



Vaasan yliopisto  
UNIVERSITY OF VAASA

Vesa Järvinen

# **Valmentavan johtamisen vaikutus henkilöstön kokemaan työhyvinvointiin**

Johtamisen akateeminen yksikkö  
Pro-gradu -tutkielma  
Liiketoiminnan kehittämisen maisteriohjelma

Vaasa 2025

---

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

<b>Tekijä:</b>	Vesa Järvinen		
<b>Tutkielman nimi:</b>	Valmentavan johtamisen vaikutus henkilöstön kokemaan työhyvinvointiin		
<b>Tutkinto:</b>	Kauppateiden maisteri		
<b>Oppiaine:</b>	Liiketoiminnan kehittämisen maisteriohjelma		
<b>Työn ohjaaja:</b>	Pekka Töytäri		
<b>Valmistumisvuosi:</b>	2025	<b>Sivumäärä:</b>	77

---

**TIIVISTELMÄ:**

Työelämän muuttuessa esihenkilöstä tulee valmentaja, joka valmentaa ja oivalluttaa valmennettaviaan kehittymään työssään kohti asiantuntijuutta. Esihenkilötyön muutos vaikuttaa väistämättä myös johdettavien työhyvinvointiin, mikä onnistuessaan näkyy loistavina työsuorituksina, kohonneena työtyytyväisyytenä tai epäonnistuessaan työhyvinvoinnin heikkenemisenä ja pahimmillaan työstä irtisanoutumisena. Tässä tutkimuksessa tarkastellaan valmentavan johtamisen vaikutusta henkilöstön kokemaan työhyvinvointiin, tuoden esiin näkökulmia valmentavan esihenkilötyön kehittämisestä.

Tutkimuksen tavoitteena on käsitellä valmentavan johtamisen vaikutusta työhyvinvointiin ilmiönä, tuoden esiin teoriaa valmentavasta johtamisesta sekä työhyvinvoinnista. Tutkimuksen teoriaosiossa käsitellään valmentavaa johtamista esihenkilön näkökulmasta ilmiönä sekä työhyvinvointia työntekijän näkökulmasta ilmiönä tuoden esiin myös esihenkilön vaikutusmahdollisuudet työhyvinvoinnin kehittämiseen.

Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena keräten aineistoa haastattelemalla kohdeorganisaation 8 jäsentä. Haastattelut toteutettiin puolistrukturoidulla haastattelumenetelmällä. Haastattelut toteutettiin anonymisti ja haastateltavat valikoitiin tiimeistä, joissa tehdään töitä ulkoisten asiakkaiden kanssa, jotta tulokset ovat vertailukelpoisia keskenään. Tutkimuksen analysointimenetelmänä on teoriaohjaava sisällönanalyysi.

Tutkimus vahvistaa aiempia tutkimustuloksia, että valmentavalla johtamisella on vaikutusta henkilöstön kokemaan työhyvinvointiin. Tutkimus tuottaa käytännön johtamiselle näkökulmia edistää valmentavan johtamisen vaikutusta henkilöstön kokemaan työhyvinvointiin. Tutkimuksen tulosten perusteella voidaan todeta kohdeorganisaatiossa työskentelevien henkilöiden olevan lähtökohtaisesti tyytyväisiä organisaatiossa toteutettavaan valmentavaan johtamiseen. Tutkimuksessa selvisi myös, että esihenkilön kanssa halutaan keskustella myös vapaamuotoisesti myös muista kuin työasioista, minkä koettiin lisäävän työhyvinvointia sekä työssä jaksamista. Tutkimuksessa ilmenee, että valmennettavat kaipaavat valmennusta säännöllisesti sekä toivovat mahdollisuuksia kehittää osaamistaan. Kehityskeskustelut koetaan tutkimuksessa hyödyllisiksi ja tuloksissa paljastui, että johdettavat kaipaavat kehityskeskusteluissa päätettyihin kehitysehdotuksiin konkreettisia toimia muutaman viikon välein tapahtuvissa valmennuskeskusteluissa esimerkiksi koulutusmahdollisuuksina. Tutkimuksessa selviää, että esihenkilöltä odotetaan kiinnostusta johdettavan henkilön päivittäiseen työhön sekä myös työhön liittymättömistä asioista. Toisaalta esihenkilön odotetaan antavan johdettavilleen vapautta minkä koettiin olevan erityisen tärkeää koetun työhyvinvoinnin näkökulmasta. Tärkeäksi osa-alueeksi työhyvinvoinnin parantumiselle koettiin myös palautteen ja aidon kiinnostuksen saaminen esihenkilöltä silloin, kun saavutetaan onnistumisia työtehtävissä.

---

**AVAINSANAT:** Valmentava johtaminen, työhyvinvointi, esihenkilötyö, työtyytyväisyys

## Sisällys

1	Johdanto	6
1.1	Valmentava johtaminen ja työhyvinvointi tutkimuskohteena	6
1.2	Tutkimuksen tavoitteet, menetelmät ja aineisto	7
1.3	Tutkimuksen rakenne	8
2	Valmentava johtaminen	10
2.1	Valmentavan johtamisen määritelmä	10
2.2	Esihenkilön rooli valmentavan johtamisen toteuttajana	13
2.2.1	Valmentavan esihenkilön roolit	13
2.2.2	Valmentavan johtamisen toteuttaminen	15
2.3	Työkalut valmentavan johtamisen toteuttamiseen	20
2.3.1	Päivittäinen kanssakäyminen ja valmennuskeskustelut	20
2.3.2	Havainnointi	21
2.3.3	Kehityskeskustelut	22
2.3.4	Palaverit	23
2.3.5	Koulutus	23
3	Työhyvinvointi	25
3.1	Työhyvinvoinnin määrittely	26
3.1.1	Työkyky	27
3.1.2	Sosiaalinen pääoma	28
3.2	Työhyvinvoinnin osa-alueet ja keskeiset tekijät	28
3.3	Esihenkilön rooli työhyvinvoinnin mahdollistajana	30
4	Tutkimuksen metodologia	34
4.1	Tutkimusmenetelmä ja -prosessi	34
4.2	Kohdeyrityksen esittely	35
4.3	Tutkimusaineiston kerääminen	36
4.4	Tutkimusaineiston analysointi	37
4.5	Tutkimuksen eettisyys	38
4.6	Tutkimuksen luotettavuuden arviointi	39

5	Tutkimuksen tulokset	41
5.1	Valmentava johtaminen	42
5.1.1	Valmentavan johtamisen toteuttamisen välineet	43
5.1.2	Esihenkilön ja alaisen valmentava vuorovaikutus	48
5.2	Työhyvinvointi	51
5.2.1	Työn energia ja työssä suoriutuminen	52
5.2.2	Esihenkilön ja alaisen vuorovaikutus työhyvinvoinnin näkökulmasta	54
5.2.3	Työhyvinvoinnin ja valmentavan johtamisen välinen yhteys	56
6	Johtopäätökset	58
6.1	Tutkimustulosten vertailu aikaisempiin tutkimuksiin	58
6.2	Tulosten yhteenveto: Valmentavalla johtamisella on vaikutuksia työntekijän kokemaan työhyvinvointiin	61
6.3	Jatkotutkimusaiheet	70
	Lähteet	72
	Liitteet	76
	Liite 1. Haastattelukysymykset	76

**Kuviot**

Kuvio 1 työhyvinvoinnin osa-alueet (Kauhanen 2016 luku 2.3)	29
Kuvio 2 Tutkimuksen tulokset	58

# 1 Johdanto

Tässä Pro gradu -tutkielmassa tutkitaan valmentavan johtamisen vaikutusta henkilöstön kokemaan työhyvinvointiin. Työelämän murros ja esihenkilötyön muuttuminen valmentajan rooliksi vaikuttaa väistämättä myös henkilöstön hyvinvointiin ja tuloksellisuuteen. Valmentavassa johtamisessa työhyvinvointi korostuu entisestään, jolloin valmentavan johtamisen onnistuminen on suoraan yhteydessä työntekijän työhyvinvointiin, jolloin heikentynyt työhyvinvointi voi johtaa heikentyneisiin työsuorituksiin tai pahimmillaan työntekijän irtisanoutumiseen.

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys liittyy teoriaan valmentavasta johtamisesta ja työhyvinvoinnista sekä niiden yhteydestä toisiinsa. Aiempien tutkimuksien perusteella mm. Uutela (2020) on nähnyt työhyvinvoinnin ja valmentavan johtamisen yhteyden tuoden esiin, että valmentava esihenkilö voi vaikuttaa alaistensa hyvinvointiin. Valmentavalla johtamisella voidaan todeta olevan vaikutusta niin työhyvinvointiin, kuin myös työtyytyväisyyteen.

## 1.1 Valmentava johtaminen ja työhyvinvointi tutkimuskohteena

Ristikangas & Ristikangas (2013 s.18) toteavat työelämän muuttuneen, ettei parhaimpien osaajien rekrytointi enää riitä, vaan tarvitaan tekijöitä, joilla on kyky ja halu oppia uutta sekä tehdä yhteistyötä. Työelämään tulevat uudet sukupolvet käsittelevät työntekoa eri tavalla kuin aiemmat sukupolvet. Tämä tarkoittaa, että työnantajien on kuunneltava nuoria. Samalla Ristikangas & Ristikangas (2013 s.25) toteavat johtamisen odotuksien muuttuvan, mikä tarkoittaa valmentavan johtajan ominaisuuksien korostuvan esihenkilötyössä. Työterveyslaitos toteaa työntekijöiden työhyvinvoinnin lisääntyvän esihenkilön hyvällä toiminnalla.

Manka & Manka (2023 s.6) kertovat työelämän laadun ja johtamisen korostuvan entisestään. Heidän mukaansa onnistuneella työhyvinvoinnilla voidaan vaikuttaa koko

henkilöstön tuloksellisuuteen, jolloin työhyvinvoinnin merkitys työyhteisössä kasvaa entisestään.

Ristikangas & Grünbaum (2013. luku 1) toteavat perinteisen hierarkkisen johtamismallin muuttuneen vanhaksi ja tehottomaksi ja tilalle tulleen valmentavan kulttuurin, missä esihenkilö valmentaa ja luo uutta ajattelua. Tällöin työntekijän itsestään huolehtiminen korostuu ja vastuu työhyvinvoinnista on kaikkien yhteinen asia.

## **1.2 Tutkimuksen tavoitteet, menetelmät ja aineisto**

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, kuinka valmentava johtaminen vaikuttaa työntekijän itsensä kokemaan työhyvinvointiin. Tämä muodostui myös tutkimuksen tutkimuskysymykseksi. Tavoite valikoitui sillä, että aihetta on sen tärkeydestä huolimatta tutkittu melko vähän, esimerkiksi Uutela (2020) tuo esiin, että valmentavalla johtamisella ja työhyvinvoinnilla on yhteys, mutta muita vastaavia tutkimuksia aiheesta ei ole tehty. Valmentavaa johtamista on tutkittu monesta eri näkökulmasta, mutta suoranaista kokemusperäistä vaikutusta työntekijän työhyvinvoinnin edistäjänä siitä tiedetään melko vähän. Tavoitteena on myös ollut ymmärtää eri tiimien johtamiskäytäntöjä valmentavan johtamisen näkökulmasta, jotta ymmärretään taustatekijät koetun työhyvinvoinnin takana.

Tutkimus toteutettiin haastattelututkimuksena haastatellen kahdeksaa työntekijää neljästä eri tiimistä siten, että jokaisesta tiimistä haastateltavia oli kaksi, jolla saatiin kattava tietämys jokaisesta tiimistä. Tällä tavoiteltiin tarkoitusta siitä, että saadaan useampi näkemys samasta tiimistä, jolloin ei olla yhden haastateltavan kommenttien varassa, pohtiessa tiimien erilaisia johtamiskäytänteitä. Kohdeorganisaatio ja haastateltavat ovat tutkimuksessa anonyymejä, millä varmistettiin tutkimuksen luotettavuus sekä haastateltavien rohkaiseminen kertoa tutkimusaiheesta avoimesti. Haastattelut toteutettiin puolistrukturoidulla haastattelumenetelmällä. Analyysi on

toteutettu teoriaohjaavasti, jolloin analyysiä voidaan tehdä teorian ja aineiston kautta, jolloin teoriaohjaava sisällönanalyysi on abduktiivista ja induktiivista analyysiä.

Tutkimuskysymykseksi tässä Pro gradu -tutkielmassa muodostui: Kuinka valmentava johtaminen vaikuttaa työntekijän itsensä kokemaan työhyvinvointiin?

Tutkimuksen avulla saadaan tietoa siitä, kuinka valmentava esihenkilö voi vaikuttaa työntekijän kokemaan työhyvinvointiin positiivisesti ja mitkä asiat vaikuttavat negatiivisesti. Tutkimuksen tulokset syventävät yhteyttä aiempien tutkimuksien perusteella tiedettyä valmentavan johtamisen vaikutuksesta henkilöstön kokemaan työhyvinvointiin, tuoden uutena asiana esihenkilölle työkaluja parantaa valmentavan johtamisen avulla alaisten työhyvinvointia. Samalla käydään läpi vertailua aiempiin tutkimuksiin, sekä pohditaan jatkotutkimusaiheita. Tutkimuksen tavoitteena on edistää valmentavan johtamisen hyödyntämistä siten, että valmennettavien mielipiteitä valmentamisesta kuunnellaan ja sitä kautta saada esiin tietoa, mitä ei välttämättä työpaikan sisäisissä tutkimuksissa, kuten henkilöstötutkimuksessa saataisi.

### **1.3 Tutkimuksen rakenne**

Kappaleissa 2 ja 3 käydään läpi teoreettinen kirjallisuuskatsaus. Kappaleessa 2 määritellään tutkimuksessa käsiteltävä valmentava johtaminen sekä käydään läpi, kuinka valmentava esihenkilö voi toteuttaa valmentavaa johtamista niin sosiaalisten taitojen kuin työkalujen kautta. Kappaleessa kolme määritellään tutkimuksessa käsiteltävä työhyvinvointi ja analysoidaan työhyvinvointia työkyvyn ja sosiaalisen pääoman kautta. Samalla pohditaan työhyvinvoinnin osa-alueita ja keskeisiä tekijöitä sekä nivotaan yhteen esihenkilön rooli työhyvinvoinnin mahdollistajana.

Tutkimuksen kappaleessa 4 käsitellään tutkimusmenetelmä ja tutkimuksen toteuttamistapa sekä esitellään kohdeyritys. Kappaleessa 5 kerrotaan tutkimuksen tulokset ja kappaleessa 6 käsitellään johtopäätökset ja tehdään vertailua aiempiin tutkimuksiin samalla antaen tutkimukseen jatkokehityksiä.



## 2 Valmentava johtaminen

Ristikangas & Ristikangas (2013 s.21) kertovat valmentavan johtamisen nousseen esiin johtamiskirjallisuudessa 1950-luvulla. Sen sijaan valmentavan johtamisen läpimurto työelämässä on tapahtunut viimeisen 10 vuoden aikana. Valmentava johtaminen on kehittynyt lyhytaikaisesta suorituksen kehitysprosessista kohti johdettavan henkilön koko potentiaalin esiintuomista oman suorituksensa maksimoimiseksi. Viitala (2019) tuo esiin, että valmentava johtamisen näkökulman tulleen esiin laajemmin 2000-luvulla johtamiskeskusteluissa.

Ristikangas & Ristikangas (2013 s.21) tuovat esiin valmentavan johtamisen tarkoittavan valmentavaa johtamisprosessia, minkä tavoitteena on saavuttaa parempia tuloksia, saavuttaa annetut tavoitteet sekä lisätä valmennettavan itseohjautuvaa oppimista ja työhyvinvointia. Ristikangas ja Grünbaum (2013 luku 1) kertovat, että valmentava johtaminen tapahtuu sekä henkilö- että tiimitasolla. Henkilötasolla tavoitteena on auttaa yksilöä hyödyntämään koko potentiaalinsa sekä auttaa yksilöä löytämään omat vahvuutensa. Ristikangas, M-R, Lönnroth, A, Ristikangas, V ja Ristikangas, V (2021 luku 1) tuovat esiin, että valmentavan tiimin johtamisen tavoitteena on mahdollisimman laajalle jaettu johtajuus, jolloin jokainen tiimin jäsen ottaa vastuuta tiimin tavoitteista.

Viitala (2019) korostaa valmentavan johtamisen uudistuneen ja tutkimuksissa korostuu näkemys, missä esihenkilön kuuluu olla kannustava ja hänen täytyy huomioida alaisten yksilölliset tarpeet sekä hänellä pitää olla halu auttaa alaisiaan suoriutumaan paremmin. Nykyisin valmentavan johtamisen tutkimus perustuu siihen, ettei johtajuuteen kuulu enää asioiden tietäminen, käskeminen, arvostelun etuoikeus, ylemmyys ja paremmuus sillä ne eivät auta työyhteisöjen jaksamista, kehittymistä tai sopeutumista.

### 2.1 Valmentavan johtamisen määritelmä

Ellinger, Watkins ja Bostrom (1999) luokittelevat tutkimuksessaan valmentavan johtamiskäyttämisen voimaannuttavaan johtamiskäyttämiseen (empowering

cluster) sekä mahdollistavaan johtamiskäyttämiseen (facilitating cluster). Voimaannuttavan johtamiskäytännön tarkoituksena on rohkaista alaisia ottamaan vastuuta sekä olla vastuullinen omista toimistaan ja päätöksistään tarkoittaen, että esihenkilö siirtää vastuuta ja valtaa alaiselle. Tarkoituksena auttaa alaista kehittämään omia ajatusmalleja ratkaisujen löytämiseen. Mahdollistavalla johtamiskäytännöllä esihenkilö tukee alaisen ymmärrystä uusia näkökulmia kohtaan tarkoituksena tukea ja ohjata alaisen oppimista ja kehittymistä. Mahdollistavaan johtamiskäytäntöön sisältyy tiedollisten välineiden, rakenteiden ja yhteistyösuhteiden etsiminen, joilla on tarkoitus tukea alaisen kehittymistä oikealla tavalla.

Anderson (2013) kertoo artikkelissaan, että valmentava johtaminen liittyy transformationaaliseen johtamisteoriaan. Transformationaalisen johtamisteorian tarkoituksena on, että hyvällä johtamisella voidaan vaikuttaa johdettaviin positiivisesti. Isotalus ja Rajalahti (2017 luku 1) huomauttavat valmentavassa johtamisessa hyödynnettävän johtaja - johdettava -teoriaa, mikä tunnetaan laajemmin LMX-teoriana. Kyseinen teorian mukaan esihenkilö antaa johdettavilleen aikaansa tasapuolisesti aikaa, jolloin käytetään termiä vaihtosuhte. Teorian mukaan esihenkilön käyttäessä paljon aikaa ja vaivaa muodostaessa suhteet alaisiinsa, mikä taas vaikuttaa työntekijöiden työtyytyväisyyteen ja sitä kautta auttaa työntekijää tekemään parempaa tulosta. Vähän aikaa johdettaviinsa käyttävän esihenkilön alaiset saattavat kokea tyytymättömyyttä ja kokevat joutuvansa ulkokehälle, mikä voi lisätä mm. työuupumuksen riskiä. Toisaalta Isotalus ja Rajalahti (2017 luku 1) huomauttavat, että teoria yksinkertaistaa asioita, eikä vuorovaikutussuhteet ole niin selkeitä, kuin teoria antaa ymmärtää.

Ristikangas ja Grünbaum (2013 luku 1) toteavat esihenkilön työssä valmentavan sanan määrittävän esihenkilötyön laatua, jolloin valmennettavista asiantuntijoista hiotaan vieläkin parempia osaajia. Topaasian (2024) mukaan valmentava johtamisen tarkoituksena on keskittyä löytämään yksilön ja tiimin potentiaali valmentamalla, tukemalla ja kehittämällä yksilön ja tiimin taitoja ja kykyjä. Valmentavan johtamisen päämääränä on siirtyä kohti henkilöstön osallistamista ja itseohjautuvuutta. Valmentava

johtaminen eroaa palvelevasta ja perinteisestä johtamisesta siten, että valmentava johtaminen keskittyy yksilön ja tiimin valmentamiseen ja sitä kautta potentiaalinen löytämiseen sekä ammatillisen suorituskyvyn parantamiseen, kun taas palveleva johtaminen korostaa johtajan roolia palvelijana ja perinteinen johtajuus on enemmän tavoitteiden saavuttamista johtajan ohjaamana. Työterveyslaitos toteaa valmentavan johtamisen olevan yhtä aikaa prosessi ja vuorovaikutussuhde, jossa painottuvat kyseleminen, kuunteleminen ja kannustaminen käskyjen ja neuvojen sijasta. Kyselemisen, kuuntelemisen ja kannustamisen kautta on tarkoitus saada oivalluksia, ratkaisuja ja ideoita.

Viitala (2019) toteaaakin valmentavan johtajuuden olevan kokonaisvaltainen lähestymistapa johtamiseen, missä johtamisen keskiössä on toimia johdettavien palvelijana. Kurttila & Aalto (2015 luku 1) korostavat valmentavan johtamisen sopivan johtamiskäytännöksi niin nopeisiin kohtaamisiin työpaikoilla, kuin tavoite- ja kehityskeskusteluihin. Nopeissa kohtaamisissa voi johtaja kysyä pulman ratkaisun sijaan, mikä on asian tavoite ja miten asiassa halutaan edetä. Tavoite- ja kehityskeskusteluissa taas voidaan käydä läpi pidemmän aikavälin tavoitteita.

