



SAVONIA

OPINNÄYTETYÖ - YLEMPI AMMATTIKORKEAKOULUTUTKINTO
MATKAILU-, RAVITSEMIS- JA TALOUSALA

VALMENTAVA ESIMIESTYÖ HENKILÖSTÖN MOTIVAA- TION JA TYÖSSÄ OPPIMISEN TUKENA

TEKIJÄ:

Tiina Tyrväinen

Koulutusala Matkailu-, ravitsemis- ja talousala	
Tutkinto-ohjelma Wellness-palveluliiketoiminnan johtaminen	
Työn tekijä Tiina Tyrväinen	
Työn nimi Valmentava esimiestyö henkilöstön motivaation ja työssä oppimisen tukena	
Päiväys	8.4.2022
Sivumäärä/Liitteet	93+5
Toimeksiantaja/Yhteistyökumppani(t) Siilinjärven Uimala Oy / Virkistyskylpylä Fontanella	
<p>Tiivistelmä</p> <p>Opinnäytetyössä tutkittiin kohdeorganisaation henkilöstön kokemuksia valmentavasta esimiestyöstä, ja sen vaikutuksista henkilöstön kokemaan motivaatioon ja työssä oppimiseen. Tutkimuksen tavoitteena oli kartoittaa kohdeorganisaation valmentavan esimiestyön käytäntöjä ja kehitystarpeita. Tavoitteena oli myös löytää ratkaisuja kohdeorganisaation valmentavan esimiestyön kehittämiseksi henkilöstön motivaation ja työssä oppimisen tukemisen osalta. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys koostui valmentavan johtamisen ja esimiestyön, motivaation ja työssä oppimisen teemoista.</p> <p>Tutkimus toteutettiin laadullisena eli kvalitatiivisena tutkimuksena. Tutkimuksen lähestymistapa oli tapaus-tutkimus, jossa voitiin havaita kehittämistutkimuksen piirteitä. Aineistonkeruumenetelmänä tutkimuksessa käytettiin teemahaastattelua. Haastattelut toteutettiin nauhoitettuna yksilöhaastatteluina. Tutkimuksessa haastatellut yhdeksän henkilöä olivat kohdeorganisaation lähiesimiehiä ja työntekijöitä. Tutkimuksen aineisto analysoitiin teoriasidonnaista eli abduktiivista sisällönanalyysia hyödyntäen.</p> <p>Tutkimuksen tulosten mukaan valmentava esimiestyö oli haastateltaville lähtökohtaisesti vieras käsite. Kohdeorganisaation esimiestyössä tunnistettiin valmentavan esimiestyön elementtejä, ja käytetyillä valmentavan esimiestyön menetelmillä koettiin olevan positiivisia vaikutuksia henkilöstön motivaatioon ja työssä oppimiseen. Valmentavan esimiestyön merkitys korostui erityisesti esimiehen toimiessa esimerkkinä, yhteisöllisyyden rakentajana, vuorovaikutuksen kehittäjänä ja yhdessä kehittämisen edistäjänä. Esimiehen henkilökohtaiset ominaisuudet ja taidot olivat keskeisessä roolissa valmentavana esimiehenä toimiessa. Työssä erityisesti työntekijöiden sisäiset motivaatiotekijät koettiin merkittävinä. Esimiestyössä tunnistettiin henkilöstön motivaatiota edistäviä menetelmiä. Haastateltavat kokivat kohdeorganisaatiossa olevan työssä oppimisen mahdollisuuksia. Työntekijän rooli työssä oppimisessa korostui kehityssajattelun ja -asenteiden osalta. Esimiestyössä tunnistettiin työssä oppimista edistäviä menetelmiä. Henkilöstön motivaation ja työssä oppimisen osalta kohdeorganisaation valmentavan esimiestyön kehityskohteina esille nousivat vuorovaikutus ja viestintä, yhdessä kehittäminen, yhteisöllisyys, erilaisuuden huomioiminen ja vahvuuksien tukeminen, pehdytys sekä yhteiset tavoitteet.</p> <p>Tutkimuksen avulla kyettiin tuottamaan kohdeorganisaatiolle tietoa valmentavan esimiestyön toimivista käytännöistä ja kehityskohteista. Tutkimuksen tulosten pohjalta voitiin todeta valmentavan esimiestyön tukevan kohdeorganisaation henkilöstön motivaatiota ja työssä oppimista. Tutkimustulosten valossa valmentavan esimiestyön käytäntöjä ja menetelmiä suositellaan osaksi kohdeorganisaation toimintaa. Palaute on esimiestyön kehittämisen kannalta oleellista, ja tutkimus toimi osaltaan palautekanavana henkilöstön ja johdon välillä. Tutkimuksen avulla selvitettyt esimiestyön kehityskohteet toimivat muodostettujen kehitysehdotusten pohjana. Kehityskohteisiin paneutumalla ja kehitysehdotukset sisällyttämällä esimiestyön kehitysprosessiin henkilöstön motivaatiota ja työssä oppimista voidaan edistää. Jatkotutkimuksen aiheena olisi valmentavan esimiestyön kehitysprosessin käynnistäminen kohdeorganisaatiossa.</p>	
Avainsanat valmentava johtaminen, valmentava esimiestyö, motivaatio, sisäinen motivaatio, työssä oppiminen, kokemuksellinen oppiminen, johtamisen kehittäminen	

Field of Study Tourism, Catering and Domestic Services	
Degree Programme Master's Degree Programme in Wellness Business Management	
Author Tiina Tyrväinen	
Title of Thesis Coaching supervisory work to support employee motivation and learning at work	
Date 8.4.2022	Pages/Appendices 93+5
Client Organisation /Partners Siilinjärven Uimala Oy / Virkistyskylpylä Fontanella	
<p>Abstract</p> <p>The thesis examined employees' experiences of coaching leadership and its effects on the motivation and learning at work experienced by the employees in the target organization. The aim of this study was to map out solutions for developing the organization's coaching supervisory work to support employee motivation and learning at work. The theoretical framework of this study consists of the themes of coaching leadership and supervisory work, motivation and learning at work.</p> <p>The study was carried out as a qualitative study. The approach of the study was a case study that featured influences of a development study. The data collection method used in the study was a themed interview. The interviews were executed as recorded individual interviews. Nine people interviewed in the study consisted of supervisors and employees of the target organization. The material of the study was analysed using theory-based content analysis.</p> <p>According to the results of the study, coaching leadership was a foreign concept to the interviewees. There were elements of coaching in the organization's leadership style and the methods of coaching used were found to have a positive effect on employee motivation and learning at work. The substantial meaning of coaching leadership became obvious especially when the supervisor acted as an example, as a builder of communality at work, as a developer of interaction and as a promoter of developing together. The personal qualities and skills of the supervisor played a key part for the role of a coaching supervisor. The internal motivational factors of employees were considered significant at work. Supervisory methods that promote employee motivation were perceived. The respondents experienced opportunities for learning at work existed in the target organization. The role of the employee in learning at work was highlighted in terms of developmental thinking and attitude. The supervisory methods that promoted learning at work were perceived in the target organization. In terms of employee motivation and learning at work, the identified themes for development in the target organization's coaching leadership included interaction and communication, developing together, communality, consideration of diversity, supporting individual strengths, induction, and common goals.</p> <p>Through this research it was possible to provide the target organization information about the well-functioning practices and development targets of coaching supervisory work. Based on the results, coaching leadership supports the motivation and learning at work of the employees in the target organization. According to the results of this research, the practices and methods of coaching leadership are recommended as a leadership style in the organization. Feedback is essential for development of supervisory work and the research acted as a feedback channel between the employees and management. The development themes of the supervisory work found in this research serve as a basis for development proposals. By focusing on the development themes found and including the development proposals into the supervisory works' development process, employee motivation and learning at work can be promoted. Further research could be conducted to start the process of developing the coaching leadership style in supervisory work in the target organization.</p>	
<p>Keywords</p> <p>coaching leadership style, coaching supervisory work, motivation, internal motivation, learning at work, experimental learning, leadership development</p>	

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO	7
1.1	Työn tarkoitus ja tavoite.....	8
1.2	Kohdeorganisaation esittely	9
1.3	Työn tausta	10
2	VALMENTAVA JOHTAMINEN JA ESIMIESTYÖ	11
2.1	Valmentava johtajuus.....	11
2.2	Valmentava esimies	14
2.3	Valmentavan esimiestyön menetelmiä	18
2.4	Valmentavan esimiestyön hyödyt organisaatiossa	20
2.5	Johtamisen kehittäminen	21
3	MOTIVAATIO JA TYÖSSÄ OPPIMINEN TYÖHYVINVOINNIN ELEMENTTEINÄ	25
3.1	Työhyvinvoinnin merkitys organisaatiossa.....	25
3.2	Motivaatio	26
3.2.1	Sisäinen motivaatio	29
3.2.2	Motivaatiota tukevat elementit	31
3.3	Työssä oppiminen	34
3.3.1	Kokemuksellinen oppiminen	35
3.3.2	Työssä oppimista tukevat elementit.....	37
3.3.3	Oppiminen strategisesti	39
4	TUTKIMUSMENETELMÄT JA TUTKIMUKSEN TOTEUTUS.....	44
4.1	Tutkimusote	45
4.2	Tutkimuksen lähestymistapa ja tutkimusmenetelmä	45
4.3	Aineiston analysointi	50
5	TUTKIMUKSEN TULOKSET	54
5.1	Valmentava johtaminen ja esimiestyö.....	54
5.2	Motivaatio	57
5.3	Työssä oppiminen	60
5.4	Yhteenveto tuloksista	64
6	JOHTOPÄÄTÖKSET	65
7	KEHITYSEHDOTUKSET.....	69
7.1	Valmentava esimiestyö organisaation toimintatapana	70

7.2	Vuorovaikutuksen ja sisäisen viestinnän edistäminen.....	72
7.3	Yksilöllisten motivaatiotekijöiden kartoittaminen ja työssä oppimisen tukeminen	74
7.4	Tavoitteiden kirkastaminen ja yhdessä kehittämisen edistäminen	78
7.5	Yhteisöllisyyden edistäminen	79
8	TUTKIMUKSEN EETTISYYDEN JA LUOTETTAVUUDEN ARVIOINTIA	81
9	POHDINTA.....	85
	LÄHTEET	89
	LIITE 1: HAASTATTELUKUTSU.....	94
	LIITE 2: TEEMAHAASTATTELURUNKO	95
	LIITE 3: YHTEENVETO TUTKIMUKSEN TULOKSISTA.....	97
	LIITE 4: YHTEENVETO KEHITYSEHDOTUKSISTA.....	98

TAULUKOT

TAULUKKO 1.	Valmentavan johtamisen määritelmiä	12
TAULUKKO 2.	Perinteisen ja valmentavan johtamisen erot (Mukaiillen Ristikangas & Grünbaum 2014, 17) ..	13
TAULUKKO 3.	Reissin motivaatioteorian 16 perustarvetta (Mukaiillen Mayor & Risku 2015, 33; Eklund 2021, 88; Reiss 2012)	28
TAULUKKO 4.	Sisäisen ja ulkoisen motivaation ominaisuuksia (Mukaiillen Martela & Jarenko 2014, 14)	30
TAULUKKO 5.	Oppivan organisaation määritelmiä (Mukaiillen Ojala 2002, 163–164)	41
TAULUKKO 6.	Esimerkki aineiston pelkistämisestä	51
TAULUKKO 7.	Esimerkki aineiston purkamisesta alaluokkiin ja pääluokkiin	52
TAULUKKO 8.	Osaamisen johtamisen päätehtäväalueet ja keinot (Mukaiillen Viitala 2002, 189)	77

KUVALUETTELO

KUVA 1.	Valmentajuuden ulottuvuudet ja tehtäväalueet (Mukaiillen Ellinger, Watkins & Bostrom 1999; Viitala 2007, 87).....	14
KUVA 2.	Esimiehen kolme ydinroolia Downeyn (2003) mukaan (Mukaiillen Carlsson & Forssell 2017, 40)	15
KUVA 3.	Menestystä ennakoivia esimiestyön ominaisuuksia (Mukaiillen Caproni 2012, 21).....	17
KUVA 4.	Strategisen hyvinvoinnin johtamisen ketjun askelmat (Mukaiillen Aura, Ahonen, Hussi & Ilmarinen 2016, 72).....	26
KUVA 5.	Herzbergin motivaatioteoriassa hygieni- ja motivaatiotekijät ovat toisistaan riippumattomia (Mukaiillen Aaltonen ym. 2020, 82).....	27
KUVA 6.	Kolbin (1984) oppimisen kehä (Mukaiillen Ojala 2002, 123).....	36

KUVA 7. Tutkimusongelmasta tutkimuskysymyksiin ja teemoihin sekä vastauksiin (Mukaillen Kananen 2017, 61)	44
KUVA 8. Analyysiprosessin eteneminen.....	53
KUVA 9. Teemahaastattelun dia: Valmentavan johtamisen määritelmiä	54
KUVA 10. Teemahaastattelun dia: Valmentavan esimiestyön menetelmiä	55
KUVA 11. Teemahaastattelun dia: Motivaatiotekijöitä työssä	57
KUVA 12. Teemahaastattelun dia: Sisäisen motivaation elementtejä.....	59
KUVA 13. Teemahaastattelun dia: Työssä oppimisen elementtejä	61

1 JOHDANTO

Muutos ja kehittyminen ovat nykypäivää organisaatioiden alati muuttuvissa liiketoimintaympäristöissä. Organisaation menestyksen kannalta oleellista on se, kuinka hyvin ja nopeasti muutokseen ja kehitykseen kyetään vastaamaan. Johtamiseen kohdistuu muutospaineita uusien haasteiden edessä ja prioriteetit muuttuvat kohti henkilöstöä tukevaa ja sparraavaa johtamista. (Harmaja & Hellbom 2007, 213.) Työelämässä odotetaan yhä enemmän itseohjautuvuutta, vastuunottoa, ja johdon sekä henkilöstön jatkuvaa uusiutumista. Esimiestyön on kyettävä vastaamaan tuleviin muutostarpeisiin, ja edistettävä työntekijöiden valmiuksia motivoitua ja oppia työssään. Muutos työelämässä on väistämätön, ja sopeutuminen muutokseen tulee olemaan avainasemassa niin organisaatioiden kuin yksilöiden menestykseen.

Johtamiselle kehittyä jatkuvasti uudenlaisia odotuksia, joihin organisaatioissa on kyettävä vastaamaan. Henkilöstöjohtamisen trendeinä 2020-luvulla ovat muun muassa henkilöstön hyvinvoinnin ja uuden osaamisen kehittäminen, sekä tiedolla johtaminen (Deloitte 2020, 7). Valmentavalla johtamistavalla on valmiuksia vastata näihin trendeihin, ja olla osana organisaatioiden henkilöstöjohtamisen kehitystä. Henkilöstö tulisi nähdä organisaation menestyksen avaimena nyt ja tulevaisuudessa. Hyvällä henkilöstöjohtamisella voidaan tukea niin henkilöstön kuin organisaation kehittymistä. Deloitteen (2020, 33–40) raportin mukaan organisaatioiden rooli henkilöstön taitojen ja muutoskyvykkyyden kehittämisessä on yhä vahvempi, ja yhteiset sekä merkitykselliset tavoitteet ovat organisaatioiden toiminnan keskiössä. Organisaatioiden tulee kehittää hyvinvointia niin, että henkilöstö suoriutuisi työstään yhä paremmin.

Esimiestyöllä voidaan nähdä olevan yhteys henkilöstön hyvinvoinnin kokemuksiin työssä. Uutelan (2019, 137) väitöskirjatutkimuksessa valmentava esimies näyttäytyi organisaatioissa työhyvinvoinnin edistäjänä sekä työssä oppimisen mahdollistajana. Valmentava esimiestyö voi osaltaan olla vastaamassa kohdeorganisaation tulevaisuuden muutostarpeisiin, niin henkilöstön motivaation kuin työssä oppimisen tukemisen osalta. Tässä tutkimuksessa selvitetään kohdeorganisaation henkilöstön kokemuksia valmentavasta esimiestyöstä, sekä valmentavan esimiestyön vaikutuksia työntekijöiden kokemaan motivaatioon ja työssä oppimiseen. Tutkimuksen tulosten kautta muodostettavilla kehitysehdotuksilla voidaan kehittää kohdeorganisaation esimiestyötä tukemaan henkilöstön työhyvinvointia motivaation ja työssä oppimisen lähtökohdista yhä paremmin.