Kurttila & Aalto (2015 luku 1) toteavat valmentavan johtamisen suurimmiksi hyödyiksi vahvistuvan motivaation ja lisääntyvän työn ilon, suorituksen ja tuloksien paranemisen, esimiehen mahdollisuuden keskittyä olennaiseen sekä vähentyvän vaihtuvuuden. Samalla on tärkeää muistaa, kuten Viitala (2019) huomauttaa, että valmentavan johtamisen vastakohtana on autoritäärinen, kontrolloiva ja vähän kommunikaatiota sisältävä johtaminen, mikä taas tuhoaa itseohjautuvuuden, millä on tärkeä rooli innovatiivisuuden lisäämisessä. Ristikangas & Ristikangas (2025 s.266) korostavat, että työntekijöiden luovuus voi kehittyä ainoastaan sellaisessa organisaatiossa, missä annetaan mahdollisuus luovuudelle. Yksilöiden ja tiimin potentiaali on taas parhaiten hyödynnetty organisaatioissa, missä luovuutta tuetaan. Luovuus onkin yhteydessä siihen, kuinka ympäröivä organisaatio toimii ja mahdollistaa luovuuden toteutumisen.

Hurd (2002 s.10) tuo esiin, että valmentava johtaminen voi lisätä kehittyneen ja positiivisen muutoksen saaneen yksilön lisäksi myös muihin hänen vaikutuspiirissään oleviin organisaatiossa työskenteleviin, jolloin valmentavan johtamisen hyöty on suurempi kuin yhden työntekijän osaamisen kasvaminen. Valmentavan johtaminen onkin tärkeää ulottua koko organisaatioon, jolloin sitä ole tarkoitettu käytettäväksi pelkästään haastaviin tehtäviin, vaan tarkoituksena on hyödyntää valmentavaa johtamista koko organisaatiossa organisaatiotasosta riippumatta.

## **2.2 Esihenkilön rooli valmentavan johtamisen toteuttajana**

Tässä luvussa käsitellään esihenkilön roolia valmentavan johtamisen toteuttajana tuoden esiin valmentavan johtamisen roolit sekä esihenkilön toimintatapoja toteuttaa valmentavaa johtamista.

### **2.2.1 Valmentavan esihenkilön roolit**

Ellinger Bostrom ja Watkins (1999) kertovat tutkimuksessaan valmentavan esihenkilön rooleiksi valmentavan johtamisen määritelmässä käsitellyt voimaannuttavan ja mahdollistajan johtamiskäyttäytymisen. Viitala (2019) tuo esiin, että esihenkilön rooleja määriteltessä jokainen alainen käsittelee esihenkilön roolin huomioiden omat tarpeet. Tämä haastaa esihenkilöitä ottamaan huomioon jokainen alainen yksilönä ryhmän sijasta.

Ristikangas & Grünbaum (2013 luku 1) nostavat esiin, että valmentavalla esihenkilöllä on kolme roolia, jotka ovat Manager, Leader ja Coach. Esihenkilön rooli vaihtuu tilanteen mukaan, eli on tilanteita, milloin esihenkilön on tarve olla coach roolissa ja välillä taas manager ja leader -roolit ovat tarpeellisia.

Manager -roolissa huolehditaan siitä, että asiat ja prosessit toimivat huomioiden lakisäätteiset velvollisuudet. Roolin keskeinen tavoite on konkreettisten tulosten

tekeminen, asioiden etenemisestä vastaaminen sekä huolehtiminen, että asiat tehdään oikein. Managerin tehtävänä on myös varmistaa olemassa olevien ohjeiden noudattaminen sekä hallinnolliset tehtävät.

Leader -roolissa esihenkilö on suunnannäyttävä ja huolehtii, että henkilöstön suunta on yhteinen. Leader -roolissa esihenkilö asettaa tavoitteet ja huolehtii, että ne on viestitty kaikille. Esihenkilö seuraa tavoitteita ja osoittaa rajat tarvittaessa tilanteissa, joissa toiminta saattaa ohjautua väärään suuntaan. Leader puhuu tavoitteista yleisesti, mutta myös tiimissä korostaen yhteistyön merkitystä yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi.

Coach -roolissa esihenkilön tehtävänä on sparrata ja oivalluttaa kohti yhteisiä tavoitteita. Tarkoituksena löytää ihmisten omat voimavarat, vahvuudet ja potentiaali hyödyttäen työntekijää itseään sekä koko työyhteisöä. Tärkeimpiä coachin tehtäviä onkin kiinnostuksen osoitus, sekä kuunnella, kysyä ja olla läsnä sillä hetkellä tuleville kysymyksille.

Ristikangas & Grünbaum (2013 luku 1) korostavat, että valmentavan esihenkilön coach roolissa toimimisen ajattelutapa sekä asenne näkyvät jatkuvasti riippumatta siitä, tekeekö hän managerin tai leaderin asioita. Tavoitteena on saada muut työntekijät kantamaan enemmän vastuuta niin itsestään kuin työyhteisön tavoitteiden etenemisestä. Viitala (2005) korostaa, että havainnoinnin perusteella esihenkilön on mahdollista edistää valmentavan johtamisen tavoitteitaan omalla esimerkillään huolehtien oppimisen ilmapiiristä sekä teoista, mitkä tukevat alaisten oppimista. Oppimista edistää myös esihenkilön kyky toimia alaistensa suunnannäyttäjänä.

Ristikangas & Grünbaum (2013 luku 1) huomauttavat, että esihenkilöiden yleisin rooli on manager -rooli, mikä taas tarkoittaa sitä, että monen esihenkilön on mentävä välillä epä mukavuusalueelleen toimiakseen coach tai leader -rooleissa. Uutela (2019 s.22–23 ja 29) kuitenkin korostaa, että esimiehen omalla motivaatiolla on vaikutusta siihen, kuinka hän kykenee toimimaan eri roolien väleillä ja omaksumaan valmentavan

johtamisen roolin. Tärkeintä on esihenkilön positiivinen lähestymistapa valmentavaa johtamista kohtaan ja halu kehittää alaisensa osaamista. Havainnoinnin kautta on todettu, että esihenkilön aiemmat positiiviset kokemukset valmennettavana olemisesta on tuonut esihenkilöille positiivisempaa suhtautumista valmentajana toimimiseen ja valmennuksen toteuttamiseen.

Viitala (2019) huomauttaa, että esihenkilöiden tarvetta on kyseenalaistettu viimeaikoina tuoden näkemystä jaetun johtajuuden tarpeesta. Toisaalta kokemukset osoittavat, että harvemmin jaettu johtajuus toimii ilman esihenkilön roolia. Johtajan roolissa ei tarvitse olla yliverainen, vaan valmentaja johtaja on sekoitus personal traineria eli coachia, opettajaa eli leaderia sekä prosesseista ja käytännöistä vastuun kantavaa manageria.

## **2.2.2 Valmentavan johtamisen toteuttaminen**

Viitala (2019) tuo esiin, että valmentavalla johtajuudella voidaan edistää henkilöstön itseohjautuvuutta ja luovuutta työpaikoilla. Valmentava johtaminen tuo välineet vuorovaikutukselliseen johtamiseen, mikä näkyy esihenkilön päivittäisessä toiminnassa valmentavana johtamisena. Kurttila & Aalto (2015 luku 1) tuovat esiin, että valmentavan vuorovaikutuksen kolme ydintaitoa ovat kiinnostus, kysyminen ja kuuntelu. Ristikangas ja Grünbaum (2013 luku 2) kertovat, että esihenkilön yksi tärkeimpiä ominaisuuksia on luoda hyvät vuorovaikutussuhteet omiin alaisiin. Tärkeää on myös ymmärtää, että lyhyetkin kohtaamiset alaisten kanssa ovat merkityksellisiä ja tärkeintä onkin, että esihenkilö on lyhyissäkin kohtaamisissa aidosti läsnä ja on valmis kohtaamaan kyseisen ihmisen keskittyen häneen.

Heikkilä (2009 s.115) tuo esiin, että esihenkilön ja valmennettavan suhde täytyy olla hyvä, mikä on edellytys valmennettavan johtamisen onnistumiselle. Perusehtona valmennettavalle johtamiselle on valmennuslupa, eli tilanne, missä työntekijä haluaa kehittyä ja saada valmennusta ja toisaalta esihenkilöllä täytyy olla halu valmentaa. Hirvihuhta (2006 s.65-67) korostaa valmennettavan työntekijän suhtautumista valmentavaan johtamiseen, millä on vaikutusta valmentavan esihenkilön ja

valmennettavan väliseen suhteeseen. Valmennettavan työntekijän suhtautuminen voi vaihdella valmentavaan johtamiseen siten, että työntekijä saattaa kokea valmentavan johtamisen tarpeettomaksi tai siihen saatetaan kohdistaa liian suuria odotuksia. Toisaalta odotukset valmentavaa esihenkilöä kohtaan voivat olla myös kohtuuttoman suuret. Esihenkilön tehtävä on tunnistaa työntekijän näkemykset valmentavan johtamisen tarpeesta ja mukauttaa toimintaa suhtautumistapoihin sopiviksi. Ristikangas & Ristikangas (2010 s.165-166) korostavat luottamuksen merkitystä huomauttaen, että valmennettavan työntekijän ja esihenkilön suhde on kiinni heidän välisestä luottamuksesta ja vuorovaikutuksesta. Luottamuksen rakentamisessa esihenkilöllä ja työntekijällä on keskeinen rooli, mutta täytyy myös huomioida, että luottamuksen rakentuminen vaatii aikaa. Tärkein luottamuksen osoitus on, kun esihenkilö ja työntekijä voivat kumpikin luottaa, että sovitut asiat toteutetaan sellaisenaan.

Viitala (2019) korostaa, että esihenkilöllä on suuri vaikutus työntekijän kokemukseen työpaikallaan siitä, kuinka hän tulee kuulluksi, nähdyksi ja arvostetuksi. Näiden lisäksi esihenkilö voi omilla toimillaan ohjata alaistensa huomion niihin asioihin, mitkä ovat organisaation kannalta tärkeimpiä. Isotalus & Rajalahti (2017 luku 1) tuovat esiin sosiaalisen tuen merkityksen valmentavassa johtajuudessa. Sosiaalisella tuella kirjoittajat tarkoittavat vuorovaikutusta, millä vähennetään kyseiseen tilanteeseen tai vuorovaikutussuhteisiin liittyvää epävarmuutta. Tällöin esihenkilö viestii alaiselleen tukea ja näyttää kuuntelevansa sekä osoittaa pyrkimystä ymmärtää alaisensa tilannetta. Viitala (2019) huomauttaa, että valmentavan johtamisen osalta esihenkilön mahdollisuuksiin vaikuttavat organisaatiokohtaiset reunaehdot, joita voivat olla esimerkiksi organisaation rakenteet, työympäristö, työn luonne ja alainen itse. Esihenkilöllä on kuitenkin jonkin verran mahdollista vaikuttaa myös näihin reunaehtoihin, kuten vaikkapa työilmapiiriin.

Kurttila & Aalto (2015 luku 1) kertovat, että valmentavana johtajana esihenkilö kysyy ja kuuntelee. Esihenkilön toiminnan kautta työntekijä oivaltaa ja löytää ratkaisun ongelmiin itsenäisesti. Esihenkilön valmentajan rooli ei kuitenkaan tarkoita, että

esihenkilö ei voisi olla jämäkkä, vaan esihenkilö toimii jämäkkänä toimijana edelleen mm. tavoitteiden asetannassa ja asioiden etenemisessä. Esihenkilön ei ole tarkoitus päästää valmentajan roolissaan tarkoitus päästää alaisiaan vähällä, vaan tarkoitus on, että esihenkilö haastaa valmennettavaa, jotta hän näkee uusia näkökulmia ja vaihtoehtoja. Ristikangas & Grünbaum (2013 luku 2) tuovat esiin, että valmentavan esihenkilön ei pidä korostaa omaa asiantuntijuuttaan, sillä hänellä ei välttämättä edes ole asiaan liittyvää osaamista, vaan hän valmennettava johdettaviaan selvittämään heidän omia ajatuksiansa ja tekemisiä.

Heikkilä (2009 s.152–153) huomauttaa, että työntekijän kehittämistoimenpiteitä suunnitellessa valmentavan esihenkilön täytyy huomioida työntekijän osaamisen taso. Valmentava johtaminen on alemman osaamisen tasoilla enemmän ohjeistavaa, kun taas työntekijän osaamisen kehittyessä valmentava johtaminen muuttuu työntekijää tukevaksi. Toisaalta on tärkeää muistaa, että työntekijän korkeammalla osaamisen tasolla vastuu osaamisen kehittämisestä kuuluu myös valmennettavalle työntekijälle eikä pelkästään esihenkilölle.

Kurttila & Aalto (2015 luku 1) kertovat, että esihenkilön tärkeimpiä ominaisuuksia on kiinnostus alaisten työtä kohtaan. Esimiehen on tärkeää haluta kuulla töiden sujumisesta ja iloita alaisten onnistuneista suorituksista sekä kehityksestä. Tällöin esimies tuo näkyviin myös arvostuksensa valmennettavaa kohtaan, mikä motivoi työntekijää uusien ratkaisujen pohtimiseen ja löytämiseen. Tämä taas lisää työntekijän luottamusta valmennusta kohtaan. Onkin tärkeää huomata, että valmentavan johtamisotteen tärkeitä elementtejä ovat tasaveroisuus ja yhteistyö. Ristikangas & Grünbaum (2013 luku 2) korostavat, että esihenkilö ei korosta omaa asiantuntemustaan, vaan luottaa siihen, että alainen asiantuntijana tietää itse, miten ongelma ratkaistaan.

Ristikangas & Grünbaum (2013 luku 3) huomauttavat, että osallistaminen on valmentavan esihenkilön perusasenne ja esihenkilön perusosaamiseen sisältyy kyky asettua toisen asemaan. Tilanteessa, missä esihenkilö ei osaa asettua toisten asemaan

ja tilanteeseen, hän ei pysty ohjaamaan alaisiaan. Esihenkilön onkin tunnettava oma tiimi ja tiimin tekemä työ riittävän tarkasti. Esihenkilön täytyy olla läsnä alaisten työarjessa ollen tiimin parissa sekä kysellä ja haastaa alaisiaan. Tärkeää on myös olla kiinnostunut alaisten päivittäisistä asioista.

Ristikangas & Grünbaum (2013 luku 2) tuovat esiin, että esihenkilön on tärkeää olla kiinnostunut valmennettavansa näkemyksistä. Kurttila & Aalto (2015 luku 1) tuovat esiin, kuinka hyvässä valmennuskeskustelussa esihenkilö kuuntelee puhumisen sijaan ja kyselee tarvittaessa valmennettavalta tarkentavia kysymyksiä. Esihenkilön on tärkeää tuoda kuuntelemalla saadut havainnot esiin kuuntelun lomassa, jolloin valmennettava pystyy myös tarvittaessa tarkentamaan näkemystään ja samalla esihenkilö saa varmuuden, että hän on ymmärtänyt oikein ja valmennettava huomaa, että hänen asiaansa keskitytään, mikä lisää valmennettavan kykyä löytää uusia ratkaisuja.

Kurttila & Aalto (2015 luku 1) toteavat ratkaisukeskeisessä valmentamisessa olevan viisi vaihetta, joita ovat:

- Tavoitteiden luominen
- Resurssien kartoitus
- Tavoitteiden saavuttamiseen vaativien vaiheiden määrittäminen
- Yhteenveto puhutuista ja sovituista asioista
- Seurannasta sopiminen ja seuraavan valmennuskeskustelun aikataulutus

Kurttila & Aalto (2015 luku 1) tuovat esiin, että valmentava johtajuus vaatii esihenkilöltä ydintaitojen lisäksi rohkeutta luottaa, että alaisilla on ratkaisuja asioihin. Valmentavalla johtajalla täytyy olla myös kärsivällisyyttä siihen, että alainen oivaltaa käsiteltävät asiat, vaikka johtaja itse tekisi kyseiset asiat nopeammin. Ristikangas ja Grünbaum (2013 luku 2) toteavat, että valmentavien esihenkilöiden haasteena on asiantuntijoiden opettaminen laajemman yhteistyön tekemiseen ja hallitsemaan omia aikataulujaan, sillä nykyään turvallisen ja pitkäjänteisen asiantuntijatyön tarjoaminen on hankalampaa.

Juuti (2016 luku 2) korostaa ihmisten johtamisen, olevan asioiden johtamista haastavampaa, sillä asiat eivät ihmisten tapaan ajattele itsenäisesti. Tämä voi koitua valmentavan johtajan kannalta haasteelliseksi, sillä alaiset eivät aina puhu esihenkilölle avoimesti, sillä he tietävät esihenkilön voivan vaikuttaa heidän asemaansa työpaikalla ja esimerkiksi palkkaukseensa. Hän korostaakin empatian roolin suurta merkitystä esihenkilönä onnistumisessa.

Juuti (2016 luku 2) kertoo, että esihenkilö voi auttaa valmennettavaa motivoitumaan työssään olemalla kiinnostunut alaistensa työstä ja antamalla tehtäviä, mitkä mahdollistavat jatkuvan kehittymisen sekä innostamalla, rohkaisemalla ja tukemalla valmennettavaa. Viitala (2019) muistuttaa, että jokainen alainen kokee esihenkilön tarpeellisuuden itsensä kautta. Tämän vuoksi on tärkeää, että esihenkilöt ottavat jokaisen alaisensa erilliset tarpeet huomioon, jotta valmentava johtaminen on onnistunutta.

Viitala (2019) korostaa esihenkilön taitoa huomioida alaisten yksilölliset tarpeet. Yksi alainen voi kaivata jatkuvampaa sparrausapua, kun taas toinen voi kaivata apua vasta ongelmatilanteissa. Esihenkilön on tärkeää muistaa, että onnistuminen valmentajana on osa laajempaa esihenkilötyön onnistumista eikä valmentamisessa onnistumista voi pelkän tehtävälisan mukaisesti seurata.

Ristikangas & Grünbaum (2013 luku 1) ovat kehittäneet mallin, jonka avoimia kysymyksiä hyödyntämällä esihenkilö voi auttaa alaistaan löytämään ratkaisut omiin haasteisiin esimerkiksi aikataulutuksen suhteen. Heidän mukaansa alaisen ”kaikkea on liikaa, en ehdi” -kokemuksen jäsentämiseen voi hakea ratkaisua seuraavin kysymyksin:

- Katsotaanko tilannetta yhdessä?
- Mistä on kyse?
- Katsotaan yhdessä, miltä kalenterisi näyttää seuraavan kahden viikon aikana.
- Mikä on mielestäsi tärkeintä?
- Mikä tässä tilanteessa on oikeasti tärkeintä?

- Mihin pitäisi keskittyä ensisijaisesti?
- Mikä on pakko hoitaa?
- Onko jotain, mitä voi tehdä yhteistyössä toisen kanssa?
- Voiko jotain delegoida?
- Mitä aiot tehdä nyt?
- Miten voin vielä auttaa?

Kyseisiin kysymyksiin vastatessa Ristikangas ja Grünbaum (2013 luku 1) toteavat, että alainen saattaa ensin hämmentyä esihenkilön kysymyksistä, mutta oivaltaa etsimään jatkossa ratkaisuja itse omiin haasteisiin. Toisaalta on tärkeää muistaa, kuten Viitala (2019) huomauttaa, että onnistunut valmentaminen ei ole toimintaa, jota voidaan suorittaa pelkkää tehtävälistaa seuraamalla, vaan valmentamisen onnistuminen on esihenkilötyön perusta.

## **2.3 Työkalut valmentavan johtamisen toteuttamiseen**

Tässä osiossa tuodaan esiin esihenkilön työkaluja valmentavan johtamisen toteuttamiseen. Osiossa käsiteltävät valmentavan johtamisen toteuttamismuotoja ovat päivittäinen kanssakäyminen, havainnointi, valmennuskeskustelut, kehityskeskustelut, palaverit sekä koulutus.

### **2.3.1 Päivittäinen kanssakäyminen ja valmennuskeskustelut**

Viitala (2005 s.241–243) toteaa, että esihenkilön roolina on olla keskusteluprosessin ohjaaja, mikä tarkoittaa oppimista tukevan keskustelun edistämistä huolehtimalla toimintamalleista, jotka kehittävät oppimisen edistymistä. Osaamisen kehittämisestä ja valmentavasta johtamisesta tulee vähitellen arkinen ja kiinteä osa päivittäistä kanssakäymistä. Esihenkilö myös luo tilanteita, joissa on mahdollista keskustella rakentavasti, jolloin valmentava johtaminen mahdollistuu, mistä hyvänä esimerkkinä ovat valmennuskeskustelut. Tiedonvälityskanavana päivittäinen kanssakäyminen ja keskustelut ovat tärkeitä, sillä nykyinen informaatiotulva intran, sisäisten tiedotteiden ja

sähköpostin kautta ei riitä erittelemään niitä asioita, mitkä ovat tärkeämpiä ja vähemmän tärkeitä.

Viitala (2005 s.343) korostaakin keskustelun onnistumisen olevan kiinni kuuntelemisen hyvydestä. Esihenkilön on tärkeää olla aktiivinen kuuntelija, jolloin hän pyrkii selvittämään alaisensa ajatuksia. Tärkeää on muistaa, että valmennuskeskustelujen on tärkeää olla järkevästi organisoituja, pelkistettyjä ja kohdennettuja. Ristikangas & Ristikangas (2013 s. 232-233) huomauttavat, että valmentava johtaja on aidosti kiinnostunut alaisensa tekemisestä ja osoittaa tätä myös päivittäisessä keskusteluissa ja on aidosti iloinen hyvistä suorituksista sekä palkitsee yksilöä ja yhteisöä pienin palkinnoin, tuoden lisämotivaatiota työyhteisöön.