Ellinger, Hamlin & Beattie (2008) totesivat tutkimuksessaan tehottomista johtamisen käyttäytymismalleista tällaisia olevan muun muassa autoritaarisen ja kontrolloivan johtamistyylin. Tutkimuksessa todettiin tuottavuuden ja suorituskyvyn kehittyvän organisaatioissa tehokkaan valmennuskulttuurin myötä. Juuti (2016, 11) toteaa esimiestyön kehittämisen keskiössä olevan esimiehen oman toiminnan kehittäminen. Esimiehen tulee saada tiimensä mukaan toiminnan kehittämiseen niin, että ihmiset laittavat itsensä innolla likoon toteuttaessaan organisaation perustehtävää. Tässä tutkimuksessa henkilöstön motivaation ja työssä oppimisen edistämisen lähtökohdaksi on valittu esimiestyön kehittäminen. Esimiestyön kehittämisen edellytyksenä on esimiesten oma motivaatio ja halu kehittyä tehtävässään, ja tukea henkilöstön työhyvinvointia. Kehitystoimien on tärkeää jalkautua esimiestyön arkeen, ja sitä kautta vaikuttaa työntekijöiden motivaation ja työssä oppimisen kokemukseen edistäävästi.

1.1 Työn tarkoitus ja tavoite

Tutkimusaihe on tutkimuksen laajempi käsite, jolla tutkimus liitetään aiempaan teoriaan ja tieteenalaan. Ilmiön tarkastelu on mahdollista monesta eri näkökulmasta ja aiheen rajauksella määritellään aiheen tarkastelukulma. (Kananen 2017, 51.) Opinnäytetyön aiheena on valmentava esimiestyö ja henkilöstön motivaatio sekä työssä oppiminen. Opinnäytetyön aihe kumpuaa sekä opinnäytetyön tekijän omasta mielenkiinnosta aiheeseen, että kohdeorganisaation kehitystoiveesta. Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, kuinka valmentavalla esimiestyöllä voidaan tukea työntekijöiden työhyvinvoinnin kokemuksia motivaation ja työssä oppimisen osalta, ja kuinka kohdeorganisaation valmentava esimiestyötä voidaan kehittää motivaation ja työssä oppimisen osalta. Työhyvinvointi on yksilön subjektiivinen kokemus hyvinvoinnista työssään, ja opinnäytetyössä tarkastellaan valmentavan esimiestyön vaikutuksia motivaatioon ja työssä oppimiseen työntekijöiden kokemusten näkökulmasta. Kohdeorganisaation strategiassa on vuosina 2020–2021 nostettu esille henkilöstön hyvinvointi ja kehittyminen. Kohdeorganisaation arvoina olivat muun muassa kehittäminen ja kehittyminen, tuloksellisuus ja laadukkuus sekä arvostus, toisten auttaminen ja vastuuntuntoisuus (Siilinjärven Uimala Oy 2020). Tutkimukseen valitut teemat valmentava esimiestyö, henkilöstön motivaatio ja työssä oppiminen kohtaavat kohdeorganisaation arvojen kanssa, ja tukevat organisaation strategisia linjauksia.

Opinnäytetyössä tutkimuksen aiheen rajaus aloitettiin työhyvinvoinnin lähtökohdista. Työhyvinvointiin määriteltiin esimiestyön vaikutuksen näkökulma, ja valmentava esimiestyö tarkentui aiheeksi ajankohtaisena johtamisen trendinä. Työhyvinvoinnin osa-alueista motivaatio ja työssä oppiminen rajautuivat opinnäytetyössä käsiteltäviksi työhyvinvoinnin osa-alueiksi keskusteluissa kohdeorganisaation edustajan kanssa. Aihealueen kehittämisen kannalta tutkimukseen valitut teemat koettiin merkityksellisiksi organisaation tulevaisuuden kehitystarpeet huomioiden. Tutkimuksen teoriaosassa esitellään työn aiheesta rajatut ja valitut teoriat ja aiemman tutkimukset, jotka ovat tutkimusongelman kannalta oleellisia (Kananen 2017, 72).

Tämän opinnäytetyön tarkoitus on selvittää kohdeorganisaatiossa työskentelevien henkilöiden kokemuksia valmentavasta esimiestyöstä, ja sen vaikutuksesta työntekijän motivaatioon ja työssä oppimiseen. Opinnäytetyön tavoitteena on kartoittaa kohdeorganisaation valmentavan esimiestyön käytäntöjä ja kehitystarpeita, sekä löytää tutkimuksen avulla ratkaisuja kohdeorganisaation valmentavan esimiestyön kehittämiseksi henkilöstön motivaation ja työssä oppimisen edistämisen kannalta. Tutkimuksen tulokset ja tulosten kautta esitettävät johtopäätökset, sekä kehitysehdotukset tulevat osaksi kohdeorganisaation strategista kehitystyötä. Tutkimuksen on tarkoitus vastata myös kohdeorganisaation tuleviin muutostarpeisiin.

Tutkimuskysymyksinä ovat:

- Miten kohdeorganisaation työntekijät ymmärtävät valmentavan esimiestyön?
- Miten työntekijät kokevat valmentavan esimiestyön vaikutuksen motivaatioon ja työssä oppimiseen?
- Millainen merkitys esimiestyöllä on työntekijän kokemaan motivaatioon ja työssä oppimiseen?
- Mitkä elementit esimiestyössä edistävät motivaatiota ja työssä oppimista?
- Miten kohdeorganisaation valmentavaa esimiestyötä voidaan kehittää tukemaan paremmin henkilöstön motivaatiota ja työssä oppimista?

1.2 Kohdeorganisaation esittely

Virkistyskylpylä Fontanella on Siilinjärven keskusta-alueella sijaitseva kylpylä- ja liikunta-alan yritys. Kylpylä on avattu marraskuussa 1992, ja vuosi 2022 on kylpylän 30. toimintavuosi. Yrityksen nimi kaupparekisterissä on Siilinjärven Uimala Oy, ja markkinoinnissa käytetään nimeä Virkistyskylpylä Fontanella. Siilinjärven kunta on yrityksen 100 % osakkeenomistaja. Siilinjärven Uimala Oy:n tytäryhtiönä toimii Kiinteistö Oy Siilinjärven vapaa-aikakeskus, joka vastaa kiinteistöstä ja sen ylläpidosta. Virkistyskylpylä Fontanellan sijainti on matkailullisesti merkittävä etäisyyksien ollessa noin 20 km Kuopiosta ja noin 40 km Nilsiän Tahkolta. (Siilinjärven Uimala Oy 2020.)

Toimitusjohtajan alaisia osastoesimiehiä ovat asiakaspalvelussa ja myynnissä palvelupäällikkö, allasvalvonnassa ja ohjauksessa hallipäällikkö, sekä puhtaanapidossa siivoustyön esimies. Kiinteistön huollosta vastaa Kiinteistö Oy Siilinjärven vapaa-aikakeskus. (Siilinjärven Uimala Oy 2020.) Yritys työllisti vuonna 2021 kesäkaudella 9 ja talvikaudella 11 henkilöä vakituisesti, ja lisäksi sesonkiluonteisen toiminnan vuoksi muutamia osa-aikaisia työntekijöitä, sekä yrittäjiä ostopalvelusopimuksilla. Siilinjärven Uimala Oy:n liikevaihto vuonna 2021 oli hieman yli 480 000 € liikevaihdon laskiessa koronapandemiaa edeltäviin vuosiin verrattuna lähes 50 % suureksi osaksi koronatilanteesta johtuvien muutosten ja rajoitustoimien vuoksi. (Siilinjärven Uimala Oy 2022.)

Fontanellan liikeidea on kylpylä- ja liikuntapalvelujen tarjoaminen. Pääkohderyhmiä ovat ryhmät (esimerkiksi yritykset, koululaiset, yhdistykset ja eläkeläiset), lapsiperheet sekä kuntosalin ja kylpylän yksittäiset asiakkaat. Toiminta-ajatuksena on hyvinvoinnin edistäminen ottaen huomioon asiakkaiden fyysiset, henkiset ja sosiaaliset tarpeet. Toiminnan kehittämisessä huomioidaan asiakkaiden ja työntekijöiden turvallisuus ja viihtyvyys, sekä tilojen puhtaus. Yrityksen arvoja ovat ihmisen arvostus, toisen auttaminen, reagoit nopeus asioiden hoitamisessa, vastuuntuntoisuus ja vastuullinen työote, kehittyminen ja kehittäminen, sekä tuloksellisuus ja laadukkuus. Toiminnan pääpaino on kylpylässä, joka sisältää 10 erilaista allasta. Pukutilakapasiteettia on noin 200 asiakkaalle ja allaspinta-alaa noin 620 m². Allasosaston kohokohtia ovat iso, lähes 90 m pitkä vesiliukumäki ja aaltoallas. Lämpötila kylpylässä on noin +32 C sekä ilmassa että vedessä. Fontanellan palveluvalikoimaan kuuluvat muun muassa uimakoulut, vauvauinti, vesijumput, kuntosaliohjaukset, ryhmäliikunnat ja virkistyspäivät. Fontanellassa on myös kaksi kuntosalia, neliratainen keilahalli, kaksi squashkenttää, tilaussauna, infrapunasauna ja solarium. (Siilinjärven Uimala Oy 2020.)

Virkistyskylpylä Fontanellan kiinteistöön on suunnitteilla laaja peruskorjaus, jonka suunniteltu alkamisajankohta on keväällä 2022. Siilinjärven kunnanvaltuusto on hyväksynyt keväällä 2021 mittavan peruskorjauksen rahoituksen. Peruskorjaus on kylpylän historian laajin ja sen kustannusarvio on noin 13,5 miljoonaa euroa. Peruskorjaus kestää kokonaisuudessaan noin 1,5 vuotta ja avajaisia tavoitellaan talville 2023. Kylpylässä on tarkoitus uusia kaikki sisäpinnat ja vesikatto, pesu- ja pukutilat, sekä laajentaa kuntoallasta ja tehdä saunamaailma. Vesipinta-ala peruskorjauksen yhteydessä kasvaa noin 160 neliometriä. Hankkeen tavoitteena on korjata tai uusia rakennuksen käyttöiän loppussa olevat kohteet, varmistaa turvallinen ja terve rakennus, sekä parantaa energiatehokkuutta. Hankkeessa kehitetään kylpylän viihtyvyyttä ja asiakaskokemusta erityisesti esteettömyyden näkökulmasta. Hanke tukee Siilinjärven kunnan hyvinvointistrategiaa, ja vahvistaa kunnan vetovoimatekijöitä. (Ruuskanen 2021; Kiinteistö Oy Siilinjärven Vapaa-aikakeskus 2021.)

1.3 Työn tausta

Virkistyskylpylä Fontanellan toiminta on muutoksen edessä, mikäli laaja peruskorjaus toteutuu suunnitellusti. Peruskorjauksen suunniteltu alkamisajankohta on keväällä 2022 ja Virkistyskylpylä Fontanellan toiminta seisahtuu tuolloin noin 1,5 vuoden ajaksi. Peruskorjauksen valmistuttua toimintaympäristö on uudenlainen, ja myös organisaation strategiaa uudistetaan vastaamaan uutta toimintaympäristöä. Peruskorjaus haastaa organisaation ja koko henkilöstön muutokseen, ja valmentava esimiestyö voi olla tukemassa tätä muutosta. Erityisesti esimiehiltä vaaditaan peruskorjatun kylpylän toiminnan käynnistymisen yhteydessä vahvaa johtajuutta, ja kykyä tukea henkilöstön kehittymistä.

Kohdeorganisaation esimiestyössä voidaan nähdä valmentavan esimiestyön periaatteita, jotka kumpuavat organisaation arvoista ja johdon toimintamalleista. Valmentavaa esimiestyötä ei ole liitetty kohdeorganisaation nykyiseen strategiaan tai sovittuihin toimintamalleihin, eikä lähiesimiehille ole järjestetty koulutusta valmentavasta esimiestyöstä. Valmentavan esimiestyön näkökulma tutkimukseen valikoitui tutkimuksen tekijän oman esimiestyökokemuksen ja organisaation esimiestyön toimintamallien tuntemuksen myötä. Organisaation esimiestyössä on tunnistettavissa valmentavan esimiestyön piirteitä, ja tämän vuoksi aihetta oli kiinnostavaa tutkia lisää esimiestyön ja henkilöstön hyvinvoinnin kehittämisen näkökulmista.

Laadullisessa tutkimuksessa voidaan käyttää tutkimusprosessin alussa tutkijan ajatuksia ja tiedon hankintaa ohjaavia työhypoteeseja, jotka voivat perustua tutkijan omakohtaiseen tietoon tai kokemukseen (Puusa & Juuti 2020, 78). Tutkimuksen oletuksena tutkimusprosessin alussa on valmentavan esimiestyön kehittämisen edistävä vaikutus työntekijöiden kokemaan motivaatioon ja työssä oppimiseen. Esimiestyön kehittämällä pyritään vastaamaan myös organisaation tulevaisuuden muutostarpeisiin ja strategiaan tavoitteisiin. Valmentava esimiestyö on tutkimuksen tekijän valitsema näkökulma esimiestyön kehittämiseen näistä lähtökohdista.

Esimiestyön kehittäminen nähdään kohdeorganisaatiossa strategisesti merkittävänä tekijänä. Esimiestyön tavoitteena on ohjata työntekijöiden toimintaa vastaamaan organisaation strategisia tavoitteita. Organisaation henkilöstöstrategia ohjaa henkilöstön johtamista, ja sen kehittäminen vaatii tukeen sekä henkilöstön että esimiesten näkemyksiä toiminnasta. Onnistunut henkilöstöstrategia voidaan nähdä vahvana organisaation menestystekijänä. Osaava ja sitoutunut henkilöstö on organisaation tahtotila, sekä organisaation kilpailukykyä että henkilöstön hyvinvointia ajatellen. Toiminnan jatkuva kehittäminen on kilpailukyvyyn ja toimialalla menestymisen kannalta oleellista. Tutkimuksen avulla kohdeorganisaatiossa voidaan luoda esimiestyön kehityssuunnitelma, ja lähiesimiehet voidaan sitouttaa mukaan kehitysprosessiin. Esimiestyön kehitysprosessi aloitetaan kohdeorganisaatiossa tutkimuksen valmistuttua kevään ja kesän 2022 aikana, ja sitä jatketaan mahdollisen peruskorjauksen jälkeen kylpylän avauduttua jälleen talvella 2023.

2 VALMENTAVA JOHTAMINEN JA ESIMIESTYÖ

Tässä luvussa käsitellään valmentavaa johtamista ja esimiestyötä, valmentavan esimiestyön menelmiä ja johtamisen kehittämistä. Luvussa tuodaan esille valmentavan johtamisen ja esimiestyön taustaa ja valmentavan johtajuuden määritelmiä. Luvussa esitellään myös valmentavan esimiestyön elementtejä ja etuja organisaation toiminnan kannalta, sekä valmentavalta esimieheltä vaadittavia ominaisuuksia. Johtamisen kehittäminen on keskeinen teema työn kannalta ja sitä käsitellään myös tässä luvussa.

2.1 Valmentava johtajuus

Valmentavan johtamistyylin juuret ovat coachingissa. Luthans ja Lockwook määrittivät vuonna 1984 tutkimuksensa tuloksena yhden johtajan tehtäväalueen kouluttamiseksi ja kehittämiseksi, jotka sisälsivät komponenttina myös valmentamisen ja mentoroinnin (Viitala 2007, 80). Valmennuksellisen johtamisen yhteydessä käytetyn käsitteen coachingin yleistymisen voidaan sijoittaa 1980–90-lukujen vaihteeseen Yhdysvaltoihin. Coachingin uranuurtajina toimivat muun muassa Thomas Leonard, Laura Whitworth sekä Karen ja Henry Kimsey-House, jotka perustivat 1990-luvulla yksityisiä coaching-kouluja. (Carlsson & Forssell 2017, 31.) Suomessa Unto Pirnes käytti jo vuonna 1989 valmentajuuden käsitettä esimiestyöstä puhuessaan. Pirnesin suorittaman empiirisen tutkimuksen mukaan yhdeksi esimiehen tehtäväksi muodostui valmentajana toimiminen. (Viitala 2007, 80.) Viimeisten vuosikymmenten aikana coachingin kasvu johtamisessa on ollut nopeaa. Liiketoimintaympäristöissä tapahtuu yhä nopeampia muutoksia ja coaching tarjoaa hyvät työkalut muutoksen johtamiseen. Johtamisen prioriteetit muuttuvat yhä enemmän kohti henkilöstön tukea ja sparrausta. Organisaatiohierarkiat madaltuvat ja työntekijöiden kaikilla tasoilla tulee kehittää itseohjautuvuuttaan. (Harmaja & Hellbom 2007, 213.)