Kurttila & Aalto (2015 luku 1) huomauttavat, että keskusteluissa esihenkilön täytyy sietää hiljaisuutta, jolloin alainen hetken mietittyään pystyy vastaamaan kysymyksiin tarkemmin. Esihenkilön on hyödyllistä keskittyä keskusteluissa valmennettavan onnistumisiin ja näkemyksiin tulevista ratkaisuista, jolloin keskustelu pysyy valmentavana ja valmennettavan on helppo keskustella esihenkilön kanssa.

### **2.3.2 Havainnointi**

Jalava ym. (1999 s.114–116) toteavat havainnoinnin perustuvan tarkoitukseen tehdä havaintoja toisen henkilön, tässä tapauksessa valmennettavan toiminnasta. Havainnoinnin tarkoituksena on seurata valmennettavan työtä ja tehdä huomioita ja antaa palautetta valmennettavan työsuorituksesta. Tarkoituksena on, että valmennettava oppii, kun esihenkilö on seurannut alaisen työtä ja antaa siihen liittyvää palautetta ja tarvittaessa kehitysehdotuksia.

Ristikangas & Ristikangas (2013 s. 242) korostavatkin huomion kiinnittämiseen siihen, että palaute annetaan yksilöllisesti huomioiden alaisten yksilölliset tavat ottaa rakentava palaute vastaan. Osa haluaa palautteen suoraan ilman ylimääräisiä koukeroita. Toisaalta osalle palaute pitää antaa hellävaroen, jolloin luodaan suotuisat olosuhteet palautteen

antamiselle ja annetaan ensin suotuisaa palautetta. Vasta suotuisan palautteen jälkeen annetaan mahdolliset muutosehdotukset toimintaan.

### **2.3.3 Kehityskeskustelut**

Viitala (2005 s.361) huomauttaa kehityskeskustelujen olevan johtamisjärjestelmän oleellinen osa. Kehityskeskustelun tavoitteena on kartoittaa alaisen suoriutumista työstään sekä löytää kehittämisen kohteita, jolloin esihenkilö voi alaista auttaa alaista kehittymään antamalla hänen ammatilliselle kehittymiselleen järjestelmällistä tukea ja antamalla työstä palautetta. Esihenkilö voi suunnata alaisen kehittymistä organisaation tavoitteiden mukaisesti. Esihenkilön näkökulmasta kehityskeskustelu auttaa tuntemaan alaistaan paremmin ja toisaalta alaisen näkökulmasta kehityskeskusteluissa on hänen mahdollista saada palautetta suoriutumisestaan tuoden mahdollisuuden tulla myös itse kuulluksi. Alaiselle kehityskeskustelut tuovat myös mahdollisuuden tuoda esiin omia tavoitteitaan, odotuksiaan, ideoitaan sekä toiveitaan omaa työtä koskien. Jalava ym. (1999 s.104) huomauttaakin, että kehityskeskustelut ovat alaiselle erinomainen tilaisuus myös pohtia työssä kehittymistään sekä omaa asemaansa organisaatiossa. Viitala (2005 s.361) korostaa, että kehityskeskusteluissa on myös tarkoitus, että alainen antaa esihenkilölle palautetta hänen työstään.

Viitala (2005 s.343, 362–363) toteaa kehityskeskustelujen olevan turvallinen paikka osaamisesta puhumiseen, jolloin on käsiteltävistä asioista, voidaan puhua konkreettisemmin ja syventyä pohtimaan valmennettavan osaamista. Toisaalta on tärkeää varmistaa, ettei kehityskeskustelu ole rutiininomaista suorittamista, vaan oleellinen osa kehityskeskustelua on valmistautua siihen hyvin niin esihenkilön, kuin alaisenkin toimesta. Kehityskeskustelujen runko koostuukin valmistautumisesta, menneen jakson arvioinnista, tavoitteiden sopimisesta, kehityssuunnitelman luonnista sekä esihenkilölle annettavista ohjeista ja palautteesta. Jalava ym. (1999 s.104–105) korostaa esihenkilön kykyä ottaa palautetta vastaan, sillä onnistuneen kehityskeskustelun tärkein asia on avoin ja rehellinen keskustelu, jossa oleellisena osana on aito ja todellinen päätöksenteko. Jos alainen kokee, että hänen rehellisten

mielipiteidensä esiintuomisella on kielteisiä seurauksia, on kehityskeskustelu epäonnistunut. Samoin voidaan todeta kehityskeskustelun epäonnistuneen esihenkilön sanellessa kehityskeskustelun päätökset ilman, että alaisella on mahdollisuutta vaikuttaa niihin.

#### **2.3.4 Palaverit**

Viitala (2005 s.345–346) huomauttaa säännöllisten palaverien olevan tiiminjohtamisen selkäranka eikä palavereita korvaa mitkään muut keskustelut. Palavereiden tarkoituksena on keskustella avoimesti ja kuulla työyhteisöä koskevista asioista. Rasila & Pitkonen (2008 s. 5) korostaa palaverin vetäjän olevan valmentava esihenkilö, joka huolehtii keskustelun etenemisestä ja antaa kaikille puheenvuoron, mutta pitää keskustelun myös käsiteltävissä asioissa. Palaveriin osallistujien on tärkeää kiinnittää huomiota omaan käyttäytymiseen ja velvollisuus edistää palaverin kulkua.

Viitala (2005 s.345–346) korostaa esihenkilön velvollisuutta valmistella palaveri, jolloin keskusteltavien asioiden osalta voidaan pyytää miettimään vastauksia jo etukäteen. Esihenkilö voi myös kysyä palaverissa mielipiteitä käsiteltäviin asioihin jokaiselta vuorotellen, jolloin jokainen pääsee tasapuolisesti ääneen tuomaan oman näkemyksensä. Palaverit antavatkin työyhteisölle yhteenkuuluvuuden tunnetta, minkä merkityksen huomaa parhaiten silloin, jos palavereita ei olisi ollenkaan tai niitä ei ole pidetty pitkään aikaan.

#### **2.3.5 Koulutus**

Viitala (2005 s. 271) kertoo, että koulutukseksi voidaan määritellä kaikki se oppimiseen tähtäävä toiminta, mikä on työnteosta erillään ja aikataulutettuna omassa tilassaan. Koulutus voi olla luento tai koko päivän koulutus. Koulutus voi olla yrityksen sisäistä koulutusta, jolloin kouluttajana voi olla esimerkiksi valmentava esihenkilö, tai sitä voidaan toteuttaa ulkopuolisten toimijoiden toimesta yrityksen ulkopuolella. Lyhytkestoiset koulutukset ovat yritystä koskevien tietojen päivitystä tai niiden taitojen,

joita tarvitaan päivittäisessä työssä. Yritykset voivat myös järjestää pidempiä koulutusohjelmia syventämään koulutettavan henkilön osaamista työtehtävissään.

Viitala (2005 s. 274) nostaa esiin itsenäisen oppimisen. Yrityksissä, missä tuotevalikoima tai toimintamallit muuttuvat nopeasti, on usein tarve toteuttaa koulutusta itsenäisesti oppien. Esimerkkinä toimintamallista ovat pankkien intranetit, mitkä tiedonvälityksen kautta ovat myös henkilöstön oppimisympäristö. Jalava ym. (1999 s.122) kuitenkin huomauttaa, että yksinään koulutus ei aina riitä toimintamallien, työprosessien ja käytäntöjen kehittämiseksi. Onnistuessaan koulutus kuitenkin täydentää niitä välineitä, joita valmennettavassa johtamisessa käytetään.

### 3 Työhyvinvointi

Manka & Manka (2023 luku 3) toteavat, että työhyvinvoinnin tutkimusta on ollut olemassa jo yli sadan vuoden ajan. Työhyvinvoinnin tutkimus on alkanut stressintutkimuksena 1920-luvulla, sillä stressin uskottiin olevan reaktio työssä kuormittaviin tekijöihin aiheuttaen kielteisiä tuntemuksia, minkä taas uskottiin johtavan sairauksiin. Teoriaan on kytketty myöhemmin myös käyttäytymiseen vaikuttavat sekä psykologiset reaktiot. Tarkoituksena oli suojella työntekijää niiltä vaaroilta, mitkä uhkaavat terveyttä. Kauhanen (2016 luku 2.1) huomauttaa työhyvinvoinnin olevan käsitteenä melko uusi ja on muotoutunut vasta 2000-luvulla, toisaalta työhyvinvointi sanan sisältöä on toteutettu kauan, sillä organisaatioilla on ollut aina tarve huolehtia jäsentensä terveydestä, työkyvystä ja hyvinvoinnista, vaikka termi on muuttunut ajan saatossa.

Manka & Manka (2023 luku 3) mainitsevat, että työntekijöiden yksilöiden reaktioiden lisäksi reaktioperustainen stressimalli kattoi myöhemmin myös työn ja työolosuhteiden aiheuttamisen ärsykkeiden aiheuttamat vaikutukset. Tällöin työntekijän sijasta tutkittiin ympäristön piirteitä. Stressin sijasta alettiin tutkijoiden toimesta käyttämään sanaa kuormitus. Mallia alettiin kutsua tasapainomalliksi, mistä kehittyi myöhemmin Karasekin malli, jossa syntyi työssä tapahtuvan päätöksenteon mahdollisuuksien tai työn psykologisten vaatimusten perusteella aktiivinen hyvinvointia lisäävä tai voimavaroja kuluttava työ. Painopisteen voidaan sanoa kääntyneen siten, että työn vaatimukset synnyttävät positiivista tai negatiivista painetta. Ratkaisevasti työhyvinvointiin vaikuttaa sosiaalinen tuki, mikä tuli malliin vasta myöhemmin.

Kauhanen (2016 luku 2.3) huomauttaa, että 2010-luvulle siirryttäessä on organisaatioissa alettu puhumaan myös käsitteestä työkyvynhallinta, mikä tarkoittaa työkyvyn ylläpitämiseksi aktiivista otetta, mistä vastuu ensisijaisesti on työntekijällä itsellään. Työnantaja voi auttaa työntekijää työkyvynhallinnassa muotoilemalla työn työkykyyn sopivaksi tai tarjoamalla esimerkiksi liikuntapalveluita.

### 3.1 Työhyvinvoinnin määrittely

Työterveyslaitos kertoo työhyvinvoinnin olevan keskeinen osa työikäisen ihmisen elämää tarjoten toimeentuloa, mahdollisuuden toteuttaa merkityksellisiä asioita sekä toimia yhdessä erilaisten ihmisten kanssa. Työhyvinvointiin vaikuttavat ne tekijät ja kehittämistoimet, mitkä liittyvät henkilöstöön, työhön, työympäristöön sekä organisaatioon. Puttonen, Hasu & Pahkin (2016) huomauttavat työhyvinvoinnin tarkoittavan mielekästä työtä mikä sujuu turvallisessa ja terveyttä edistävässä työyhteisössä sekä työympäristössä työuraa tukien.

Kauhanen (2016 luku 2.2) tuo esiin työkyvyn merkityksen työhyvinvoinnin kannalta huomauttaen, että työkyky on työhyvinvoinnin lähtökohta rakentuen ihmisen voimavarojen ja työn vaatimusten välisestä tasapainosta. Puttonen, Hasu & Pahkin (2016) korostavat, että työhyvinvointi ei ole pysyvä tila, vaan se muuttuu kuormituksen ja voimavarojen tasapainon mukaisesti. Tasapainoon vaikuttavat työpaikan, työyhteisön sekä työn sisällön aiheuttamat muutokset. Tästä syystä työhyvinvointiin on mahdollista vaikuttaa myönteisesti työpaikan ja työyhteisön omin voimin. Tärkeää onkin muistaa, että keinot vaikuttavat usein myönteisellä tavalla parantaen esimerkiksi työn tuottavuutta ja tuloksellisuutta. Hyvinvoivat työntekijät ovat yrityksen keskeisimpiä voimavaroja vaikuttaen organisaation kilpailukykyyn, innovatiivisuuteen sekä työnantajamielikuvaan. Myös Joki (2018 luku 11.1) korostaa, että työyhteisö, missä työntekijät voivat hyvin, pystyy parhaiten vastaamaan sidosryhmien odotuksiin sekä liiketoiminnan tavoitteisiin, jolloin voidaan päätellä, että yritys menestyy silloin, kun työntekijät voivat hyvin.

Kauhanen (2016 luku 2.3) korostaa, että työhyvinvointi täytyy olla normaali osa organisaation johtamista ja se täytyy sisäistää organisaation strategiaan sekä sen toteuttamiseen. Tärkeää on ymmärtää, että työhyvinvoinnin kehittämistä ei pidä nähdä muusta johtamisena irrallisena olevana, sillä se liittyy organisaatiossa niin moneen asiaan.

### 3.1.1 Työkyky

Alahautala & Huhta (2018 luku 2.1) viittaavat Juhani Ilmarisen Työterveyslaitokselle kehittämään malliin, jossa havainnollistetaan työkyvyn muodostumista erilaisista osatekijöistä käyttäen termiä työkykytalo. Kauhanen taas (2016 luku 2.2) puhuu työkyvystä kerroksina käyttäen lähteenä samaa työkykytalo -mallia. Hänen mukaansa kerrokset ovat seuraavat:

Pohjakerroksessa ovat fyysinen, psyykinen ja sosiaalinen toimintakyky, jotka luovat alustan työhyvinvoinnille, sillä muutokset toimintakyvyssä ja terveydessä vaikuttavat työkykyyn. Heikentynyt terveys luo uhkan työkyvylle ja toisaalta myös toimintakyvyn vahvistaminen mahdollistaa työkyvyn kehittämisen.

Toisessa kerroksessa on ammattitaito ja osaaminen. Tietojen ja taitojen omaamisella ja päivittämisellä vastataan työelämän haasteisiin. Haasteiden ja vaatimuksien lisääntyminen taas merkitsee, että osaamista on päivitettävä jatkuvasti, sillä se on edellytys työkyvylle. Osaamista voi olla myös oman työn kehittämisen taito työyhteisössä toimimiseksi.

Kolmas kerros käsittelee työn ja voimavarojen tasapainoa sekä työn ja muun elämän suhteita. Kolmannesta kerroksesta käytetään nimitystä arvojen, asenteiden ja motivaation kerros. Kyseiset asiat ovat erittäin avoimia vaikutteilla, sillä pohdinnan tuloksena syntyneet käsitykset muuttavat arvoja ja asenteita. Yhteiskunnan ja lainsäädännön muuttuessa heijastuvat kyseiset asiat myös arvoihin, asenteisiin ja motivaatioon.

Neljäs kerros on vaikuttavin kerros, sillä se kuvaa työtä ja siihen liittyviä tekijöitä. Näitä ovat mm. työn vaatimukset, organisointi, työyhteisön toimivuus ja johtaminen. Esihenkilön rooli tämän kerroksen asioissa on keskeinen, sillä heillä on mandaatti organisointiin ja muutoksiin.

Alahautala & Huhta (2018 luku 1.2) kritisoi työkykytalon mallia siitä, että se ei kuvaa tarpeeksi työkykyä yksilön kautta. Työkyky terminä kärsii heidän mielestään myös historiallisesta käsitteestään, sillä se mielletään enemmän tyky-päiviin kuin kirjoittajien mielestä modernimpaan määrittelyyn, jolloin työkyvyn merkitystä tutkittaisiin enenevässä määrin talouden lukujen pohjalta.

### **3.1.2 Sosiaalinen pääoma**

Manka & Manka (2023 luku 5.1) korostaa sosiaalisen pääoman tärkeyttä työhyvinvointia kehitettäessä. Sosiaalisella pääomalla tarkoitetaan yhteisöllisyyttä ja yhteisön jäsenen välistä vuorovaikutusta, mikä edistää luottamusta, vastavuoroisuutta sekä verkostoitumista. Tärkeää on huomata, että sosiaalinen pääoma on työyhteisön ja yksilön voimavara tehostaen tavoitteiden saavuttamista ollen kasautuvaa eli kasvaa sitä mukaan, kuin sosiaalista pääomaa käytetään. Liian tiiviit sosiaaliset suhteet voivat kuitenkin aiheuttaa sellaisia ilmiöitä mitä ei toivota, kuten kiusaamista, kuppikuntaisuutta tai kateutta.

Manka & Manka (2023 luku 5.1) tuovat esiin, että sosiaalisen pääoman puute aiheuttaa terveyden heikkenemisen ja masennusoireiden riskiä. Mitä vähemmän työyhteisössä on sosiaalista pääomaa, sitä suurempi riski on sairastua. Joki (2018 luku 11.2) huomauttaa, että työhyvinvoinnin puute on yrityksille kallista, sillä se lisää sairauspoissaoloja ja lisää henkilöstön vaihtuvuutta aiheuttaen osaamisen poistumista yrityksistä heikentäen yrityksen ilmapiiriä uupuvien ja stressaantuneiden työntekijöiden vuoksi.

## **3.2 Työhyvinvoinnin osa-alueet ja keskeiset tekijät**

Joki (2018 luku 11.1) korostaa, että työhyvinvoinnin perustan luovat työterveyshuolto, työturvallisuus, työyhteisön ilmapiiri, yksilöiden suorituskyky ja osaaminen sekä esihenkilöiden johtamistaidot. Toisaalta Kauhanen (2016 luku 2.3) määrittää työhyvinvoinnin osa-alueiksi kuvio 1 mukaiset tekijät.



### Kuvio 1 työhyvinvoinnin osa-alueet (Kauhanen 2016 luku 2.3)

Kauhanen (2016 luku 2.3 ja 2.4) kertoo kuviossa 1 mainittujen osa-alueiden vaikuttavan työhyvinvoinnin tasoon. Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät voidaan jakaa kahteen kategoriaan eli yksilöön ja olosuhteisiin liittyvät sekä organisaatioon liittyvät. Yksilön osalta lähtökohtana on jokaisen oma henkinen ja fyysinen suorituskyky, joista osaan yksilö voi vaikuttaa ja osaan ei. Omaan henkiseen ja fyysiseen suorituskykyyn vaikuttavat yksilön tausta, kasvu- ja työolosuhteet, arvot, asenteet, osaaminen, terveys ja työmotivaatio.

Kauhanen (2016 luku 2.4) kertoo organisaation osalta työhyvinvoinnin tasoon liittyviä tekijöitä olevan mm.

- työsuhteen laatu, työn sisältö, palkitseminen
- työympäristö
- työaikajärjestelyt sekä työaika
- sisäinen viestintä
- päätöksentekoon osallistuminen
- toimiva työyhteisö
- osaaminen
- työn hallinta sekä ammattitaito

- esihenkilötyö
- kehittymismahdollisuudet ja uuden oppiminen
- urakehitys

### 3.3 Esihenkilön rooli työhyvinvoinnin mahdollistajana

Manka & Manka (2023 luku 5.2) huomauttaa, että esihenkilöltä odotetaan työhyvinvoinnin näkökulmasta seuraavia piirteitä:

1. Reiluus ja työn oikeudenmukainen organisointi
  - Perusasiat pitää olla kunnossa ja työntekijät täytyy ottaa mukaan päätöksentekoon heitä kuuntelemalla
2. Luotettavuus ja esimerkin kautta johtaminen
  - Esihenkilöltä odotetaan johdonmukaisuutta päätöksissään
3. Tunneälykyys ja henkinen tuki
  - Valmentava esihenkilö antaa myönteistä ja rakentavaa palautetta. Hänen puoleensa voi kääntyä tarvittaessa, sillä hän on läsnä ja kuuntelee
4. Alaisistaan huolehtiminen
  - Esihenkilö huolehtii, että alaiset palautuvat työstään, eikä heidän psyykinen ja fyysinen tila ylikuormitu.
  - Esihenkilö puuttuu ylikuormitukseen ja ottaa ongelmat puheeksi
5. Esihenkilö valtuuttaa ja innostaa alaisiaan tavoitteiden saavuttamiseen sekä luovaan ajatteluun ja kyseenalaistamiseen.
  - Esihenkilö haastaa työntekijöitä ajattelemaan uudella tavalla
  - Esihenkilö huolehtii myönteisestä ilmapiiristä

Manka & Manka (2023 luku 5.2) korostaa, että esihenkilön ei tarvitse olla yli-ihminen vaan johdettava ryhmä kompensoi esihenkilön puuttuvia ominaisuuksia. Tällöin johtajuus muodostuu ryhmän toimivuudesta eikä pelkästään esihenkilön ominaisuuksista.

Työterveyslaitos huomauttaa, että työhyvinvoinnin johtamisen kannalta tulee olla seuraavat tiedot käytettävissä:

1. Työhyvinvoinnin tila
  - Esimerkiksi stressi ja työn imu
  
2. Keskeiset tekijät, jotka vaikuttavat työhyvinvoinnin johtamiseen
  - Johtamisessa huomioidaan ihmiset, työ, työympäristö ja organisaation tuki
  
3. Työhyvinvointiin oletettavasti yhteydessä olevat asiat
  - Esimerkiksi työtyytyväisyys, asiakkaiden tyytyväisyys ja henkilöstön vaihtuvuus.

Lisäksi on tärkeää kerätä tietoa henkilöstöltä työhyvinvointiin liittyvistä asioista esimerkiksi kyselyin. Kauhanen (2016 luku 5.3) korostaa, että organisaatioissa on havaittu, että johtamisen kehittämiseksi on tärkeää tietää, mitkä asiat motivoivat henkilöstöä eri tasoilla ja yksiköissä. Tällöin esihenkilön rooli korostuu, sillä asia voidaan selvittää ainoastaan kysymällä suoraan henkilöstöltä esimerkiksi esihenkilön ja alaisen välisissä keskusteluissa.