Goleman (2000) havaitsi tutkimuksessaan, että johtamistyyleistä valmennus oli vähiten käytetty. Johtajat kokivat ihmisten opettamisen ja henkilökohtaisen kasvun kehittämisen hitaaksi ja työlääksi. Valmentavaa johtamista voidaan kuitenkin pitää tehokkaana työkaluna positiivisen ilmapiirin ja suori-tuskyvyyden edistämiseksi. Valmentava johtaminen vaatii jatkuvaa vuoropuhelua ja keskittyy ensisijaisesti henkilökohtaiseen, eikä niinkään työtehtävien kehittymiseen. Ladyshevskyn (2010) tutkimuksessa valmentavan johtajan ja työntekijöiden välistä suhdetta vahvistivat luottamus, yhteiset arvot ja hyväntahtoisuus. Valmentavan johtajan roolissa epäonnistuminen johti henkilöstön sitoutumisen ja motivaation heikentymiseen. Johtamisen kehittämisessä valmentavaksi tulee ymmärtää edellä mainittujen tekijöiden merkitys organisaation strategisena menestystekijänä.

Wang, Yuan & Zhu (2017) tutkivat valmentavan johtamistavan yhteyttä työntekijän äänikäyttäytymiseen eli niin sanottuun äänivaltaan ja kehittävään ilmaisuun. Tutkimuksen tulokset osoittivat, että valmentavalla johtajuudella oli työntekijän äänikäyttäytymiseen positiivinen vaikutus. Tutkimuksessa nostettiin esille työntekijän ja esimiehen välisen vuorovaikutussuhteen ja työntekijässä tunnistetun potentiaalın merkitys. Uutelan (2019, 124) tutkimuksessa valmentava esimiestyö näkyi haastateltavien mielestä arjen työnteon sujumisena, ja sen koettiin edistävän työntekijöiden hyvinvointia.

TAULUKKO 1. Valmentavan johtamisen määritelmiä

Kirjailija:	Määritelmä:	Keskeiset elementit:
Pirnes, Unto (1989) (Viitala 2007, 80.)	Esimiehen tehtävänä on selkeyttää päämääriä ja sitouttaa alaisia jatkuvasti viestimällä päämääristä. Esimies kehittää alaisista yhtenäisen tiimin ja vaikuttaa oman esimierkin kautta.	<ul style="list-style-type: none"> - päämäärätietoisuus - sitouttaminen - kehittäminen - esimerkillä johtaminen
Goleman, Daniel (2000)	Keskittyy yksilön kehittämiseen. Toimii kun yksilö tunnistaa heikkouksiaan ja haluaa kehittyä. Auttaa yksilöä vahvistamaan suorituskyykyään tai kehittämään vahvuuksiaan.	<ul style="list-style-type: none"> - kehittyminen - suorituskyyky - vahvuuksien kehittäminen
Grant, Anthony M. (2005)	Johtamisella tuetaan systemaattisesti tavoitteiden saavuttamista ja suorituksen paranemista. Edistetään hyvinvointia ja itseohjautuvaa sekä omaehtoista oppimista.	<ul style="list-style-type: none"> - tavoitteiden saavuttaminen - suorituskyyky - itseohjautuvuus
Ladyshevsky, Richard (2010)	Tarkoituksena auttaa työntekijöitä löytämään ja korjaamaan työhön liittyvät puutteet. Usko alaisten kyykykyteen. Luo kumppanuutta, innostaa ja kannustaa kohti tavoitteita. Tunneäly korostuu johtamisessa.	<ul style="list-style-type: none"> - kyykykyys - kumppanuus - kannustus - tunneäly johtamisessa
Ristikangas, Marjo-Riitta & Ristikangas, Vesa (2010)	Kokonaisvaltainen tapa olla, vaikuttaa toisiin ja tulla vaikutetuksi. Arvostavaa, osallistavaa ja tavoitteellista yhteistoimintaa. Yksilöiden potentiaali organisaation ja ryhmän käyttöön. Perustuu luottamukseen ja kuuluu kaikille.	<ul style="list-style-type: none"> - arvostavuus - osallistavuus - tavoitteellisuus - potentiaalinen valjastaminen - luottamus
Carlsson, Maria & Forssell, Christina (2017)	Eettisesti kestävä ja ihmisen arvoon, potentiaaliin ja oppimiskyykyyn uskova johtaminen. Johtamistavassa yhdistyvät aitous, persoonallisuus ja joustavuus.	<ul style="list-style-type: none"> - potentiaaliin uskova - oppimiskyyky - aitous
Wang, Yanfei, Yuan Ching & Zhu, Yu (2017)	Pyrkimys parantaa ja kehittää työntekijöiden älyllistä potentiaalia. Johtajan ja esimiehen välinen vuorovaikutus merkityksellistä.	<ul style="list-style-type: none"> - potentiaalinen kehittäminen - vuorovaikutus

Valmentavaa johtamista ei voida määritellä yksiselitteisesti, vaan sille löytyy useita määritelmiä ja lähestymistapoja vuosien varrelta. Valmentavalle johtajuudelle yhteisinä nimittäjinä voidaan pitää yksilön potentiaaliin uskova, vuorovaikutuksellista ja kehittävä johtajuutta. Johtajuuden painopiste on ihmisten johtamisessa ja kannustavassa, osallistavassa ja oppimista tukevassa johtamisessa. Työyhteisössä esimies voi toimia valmentajana, ja keskittyä työssään tiimin vahvuuksien hyödyntämiseen ja keskinäisen luottamuksen rakentamiseen. Valmennuksellisen johtamisen tavoitteina voidaan nähdä työntekijöiden oivalluttaminen haastamalla heitä, esittämällä heille kysymyksiä ja kannustamalla heitä kehittymään. Valmentavassa johtamisessa ihmisten johtaminen pohjautuu vahvasti toisten ihmisten kunnioitukseen ja arvostukseen, sekä aitouteen. Tässä tutkimuksessa valmentava

johtajuus määritellään yksilön ja yhteisön vahvuuksia tukevaksi ja kehittäväksi, sekä onnistumista ja oppimista edistäväksi johtajuudeksi, jossa vuorovaikutussuhteilla ja keskinäisellä luottamuksella on merkittävä rooli.

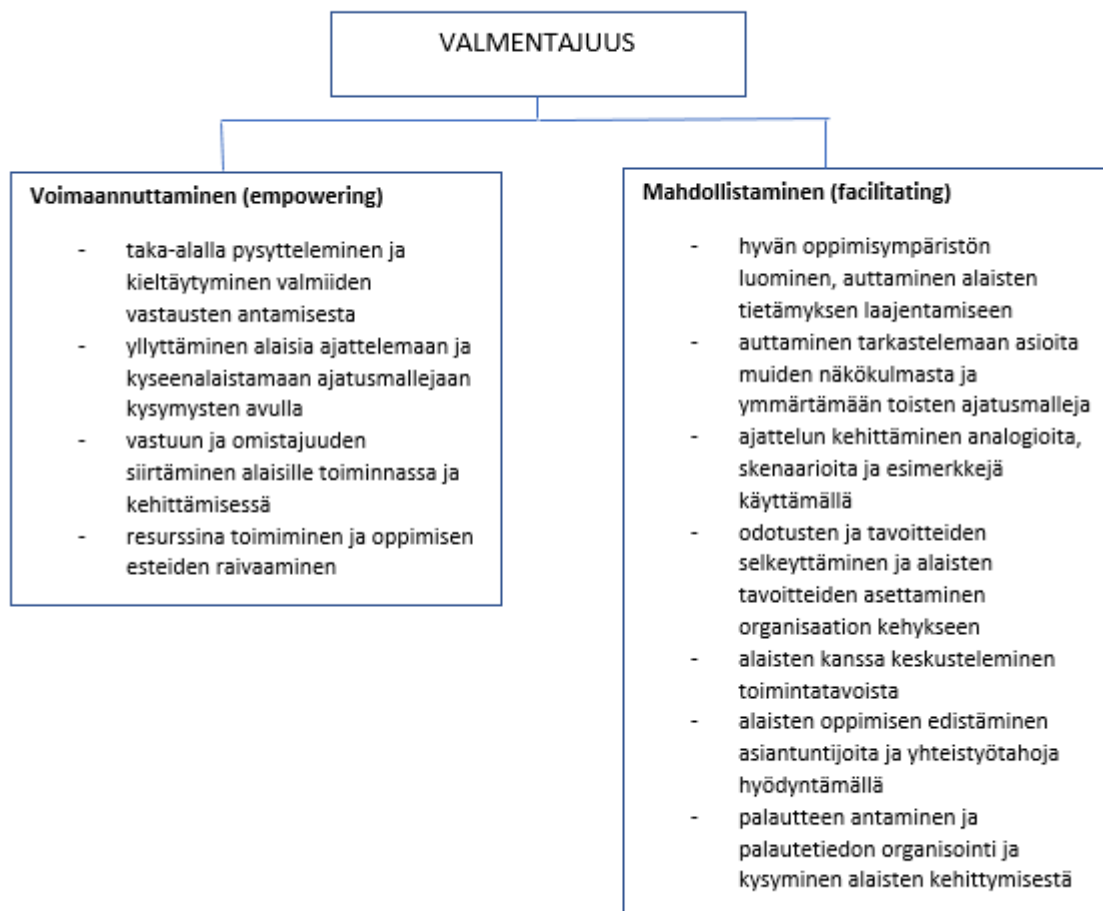
TAULUKKO 2. Perinteisen ja valmentavan johtamisen erot (Mukaillen Ristikangas & Grünbaum 2014, 17)