Manka & Manka (2023 luku 5.2) perinteisen johtamismallin perustana on ollut työn pitäminen välttämättömänä pahana, minkä mukaan ihmiset tekevät työtä vain palkan takia ja ainoastaan harvat haluavat ja kykenevät tekemään luovuutta vaativia työtehtäviä. Johtajan tehtävä on siis ollut valvoa alaisiaan ja paloitella tehtävät yksinkertaisiin

kokonaisuuksiin, jolloin työrutiinien luomisella on saatu työntekemiseen oikeudenmukaisuutta.

Manka & Manka (2023 luku 5.2) tuo esiin, että moderni vuorovaikutteinen johtaminen taas lähtee siitä, että ihmiset haluavat tulla kohdelluiksi yksilöinä ja haluavat tuntea itsensä tärkeiksi ja hyödyllisiksi. Tärkeintä on kuunteleminen ja avoin tiedonkulku. Joki (2018 luku 11.1) huomauttaa, että hyvinvoivassa työyhteisössä vuorovaikutus on avointa ja johtaminen koetaan työntekoa palvelevaksi ja oikeudenmukaiseksi. Hyvinvoivassa työyhteisössä vakiintuneita toimintatapoja ja malleja kyseenalaistetaan ja johtaminen on vuorovaikutuksellista erilaisia mielipiteitä arvostaen. Toisaalta taas työyhteisössä, missä työhyvinvointi on puutteellista, on huono ilmapiiri ja työn sujuvuus, laatu sekä tuloksellisuus ovat heikkoja. Joki (2018 luku 11.4) tuo esiin, että esihenkilöiden on puututtava työyhteisössä oleviin epäkohtiin ajoissa. Manka & Manka (2023 luku 5.2) lisää, että ihmiskäsitykselliseen johtamiseen kuuluu, että henkilöstö voi vaikuttaa omaa työtä koskeviin tavoitteisiin ja tekemisen tapoihin. Samalla uskotaan, että suurin osa työntekijöistä kykenee luovaan ja vastuulliseen työhön. Esihenkilön onkin rohkaistava alaisiaan osallistumiseen ja osaamisensa kehittämiseen.

Manka & Manka (2023 luku 5.2) tuo esiin, että modernilla johtajuudella tarkoitetaan jaettava johtajuutta, mikä perustuu yhteisiin tavoitteisiin, sosiaaliseen tukeen ja sanavaltaan tavoitteiden saavuttamiseksi. Jaettu johtajuus kohdistuu ryhmän dynamiikkaan, kun taas aiemmin valmentavan johtamisen osiossa käsitelty vuorovaikutteinen johtajuus perustuu LMX-teoriaan, eli esihenkilön ja alaisen keskinäiseen vuorovaikutukseen. Laadukas vastavuoroisuus auttaa kehittämään hyviä työyhteisötaitoja, mitkä yksilöllä ilmenee vastuullisuutena ja sitoutumisena työtehtäviin. Ryhmissä työyhteisötaidot näkyvät edistävänä toimintana, kuten auttamisena, reilutena ja haluna toimia yhteisen hyvän kautta sekä velvollisuudentunne työpaikkaa ja työtovereita kohtaan.

Manka & Manka (2023 luku 5.2) mukaan työntekijöiden näkemys laadukkaasta vuorovaikutussuhteesta liittyy psykologiseen voimaantumiseen eli tunne tarkoituksellisuudesta, omaan osaamiseen luottaminen ja mahdollisuuksiin vaikuttaa omassa työssä sisältöön ja työn tekemisen tapoihin. Työntekijän näkökulmasta näiden asioiden kunnossa oleminen tarkoittaa, että työ on mielekästä ja omaa osaamista voi hyödyntää laajasti lisäten työntekijän motivaatiota ja innostusta. Joki (2018 luku 10) huomauttaa, että työntekijän hyvinvointiin ja motivaatiolla voidaan vaikuttaa myös palkitsemisella mikä voi olla taloudellista tai ei-taloudellista palkitsemista, jota esihenkilö voi toteuttaa annettujen resurssien ja sääntöjen mukaisesti. Puttonen, Hasu & Pahkin (2016) korostaa, että työn tekemisen tapoihin vaikuttamalla voidaan vaikuttaa useaan hyvinvoinnin osa-alueeseen, kuten työturvallisuuteen, terveyteen ja työn sekä muun elämän tasapainoon. Kauhanen (2016 luku 5.3) tuo kääntöpuolena sen, että yleisimmät irtisanoutumisen syyt ovat huono esihenkilötyö ja työntekijän näkökulmasta ammatillinen kehittyminen on hidasta.

## 4 Tutkimuksen metodologia

Tässä luvussa kuvataan tutkimuksen tutkimusmenetelmä ja -prosessi. Luvussa esitellään myös kohdeyritys ja tutustutaan haastateltaviin henkilöihin. Tärkeää on huomioida, että tutkimuksen organisaatio sekä haastatellut henkilöt ovat anonyymejä. Tässä luvussa esitellään myös tutkimuksessa käytetyt aineistonkeruu ja -analysointimenetelmät.

### 4.1 Tutkimusmenetelmä ja -prosessi

Tuomi ja Sarajärvi (2018 s.73) mukaan tutkimusmenetelmät jaetaan yleensä määrälliseen eli kvantitatiiviseen tutkimukseen ja laadulliseen eli kvalitatiiviseen tutkimukseen. Päädyin valitsemaan kvalitatiivisen tutkimusmenetelmän, sillä valmentavan johtamisen vaikutusta henkilöstön kokemaan työhyvinvointiin on vaikeaa mitata määrällisen tutkimuksen keinoilla. Haastateltavien kommenttien perusteella ilmiötä voidaan käsitellä syvemmin, kuin tutkimuskyselyn muodossa. Kananen (2008 s. 24) toteaa laadullisen tutkimuksen tarkoituksena olevan käsitellyn ilmiön kuvaus, ymmärtäminen ja pyrkimys syvällisempään ymmärtämiseen.

Hirsjärvi ja Hurme (2008 s.35) tuovat esiin, että kvalitatiivisen tutkimuksen ominaispiirteenä on valita kohdejoukko, jolta tietoa kerätään. Tutkimuksessa haastateltavien kohdejoukko valittiin tutkimuksen tekijän toimesta satunnaisotannalla kohdeyrityksen tiimeistä huomioiden, että haastateltavia on jokaisesta tiimistä, jolloin saadaan laajempi käsitys koko organisaation valmentavan johtamisen tilanteesta ja sen vaikutuksesta haastateltavien kokemaan työhyvinvointiin.

Tutkimusotteeksi valitsin fenomenologis-hermeneuttisen tutkimusotteen, sillä tutkin ilmiötä, valmentavan johtamisen vaikutuksesta työhyvinvointiin, jolloin tutkitaan ihmisen kokemuksia valmentavaan johtamiseen ja sen vaikutuksesta ihmisen itsensä kokemaan työhyvinvointiin. Tuomi & Sarajärvi (2018 s.39–41) toteavat fenomenologis-hermeneuttisen tutkimuksen tavoitteena olevan tutkittavan ilmiön käsitteellistäminen, eli asian nostaminen tietoiseksi ja näkyväksi. Fenomenologis-hermeneuttinen tutkimus

onkin osa laajempaa hermeneuttista perinnettä, missä erityispiirteenä on, että ihminen on tutkimuksen kohteena ja tutkijana. Tutkimuksen kohteena on tutkittavan ihmisen suhde omaan todellisuuteensa eli kokemusten tutkiminen, mitkä muodostuvat tutkittavan henkilön kokemuksille antamiensa merkityksien mukaisesti. Hermeneuttinen ulottuvuus tulee tarpeesta ymmärtää ja tulkita tutkittavaa ilmiötä.

## **4.2 Kohdeyrityksen esittely**

Kohdeyritys on osa suurempaa finanssialan ryhmää suomessa. Kohdeyrityksessä on useita eri tiimejä, joista suurimmassa osassa työskennellään asiakaspalvelun ja myynnin eri tehtävissä. Tutkimukseen valitut henkilöt työskentelevät lakipalveluiden, yritysrahoituksen, säästämisen ja sijoittamisen sekä varallisuudenhoidon tiimeissä. Tutkimukseen valittujen tiimien koot vaihtelevat alle kymmenestä hieman yli kymmenen henkilöön. Tutkimukseen päädyin valitsemaan tiimejä, joissa tehdään töitä asiakaspalvelun parissa, koska tällöin voidaan vertailla selkeämmin myös esihenkilön roolia valmentavan johtamisen toteuttajana, kun tiimien päätehtävä on asiakaspalvelu.

Tutkimukseen valitsin kahdeksan haastateltavaa valikoiden henkilöt yllä mainituista tiimeistä siten, että haastateltavien joukossa on kokeneempia tiimissä pitkään olleita työntekijöitä ja vähemmän aikaa olleita työntekijöitä. Valikoimalla haastateltavat tällä tavoin saadaan valmentavan johtamisen vaikutuksesta työhyvinvointiin kattavampi käsitys kuin pelkästään pitkään työtehtävässä olleita haastatteleamalla. Haastateltavia oli alun perin tarkoitus valita enemmän, mutta kuudennen haastattelun kohdalla huomasin, että haastateltavien näkemyksen alkoivat olemaan samanlaisia, eikä lisätietoa tutkittavaan aiheeseen tullut, minkä vuoksi haastateltavien määrä jäi kahdeksaan. Haastatteluja tehtäessä selvisi, että haastatteleamalla kahta henkilöä jokaisesta tiimistä, saadaan kattavasti tietoa myös eri tiimien valmentavan johtamisen tilanteesta ja sen vaikutuksesta heidän kokemaan työhyvinvointiin.

### 4.3 Tutkimusaineiston kerääminen

Tutkimus tehtiin haastatteluina aiemmassa luvussa mainitun valintakriteerien mukaisesti. Haastattelut tehtiin tallentavassa Teams -neuvottelussa, jolloin vastausten analysointi oli sujuvaa. Puusa (2020 luku 6) huomauttaa haastattelujen olevan sopiva tutkimusmuoto, kun tutkimuksella on abstrakti ilmiö, kuten esimerkiksi valmentavan johtamisen vaikutus työntekijän kokemaan työhyvinvointi. Hirsjärvi & Hurme (2022 luku 3) toteaa, että haastatteluilla voidaan saada selville haastateltavien vastauksien takana olevia käsityksiä ja ajatuksia kysymällä tarkentavia kysymyksiä, joista on hyötyä ilmiötä tutkittaessa.

Haastattelut pidettiin 19.11-20.12.2024 välisenä aikana. Haastattelut toteutettiin etäyhteydellä, mutta haastateltavien työaikana. Haastattelujen ilmapiiri oli rento ja haastateltavat suhtautuivat haastatteluihin sopivalla tavalla vastaten kysymyksiin haastattelurungon (Liite 1.) mukaisesti. Kysymykset esitettiin haastattelurungon mukaisessa järjestyksessä. Haastateltavat ymmärsivät kysymykset ja kokivat niihin vastaamisen helpoksi.

Haastattelutavaksi valitsin puolistrukturoidun teemahaastattelun. Hirsjärvi & Hurme (2022 luku 4.2.3) tuovat esiin, että puolistrukturoidulla teemahaastattelulla tarkoitetaan haastattelua, joka etenee käsiteltävien teemojen kautta, mutta jättää mahdollisuuksia esittää tarkentavia kysymyksiä. Koskinen & muut (2005, s. 104) korostaa, että puolistrukturoitu haastattelu mahdollistaa myös tutkijan poikkeamisen tutkimukseen laaditusta haastattelurungosta ja esittää jatkokysymyksiä tutkimukseen liittyvistä aiheista. Näin tarpeelliseksi valita kyseisen haastattelumuodon, sillä aiheeseen perehtyessäni teorian ja haastattelukysymyksien kautta huomasin, että tutkimuksessa on syytä tehdä tarkentavia kysymyksiä haastattelurungon kysymyksiä lisäksi, jotta ymmärretään tutkimuksessa käsiteltävää ilmiötä paremmin.

Haastattelukysymyksiä runko kerättiin tutkimuksessa käsitellyn teorian ympärille, jolloin vastauksia voidaan peilata teorian kautta. Koskinen & muut (2005, s. 108–110)

korostaa, että kysymysrunгон luomisessa on tärkeää keskittyä kysymyksien muotoiluun, niiden määrään ja järjestykseen sekä reaktiivisuuden hallitsemiseen. Haastattelu aloitettiin alkukysymyksillä ja haastateltavilta kysyttiin myös näkemystä siitä, kuinka hyvin he ymmärtävät tutkitun aiheen. Tällä varmistettiin se, että haastateltavat ymmärtävät tutkitun aiheen sisällön, jolloin he voivat peilata aihetta oman työn kautta.

#### **4.4 Tutkimusaineiston analysointi**

Aineiston analysoinnissa käytettiin menetelmänä sisällönanalyysiä. Sisällönanalyysi on mahdollista toteuttaa aineistolähtöisesti, teorialähtöisesti tai teoriaohjaavasti. Tutkimuksessa käytin sisällönanalyysiä siten, että tutkin aineistoa teoriaohjaavasti, sillä. Tuomi & Sarajärvi (2018 s.122–133) tuovat esiin, että teoriaohjattu sisällönanalyysissä tuodaan esiin ajatuksia teoriaa hyödyntäen, kun taas teorialähtöisessä analyysissä testataan teoriaa aineiston avulla. Teoriaohjaavan analyysitavan tarkoitus on hyödyntää teoriasta nousevia asioita tutkimuksen aineiston kanssa. Tuomi & Sarajärvi (2002 s. 98) korostavat, että teoriaohjaavan analyysin osalta on olemassa piirteitä, mitkä eivät välttämättä suoraan pohjaudu teoriaan, vaikkakin teoria toimii apuna analyysin tekemisessä. Analyysissä näkyy aiemman tiedon vaikutus. Tarkoituksena ei kuitenkaan ole, että tutkimuksessa testataan käsiteltyä teoriaa, vaan tuodaan teoriaohjaavan analyysin kautta uusia ajatuksia. Elo ja muut (2014 s.8) toteavat sisällönanalyysin luotettavuuden lisääntyvän, kun tutkimuksen vaiheet kuvaillaan, mikä taas auttaa lukijaa ymmärtämään tutkimuksen etenemisen.

Tuomi & Sarajärvi (2002 s.111) toteavat, että sisällönanalyysin voi jäsenellä kahdeksaan erilaiseen vaiheeseen, joita ovat:

1. Haastattelujen kuuntelu ja litterointi
2. Haastattelujen lukeminen
3. Pelkistettyjen ilmauksien etsiminen
4. Pelkistettyjen ilmausten listaaminen

5. Samankaltaisuuksien ja erilaisuuksien etsiminen
6. Ilmausten yhdistäminen ja alaluokkien muodostaminen
7. Alaluokkien yhdistäminen ja yläluokkien muodostaminen
8. Yhdistäminen ja kokoavan käsitteen muodostaminen

Elo ja muut (2014 s.8) täsmentävät, että sisällönanalyysin vaativan hyviä analyysitaitoja, mutta myös omaa reflektiota sekä itsekriittisyyttä. Tässä tutkimuksessa hyödynnettävän teoriaohjaavan sisällönanalyysin avulla saan käsiteltyä tutkimuksen aineiston selkeäksi tiedoksi, josta voin tehdä luotettavat johtopäätökset aineistoon pohjautuen. Teoriaohjaavan sisällönanalyysin kautta pystyn tekemään analysointia teoriaa ja aineistoa hyödyntäen. Hirsjärvi & Hurme (2022, luku 7.1) tuo esiin, että aineiston päättely voi olla induktiivista, jolloin päättelyssä on keskeisintä aineistolähteisyys, tai abduktiivista, jolloin tutkijan teoreettisia johtoideoita pyritään todentamaan tutkimuksen avulla. Mielestäni tässä tutkimuksessa teoriaohjaavassa sisällönanalyysissä yhdistellään molempia toimintatapoja, sillä analysointia tehdään sekä teorian että aineiston kautta.

Haastattelut litteroitiin heti haastattelujen jälkeen, sillä tämä parantaa tutkimuksen luotettavuutta. Hirsjärvi & Hurme (2022, luku 7) tuovat esiin, että aineiston tarkasteluun on tärkeää alkaa pikimmiten haastattelujen jälkeen, sillä tieto on tällöin tuoretta ja tarvittavia tarkennuksia pystytään vielä tekemään. Aineistoa tarkastelemalla ja litteroinnin jälkeen haastatteluja lukemalla haastatteluista alkoi nousta keskeiset teemat, jolloin aineiston analysointi oli selkeää.

#### **4.5 Tutkimuksen eettisyys**

Tutkimuksen teossa on toteutettu Vaasan yliopiston (2013, s. 4–5) eettisiä suosituksia ja sitä kautta varmistettu hyvien tutkimuskäytäntöjen toteutus. Hyvien tutkimuskäytäntöjen toteutuminen on toteutettu sisäistämällä annetut ohjeistukset ja perehtymällä aiempiin tutkimuksiin sekä huolehtimalla asianmukaisesta lähdeaineiston käsittelystä koko tutkimuksen ajan. Tutkimuksen teossa kiinnitettiin erityisen paljon

huomiota myös huolellisuuteen ja luottamuksellisuuteen. Tämä näkyi aiempien mainintojen lisäksi myös haastateltavien anonymiteetissä, minkä tarkoituksena oli antaa jokaiselle haastateltavalle turvallinen ympäristö puhua avoimesti työssä kohtaamista asioistaan. Luottamuksellisuutta korostettiin myös haastateltaville, jolloin saatiin myös haastateltavien luottamus aiheen ympärille. Haastattelut tehtiin vapaa-ehtoisesti ja heiltä kysyttiin lupa haastatteluun, missä mainittiin tallentamisesta sekä siitä, että haastateltavien henkilöllisyys tulee vain tutkijan tietoon. Haastattelutallenteet tuhottiin niiden käsittelyn jälkeen.

Haastateltavien anonymiteetti suojattiin kysymällä ainoastaan heidän tiiminsä, työnkuvansa ja työssäoloaika. Muilla tiedoilla, kuten sukupuolella tai iällä ei tutkimuksen kannalta ole merkitystä. Haastateltavien järjestyksestä ei näe, että mikä on ollut kyseisen haastateltavan taustatiedot, vaan niitä kerättiin, jotta tutkija voi tarvittaessa ymmärtää vastauksissa ilmeneviä asioita paremmin. Vastauksia käsiteltiin siten, ettei yhtä kommenttia voi käsittää yhden tiimin jäsenen vastaamaksi, sillä tuloksista häivytettiin tiimirajat, sillä tutkimusta tehtäessä todettiin, että tarkoitus on tutkia koko organisaation valmentavan johtamisen onnistumista, eikä vertailla tiimejä keskenään. Tämä myös lisäsi haastateltavien rohkeutta puhua heidän kannaltansa oleellisista asioista.

#### **4.6 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi**

Aaltio ja Puusa (2020, s.167) kertovat tutkielman luotettavuuden nivoutuvan uskottavuuden, luotettavuuden ja eettisyyden ympärille. Uskottavuus ilmenee, jos tutkielman lukeneet ihmiset ja henkilöt, jotka ovat tutkimuksen kohteena voivat hyväksyä tulosten olevan totta pystyen luottamaan aineiston asianmukaiseen hankintaan ja huolelliseen analysointiin. Kananen (2015, s.343) huomauttaa, että reliabiliteetilla tarkastellaan tulosten pysyvyyttä ja sitä, että saavutetaanko samanlainen tulos, jos tehty tutkimus toistetaan vastaavanlaisissa olosuhteissa. Validiteetilla arvioidaan laadullisessa tutkimuksessa kerättyä aineistoa ja siitä tehtyjen tulkintojen pätevyyttä.

Puusa ja muut (2020, s.175) huomauttaa, että tutkimuksessa on kerättävä lähdeaineistoa määrää, mikä on riittävä, jotta saadaan tutkittavasta ilmiöstä selville teoreettinen kokonaisuus. Tutkimusaineiston ollessa riittävää, varmistetaan myös löydösten keskinäinen vertailu. Pelkästään tutkimusaineiston vertailu ei riitä, vaan Alasuutarin (2011, s.111) mukaan tutkimuksessa täytyy arvioida myös haastattelijan luotettavuutta ja sitä, onko hän vaikuttanut jollain tavalla haastateltavaan ja sillä tavoin saadun tiedon luotettavuuteen. Tuomi ja Sarajärvi (2018, luku 6.3) korostavat, että luotettavuudessa on tärkeää kokonaisuuden arvostelu, mikä tarkoittaa johdonmukaisesti toteutettua ja raportoitua tutkimusta.

Tässä tutkimuksessa on kerätty lähdeaineistoa riittävä määrä huomioiden aiemmat tutkimukset. Lähdeaineistoon kiinnitettiin huomiota kuvaamalla valmentavaa johtamista ja työhyvinvointia kattavasti yhdistämällä valmentavan johtamisen vaikutusta työhyvinvointiin. Tutkimuksessa kiinnitettiin haastattelijan luotettavuuteen erityisesti huomiota sillä, että haastateltaville korostettiin, että tutkimuksessa käsitellyt tiedot ovat luottamuksellisia eikä vastauksista tunnista haastateltavaa. Haastattelutilanteet tehtiin teamsilla, mikä luo haastateltavalle turvallisemman tilan, sillä tällöin hän on haluamassaan tilassa. Haastateltaville annettiin mahdollisuus kieltäytyä haastattelusta sekä mahdollisuus olla halutessaan vastaamatta tiettyihin kysymyksiin, millä lisättiin haastattelujen luottamuksellisuuden tunnetta.