Perinteinen johtaminen	Valmentaminen
Esimies tietää ja kertoo, mitä täytyy tehdä	Valmentajalla eri rooleja ja tehtäviä
Asioihin on olemassa valmis vastaus ja ohje	Kysytään kysymyksiä
Toiminta perustuu malleihin, jotka johto on luonut	Muiden mielipiteiden ja kokemuksen huomioiminen
Tehdään ohjeistuksen mukaan	Suunnitteluun, tekemiseen ja arviointiin osallistaminen
Käsketään ja pakotetaan	Toimitaan vapaaehtoisesti, sitoutuen
Yksin työskentely	Yhdessä tekeminen
Monologi	Dialogi ja trialogi
Hiljaisuus kun asiat ovat hyvin, ongelmista huomauttaminen	Kannustus, innostus ja toiminnan arviointi
Pelätään ja vältellään virheitä	Kokeillaan ja opitaan virheistä
Yksin tyytyväisiä	Onnistumisten juhlistaminen yhdessä

Valmentava ote esimiestyössä on kehittynyt vastaamaan yksilöiden ja tiimin motivoimisen sekä työn tuottavuuden lisäämisen tarpeisiin. Autoritaarisesta johtamistavasta, jossa johto käskee ylhäältäpäin ja johdettavat kuuliaisesti noudattavat ohjeita on tultu demokraattisen johtamisen kautta valmentavaan esimiestyön otteeseen. Demokraattisessa tiimin johtamisessa korostuu tasapuolisuus ja tiimiläisten aktiivinen osallistuminen. Valmentava johtaminen yhdistelee arvostavaa, osallistavaa ja tavoitteellista otetta, sekä korostaa onnistumisia. (Ristikangas & Grünbaum 2014, 14–15.) Autoritaarinen johtamistapa ei vastaa enää työelämän tarpeisiin, eikä edistä työyhteisön toimintatapoja. Valmentava esimiestyö on muodostunut kohtaamaan nykyisen työelämän vaatimukset ja nostaa esille yhteistyötä ja kannustusta. Valmentava johtamiskulttuuri korostaa yhteistyötä, eikä keskity yksilösuorituksiin. Tällaiseen johtamiskulttuuriin päästään, kun keskitytään toimintatapoihin ja arvostukseen, osaamisen kehittämiseen sekä vuorovaikutussuhteiden laadun syventämiseen. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 267.)

2.2 Valmentava esimies

Valmentaminen tapahtuu esimiehen kohtaamisissa alaisten kanssa. Alaiset kokevat esimiehensä valmentajan roolin omista tarpeistaan ja lähtökohdistaan käsin, ja tämä määrittelee myös kokemuksen valmentajasuhteen onnistumisesta. Valmentajuuden tarpeeseen voidaan vastata vain yksilöllisesti ja se haastaa esimiehen kohtaamaan alaisensa yksilöllisesti, heihin aidosti keskittyen. Valmentajuuden tehtäväalueisiin ja ulottuvuuksiin voidaan katsoa kuuluvan voimaannuttamisen ja mahdollistamisen. (Viitala 2007, 87–88.)



KUVA 1. Valmentajuuden ulottuvuudet ja tehtäväalueet (Mukaillen Ellinger, Watkins & Bostrom 1999; Viitala 2007, 87)

Ellinger, Bostrom ja Watkins (1999) ovat tutkimustyönsä kautta pyrkineet erittelemään valmentajuutta käytännön esimiestyössä. Valmentavan johtajuuden piirteet on jaettu kahteen ryhmään: voimaantumista edistävään (empowering cluster) ja mahdollistavaan (facilitating cluster) käyttäytymiseen. Voimaantumista edistävässä tehtävässä esimies tukee alaisten kriittistä ajattelua, oppimista edellyttäviä resursseja ja aktivoi alaisia omaehtoiseen kehittymiseen. Mahdollistavassa tehtävässä esimies antaa oppimista tukevaa palautetta, osallistaa toiminnan suunnitteluun ja oppimisympäristön kehittämiseen sekä selkiyttää tavoitteita ja laajentaa ajattelutapoja. (Viitala 2007, 86–87.) Ellinger ym. (1999) ovat määritelleet valmentavaa otetta esimiestyössä myös esimiehen ja alaisen välisenä

vuorovaikutussuhteena. Valmentavan esimiestyön tarkoituksena on työntekijän kyvykkyyden kehittäminen, potentiaalin vapauttaminen ja oppimaan auttaminen (Mäkelä, Viitala, Tanskanen, Santti & Uotila 2013, 11).



KUVA 2. Esimiehen kolme ydinroolia Downeyn (2003) mukaan (Mukaillen Carlsson & Forssell 2017, 40)

Valmentava esimies työskentelee organisaation yhteisen tavoitteen toteutumiseksi ja pyrkii kehittämään työyhteisön jäsenten osaamista ja yhteistyökykyä. Valmentavalla esimiehellä on eri rooleja, joita hän tilanteeseen sopivasti hyödyntää. Managerin roolissa esimies huolehtii velvollisuuksien toteutumisesta ja aikaansaamisesta, sekä hallinnollisista tehtävistä. Leaderin roolissa esimies osoittaa tiimille suuntaa, ohjaa tiimiä tavoitteita kohti ja toimii esimerkkinä. Coachin roolissa esimies innostaa, haastaa, kysyy ja luo edellytyksiä oivalluksille. (Ristikangas & Grünbaum 2014, 26–27.) Jokaisella roolilla on oma tilanteensa ja tarkoituksensa, johon ne sopivat. Roolit kulkevat osin päällekkäin, eivätkä ole toisiaan poissulkevia. (Carlsson & Forssell 2017, 39.) Esimiehen arjessa kaikki nämä roolit ovat tarpeellisia ja niitä on tarpeen kehittää. Eri roolien kautta esimies voi hyödyntää johtamistaitojaan monipuolisemmin omiin arvoihinsa ja vahvuuksiinsa pohjautuen. Kuvassa (kuva 2) ydinroolien välissä oleva viiva erottaa roolitusten painotuksen päätös- ja vaikutusvallan mukaan. Organisaation päätös- ja vaikutusvallan alaisissa asioissa esimiehen manager- ja leader-rooli korostuvat, kun taas yksilön vallan ja vastuun alla coachin rooli leaderin roolin ohella korostuu (Carlsson & Forssell 2017, 41).

Coaching on tavoitelähtöinen johtamismenetelmä ja se muodostuu ajattelutavasta (mindset), taidoista (skillset) ja työkaluista (toolset). Uskomukset, arvot ja asenne sisältyvät coachingin ajattelutapaan, osaaminen ja taidot johtamismenetelmän taitoihin sekä menetelmät ja mallit työkaluihin. Coaching-asenne sisältää tavoitteita, ratkaisuja, vahvuuksia, voimavaroja ja vastuita, jotka kaikki ovat yksilön kasvun ja kehittymisen kannalta oleellisia. Valmentavan esimiehen tulee osata tunnistaa vahvuuksia sekä aistia ja ennakoida ongelmia. Esimieheltä vaaditaan muutosherkkyttä ja kykyä viestiä tulevast. (Suonsivu 2014, 149, 153.) Valmentava esimies vaalii omaa ja muiden potentiaalia ja näkee edessä mahdollisuuksia esteiden sijaan. Potentiaalin näkevä esimies mahdollistaa työnteki-

jän oivaltamisen omista mahdollisuuksistaan ja potentiaalistaan. Valmentava esimies kannustaa keskinäiseen palautteenantoon ja sparraukseen, jossa koko työyhteisön potentiaalia hyödynnetään. (Ristikangas & Grünbaum 2014, 37–38.)

Esimiehen tulee keskittyä valmentamisessa vahvasti nykyhetkeen. Nykyhetkeen keskittymällä esimies ymmärtää, että henkilöstön valmentaminen tässä ja nyt edistää organisaation mahdollisuuksia saavuttaa asetetut tavoitteet pitkällä tähtäimellä. Valmentava esimies ajaa tiimin etua ja auttaa työntekijöitä kehittymään, sekä tarjoaa vastuuta ja itsenäisyyttä. Mikäli osapuolten väliltä puuttuu aito kuunteleminen ja kunnioitus, valmentamisen teho heikkenee. Valmentavan esimiehen tuleekin ymmärtää, että valmennettavan on tärkeää tulla kuulluksi ja ymmärretyksi. (Furman, Pinjola & Rubanovitsch 2014, 103–104.) Valmentavan esimiehen tule osoittaa tehtävien ja päämäärien arvo niin, että yksilö kykenee motivoitumaan niistä. Kun tavoite on hahmotettu oikein ja kiinnostaa myös yksilöä, on sen mahdollista synnyttää sisua ja draivia työssä. Motivaatio, osaaminen ja tarvittavat resurssit mahdollistavat työssä suoriutumisen. Suoriutuminen vaatii usein myös kunnianhimoa. Tavoitteet, jotka haastavat sopivassa suhteessa, mutta tarjoavat myös mahdollisuuden onnistumiseen, motivoivat enemmän kuin liian helpot tai mahdottomalta tuntuvat tavoitteet. (Suonsivu 2014, 158.)

Valmentavan esimiestyön vuorovaikutustilanteissa korostuu inhimillisuus. Esimies voi olla aivan tavallinen, eikä hänen tarvitse paeta esimiesroolinsa taakse. Valmentava esimies on tasa-arvoinen johdettaviinsa nähden. Hän voi myöntää omat virheensä, ja suhtautuu toisiin arvostavasti ja kunnioittavasti. Valmentava johtajuus on työtä ihmisten kanssa ja esimies on ihminen muiden rinnalla. Toisten kohtaaminen vaatii esimieheltä älyllistä ja tunnetason vahvuutta ja taitoa. Valmentava esimies valitsee olla aidosti kiinnostunut toisten mielipiteistä ja ajatuksista. Valinta on tietoinen ja sen eteen täytyy tehdä aktiivisesti töitä. Aito kiinnostus toisesta kerryttää esimiehelle arvokasta tietoa ja tieto tukee johtamista. Valmentava esimies näkee kaikissa potentiaalia, ei vain niissä, joista on eniten hyötyä. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 51–52, 89–90.)

Valmentava johtajuus näkyy esimiehen kykynä olla läsnä hetkessä, ja haluna ymmärtää sekä huomioida ryhmän erilaisuutta. Johtajuudessa huomioidaan toiset, rakennetaan luottamusta ja korostetaan yhdessä tekemistä. Valmentava johtajuus kuuluu kaikille työyhteisön jäsenille, ja sitä voi jokainen ryhmän jäsen rakentaa itsessään. Valmentava johtaja luopuu omasta asiantuntijuuden roolistaan ja pyrkii tasavertaiseen rooliin toisten kanssa. Johtamisessa fokus tulee pitää johdettavissa ryhmänä tai yksilöinä. Esimiehen tulee rakentaa yhteistyötä ja hyödyntää ryhmän erilaisuutta, jotta asetetut tavoitteet on mahdollista saavuttaa. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 12, 42–44.)

Valmentavan johtajuuden olemus tiivistyy luottamukseen ja yhteistyöhön. Luottamus syntyy ihmisten välisen vuorovaikutuksen seurauksena, ja on ansaittua, vastavuoroista ja itsensä alttiiksi asettamista. Nopeasti muuttuvassa maailmassa ja työelämän muutoksissa esimiehen haasteena on luoda luottamuksellisia suhteita työyhteisössä. On myös usein vaikea havaita, onko luottamus todellista vai näennäistä. Esimiehen oma eettinen, oikeudenmukainen ja esimerkillinen toiminta synnyttää luottamusta työyhteisössä, ja näiden arvojen mukaan toimiminen vaatii esimieheltä rohkeutta sekä kykyä hillitä omia impulssejaan. Esimiehen syvälinen pohdinta arvoistaan ja pyrkimyksistään auttaa häntä kehittämään johtamistoimintaansa. Avoin dialogi henkilöstön kanssa sekä ihmisten reilu ja arvostava kohtelu voivat olla rakentamassa aitoa luottamusta esimiehen ja henkilöstön kesken. (Juuti 2016,

37–40.) Luotettavuus määräytyy ennen kaikkea kiperissä tilanteissa. Valmentavan esimiehen tulee olla luja joka tilanteessa ja pitää huoli yhteisestä vastuuntuntoisuudesta. Tasapuolinen ja rehellinen ote näkyy yhteisen hengen lujittumisena. (Suonsivu 2014, 158.)

Esimies on tärkeässä roolissa työyhteisössä yhteisen hengen vaalijana. Esimiehen toiminta yhteisöllisyyden eteen synnyttää työyhteisössä me-henkeä. Luottamuksellinen, oikeudenmukainen ja rehellinen toiminta ja kaikkien yhteisen edun huomioiminen on tärkeää vuorovaikutuksellisen ilmapiirin säilyttämiseksi. Luottamuksellinen ja avoin ilmapiiri ovat myös oppivan organisaation edellytyksiä. (Juuti & Vuorela 2015, 48–49.) Luottamus on organisaatioiden elinehto ja siihen panostaminen lisää työhyvinvointia. Luottamus on vastavuoroista ja edellyttää sen antamista sitä saadakseen. Luottamuksella on positiivisia vaikutuksia ryhmässä, ja se vähentää kontrolloinnin tarvetta. Luottava esimies innostaa uuden oppimiseen ja kehittymiseen sekä uskoo, että tavoitteisiin päästään yhdessä ponnistelemalla. Luottamus mahdollistaa virheiden tekemisen, sillä ne nähdään osana toiminnan kehittymistä. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 170–173.)

Caproni (2012, 21) nostaa esille menestystä ennakoivia esimiestyön elementtejä. Elementeissä voidaan nähdä yhteneväisyyksiä myös valmentavan esimiestyön elementteihin. Esimiestyön ominaisuudet vaikuttavat esimiehen käyttäytymiseen ja toimintaan. Oikeanlaisen toiminnan seurauksena on parhaillaan tehokkaampi työ, esimiehen menestyminen urallaan ja hyvinvointi työssä.