Tutkimuksen reliabiliteettiin kiinnitettiin huomiota luomalla etenemällä haastattelutilanteissa samalla kaavalla. Haastateltavat avasivat vastauksiaan hyvin ja toivat näkemyksensä esiin ja haastateltavien määrän ollessa 8, voidaan todeta tutkimuksen samanlaisessa ympäristössä olevan toistettavissa. Validiteettia ja reliabiliteettia tukee myös tutkimuksen kohdistaminen yhteen organisaatioon, jolloin luotettavuus ja tutkimuksen toistaminen on helpompaa. Haastattelujen aikana tunnistettiin toistuvia teemoja, mitkä tulivat ilmi kaikissa haastatteluissa.

## 5 Tutkimuksen tulokset

Tässä luvussa tarkastellaan tutkimuksen tuloksia. Tulokset on analysoitu haastatteluiden pohjalta ja analyysin tueksi haastateltavien vastauksista on nostettu suoria lainauksia. Lainauksien perään on yksilöity, kenestä haastateltavasta on kyse merkinnällä H1, H2, H3, H4, H5, H6, H7 tai H8. Haastattelukysymykset valikoituivat teoriaosuudessa käsitellyn kirjallisuuden perusteella. Haastattelun aikana tarvittaessa kysymysrunгон kysymyksiä lisäksi kysyttiin aiheesta tarkentavia kysymyksiä, mikäli vastauksesta jäi asioita uupumaan tai vastauksesta nousi tutkimuksen kannalta mielenkiintoisia asioita, joita oli syytä tarkentaa tutkimuksen tuloksien analysoinnin parantamiseksi.

Haastateltavat olivat työuransa eri vaiheissa. Nykyisissä työtehtävissään lyhyimmillään työskentelevä on ollut työtehtävässään 9 kuukautta ja pisimpään työskennellyt on työskennellyt nykyisessä työtehtävässä 13 vuoden ajan. Työtehtävät haastateltavilla on säästämisen ja sijoittamisen, varainhoidon, suurien yritysasiakkuuksien sekä perhe- ja perintöoikeudellisten palveluiden parissa.

Ennen haastattelua lähetin haastateltaville kysymysrunгон kysymykset etukäteen tutustuttavaksi, jotta he kerkeäisivät miettimään kysymyksiä oman työnsä kautta eikä kysymykset tulisi yllätyksenä haastattelutilanteessa, mikä saattaisi vähentää tutkimuksen onnistumista. Haastateltavat olivat valmistautuneet haastatteluun hyvin ja perehtyneet kysymyksiin ajatuksella, jolloin he pystyivät antamaan syvällisempiä vastauksia ja ymmärsivät kysymykset paremmin. Haastateltavat olivat avoimia ja vastasivat kysymyksiin mielellään.

Tutkimuskysymykseen eli kuinka valmentava johtaminen vaikuttaa työntekijän itsensä kokemaan työhyvinvointiin, voidaan todeta tutkimusten tulosten perusteella olevan positiivinen vaikutus. Valmentava johtaminen parantaa työntekijän itsensä kokemaa työhyvinvointia.

## 5.1 Valmentava johtaminen

Valmentavan johtamisen osalta ensimmäisenä pyydettiin haastateltavia määrittelemään valmentava johtaminen. Haastateltavat ymmärsivät valmentavan johtamisen määritelmän ja vastauksista huomasi, että haastateltavat olivat perehtyneet aiheeseen jo aiemmin. Osalle haastateltavista terminä valmentava johtaminen oli uusi, mutta he olivat perehtyneet haastattelukysymyksiensä perusteella aiheeseen, minkä vuoksi he osasivat määritellä termin selkeästi.

Kaikki haastateltavat myös tunnistivat valmentavaa johtamista omassa tiimissään. Suurella osalla sitä oli heidän mielestään juuri sopivasti. Toisaalta osa kaipaisi enemmänkin valmentavaa johtamista esihenkilön toimesta. Samalla voidaan huomata, että työtehtävä ja tiimi, jossa työskentelee vaikuttaa siihen, minkälaista valmentavaa johtamista kaipaa. Esimerkiksi osassa tiimeistä asioita mietitään asiantuntijoiden kesken ja esihenkilön kanssa keskustellaan muista kehittymiseen liittyvistä tavoitteista, kun taas osassa tiimeistä kaivataan enemmän valmennusta nykyiseen työsuoritukseen. Huomattavan paljon vastauksissa ilmeni tiimikohtaiset erot ja esihenkilön kokemus alaistensa työstä.

*”Meillä no mielestäni erittäin hyvin valmentavaa johtamista, mikä näkyy mm. joka toinen viikko valmennuskeskusteluina ja käydään muutenkin läpi, miten on työt ja arki sujunut.” (H1.)*

*”No kyllä mä sanoisin, että esihenkilön kanssa nyt aika paljon keskustellaan. Niin ja sitten meillä on työtunnit käytössä kuukausittain ja niissä sitten käydään vähän läpi mitä meneillään ja tietysti saa kysytyä silloin kun tarvetta tulee.” (H7.)*

*”No sanotaanko, että se on semmoista orastavaa, että sitä näkyy aina välillä ja ehkä just sillä, että orastavaa niinku siihen kehittymiseen, niin sitä mä jotenkin ajattelisin, että sitä saisi olla enemmänkin. Mutta kyllä sitä siis on, että sitten enemmän noihin sääntelyn vaatimiin toimiin, niin kuin vaikka joku muistion kirjaaminen, niin siihen tulee kyllä tosi kivasti sitten ideoita ja niitä käydään lävitse.” (H8.)*

Esihenkilön ollessa alaistensa kaltainen asiantuntija alaisten työtehtävissä, odotetaan häneltä syvällisempää valmentavan johtamisen otetta, kun taas sellaiselta esihenkilöltä, joka ei ole alaistensa työn asiantuntija, ei odoteta niin syvää valmentavan johtamisen osaamista. Niissä tiimeissä, missä esihenkilö ei ole alaisen tekemän asiantuntijatyön asiantuntija, odotetaan muihin työelämään liittyvien asioiden osalta valmennusta kuten esimerkiksi esiintymistaitoihin ja työn hallitsemiseen liittyviä ratkaisuja.

*”Kun ajattelee tällaista tilannetta, että esihenkilöllä ei ole samaa koulutusta kuin mitä mulla, niin ehkä valmennukset voisi enemmän keskittyä just sellaisiin yleisiin työelämään liittyviin taitoihin, itsensä johtamiseen ja kalenterin ajan hallintaan ja ehkä myöskin esiintymistaitojen kehittämiseen ja muihin yleisiin asioihin, mitä työelämässä tarvitaan. Lisäksi tietysti ihan tällaista psyykkistä valmennusta.” (H6.)*

*”Uskon, että se ei kumminkaan ihan täydellinen ole se mun suoritus, että sitä voi kumminkin parantaa vielä. Tavallaan semmoinen hoksautus ja semmoinen että hei tota sä voisit tehdä toisella lailla tai ootko miettinyt tästä näkökulmasta taikka semmoinen ulkopuolisin silmin kommentoisi sitä omaa tekemistä.” (H8.)*

Yllä olevaa analyysiä tuki myös se, että toisissa tiimeissä työhön liittyvää ongelmatilannetta kysyttiin enemmän muilta työkavereilta, mutta tiimeissä, joissa esihenkilö on asiantuntija myös alaisten tekemässä työssä neuvojen kysyminen, jakautuu tasaisemmin työkavereiden ja esihenkilön kesken.

*”Riippuu tosi paljon siitä, että mikä on se asia mitä pitää kysyä. Poikkeavat ongelmatilanteet mitä yleensä ei ole muille tapahtunut kysytään esihenkilöltä. Minkä sä tiedät, että joku lähempi työkaveri saattaa tietää, jolla on vaan enemmän kokemusta, niin sitten kysytään työkaverilta. Mä oon myös hyvin omatoiminen, niin mä usein myös selvitan itse. Eli vaihtelee tilanteen mukaan, mutta kaikilta heiltä voin kysyä.” (H1.)*

### **5.1.1 Valmentavan johtamisen toteuttamisen välineet**

Haastateltavien mukaan esihenkilö käyttää heidän kanssaan laajasti valmentavan johtamisen toteuttamisen välineitä. Käytetyimmäksi tulivat valmennuskeskustelut, joista osa käytti nimitystä työtunti, joita pidetään osalla kahden viikon ja osalla kuukauden

välein. Kehityskeskustelut pidetään säännöllisesti sekä palavereita oman tiimin kesken vähintään kerran kuukaudessa. Valmennuskeskusteluissa käydään läpi alaisen kehittymistä, seurataan tavoitteita ja tarvittaessa sparrataan työtehtävissä. Tarvittaessa voidaan sopia myös valmentavista toimenpiteistä, kuten kouluttautumisesta. Koulutuksia järjestetään työnantajan toimesta, joista osa on pakollisia ja toiset vapaaehtoisia tai esihenkilön kanssa sovittavissa olevia. Valmennuskeskustelut toimivat myös ajankohtaiskeskusteluina, missä voidaan keskustella myös muista työsuhteeseen ja alaisen asioista. Valmennuskeskusteluihin oltiin kaikkien haastateltavien toimesta tyytyväisiä eikä niiden sisällöstä ollut moitittavaa. Haastateltavat arvostivat kahdenkeskisiä keskusteluja, sillä siellä voidaan puhua asioista matalalla kynnyksellä.

*”Kuukausittain käydään tämmöisiä kahdenkeskisiä keskusteluita missä mennään asioita yleisesti ja sitten keskustellaan matalalla kynnyksellä.” (H3.)*

*”Kyllä mä koen, että se on ihan hyvä, että on ajankohtaisista asioista keskustelua. Kiva keskustella, että mitä kuuluu ja onko jotakin erityistä mielen päällä. Lisäksi on myyntitavoitteiden läpikäyntiä, että missä mennään. Mutta kyllä mä oon tyytyväinen niihin.” (H8.)*

*”Viime vuonna suoritin tutkinnon. Mä yritän aika itsenäisesti toimia. Haen itse sopivia koulutuksia ja mietin että löytyykö mitään mulle sopivia kurseja ja sitten mä laitan ehdotuksia suoraan esihenkilölle ja se on joko ok ja tai ei ole ok, mutta ei ole vielä tullut vastaan sellaista hetkeä, että olisi sanonut, ei saa kouluttautua.” (H7.)*

#### **5.1.1.1 Havainnointi**

Havainnointia on satunnaisesti. Haastateltavat pitävät havainnoinnin määrää sopivana. Havainnointia tehdään toisissa tiimeissä kuuntelemalla yhdessä esihenkilön kanssa tallennettuja keskusteluja asiakastapaamisista pohtien parannuskohteita sekä fyysisiä tapaamisia havainnoimalla siten, että esihenkilö seuraa asiakastapaamisen kulkua paikan päällä. Haastateltavista kukaan ei kaivannut lisää havainnointia ja olivat tyytyväisiä havainnoinnin sisältöön aiemmassa kohdassa mainittua yhtä haastateltavan kommenttia lukuun ottamatta, joka mainitsi myös tässä vaiheessa, että havainnoinnin

määrä on riittävä. Päivittäistä kanssakäymistä on tilanteen mukaan. Paljon riippuu esihenkilön työnkuvasta ja siitä, missä esihenkilön työpiste sijaitsee.

*”Tässä työnkuvassa missä oon tässä se ehkä enemmän semmoinen opastaminen ja tarkempi neuvominen on tavallaan ehkä jo sitten takanapäin. Koen että on ihan hyvällä tasolla se, että ja nykysysteemi on oikein hyvä. En kaipaa, että joku on niskassa hengittämässä tapaamisissa.” (H3.)*

*”Siis joo onhan esihenkilö tosi sosiaalinen kaikkien kanssa. Havainnointia ei liveinä ole tapahtunut, mutta sitten on kuunneltu verkkoneuvotteluja tai puheluita.” (H4.)*

Toisaalta parin haastateltavan osalta havainnoinnin osalta kaivattiin myös sitä, että muistettaisiin nostaa valmennuksessa positiivisia asioita enemmän, jolloin valmentamisesta ei jäisi negatiivinen olotila.

*”Havainnoinnissa on yhteistapaamiset, jolloin esihenkilö kuuntelee eikä osallistu tapaamiseen. Toivoisin, että ei aina olisi sitä negatiivista palautetta. Voisi joskus joskus kehuakin.” (H2.)*

Havainnoinnin osalta haastatteluissa tuli ilmi, että havainnoinnista koetaan saavan hyötyä myös, vaikka esihenkilö ei olisi työn asiantuntija. Hyöty koetaan saatavan sillä, kun esihenkilö näkee paremmin mitä alaisen työ on, jolloin hän voi esimerkiksi suositella erilaisia koulutusmahdollisuuksia.

*”Ei ehkä tapaamisen käsittelyn seuraamisesta ollut hyötyä. Varmaan koin hyödyn sitä kautta, että hän näki sen, että minkälaista se minun työni on. Ja sitten me voidaan yhdessä sitten pohtia niitä mahdollisia kehityskohteita sitten tai se mitä mitä asioita voisi tehdä ja mitä ei.” (H5.)*

#### **5.1.1.2 Palaverit**

Kaikki haastateltavat kokivat tiimipalaverit hyödyllisiksi. Osa sen vuoksi, että pysyy ajan tasalla kollegoiden työtilanteesta ja toiset taas kokivat ne hyvinä sparraushetkinä. Tiimikohtaisesti niiden tiimien jäsenet, jotka tekivät paljon työtä yhdessä, esimerkiksi

avokonttorissa, eivät välttämättä kokeneet tiimipalavereita sparraushetkinä, vaan enemmänkin ajankohtaiskatsauksena muiden työtilanteeseen ja yleisten asioiden läpikäyntiin. Tiimeissä, joissa työskentely oli laajempaa tai esihenkilöllä on enemmän johdettavia, tiimipalaverit koettiin hyvin sparraushetkinä, missä arvostettiin varsinkin kollegoiden kanssa keskustelua erilaisista työtehtävien haasteista.

*”Sitten taas, kun on palaveri asiakasvastaavien porukalla, niin yleisesti siellä saadaan paremmin käytyä meidän työhömmä liittyviä asioita läpi keskustellen. Yleisesti ottaen koen, että homma toimii nykyisellään hyvin ja vaikeaa sitä olisi lähteä muuttamaan tai keksimään muutoksia.”(H3.)*

*”Ei välttämättä sieltä nyt kauheasti mitään uusia juttuja tule. Mutta sitten toisaalta on kiva myös kuulla, että mitä tiimikavereille kuuluu, ja mennään läpi niitä tilanteita ja sitten on tosiaan ajankohtaisia nostoja, mikä on hyvä kaikille yleisesti. Mutta joo, kyllä ne ovat mun mielestä ihan asiallisia.” (H8.)*

Tiimin palavereita oli arviolta kahden viikon ja pisimmillään kuuden viikon välein. Tämän lisäksi järjestetään tiimien välisiä palavereita, joissa käydään läpi asioita liiketoiminta-alueittain, kuten esimerkiksi sijoituspuolen asiantuntijat tai yrityspuolen asiantuntijat. Näitä pidettiin hyödyllisinä, vaikka tärkeimpinä pidettiin oman tiimin palavereita, sillä tällöin samaa työtä tekevät asiantuntijat pääsevät vaihtamaan työhön liittyviä ajatuksia.

### **5.1.1.3 Kehityskeskustelut**

Kehityskeskusteluita järjestetään kerran vuodessa. Kehityskeskusteluissa käydään läpi syvemmin työssä kehittymistä keskustellen edellisen vuoden osaamisen kasvamisesta ja suoriutumisesta. Kehityskeskustelujen antia haastateltavat kuvasivat hyväksi. Haastateltavien mielestä on tärkeää päästä keskustelemaan esihenkilön kanssa työhön ja omaan urakehitykseen liittyvistä asioista samalla pohtien uusia kehityskohteita ja työuran suuntaa.

Kehityskeskustelujen osalta huomiota herätti, että kehityskeskusteluissa sovittuihin kehityskohteisiin ei kovin monen kanssa palata vasta kuin seuraavassa vuoden päässä

olevassa kehityskeskustelussa. Toisien haastateltavien osalta kehityskohteisiin saatettiin palata valmennuskeskusteluissa silloin tällöin, jos esimerkiksi löytyy sopiva koulutus, mihin voisi ilmoittautua ja mikä edistäisi kehityskeskustelussa sovittujen kehityskohteiden kehittymistä.

*”Kyllä aika hyvin kysytään sitten noissa valmennuskeskusteluissakin sitä, että miten on kehittyminen edennyt, miten on puhuttu siinä kehityskeskustelussa, niin aika hyvin sitä kysellään kyllä meidän tiimissämme. Ehkä sitten laajemmin siihen kyllä palataan vasta sitten seuraavassa kehityskeskustelussa, että se on vaan semmoista väliaika tsekkausta sitten.” (H1.)*

*”No kyllähän se melkein, että kun se kehityskeskustelu on, niin mun mielestä se vuodeksi unohtuu ja sitten seuraavassa aina kysytään, että oot itse opiskellut tai päässyt asiassa eteenpäin. Mun mielestä se unohtuu vuodeksi ja sitten katsotaan seuraavalla kerralla, että kuinka meni.” (H2.)*

Toisaalta kehityskeskustelujen osalta kävin ilmi, että yksittäisissä tiimeissä kaivattiin enemmän kehityssuunnitelmaan palaamista myös valmennuskeskusteluissa. Kehityssuunnitelmaan palaaminen voisi heidän mielestään tarkoittaa esimerkiksi esihenkilön ehdottamia koulutuksia, jotka tukevat kehityssuunnitelmaa.

*”Jos sinne joku selkeä tavoite laitetaan, että mitä ollaan kehittämässä, niin kyllähän se on siinä kohtaa koettu tosi tärkeäksi asiaksi. Mielestäni on selkeää, että sitä asiaa pitää ottaa valmennuskeskusteluissa esille siltä pohjalta, että miten asiassa on edistytty.” (H3.)*

*”No joo, kyllä se vähän semmoista tahtoo olla, että sitten vuoden välein todetaan, että no eipä tehty mitään tälle asialle. Siihen saisi enemmän sitten lihaa luitten ympärille ja tietysti itsekin voisin tehdä asioille jotain. Esimerkiksi haluaisin yhtä osa-aluetta enemmän ottaa haltuun, mutta sitten ei oikein tiedä itse, miten pitäisi toimia, niin näissä asioissa kaipaisi esihenkilön tukea, että löydettäisiin oikeanlaisia koulutuksia.” (H8.)*

Haastatteluissa paljastui, että osa asiantuntijoista ei kaivannut esihenkilöltä kehityskohteisiin palaamista valmennuskeskusteluissa, vaan he ehdottavat

omatoimisesti koulutusmahdollisuuksia. Suurin osa kuitenkin kokee tärkeänä, että kehityskohteista käytäisiin keskustelua myös kehityskeskustelujen ulkopuolella, vaikka ymmärtävät myös itseohjautuvuuden tärkeyden.

*”Mutta kyllä vähän tässä matkan varrellakin katsotaan missä mennään, mutta tosiaan sitten nämä isommat jutut niin ei niihin ei palata eli ei kysytä ootko sä sen tutkinnon jo päättänyt tehdä vai et?” (H4.)*

*”Meillä on tapana olla erittäin itseohjautuneita enkä koe tarvetta palata kehityssuunnitelmaan kehityskeskustelujen välissä. Aina tarvittaessa ehdotan koulutuksia esihenkilölle.” (H7.)*

### **5.1.2 Esihenkilön ja alaisen valmentava vuorovaikutus**

Suurin osa haastateltavista kokee, että esihenkilö on kiinnostunut heidän työstään ja tekemisistään. Yksittäisissä kommentteissa tuli ilmi, että kiinnostuksen taso koetaan välillä vaihtelevaksi. Työhön liittyvän kiinnostuksen vaihtelu oli enemmän päivittäisessä kanssakäymisessä, sillä kahdenkeskisissä keskusteluissa, kuten valmennuskeskusteluissa, koettiin esihenkilön kiinnostuksen olevan työtä kohtaan hyvällä tasolla

*”Sellainen tunne tulee, että esihenkilö on aidosti kiinnostunut työtäni kohtaan. Koen, että työlläni on merkitystä myös liiketoiminnallisessa mielessä, minkä oletan myös lisäävän kiinnostusta.” (H3.)*

*”Kyllä ehdottomasti osoittaa olevansa kiinnostunut. Erityisesti ajankohtaisissa keskusteluissa kysyy, että miten menee ja minkälaista mahdollista tukea tarvitsee tai onko ollut jotain mistä haluaa jutella. Vaikka hänellä ei olekaan tällaista samanlaista koulutusta, niin kyllä mä koen, että sitten mitä nyt ikinä tuleekaan, niin sitten hänen kanssaan voi keskustella. Sitten pohditaan sitä, että mistä se apu saadaan, jos hän ei siinä osaa auttaa.” (H6.)*

*”Sanotaanko näin, että vaihtelevasti. Siinä on esihenkilöllä ehkä pari semmoista suosikkia, kenen asioista se tietää ja tapaamisista ja tilanteista aika hyvin. Nyt on taas ehkä vähän menossa semmoinen vaihe, että ei nyt niin ne mun jutut oo esillä ihan eniten, mutta että kyllä se sitten aina välillä skarppaa eli kyselee ja koittaa olla kiinnostunut. Mutta toki sitten siellä ajankohtaiskeskustelussa, niin siellä sitten kyllä on enemmän kiinnostunut.” (H8.)*

Esihenkilön koetaan motivoivan asetettujen tavoitteiden saavuttamisessa. Tärkeimmäksi kanavaksi motivoinnille koettiin valmennuskeskustelut, joissa voidaan yhdessä käydä läpi tavoitteiden kehittymistä. Tavoitteiden osalta koetaan tärkeimmäksi motivointikeinoksi esihenkilön tuki tavoitteiden saavuttamiseksi esimerkiksi löytämällä yhdessä potentiaalisia tilanteita, joita hyödyntämällä tavoitteisiin voidaan päästä, kuten esimerkiksi asiakastapaamisten läpikäynti ennakoon.

*”Täytyy sanoa, että enemmän se on semmoista tsemppausta. Mulla nyt pääosin aika hyvin menee nämä kaikki jutut, että sitten ei ehkä tarvitse niin motivointia. Tietysti sitten mä ehkä näen sen, että urakehitys on ollut aika nopeata, että ehkä se on sitten se asia millä yritetään sitten tsemptata ja motivoida sitten jatkossakin.” (H1.)*

*”Mä katson sitä tuloskorttia ja katson että voi vitsit, että kun kuinkahan tämän tavoitteen kanssa käy, että pääsenkö mä tavoitteeseen, niin silloin, jos mä itse otan sen asian esille, niin sitten on katsottu esimerkiksi asiakkaiden tilivarojen tilannetta” (H2.)*

*”Ei ehkä sellasta konkreettista motivointia tule, mutta esihenkilö kyllä muistuttaa, että muistan kiinnittää huomioita myös vähemmälle jääville asioille työtehtävissäni.” (H8.)*

Esihenkilön läsnäolo koetaan kuitenkin pääosin riittäväksi, vaikka suurimman osan kanssa esihenkilö ei ole päivittäin tekemissä. Haastateltavat kertovat, että arvostavat sitä, kuinka esihenkilön saa tarvittaessa tavoitettua esimerkiksi Teams-kanavan kautta nopeastikin.

*”Koen, että että tässä tiimissä esihenkilön saa kiinni aina tarvittaessa ja aina ei tarvitsekaan olla aivan heti saatavilla. Tärkeämissä asioissa menen juttelemaan ihan kasvoistustenkin, mutta kyllä se teams on aivan riittävä päivittäiseen kanssakäymiseen.” (H1.)*

*”Ei välttämättä päivittäin, että sitten jos on tarvetta ja asiaa puolin tai toisin niin sitten teamsin kautta. Ja tietysti, kun hänen sitten työpiste on pääsääntöisesti toisella puolella rakennusta, niin ei välttämättä päivittäin olla tekemisissä.” (H5.)*

Toisaalta haastattelussa tuli ilmi tiimikohtaisia eroja siitä, haluaisiko esihenkilön olevan päivittäin kasvotusten yhteydessä. Esimerkiksi tiimit, joissa esihenkilön työpiste ei ole kovin lähellä, toivoivat enemmän esihenkilön kasvokkaista yhteyttä, kun taas ne, joiden esihenkilö on tarvittaessa nopeasti tavattavissa kasvokkain, eivät kaivanneet päivittäistä kanssakäymistä, vaan tieto esihenkilön työhuoneen läheisyydestä riittää. Haastatteluissa tuli ilmi, että esihenkilön kanssa myös päivittäinen kanssakäyminen voi olla esimerkiksi muutaman sanan vaihtaminen ruokailun yhteydessä työpaikan ruokalassa.

*”Pääosin ollaan tekemisissä teamsin kautta, kun hänelläkin on niin monta hommaa ja työpisteeni on eri paikassa kuin esihenkilön. Sitten tosin ollaan monesti yhtä aikaa syömässä.” (H4.)*

*”Ei se mua haittaa se, että vaikka hänellä se työtila siellä meidänkin siivessä. Olisi helpompi käydä spontaania keskustelua, että kun teamsin kautta keskusteleminen on vähän työläämpää. Mukavampi olisi käydä ovella vaihtamassa muutama sana kuin kirjoittaa viestiä. Ei minua haittaisi, että vaikka enemmänkin näkisi sitten, mutta pärjätään näinkin.” (H5.)*

*”Esihenkilön kanssa ollaan tekemisissä lähes päivittäin ja häneltä voi tarvittaessa myös teamsin välityksellä asioita kysyä matalalla kynnyksellä, jos ei olla samassa tilassa.” (H8.)*

Työssä tapahtuneista onnistumisista kerrotaan esihenkilölle vaihtelevasti. Suuri osa kertoo esihenkilölleen, jos on omasta mielestään onnistunut työssään hyvin. Tämä tarkoittaa esimerkiksi onnistunutta asiakastapaamista. Esihenkilöiden toimesta myös onnistumisia kysellään.

*”Kyllä mä oon kertonut onnistumisistani ja sitten niitä kysytäänkin. Esimerkiksi esihenkilö voi välillä kohdatessa kysyä, että onko ollut onnistumisia.” (H1.)*

*”Esihenkilö on kertonut, että kertokaa kun tulee onnistumisia. Hän on mielestäni aidosti iloinen, kun niitä käydään läpi. Yleensä onnistumisista keskustellaan ajankohtaiskeskusteluissa.” (H5.)*

*”Jos ei nyt ihan heti siinä onnistumisen jälkeen, mutta jossain kohtaa kerron. Toisaalta kyllä se joskus kannattaa vähän katsoa, että koska kannattaa lähestyä, kun ei tiedä tuleeko sieltä jotain hassua vastausta vai tuleeko peukku, vai tuleeko jopa kehuva kommentti” (H8.)*

Haastatteluissa selvisi, että kaikki eivät kerro onnistumisistaan, sillä jotkut kokivat esihenkilön kiinnostuksen onnistumista kohtaan olevan vähäinen ja toivoivatkin isompaa reaktiota onnistumiseen. Suurin osa toisaalta kokee esihenkilön olevan aidosti kiinnostunut onnistuneesta työsuorituksesta.

*”No alkuaikoina kerroin, mutta kun vastaukseksi tuli peukku eikä muuta, niin en enää kertonut. Joskus saatan kertoa, jos tulee oikein iso onnistuminen. Odottaisin, että onnistumista hehkutettaisiin enemmän eikä vastaukseksi tulisi pelkkä peukku. Toisaalta viime aikoina olen huomannut, että nykyisin vastaukseksi voi tulla muutama lausekin.” (H2.)*

*”Näen esihenkilön olemuksesta, että hän on aidosti tyytyväinen ja kehuu, kun kerron onnistumisistani.” (H4)*

*”Kyllä niitä onnistumisia perataan läpi ja onhan se mukavaa, kun esihenkilö huomaa, että toi tekee ihan töitäkin.” (H8.)*

## **5.2 Työhyvinvointi**

Haastateltavat määrittelivät työhyvinvoinnin itsensä kautta siten, että töihin on kiva tulla ja työnteko on mielekästä. Haastateltavat kertoivat myös, että työhyvinvointiin heidän mielestään kuuluu työn ja vapaa-ajan hyvä tasapaino tarkoittaen, ettei työ saa rasittaa liikaa, jolloin on energiaa viettää myös vapaa-aikaa. Useammassa vastauksessa kehuttiin työpaikan ilmapiiriä, minkä vuoksi töihin on kiva tulla ja töitä on kiva tehdä.

*”Kyllä mä tykkään lähteä joka aamu töihin ja sitten se, että meillä on tuolla niin hyvä ilmapiiri, että on vähän sitä huumoriakin välillä niin jaksaa silläkin. Apua saa, kun kysyy ja jos joku kysyy multa, niin yritän aina auttaa. (H2.)*

*”Palaudun työstäni mielestäni hyvin. Joskus iltaisin saattaa joskus työasiat pyöriä mielessä, kun ei töiden jälkeen saa aivoja pois päältä. Näin se mieli kuitenkin toimii ja olen tyytynyt siihen.” (H5.)*

*”Ekana nousee tietysti se työssä jaksaminen ja sellainen, että pysyy balanssi työn ja vapaa ajan välillä. Pystyy elämään muutakin elämää ja pitämään tasapainoa. Koen, että tässä työssä on hyvät mahdollisuudet ylläpitää työhyvinvointia.” (H6.)*

Työhyvinvointi toteutuu suurella osalla vastaajista hyvin. Toisaalta joskus saattaa yksittäiset ratkaisemattomat työtehtävät jäädä vielä mieleen vapaa-ajalle. Toisaalta osa haastateltavista tekee esimerkiksi opiskeluja työn ohella, mikä myös vaikutti kokonaisvaltaiseen hyvinvointiin.

*”Välillä opiskelu rasittaa ja vaikuttaa työhyvinvointiin, mutta pääsääntöisesti koen työhyvinvoinnin toteutuvan osaltani hyvin” (H3.)*

*”No vaihtelevasti välillä. Tiedän, ettei aivojaan saa työpäivän jälkeen laitettua toiseen asentoon, jolloin jotkin työasiat voivat olla illalla mielessä, vaikka ei tahtoisikaan, jolloin niihin pohtii ratkaisuja. Toisaalta olen asiaan tyytynyt, että näin oma mieli vain toimii.” (H5.)*

### **5.2.1 Työn energia ja työssä suoriutuminen**

Haastateltavia pyydettiin määrittelemään numeerisella tasolla asteikolla 1–5, saavatko he työstään energiaa ja perustelemaan vastauksensa. Asteikossa numero 1 tarkoittaa, ettei saa energiaa ollenkaan ja 5 tarkoittaa, että saa erittäin paljon energiaa. Suurin osa haastateltavista vastasi numeron 3 tai 4. Yksi vastasi numeron 2, mitä hän perusteli sillä, että on aika uusi työntekijä ja tehtävänkuvan oppiminen vie energiaa todeten, että energiataso varmasti nousee, kun työnkuva on paremmin hallussa.

Yksikään haastateltava ei vastannut numeroa 5, sillä osa koki, että aina on parannettavaa eikä haluta antaa itselle täysiä pisteitä. Toisaalta myös keskusteluissa nousi esiin mm. lisääntyvät pankkisääntelyn aiheuttamat toimenpiteet työnkuvassa, mitkä syövät energiaa ohjeistuksien kehittyessä ja uusien ohjeiden omaksumisessa.

*”Vastaan 4. Tietysti joskus tulee kiireisiä hetkiä, ettei aina voi sanoa, että olen aina täynnä virtaa, kun pääsen kotiin. Mielestäni hyvä mittari on se, että töihin on kiva tulla.” (H7.)*

*”Vastaan 3. Työ on kivaa ja se on suorastaan itselleni terapiaa, mutta sääntelyn aiheuttaman tehtävien kirjauksien ja lisätehtävien määrän kasvaminen vaikuttaa siihen, että asioihin menee enemmän aikaa ja uusien asioiden miettiminen vie energiaa” (H4.)*

Kaikki haastateltavat kokevat suoriutuneensa hyvin suhteessa oman työroolin vaatimukseen ja tavoitteisiin. Haastateltavien vastauksista huomaa, että he ovat omaksuneet vaativamman asiantuntijatyön roolin hyvin, Vastauksiaan he perustelevat valmennuskeskusteluissa saatuihin palautteisiin siitä, että suoriutuminen on hyvää. Haastateltavat nostavat myös esiin sen, että he ovat saaneet työstään hyvää asiakaspalautetta, mikä vahvistaa heidän näkemystään työssä suoriutumisessa. Muutama haastateltava tuo myös esiin, että he tulkitsevat myös työuransa suotuisan kehityksen työnantajan tavaksi myös kertoa, että he ovat suoriutuneet työtehtävistään hyvin.

*”Kyllä mä omasta näkökulmasta ja siitä mitä on palautetta annettu niin yleisesti ollaan työpanokseeni tyytyväisiä. Koen, että oma roolini työpaikalla on kasvanut ja olen saanut lisää vastuuta, niin se jo kertoo, että olen suoriutunut työstäni hyvin.” (H3.)*

*”No kyllä mä ajattelen, kun työkokemusta alkaa olla jo sillä lailla mukavasti, että aika hyvin suoriudun. Jos jotakin ei osaa eikä tiedä, niin osaan etsiä ja löytää niitä vastauksia sitten omatoimisesti, että kyllä mä aika tyytyväinen tällä hetkellä olen omaan osaamiseeni.” (H5.)*

## 5.2.2 Esihenkilön ja alaisen vuorovaikutus työhyvinvoinnin näkökulmasta

Haastateltavat ovat yksimielisiä siitä, että heidän työhyvinvoinnistaan on huolehdittu esihenkilön toimesta. Yleisimmin työhyvinvoinnista huolehtiminen on tarkoittanut sitä, että on kiinnitetty huomiota jaksamiseen, kuten kannustamalla loman pitämiseen esimerkiksi pidemmän viikonlopun muodossa, kun työssä jaksaminen on näyttäytynyt haastavammalta. Tärkeäksi asiaksi haastateltavat toivat esiin myös esihenkilön huolenpidon, mikä tarkoittaa esimerkiksi kuulumisien ja jaksamisen kyselyä. Esihenkilön tukea haastaviin asiakastilanteisiin myös arvostettiin.

Erityisesti haastateltavien kommentteista selviää, että erinäisissä henkilökohtaisissa haasteissa, kuten sairastumisessa, jaksamisen hiipumisessa tai muu henkilökohtaisen elämän haasteellisissa tilanteissa esihenkilö tuki on ollut erittäin merkityksellistä työntekijän työhyvinvoinnin kannalta. Monesti riittää, että esihenkilö kysyy työntekijältä ”kuinka voit?” tai huolehtii, ettei tunnollinen työntekijä tule flunssaisena töihin, vaan jää kotiin lepäämään. Esihenkilön toimintaa arvostettiin myös siinä, että esihenkilö on tarvittaessa myös työajan ulkopuolella tavoitettavissa, mikä madaltaa kynnystä ottaa esihenkilöön tarvittaessa yhteyttä.

*”Joo no kyllä ehdottomasti on huolehtinut työhyvinvoinnistani, sillä hän sitten kyselee paljon kuulumisia ja tehnyt hyvin selväksi sen, että on tavoitettavissa työajan ulkopuolellakin tarvittaessa. On jäänyt sellainen olo, ettei jää yksin, jos jotain tapahtuisi ja tarvitsisin tukea, niin sillä on itselleni ainakin iso merkitys.” (H6.)*

*”Esihenkilö on kysellyt vointiani, jos itselläni on ollut jokin vaiva tai flunssa. Esimerkiksi, jos etänä olen ollut flunssaisena, niin esihenkilö on kysellyt, että kuinka siellä voidaan. Jos olen flunssan jälkeen palannut töihin ja ääni on ollut vielä kateissa, niin esihenkilö on kysynyt, että pitäisikö mennä vielä kotiin.” (H2.)*

*”Sellaisiakin asioita on, että kysytään esihenkilön toimesta, että onko ollut haastavia asiakastilanteita ja niistä on keskusteltu siten, että kuinka ne on sujunut ja miten olen ne itse kokenut. Esihenkilö on myös tarjonnut apua ja kertonut, että apua saa kyllä eikä yksin tarvitse asioita ratkaista. Esimerkiksi etukäteen hankalaksi tiedetyssä asiakastilanteessa esihenkilö kysyy ennalta, että tarvitsenko toisen henkilön mukaan tapaamiseen tueksi.” (H1.)*

Vastauksista ilmenee myös se, että työntekijät kokevat työhyvinvoinnin lisääntyvän, kun heille annetaan tilaa ja heihin luotetaan. Esihenkilön voidaan sanoa huolehtivan työhyvinvoinnista myös siten, että he antavat työntekijälle tilaa toteuttaa haluttuja asioita.

*”Minulle sopii justiin sellainen, ettei esihenkilö ole joka päivä hengittämässä niskaan ja kyselemässä koska tulee kauppa. Jos olisi esihenkilö, mikä hengittää jatkuvasti niskaan, niin se vaikuttaisi omaan työhyvinvointiini aika negatiivisesti. (H7.)*

Esihenkilön kanssa on haastateltavien mielestä luontaista puhua muistakin, kuin töihin liittyvistä asioista. Muut kuin työhön liittyvät asiat ovat yleensä perhe-elämästä, harrastuksista tai esimerkiksi lomasuunnitelmista keskustelua. Yksikään haastateltava ei moittinut, että keskustelua olisi liikaa. Muutama haastateltava kaipasi esihenkilön kanssa tapahtuvaa epävirallista jutustelua muista kuin töihin liittyvistä asioista enemmänkin, mutta ymmärtävät esihenkilön kiireet, minkä vuoksi juttelua ei välttämättä ole niin paljoa kuin toivoisi.

*”Kyllä me aika paljon jutellaan muistakin asioista ja esihenkilö aina muistuttaa, että apua saa tarvittaessa, jos jotain tulee eteen. Mielestäni meillä synkkaa oikein hyvin.” (H3.)*

*”Tämä on mielestäni oikein hyvällä mallilla. Voisi esihenkilöä vähän enemmänkin näkyä, mutta hän on myös aika kiireinen, ja ymmärrän että aika on rajallista.” (H7.)*

*”Kyllä me jutellaan nähdessämme aina kuulumiset myös, mikä on tosi kiva. Enemmänkin mielelläni juttelisin, sillä esihenkilö on toisella puolella rakennusta ja yleensä aina kun kohdataan, on tarkoitus pitää myös palaveria muista ajankohtaisista asioista. Eli sellainen spontaani juttelu on tämän vuoksi jäänyt vähän vähemmälle.” (H6.)*

*”Harrastuksista yleensä jutellaan ja mielestäni juttelua on juuri sopivasti.” (H8.)*

Haastateltavat myös luottavat omaan esihenkilöönsä. Yksikään haastateltava ei epäillyt esihenkilönsä luotettavuutta. Esihenkilölle on helppo uskoutua vaikeistakin asioista ja jokainen haastateltava luottaa siihen, ettei luottamukselliseksi tarkoitettut tiedot mene

eteenpäin. Vastaajasta riippumatta vastauksista saa käsityksen, että esihenkilöihin luotetaan laajasti ja osa jopa kehuu esihenkilöään parhaaksi esihenkilöksi koskaan.

*”Luotan esihenkilööni vahvasti. Hänelle on helppo puhua vaikeistakin asioista. Mielestämme olemme osaavissa käsissä.” (H3.)*

*”Luotan täysin. Varmasti näistä minun vastauksistanikin on tullut selville, että mielestäni minulla on paras esimies koskaan mitä ikinä on ollut.” (H4.)*

*”Ei ole mitään epäilyksiä siitä, miksi en luottaisi. Tuntuu, että hänelle voi kertoa suoraan mistä tahansa asiasta.” (H6.)*

### **5.2.3 Työhyvinvoinnin ja valmentavan johtamisen välinen yhteys**

Jokainen haastateltava näkee, että valmentavalla johtamisella on vaikutusta heidän kokemaansa työhyvinvointiin. Vastauksissa ilmeni, että valmentavan johtamisen vaikutus työntekijän kokemaan hyvinvointiin on lähtökohtaisesti positiivinen. Haastateltavien vastauksissa korostuu se, että työhyvinvointia edistää, kun esihenkilö valmentaa ja opastaa sekä on tukena haastavissa asiakastilanteissa tai häntä on helppo lähestyä millä tahansa asialla. Yksi haastateltava kehuu, että hänen esihenkilönsä on kehittänyt valmentavan johtamisen taitojaan, jolloin hänen valmentamisensa on ollut parempaa ja sitä kautta enemmän työhyvinvointiakin lisäävää. Voidaankin todeta, että haastateltavien mielestä valmentavalla johtamisella on merkittävä vaikutus heidän kokemaan työhyvinvointiin.

*”Valmentavan johtamisen kautta olen saanut näkökulmia eri asioihin. Esimerkiksi siten, että kuinka sanon tiettyjä asioita, kun työmme on kuitenkin myynnillistä. Erityisesti työhyvinvointia edistävää on ollut erilaisten asiakastilanteiden läpikäynti ja sitä kautta saadut neuvot asioiden hoitamiseen.” (H1.)*

*”Aluksi oli hankalaa päästä esihenkilön kanssa samalle aaltopituudelle, mutta mielestäni esihenkilö on muuttunut ja varmasti myös minä olen muuttunut. Mielestäni valmentaminen on tällä hetkellä hyvällä tasolla. Yhtään aamua ei ole ollut, ettei olisi huvittanut lähteä töihin, mikä on mielestäni hyvä merkki. (H2.)*

*"Mielestäni on ollut erittäin positiivinen vaikutus. Valmentavan johtamisen kautta olen saanut poimittua tärkeitä asioita omaan työntekoon tehden myös työnteosta mielekkäämpää ja siten lisäten työhyvinvointiani." (H3.)*

*"Työhyvinvointini on paremmalla tasolla, kun minua valmennetaan, jos verrataan siihen, ettei minua valmennettaisi ollenkaan. Se, että hoksaan valmentamisen kautta asioita, motivoi myös minua työssäni." (H4.)*

*"Uskon, että valmentavalla johtamisella on vaikutusta työhyvinvointiini. Ei kuitenkaan kovin suurta vaikutusta, mutta varmasti työhyvinvointini olisi huonommalla tasolla, jos valmentavaa johtamista ei olisi." (H5.)*

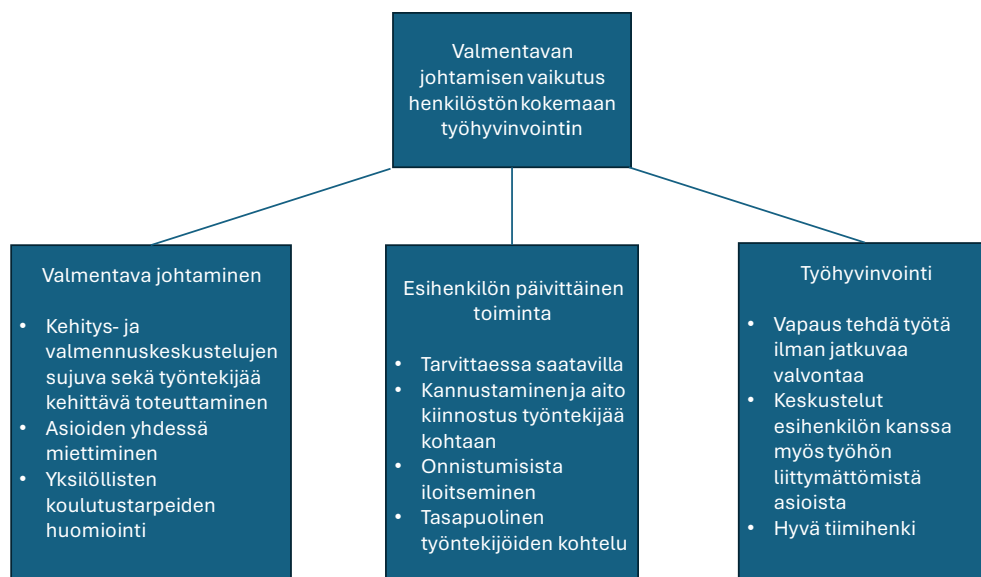
*"Mielestäni on vaikutusta työhyvinvointiini, varsinkin siten, että pystytään löytämään kehittymismahdollisuuksia työssäni ja löytämään näin työurani alkupuolella ammatillisen identiteettiäni. Samalla myös työhyvinvointiini vaikuttaa, kun pystyn esihenkilön kanssa helposti puhumaan omista haasteistani ja käymään niitä läpi." (H6.)*

*"Kyllä mä sanoisin, että sillä on positiivisia vaikutuksia, sillä jos mä en oppisi ja oivaltaisi asioita, tai saisi asioihin muita näkökulmia kuin omani, niin työhyvinvointini olisi aika paljon huonompi. Mielestäni esihenkilön kanssa asioista keskustellessa saa monesti sellaista näkökulmaa ja tietoa, mitä ei muualta saa." (H7.)*

*"Koen, että valmentava johtaminen on hyvä asia myös työhyvinvoinnin kannalta. Tykkään, kun saan esihenkilön toimesta uusia näkökulmia ja hän tavallaan tökkää minua oikeaan suuntaan, että noinkin voisi asioita ajatella. Pidän myös siitä, että saan yksittäisiä vinkkejä asioiden hoitamiseen." (H8.)*

## 6 Johtopäätökset

Tässä osiossa käydään läpi tutkimuksen johtopäätökset. Aluksi verrataan tutkimuksen tuloksia aiempiin tutkimuksiin, jotta saamme selville, onko tutkimuksessa jotain poikkeavaa aikaisempiin tutkimuksiin liittyen. Tämän jälkeen tutkimuksessa on tulosten yhteenveto ja sen pohjalta tehdyt johtopäätökset tuloksista. Lopuksi pohditaan jatkotutkimusaiheita sekä tutkimuksen luotettavuutta, eettisyyttä ja yleistettävyyttä.



**Kuvio 2 Tutkimuksen tulokset**

### 6.1 Tutkimustulosten vertailu aikaisempiin tutkimuksiin

Tutkimuksessaan Uutela (2019 s.4) tuo esiin, että valmentavan esihenkilön toiminta on tärkeä ja vaikuttava tekijä työntekijän työhyvinvoinnin ja työssäoppimisen mahdollistamiseksi. Tutkimuksessa tuli ilmi, että valmentavan johtamisen ja työhyvinvoinnin välillä on yhteys. Tutkija nostaa esiin johtopäätöksissään, että valmentava esihenkilö mahdollistaa työssäoppimisen ja huolehtii työn sujuvuudesta antaen myös rakentavaa ja edistävää palautetta. Valmentava esihenkilö vahvistaa

tiiminsä työhyvinvointia sekä edistää yhteisöllisyyttä ja vuorovaikutteellisuutta. Valmentava esihenkilö panostaa myös luottamuksellisiin suhteisiin ja tuntee työntekijät.

Tämä tutkimus toi esiin samoja asioita ilmi työntekijän näkökulmasta, mikä hyvin vahvistaa Uutelan tutkimuksen näkemystä siitä, että valmentavan johtamisen ja työhyvinvoinnin välillä on yhteys, jolloin valmentavalla johtamisella on positiivinen vaikutus työntekijän kokemaan työhyvinvointiin. Tässä tutkimuksessa selvisi, että myös työntekijät odottavat esihenkilöltään valmentavaa johtamista mahdollistaen heidän kehittymisensä ja työhyvinvoinnista huolehtimisen. Tässä tutkimuksessa korostui ehkä Uutelan tutkimusta enemmän myös yhteisöllisyyden tarve, sillä tutkimuksessa kaivattiin esihenkilön kanssa tapahtuvaa vapaaehtoista keskustelua. Uutelan tutkimuksen tapaan, tutkimus vastaa myös siihen, että valmentavan esihenkilön täytyy huolehtia johtopäätösten mukaisesta kokonaisuudesta, jolloin valmentava johtaminen vaikuttaa työhyvinvointiin positiivisesti.

Ribeiro ja muut (2020) toivat tutkimuksessaan esiin, että yhteenkuuluvuus ja ylpeyden tunne alaisilla lisääntyi, kun esihenkilöt auttoivat alaisiaan kehittymään luoden heihin merkityksellisiä suhteita. Myönteisten tunteiden vaikutus taas vaikutti positiivisesti työtehtävistään suoriutumiseen. Tämä tutkimus puoltaa Ribeiron ja muiden tutkimusta osittain. Tässä tutkimuksessa työntekijöillä oli ennestään työnantajaan liittyvä työtyytyväisyys korkealla tasolla ja yleisesti vastauksissa korostettiin, kuinka työpaikalla on hyvä ilmapiiri. Muutamassa haastattelussa tuli esiin, kuinka esihenkilö voisi enemmän luoda merkityksellisempiä suhteita myös muuten kuin työasioissa, mutta varsinaista esihenkilön tarvetta luoda merkityksellinen suhde alaiseen ei vastauksissa ilmene. Lisää vapaamuotoista keskustelua esihenkilöiden kanssa vaatineet suoriutuivat mielestään töistään nykyiselläänkin tehtävien vaatimalla tasolla. Tärkeämpää on, että esihenkilön ja alaisen välillä suhde on asiallinen ja kuulumisia vaihdetaan puolin ja toisin. Tärkeämpää merkitykselliselle suhteelle tämän tutkimuksen mukaan on yleinen työilmapiiri ja organisaatiokulttuuri.

Kim ja Kuo (2015) tuovat tutkimuksessaan esiin, että esihenkilön luotettavuus vaikutti työntekijän suoriutumiseen työssään. Valmentavan esihenkilön luottamuksellinen toiminta edisti työntekijän suoriutumista ja edisti auttamisen kulttuuria myös kollegoiden välillä. Tässä tutkimuksessa jokainen haastateltava toi esiin, että he luottavat esihenkilöönsä. Haastateltavat myös totesivat, että he kysyvät monesti ensisijaisesti työkaverilta ongelmatilanteissa apua. Kuitenkaan tässä tutkimuksessa ei ollut yhteyttä esihenkilön luotettavuuden ja työntekijöiden auttamishalun välillä, vaan kyseessä on pikemminkin koko organisaatiokulttuuria koskeva asia. Toisaalta esihenkilön luotettavuus taas on osa tiimin työilmapiiriä, mikä taas auttaa työntekijöitä suoriutumaan työssä vaaditulla tavalla.

Hagen & Williams (2019) toteavat tutkimuksen tuloksissaan, että esihenkilöiden valmennus edisti työntekijöiden itseohjautuvuutta, mikä taas johti siihen, että työntekijät kokivat omien vaikuttamismahdollisuuksien kasvaneen. Tätä taas pidettiin kykynä hallita omaa työtä sekä mahdollisuutena vaikuttaa oman tiimin asioihin. Tässä tutkimuksessa haastateltavat arvostivat, että saivat toimia itsenäisesti, mikä lisäsi työhyvinvointia omien vaikutusmahdollisuuksien kautta. Toisaalta viitteitä myös siitä, että itseohjautuvuuden lisäksi esihenkilön tarvitsee välillä ohjata työntekijää oikeaan suuntaan, esimerkiksi miettimällä koulutusmahdollisuuksia työssä kehittymiselle. Voidaankin todeta, että esihenkilön valmennuksen ansiosta työntekijöistä tulee itseohjautuneempia, mutta ei täysin itseohjautuvia, vaan neuvoja kysytään välillä esihenkilöltä tai kollegoilta. Tärkeää on muistaa, ettei itseohjautuvuus kuitenkaan poista valmentamisen tarvetta, vaan esihenkilön rooli valmentajana voi olla jopa vaativampi, sillä valmennuskohteita täytyy miettiä tarkemmin, sillä perusasiat ovat hyvin hallinnassa.

Tutkimuksessaan Ellinger ym. (1999) korostavat, että esihenkilö toimii voimaannuttajana, jolloin hänen tarkoituksenaan on aktivoida alaisiaan kehittymään tarkoituksena olla antamatta suoria vastauksia ongelmiin, vaan kysyy ajatuksia avaavia kysymyksiä, jolloin valmennettava keksii ongelmiin itse ratkaisun. Tämän tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että kyseinen toimintamalli toimii parhaiten tiimeissä, missä esihenkilö ei ole

alaisten työn asiantuntija. Tiimeissä, joissa esihenkilö on alaistensa työn asiantuntija, on tutkimuksen mukaan mahdollista, että esihenkilön rooli on voimaannuttajan lisäksi tietyissä tilanteissa myös suorien ratkaisujen antamista ongelmiin. Tämänlaisissa tilanteissa esihenkilön tärkeäksi rooliksi tulee kuitenkin antaa työntekijälle mahdollisuus oivaltaa vastaukset ensin, ennen kuin ratkaisut ongelmiin annetaan.

## **6.2 Tulosten yhteenveto: Valmentavalla johtamisella on vaikutuksia työntekijän kokemaan työhyvinvointiin**

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, kuinka valmentava johtaminen vaikuttaa työntekijän itsensä kokemaan työhyvinvointiin. Tutkimuksen tulokset tukevat aiempien tutkimuksien käsitystä siitä, että valmentavalla johtamisella on vaikutusta työntekijän itsensä kokemaan työhyvinvointiin. Haastateltavien vastauksissa korostui poikkeuksetta koko organisaatiossa korkealla oleva työtyytyväisyys ja yleinen tyytyväisyys johtamiseen, mikä heijastui hyvänä työhyvinvointina haastateltavien keskuudessa. Voidaankin todeta, että organisaatiossa on vahva pohja valmentavan johtamisen onnistumiselle, sillä organisaation tyytyväiset työntekijät ovat avoimia esihenkilön tarjoamalle valmentavalle johtamiselle.

Työtyytyväisyys taas heijastui haastateltavien kokemaan työhyvinvointiin. Tutkimuksessa korostui työhyvinvoinnin tekijänä työntekijöiden kokema vapaus tehdä työtä siten, että työntekijään luotetaan, mikä on auttanut työntekijöitä myös parempiin tuloksiin. Haastateltavat kokivat, että heidän esihenkilönsä edistävät valmentavan johtamisen kautta heidän työhyvinvointiaan vapauden antamisen lisäksi myös valmentamalla ja käymällä säännöllisiä keskusteluita.

Tuloksiin pohjautuen voidaankin todeta, että valmentavaa johtamisen toimintatavoilla on myös merkitystä sillä, kuinka valmentava johtaminen vaikuttaa työntekijän kokemaan

työhyvinvointiin. Työhyvinvointiin erityisesti vaikuttavia tekijöitä olivat vapaus tehdä töitä omalla tavalla kuitenkin tavoitteet sekä ohjeistukset huomioiden. Tärkeäksi vaikuttavaksi tekijäksi työhyvinvoinnin kannalta on myös esihenkilötyön onnistuminen siten, että kommunikaatio esihenkilön ja työntekijän välillä toimii hyvin, mahdollistaen myös avoimen ja vapaamuotoisen keskustelun huomioiden työntekijän tarpeet.

Oleellisena asiana työhyvinvoinnin onnistumiselle korostui työyhteisön merkitys. Haastateltavat kommentoivat, että neuvoja kysytään paljon työkavereilta ja kaikki neuvovat myös toisiaan mielellään. Myös tiimien ulkopuolella organisaatiossa muissa tehtävissä työskentelevien kanssa yhteistyö koettiin organisaatiossa olevaan asemaan riippumatta hyväksi, mikä myös vaikuttaa siihen, että työhyvinvointi on hyvällä tasolla. Tärkeää onkin vaalia hyvää työhyvinvointia huolehtimalla organisaation henkilöiden hyvästä henkilökemiasta jatkossakin esimerkiksi tekemällä asioita yhdessä tiimin kanssa ja pitämällä yllä organisaatiokulttuuria, missä jokainen tulee toimeen jokaisen kanssa toisiaan auttaen. Tämä näkyi vastauksissa myös siinä, että organisaatiossa lyhyimmän työkokemuksen omaavimmatkin totesivat tiimihengen hyväksi ja erityisesti kiitosta sai kaikkien halu auttaa toisiaan, mikä myös on näyte siitä, että esihenkilöiden johtaminen ryhmähengen saavuttamiseksi on ollut onnistunutta.

Tutkimus tuo esiin muiden tutkimuksien tavoin, että valmentavan johtajan ei tarvitse olla alaistensa alan syväosaava asiantuntija, vaan valmentavan johtajan on tarkoitus olla sparraaja, innostaja sekä saatavilla oleva tuen tarjoaja. Myöskään tiimeissä, joissa esihenkilö on alaistensa alan syväosaava asiantuntija, ei aina välttämättä ensimmäisenä kysytä neuvoa esihenkilöltä, vaan hyödynnetään myös toisia työkavereita. Vastauksista löytyy mielestäni hyvinkin ilahduttavasti ymmärrystä esihenkilöitä kohtaan siinä, että esihenkilön työ ei ole olla asiantuntija, eikä hänen asiantuntemustansa mitata sillä, osaako hän alaistensa työt, vaan sillä, osaako hän johtaa alaisiaan onnistumaan työssään. Viitaten aiempaan mainintaan siitä, asiantuntijat kyselevät matalalla kynnyksellä toisiltaan neuvoja ja he auttavat myös muita mielellään, voidaan todeta, että esihenkilön yksi tärkeimmistä rooleista myös valmentavan johtamisen näkökulmasta on vahvistaa

alaistensa ilmapiiriä, jolloin alaisten keskinäinenkin kommunikaatio on sujuvaa ja esihenkilön rooliksi tulee tällöin valmentavana johtajana mahdollistaa kehittyminen ja oivalluttaa työntekijöitä oikeaan suuntaan sekä löytämään itsenäisesti ratkaisuja ongelmiin.

Esihenkilön yllä mainitun roolin lisäksi esihenkilön tärkeiksi rooleiksi tulosten perusteella voidaan todeta henkisen tuen tarjoaminen alaisilleen. Tämä voi tarkoittaa esimerkiksi työtilanteita, joissa alainen tarvitsee esihenkilön tukea ratkoa ongelmia. Henkinen tuki tarkoittaa myös tilanteita henkilökohtaisen elämän puolella. Henkisen tuen merkitystä valmentavan johtamisen osatekijänä ei voi vähätellä, sillä ilman henkistä tukea valmentavan johtamisen vaikutus vähenee, sillä esihenkilön on hankala saada tukeaan valmentavalle johtamiselleen alaisen näkökulmasta, jos esihenkilö ei ole muuten hänen henkisenä tukenaan eri tilanteissa. Tutkimuksessa havaittujen tuloksien perusteella työntekijät arvostivat esihenkilönsä henkistä tukea ja luottivat esihenkilöön täysin. Tärkeäksi asiaksi tuli myös se, että esihenkilöön ei pelätty ottaa yhteyttä vapaa-aikanakaan, sillä esihenkilöt olivat erikseen kannustaneet, että heihin saa tarvittaessa olla yhteydessä myös työajan ulkopuolella. Tämä on omiaan lisäämään luottamusta työntekijän ja esihenkilön välillä ja mahdollistaa parempaa valmentavaa johtamista sekä työntekijän työhyvinvointia.

Esihenkilön odotetaan käyttävän valmentavan johtamisen toteuttamisen välineitä onnistuakseen valmentavassa johtamisessa. Hyödyllisimmiksi nousivat valmennuskeskustelut, mitkä koetaan hyviksi ajankohtaishetkiksi jutella myös muista töihin liittyvistä ja liittymättömistä asioista. Myös palaverit koettiin hyödyllisiksi, sillä palavereissa pääsee aikataulutetusti sparrailemaan myös kollegoiden kanssa, mikä edistää tiimihenkeä ja hyödyttää jokaista työntekijää, kun ajankohtaisia asioita pohditaan yhdessä. Koulutuksen osalta oli hieman vaihtelevaa näkemystä, mikä riippui siitä, kuinka omatoimisesti työntekijä haluaa kouluttautua. Osa haastateltavista kaipaa lisäkoulutusta osaamisensa laajentamiseen esihenkilön tarjoamina koulutusmahdollisuuksina, ja toiset taas etsivät itse koulutuksia ja ehdottavat niitä

esihenkilölle. Kehityskeskusteluiden osalta mielestäni on huolestuttavaa, että keskusteluissa päätetyt kehityskohteet eivät yleensä nouse haastateltavien mielestä esiin esimerkiksi valmennuskeskusteluissa, vaan niihin palataan seuraavan kerran yleensä seuraavassa kehityskeskustelussa.

Valmentavan johtamisen toteuttamisvälineistä havainnointi oli sellainen, mikä jakoi eniten mielipiteitä. Osa koki, että havainnoinnista on hyötyä siten, että työntekijä saa neuvoja työhönsä, esimerkiksi asiakkaiden kohtaamisessa, kun taas toiset kokivat, etteivät kaipaa havainnointia. Havainnoinnin osalta tuntui siltä, että haastateltavat kyllä kokivat havainnoinnin olevan hyödyllistä, mutta kokivat että havainnointi itsessään on epämiellyttävä tilanne, eivätkä halua, että esihenkilö on esimerkiksi selän takana arvioimassa tekemistä. Voidaankin todeta, että havainnointi on itsessään hyödyllistä, minkä vuoksi sitä täytyy kehittää, jotta siitä tulee rutiini ja kynnys havainnoinnille on matala.

Esihenkilön toimintaan valmentavan johtamisen toteuttajana voidaan antaa seuraavia kehitysideoita:

#### Valmennuskeskustelut ja kehityskeskustelut

- Keskustellaan toimihenkilön osaamistarpeista ja kehittymishaluista sekä mahdollisuuksista
- Tuetaan työntekijän kehittymistä esimerkiksi tarjoamalla esihenkilön toimesta koulutusmahdollisuuksia osaamisensa kehittämiseen työtehtävien vaatimalla tavalla, ettei koulutuksien etsiminen jää pelkästään toimihenkilön aktiivisuuden varaan
- Kannustetaan työntekijää kehittämään osaamistaan
- Kehityskeskusteluissa käsitellyt kehityskohteet pitää olla aktiivisesti esillä valmennuskeskusteluissa, jolloin mietitään vaihtoehtoja kehityskohteiden kehittämiseksi

- Pidetään valmennuskeskustelut rentoina kohtaamisina, jolloin työntekijä rohkaistuu keskustelemaan avoimesti itseensä liittyvistä asioista

#### Palaverit

- Tärkeää pitää tiimin kesken tarpeeksi usein, esimerkiksi parin viikon välein
- Työntekijöille tärkeää päästä keskustelemaan ajankohtaisista asioista
- Esihenkilön tärkeää johtaa keskustelua, mutta tärkeintä on antaa työntekijöille mahdollisuus puhua ja miettiä yhdessä työhön liittyviä asioita, esimerkiksi keskustelemalla toteutustavoista työssä tehtävien asioiden suhteen

#### Havainnointi

- Onko mahdollista tehdä havainnoinnista miellyttävämpi tilanne, esimerkiksi keskustelemalla havainnoinnin odotuksista etukäteen tai miettimällä etukäteen, kuinka esihenkilö on läsnä havainnoinnissa
- Havainnointien tekeminen säännöllisesti, jolloin siitä tulee rutiinia molemmille osapuolille
- Havainnointi ei saa tuntua epämiellyttävältä, minkä vuoksi asiaa on käytävä läpi työntekijän kanssa, sillä se tuntuu työntekijän vapauden tunteeseen hoitaa työtään parhaalla mahdollisella tavalla, mikä vaikuttaa taas työntekijän kokemaan työhyvinvointiin

Esihenkilöiden tärkeimpiä tehtäviä on motivoida alaisiaan tavoitteiden saavuttamiseen. Tämän osalta haastateltavat kokivat, että esihenkilöt auttavat heitä saavuttamaan tavoitteet, eikä sen osalta ilmennyt mitään ongelmakohtia. Toisaalta parannettavaa löytyy siitä, kuinka työntekijän kertomasta onnistumisesta ollaan aidosti kiinnostuneita. Voidaankin todeta, että esihenkilöiden on tärkeää, olla aidosti kiinnostuneita, kun työntekijä kertoo onnistuneesta työsuorituksestaan. Aidosti kiinnostuneisuutta voi osoittaa esimerkiksi kysymällä onnistumisen syistä ja onnistumistilanteesta tarkemmin ja aidosti kehumalla suoritusta.

Huolestuttavasti tutkimuksessa nousi esiin, että onnistumisista ei välttämättä aina kerrota, sillä niiden vastaanotto koetaan joissain tiimeissä liian pieneksi, eikä onnistumisista olla osan haastateltavien mielestä aina välttämättä saanut tarpeeksi huomiota. Tärkeää onkin, että esihenkilö huomioi työntekijänsä kertomaa, oli kyseessä sitten onnistumisesta kertominen tai muusta asiasta, niin huomion osoittaminen sanoin tai teoin on tärkeää, jotta työntekijä kokee tulevansa huomioduksi.

Tiimikohtaisia eroja oli myös siinä, kuinka esihenkilön koetaan olevan kiinnostuneita alaisensa työtä kohtaan. Jotkut haastateltavat kokivat, että esihenkilö kyselee toisilta tiimin jäseniltä työtilanteista valmennuskeskustelujen ulkopuolella enemmän kuin heiltä. Eroja vaikutti selittävän lähtökohtaisesti se, että esihenkilö saattoi käyttää aikaa toisten alaisten työsuorituksiin enemmän esimerkiksi ongelmatilanteiden selvittelyyn ja niiden, joiden työstä keskusteltiin vähemmän, niihin keskityttiin kahden kesken valmennuskeskusteluissa.

Välillä kuitenkin esihenkilön koettiin olevan enemmän kiinnostunut alaistensa työstä ja välillä kiinnostuksen koettiin hiipuvan. Tästä mielestäni voidaan todeta, että esihenkilön olisi tärkeää muistaa kysellä alaisten kuulumisista tasapuolisesti ja huolehtia myös oman työkuorman riittävydestä, sillä kokemus vaihtelevasta kuulumisten kyselystä voi johtua myös siitä, että esihenkilön työssä tulee kausia, jossa hän itse kokee olevansa kuormittunut eikä jaksakaan hoitaa kaikkia osa-alueitaan työssään.

Yksi selittävä tekijä on myös se, että tiimeissä on erilaisia esihenkilöitä ja heidän työtilanteensa on erilaisia. Hämmästyttävän hyvin haastateltavat ymmärtävät, ettei esihenkilö voi olla jatkuvasti läsnä muiden työtehtäviensä vuoksi. Esihenkilön työn kuvasta tai tiimin koosta riippuen ymmärretään myös esihenkilön rajoitteet kiinnostuksen osoitukselle, vaikka se ei toisaalta saa olla este sille, että työntekijä kokee, ettei hänen työstään olla kiinnostuneita.

Työhyvinvoinnin osalta haastateltavat ovat myös hyvin tietoisia, mitä työhyvinvointi tarkoittaa. Haastateltavat saavat työstään energiaa ja kokevat itsensä hyvinvoiviksi. Haastateltavat kokivat työssä kuormittavana tekijänä finanssialalla olevan sääntelyn toteuttamisen työssään. Haastateltavat ymmärsivät, että sääntely on osa työtä ja sitä toteutetaan tunnollisesti. Voidaankin todeta, että työhön liittyvä tarkkuus voi kuormittaa välillä, mutta yleisesti haastateltavat kokevat työhyvinvointinsa olevan hyvällä tasolla.

Esihenkilöllä on tärkeä rooli työhyvinvoinnin toteutumisessa. Erityisesti esihenkilön tehtävänä on keskustella alaistensa kanssa säännöllisesti työhön liittyvästä kuormasta sekä alaistensa elämäntilanteista ja ehdottaa tarvittaessa toimenpiteitä, mitkä edistävät työhyvinvointia. Esimerkiksi tietyissä tilanteissa haastateltavien työ- tai elämäntilanteeseen liittyen esihenkilö oli ehdottanut mm. lyhennettyä työviikkoa tai pidennetyn viikonlopun pitämistä. Näiden toimien ansiosta työntekijän kokema työhyvinvointi on parempaa, kuin ilman näitä toimenpiteitä.

Esihenkilön täytyy yllä mainitun lisäksi myös luoda tilanteita, joissa alaisen kanssa on helppo keskustella myös työhön liittymättömistä asioista. Näitä keskusteluja haastateltavien mukaan käydään, mutta osa koki, ettei niitä käydä tarpeeksi, vaan haluaisi keskustella vapaamuotoisesti useammin. Erityisesti tiimeissä, missä esihenkilö ei ole paikalla päivittäin, oli kaipuuta enemmän vapaamuotoisempaan keskusteluun, kuin pelkästään valmennuskeskusteluiden yhteydessä.

Esihenkilön helppoon lähestyttävyyteen on olemassa seuraavia ehdotuksia:

- Alaisten kanssa yhteiset vapaamuotoiset hetket
  - Esihenkilön aika voi olla kiireellistä eikä aina vapaamuotoiselle keskustelulle ole aikaa, jolloin esihenkilö voisi ehdottaa epäsäännöllisesti, että mennään yhdessä esimerkiksi syömään ruokalaan tai kahvitauolle, jolloin keskustelua käytäisiin työhön liittymättömistä asioista

- Tärkeintä tarjota työntekijöille mahdollisuus vapaamuotoiseen keskusteluun, vaikka työntekijä ei välttämättä joka kerta ottaisi osaa yhteisiin vapaamuotoisiin hetkiin
  
- Esihenkilö sopivasti läsnä
  - Joissain tiimeissä esihenkilö on paikalla päivittäin ja toisissa harvemmin. Esihenkilön täytyisi ottaa itselleen ohjeistus, että tekisi riittävän usein töitä tiimiensä parissa, jolloin esimerkiksi työhuoneelle voisi tulla helposti juttelemaan myös muista kuin työasioista
  
- Työhuoneen ovi mahdollisuuksien mukaan auki
  - Lähtökohtaisesti, jos ei ole luottamuksellisia keskusteluita käynnissä, esihenkilön työhuoneen ovi pitäisi olla auki, sillä tämä lisää alaisten helppoa lähestymistä tulla juttelemaan eri asioista
  - Mahdollisimman helppo mahdollisuus lähestyä esihenkilöä auttaa myös häntä saamaan paremman käsityksen oman tiimensä tilanteesta esimerkiksi ryhmähengen ja työskentelytapojen suhteen
  
- Aito halu myös kertoa omista asioista
  - Vaikka esihenkilön tärkeimpiä tehtäviä on alaistensa työnteon mahdollistaminen, on tärkeää myös kertoa ja avautua itsestään sopivasti esimerkiksi kertomalla arjen kuulumisiaan myös alaisilleen
  - Muista kuin työhön liittyvistä asioista keskustelu ei ole luontaista, jos pelkästään alainen kertoo omista asioistaan

Luottamus on yksi tärkeimmistä asioista myös esihenkilön ja alaisen välillä. Haasteltavista jokainen luotti täysin omaan esihenkilöönsä uskaltuen kertoa hänelle mistä tahansa asiasta mikä liittyy tai on liittymättä työhön. Voidaankin todeta, että luottamus esihenkilöön vaikuttaa myös siihen, että haastateltavien kokema

työhyvinvointi on hyvällä tasolla. Samalla luottamus vaikuttaa myös siihen, että haastateltavat viihtyvät työssään.

Tuloksista voidaan päätellä, että valmentava johtaminen vaikuttaa työntekijän kokemaan työhyvinvointiin positiivisesti. Valmentava johtaminen auttaa toimihenkilöä kehittymään työssään ja huolehtimaan omasta työhyvinvoinnistaan. Tärkein vastuu valmentavan johtamisen vaikuttamisesta työntekijän kokemaan työhyvinvointiin on esihenkilöllä. Tärkeää on huomata, että jokainen haastateltava kertoi, että hänen työhyvinvointinsa on parempi, kun häntä valmennetaan ja sparrataan eri tavoin. Työhyvinvointiin vaikuttavat myös valmentavan johtamisen menetelmät kuten päivittäinen kanssakäyminen, kannustaminen sekä kysyminen ja kuuntelu. Tuloksista voidaan tiivistää, että ilman valmentavaa johtamista työntekijät olisivat ilman konkreettista suuntaa eivätkä välttämättä omatoimisesti saavuttaisivat niin hyviä tuloksia kuin hyvän valmentavan esihenkilön toimesta.

Työhyvinvointia edistävä hyvä valmentava esihenkilö tutkimuksen perusteella kuuntelee ja kannustaa sekä tukee tarvittaessa eri keinoin. Esihenkilön on tärkeää olla aidosti läsnä ja huomioida jokainen tiimin jäsen yksilönä. Esihenkilön on tärkeää käyttää valmentavan johtamisen eri välineitä ja tarvittaessa keskustella myös tilanteista, mitkä menevät työntekijän epämukavuusalueelle. Tärkeää on muistaa, että hyvän valmentavan esihenkilön ei tarvitse olla alansa erityisasiantuntija, vaan tärkeämpää on auttaa alaistaan löytämään työkalut asioiden kehittämiseksi sekä tarvittaessa etsiä tukea erilaisiin tilanteisiin ja tarjota myös osaamistaan ja tunne siitä, ettei alainen ole yksin.

Täytyy kuitenkin muistaa, että esihenkilö ei pysty koskaan vastaamaan kaikkien alaistensa odotuksiin. Valmentavan johtamisen tarkoituksena on kuitenkin päästä toivottuun lopputulokseen, eli valmennettavan jatkuvaan kehittymiseen, minkä pitäisi näkyä työssä tapahtuvina parempina onnistumisina ruokkien myös valmennettavan parempaa työhyvinvointia. Tällöin voi tulla vastaan tilanteita, milloin mennään epämukavuusalueille, kuten esimerkiksi jotkut kokivat havainnoinnin epämiellyttäväksi.

Epämukavuusalueille menemisestä voi tulla hetkellisesti negatiivisia vaikutuksia työhyvinvointiin, mutta lopputuleman tarkoituksena on kuitenkin, että näistäkin tilanteista valmennettava oppii kehittymään työssään, jolloin laajemmalla osaamisella toimivan ja parempaa tulosta tekevän työntekijän työhyvinvointi on parempaa. Epämukavuusalueille meneminen myös tarkoittaa, että valmennettavan asenne valmentamista kohtaan täytyy olla kunnossa, sillä negatiivisesti valmentamiseen suhtautuva työntekijä ei saa valmentamisesta tarvittavaa hyötyä, mikä myös vaikuttaa työhyvinvointiin.

Yhteenvetona voidaan todeta, että valmentavalla johtamisella on vaikutusta työntekijän kokemaan työhyvinvointiin. Tärkeää on muistaa, että tutkimuksessa havaituista työhyvinvointiin liittyvistä valmentavan johtamisen elementeistä vaikutti työntekijän kokemaan työhyvinvointiin positiivisesti. Toisaalta tutkimuksessa nostettuja kehittämiskohteita kehittämällä ja esihenkilöiden toimintaa hienosäätämällä ehdotuksien mukaisesti, voidaan saavuttaa valmentavalla johtamisella vielä parempia tuloksia työhyvinvoinnin parantamiseksi. Tutkimuksen tuloksista voidaan myös todeta, että pitkällä aikavälillä laadukkaalla valmentavalla johtamisella saadaan positiivisia vaikutuksia henkilöstön kokemaan työhyvinvointiin ja johtopäätöksissä käytyjen esimerkkien avulla ylläpidetään hyvää valmentavan johtamisen tasoa jatkossakin.

### **6.3 Jatkotutkimusaiheet**

Tutkimuksen aikana heräsi tilanteita, jossa huomasin haastateltavien keskuudessa olevan työtyytyväisyyden olevan erittäin hyvällä tasolla. Yksi jatkotutkimusaihe voisi olla toistaa tutkimus useammassa yrityksessä, joissa on tutkitusti toisissa heikko työtyytyväisyys ja toisissa parempi sekä vertailla näitä tuloksia keskenään, jolloin selviäisi mikä olisi työtyytyväisyyden merkitys valmentavan johtamisen kautta saatavaan työhyvinvointiin.

Esihenkilöiden työnkuvia pohtiessani koen, että mielenkiintoinen tutkimus olisi tutkia, mikä on valmentavien esihenkilöiden kokema työhyvinvointi ja se, kuinka heitä

valmennetaan. Tällöin saataisiin mielenkiintoista tietoa siitä, miten esihenkilöt kokevat oman työhyvinvointinsa ja miten heitä tuetaan omassa työssä onnistumisessa.

Jatkotutkimusaiheeksi soveltuisi myös tutkia, miten valmentavaa johtamista toteutetaan ylemmän johdon näkökulmasta ja vertailla, kuinka valmentavaa johtamista toteutetaan ylemmän johdon valmentamiseen ja onko sillä merkitystä heidän kokemaan työhyvinvointiin. Tutkimuksen mielenkiintoisuutta lisäisi, jos sen voisi samanaikaisesti tehdä useammassa eri yrityksessä tai organisaatiossa.

## Lähteet

Aaltio, I & Puusa, A. (2020). Mitä laadullisen tutkimuksen arvioinnissa tulisi ottaa huomioon? Teoksessa A. Puusa, P. Juuti & I. Aaltio. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. (s. 167–180). Gaudeamus

Alahautala, T. & Huhta, H. 2018. *Johda terveysttä: Työnantajan opas*. Helsinki: Alma Talent.

Alasuutari, P. (2011). Laadullinen tutkimus 2.0. Vastapaino

Anderson, V. (2013). A Trojan Horse? The implications of managerial coaching for leadership theory. *Human Resource Development International*, 16, (3), 251-266.

<http://dx.doi.org/10.1080/13678868.2013.771868>

Berg, M. E. & Karlsen, J. T. (2016). A study of coaching leadership style practice in projects. *Management research review*, 39(9), 1122-1142.

<https://doi.org/10.1108/MRR-07-2015-0157>

Ellinger, A. D, Watkins, K. E. & Bostrom, R. P. 1999. Managers as facilitators in learning organizations. *Human Resource Development Quarterly* 10 (2), 105–125.

Elo, S., Kääriäinen, M., Kanste, O., Pölkki, T., Utriainen, K. & Kyngäs, H. (2014). Qualitative Content Analysis: A Focus on Trustworthiness. *Sage Open*, 4 (1), 1–10.

<https://doi.org/10.1177/2158244014522633>

Hagen, M., S., & Williams, D., E. (2019). The Impact of Loyalty and Self-Determination on Managerial Coaching Outcomes. *Performance Improvement Quarterly*, 32(3), 207-236. <https://doi.org/10.1002/pig.21295>

Heikkilä, J. (2009). *Kasva, välitä ja valmenna – henkilöjohtamisella voittajajoukkueeksi*. Helsinki: Kauppakamari.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2008). Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Gaudeamus

Hirsjärvi, S., Hurme, H. & Gaudeamus oy. 2022. *Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. [2. painos]. [Helsinki]: Gaudeamus.

Hirvihuhta, H. (2006). COACHING – valmenna ja sparraa menestykseen. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Hurd, J.L. (2002). Learning for Life: An Investigation into the Effect of Organizational Coaching on Individual Lives. Noudettu 30.9.2024 osoitteesta:

<https://www.proquest.com/openview/5782efc671863c97defa77ddc634245f/1?pq-origsite=gscholar&cbl=18750&diss=y>

Isotalus, P. & Rajalahti, H. (2017). Vuorovaikutus johtajan työssä. Alma Talent Oy.

Jalava, U., Palonen, T., Keskinen, S. & Kontkanen, L. (1999). Osaaminen yrityksessä. Turku: Turun yliopiston täydennyskoulutuskeskus.

Joki, M. 2018. *Henkilöstöasiantuntijan käsikirja*. 6., uudistettu painos. [Helsinki]: Kauppakamari.

Juuti, P. (2016) Johtamisen kehittäminen, PS-kustannus.

Kananen, J. (2008). Kvali: Kvalitatiivisen tutkimuksen teoria ja käytänteet. Jyväskylän ammattikorkeakoulu, Jyväskylä

Kananen, J. (2015). Opinnäytetyön kirjoittajan opas: Näin kirjoitan opinnäytetyön tai pro gradun alusta loppuun. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kim, S., & Kuo, M. (2015). Examining the Relationships Among Coaching, Trustworthiness, and Role Behaviors: A Social Exchange Perspective. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 51(2), 152–176. <https://doi-org.proxy.uwasa.fi/10.1177/0021886315574884>

Koskinen, I., Alasuutari, P. & Peltonen, T. (2005). *Laadulliset menetelmät kauppatieteissä. Vastapaino.*

Kurttila, M. & Aalto, P. 2015. *Pomon parhaat ratkaisut: Valmentava käsikirja tiukkoihin tilanteisiin*. 1. painos. [Helsinki]: Kauppakamari.

Manka, M. & Manka, M. 2023. *Työhyvinvointi*. 3., uudistettu painos. Helsinki: Alma Talent.

Puttonen, S., Hasu, M., & Pahkin, K. (2016). *Työhyvinvointi paremmaksi*. Noudettu 27.9.2024 osoitteesta: <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/130787/Ty%C3%B6hyvinvointi%20paremmaksi.pdf>

Puusa, A. (2020). Haastattelutyypit ja niiden metodiset ominaisuudet. Teoksessa Juuti, P. & Puusa, A. (toim.), *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Gaudeamus.

Puusa, A., Juuti, P. & Aaltio, I. (2020). *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Gaud

Rasila, M. & Pitkonen, M. (2008). *Palaverit paremmiksi*. Helsinki: Yrityskirjat Oy.

Ribeiro, N., Nguyen, T., Duarte, A. P., Torres de Oliveira, R., & Faustino, C. (2020). How managerial coaching promotes employees' affective commitment and individual performance. *International Journal of Productivity and Performance*

Management. Ennakkoverkkójulkaisu. <https://10.1108/IJPPM-10-2018-0373>

Ristikangas, M., & Grünbaum, L. (2013). *Valmentava esimies*. Talentum.

Ristikangas, M., Lönnroth, A., Ristikangas, V. & Ristikangas, V. 2021. *Valmentava tiimin johtaminen: Yhdessäohjautuvuus ja systeeminen ajattelu onnistumistekijöinä*. Helsinki: Alma Talent.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2002). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Gummerus.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Uudistettu laitos. Ensipainos 2002. Tammi, Helsinki

Uutela, U. (2019). *Valmentava esimiestyö työhyvinvointia ja työssä oppimista tukemassa. Fenomenografinen tapaustutkimus esimiesten ja työntekijöiden käsityksiä*. Acta electronica Universitatis Lapponiensis 256. Kasvatustiede. Rovaniemi: Universitatis Lapponiensis

Vaasan yliopisto. (2013). *Vaasan yliopiston eettiset suositukset*. Hyväksytty yliopiston hallituksen kokouksessa 29.11.2013

Viitala, R. (2005). *Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön*. Vaasa: Inforviestintä Oy.

Viitala, R. (2019). *Valmentava esimiestyö – keino itseohjautuvuuden ja luovuuden vahvistamiseen? Kokoomateoksessa: Collin, Kaija & Lemmetty, Soila (toim.) (2019). Siedätystä johtamisallergiaan! Vastuullinen johtajuus itseohjautuvuuden ja luovuuden tukena työelämässä*. Sivut 169–185. Edita Publishing.

## Liitteet

### Liite 1. Haastattelukysymykset

1. Kuvaile työtehtäväsi Etelä-Pohjanmaan Osuuspankissa?
2. Kauanko olet työskennellyt nykyisissä työtehtävissä?

#### Valmentava johtaminen

3. Miten määrittelet valmentavan johtamisen?
4. Miten mielestäsi valmennettavaa johtamista hyödynnetään Etelä-Pohjanmaan Osuuspankissa?
5. Mitä odotat esihenkilöltä valmennettavan johtamisen osalta?
6. Koetko kaipaavasi valmentavaa johtamista? Miksi?
7. Miten kuvailisit esihenkilösi tapaa valmentaa osaamistasi?
8. Onko valmentavaa johtamista mielestäsi riittävästi? Perustelee
9. Koetko, että osaamisesi on kehittynyt nykyisessä työtehtävässä valmentavan johtamisen ansiosta?
10. Työtehtäviin liittyvissä ongelmatilanteissa kysyn neuvoa:
  1. Työkaverilta?
  2. Esihenkilöltä?
  3. Muualta, keneltä?
11. Minkälaisia valmentavan johtamisen toteuttamisen välineitä esihenkilö käyttää kanssasi (havainnointi, valmennuskeskustelut, kehityskeskustelut, koulutus, palaverit, päivittäinen kanssakäyminen, jokin muu)?
12. Koetko näitä hyödyllisiksi? Kuvaile niiden etenemistä?
13. Kuinka kehityskeskusteluissa käytyjä kehityskohteita otetaan esiin valmentamisessa?
14. Osoittaako esihenkilö kiinnostusta työtäsi kohtaan?
  1. Motivoiko hän tavoitteiden saavuttamiseen?
  2. Onko hän tekemisissä kanssasi päivittäin?
15. Kerrotko työssä tapahtuneista onnistumisista esihenkilöllesi?

**Työhyvinvointi**

16. Miten määrittelet työhyvinvoinnin?
17. Saatko työstäsi energiaa?
18. Mitkä asiat vaikuttavat sinun työhyvinvointiisi?
19. Miten esihenkilösi on huolehtinut työhyvinvoinnistasasi?
20. Keskusteletko esihenkilösi kanssa muista kuin työhön liittyvistä asioista?
21. Luotatko omaan esihenkilöösi?
22. Minkälaisia vaikutuksia työhyvinvoinnilla on mielestäsi työnteon kannalta?
23. Onko aiemmin käsitellyllä valmentavalla johtamisella vaikutusta työkykyysi, työhyvinvointiisi ja motivaatioosi tehdä työtä?