KUVA 3. Menestystä ennakoivia esimiestyön ominaisuuksia (Mukaillen Caproni 2012, 21)

Esimesten valmiuteen toimia ja onnistua valmentajana vaikuttavat heidän käsityksensä itsestään ja omista uskomuksistaan roolissaan esimiehenä, sekä heidän uskomuksensa alaisistaan ja oppimisproesseista. Mikäli esimies määrittelee roolinsa auktoriteettina ja kontrolloijana, eikä usko alaisensa kykyihin ja pitää itseään erehtymättömänä, ei hänellä ole valmiuksia toimia valmentajana alaisilleen. Valmentajan roolissa ei kuitenkaan tarvitse olla yli-ihminen, vaan tärkeintä on asenne ja luottamus. Valmentajan tulee aidosti haluta auttaa valmennettavaa ja hänen on kyettävä arvostamaan toisia ihmisiä. (Viitala 2007, 91.) Valmentavan esimiestyön pohjalla on esimiehen vahva itsetuntemus ja halu johtaa ja kehittää myös itseään. Itsensä johtamisen taidot korostuvat erityisesti muutostilanteissa. Esimiehellä täytyy olla kykyä ja halua paneutua asioihin, sekä asettaa rajoja ja priorisoida tehtäviä (Pirinen 2014, 162). Esimiehen tulee tiedostaa oma kasvunsa ja kehitystasonsa, ja työstää

aktiivisesti ihmisenä kypsymistään samalla, kuin tunnistaa kasvatustehtävänsä. Keskeisenä esimies-tehtävänä on toisten parhaiden puolien esiin tuominen niin, että jokainen kukoistaisi työssään. Kye-täkseen hyvään ja rakentavaan suhteeseen työyhteisön muiden jäsenten kanssa, tulee esimiehen olla aidosti oma itsensä. Ihmisten johtajana kehittyminen edellyttää esimieheltä nöyryyttä ja kasvua ihmisenä. Esimiehen omat tunteet toimivat hänen työssään parhaana työkaluna. Tunteet edistävät ja haittaavat toimintaa, ja tunteiden havainnointi voi auttaa esimiestä oman suorituskykynsä kehittä-misessä. (Juuti 2016, 36–37, 64.)

2.3 Valmentavan esimiestyön menetelmiä

John Whitmoren kehittämä valmennuskeskustelun GROW-malli toimii tehokkaana valmentavan esi-miestyön menetelmänä työntekijän ja esimiehen välisissä keskusteluissa. GROW-mallin tarkoitus on saada työntekijä itse oivaltamaan keinoja saavuttaa tavoitteensa ja parantamaan tuloksia. Kyseisen valmennusmallin tarkoituksena on edistää suorituskykyä ja oppimista, sekä lisätä motivaatiota ja vapauttaa henkilön potentiaalia. Whitmore korosti tietoisuuden ja vastuullisuuden rakentamisen ole-van olennainen osa onnistunutta valmennusta. GROW-mallissa G eli Goal setting tarkoittaa sekä ly-hyiden, että pitkäaikaisten tavoitteiden asettamista. R eli Reality checking merkitsee nykytilanteen kartoitusta. O eli Options tarkoittaa vaihtoehtoisia strategioita ja toimintatapoja. W eli What, When, Whom ja Will tarkoittaa sitä, mitä täytyy tehdä, kenen osalta ja tahtotilaa tehdä tavoiteltu asia. GROW-menetelmä nähdään hyvänä keinona kysyä kysymyksiä, jotka lisäävät valmennettavassa tie-toisuutta ja johtavat vastuunottoon. GROW-malli toimii tehokkaana palautteen antamisen ja arvioin-nin menetelmänä, sekä itsensä ja työyhteisön kehittämisessä. (Whitmore 2017, 93–131.)

George Doran esitteli vuonna 1981 SMART-kriteerit tavoitteiden asettamiselle. Valmennuskeskuste-lun GROW-mallissa oleellista on tavoitteiden määrittäminen, ja siinä voidaan hyödyntää tavoittei-den SMART-kriteerejä. Doran (1981) määritteli tavoitteen asettamisen kriteereiksi S eli Specific, joka tarkoittaa konkreettista kehityskohdetta. M eli Measurable, joka tarkoittaa kehitystä mitattavaa. A eli Assignable, joka tarkoittaa sitä, kuka kehitystyötä tekee. R eli Realistic, joka tarkoittaa mitä tuloksia on mahdollista olemassa olevilla resursseilla saavuttaa. T eli Time-related, joka tarkoittaa milloin tu-lokset on mahdollista saavuttaa. Doran totesi, ettei kriteerejä voida kuitenkaan hyödyntää kaikilla johtamisen tasoilla ja tilanteissa, eikä jokaista kriteeriä voida käyttää kaikenlaisissa tavoitteissa. (Do-ran 1981.) Selkeiden tavoitteiden asettaminen voidaan nähdä auttavan osallisia keskittymään tehtä-vään, mittaamaan edistystä ja pysymään motivoituneina. Tavoitteet voidaan asettaa SMART-tavoit-teina organisaation vision mukaisesti. Duttan (2021) esittelemissä SMART-tavoitteissa S (spesific) tarkoittaa tarkkuutta, M (measurable) mitattavuutta, A (attainable) saavutettavuutta, R (relevant) relevanttiutta ja T (time-bound) aikataulutettua. SMART-kriteerit tavoitteiden asettamisessa ovat muokkautuneet ajan myötä, ja ne ovat saaneet myös kritiikkiä ja niiden toimivuutta on kyseenalais-tettu. Ne voivat kuitenkin olla apuna GROW-mallin toteutuksessa valmennuksellisissa keskusteluissa.

Valmentava esimiestyö on toisten vahvistamista, ja henkilön potentiaalnin näkemistä ja hyödyntä-mistä. Valmentava johtaja haluaa myös muiden menestyvän. Taustalla on ajatus siitä, että ihmisten mahdollisuudet ja voimavarat ovat löydettävissä, kun heille annetaan mahdollisuus kokea onnistumi-sia ja löytää omat vahvuutensa. Kukoistaakseen, kehittyäkseen ja hyödyntääkseen voimavarojaan,

ihmiset tarvitsevat toisiaan. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 102.) Valmentaminen mahdollistaa oppimisprosessin työntekijässä, toisin kuin esimiehen suora neuvominen tai vastausten antaminen. Mikäli työntekijälle annetaan mahdollisuuksia oivalluksiin, on oppimisen kokemus vahvempi kuin suoraan opetettu asia. Valmentava johtaminen keskittyy erilaisuuden ja moninaisuuden hyödyntämiseen, jossa jokaisen vahvuuksia hyödynnetään ja jokaisen potentiaali pyritään saaman esiin. Menestyvässä organisaatiossa erilaisuuden vaaliminen korostuu. (Juuti & Vuorela 2015, 39–40.)

Valmentava esimies auttaa toisia löytämään ongelmiin ratkaisuja oivalluttavia kysymyksiä esittämällä. Valmentava johtaminen on hyvä menetelmä osaamisen kehittämisessä, sekä johdon että henkilöstön osalta. Valmentava esimies sparraa henkilöstöä löytämään ratkaisuja, eikä anna heille valmiita vastauksia. (Kaijala & Tolvanen 2020, 178–179.) Valmentava esimies on hyvä muutoksen valmentajana. Hän on tavoitesuuntautunut sekä ratkaisukeskeinen, ja saa ihmiset oivaltamaan itse, kuinka he pääsevät muutoksen päämääriin. Valmentava esimies ei esitä valmiita ratkaisuja muutoksen ongelmiin, vaan ne etsitään yhdessä tiimin kesken. Esimiehen halu kuunnella on osaltaan arvostuksen osoitus työntekijää kohtaan, ja lisää omatoimisuutta ja vaikutusmahdollisuuksia. Valmentava esimiestyylillä edellyttää työntekijältä kykyä ja halua ottaa vastuuta itsensä kehittämisestä ja oppimisesta. (Pirinen 2014, 84.)

Haastaminen on yksi tärkeimmistä valmentavan esimiehen ajattelu- ja toimintamalleista. Valmentava esimies haastaa sopivassa suhteessa itseään ja muita. Haastamisen tavoitteena on auttaa toista laajentamaan ajatteluun, menemään epämuodollisuuksilleen ja ohjata oppimisen polulle. Arvostava ote ja jämäkkä, sekä tavoitteellinen haastaminen edesauttavat kehittymistä. Haastavissa tilanteissa esimies ei päästä työntekijää helpolla vaan pyrkii kysymään tiukkojakin kysymyksiä. Työntekijän vastuun lisääminen on myös haastamista ja kehittymisen mahdollistamista. (Ristikangas & Grünbaum 2014, 48–49.)

Valmentaminen ilmenee esimiestyössä voimaannuttamisena, auttamisena, kehittämisenä, tukemisena ja esteiden poistamisena. Tehokkaiden valmentajien yhteisinä piirteinä voidaan nähdä muun muassa avulias asenne, valvomisen tarpeen vähäisyys, empatiakyky toisia ihmisiä kohtaan, sekä avoimuus ja halu auttaa muita kehittymään. (Ellinger, Beattie & Hamlin 2010, 259.) Esimiehen tulee olla sekä hyvä kuuntelija, että hyvä kyselijä. Oikeita kysymyksiä kysymällä esimies valmentaa työntekijää onnistumaan. Kysymällä kysymyksiä positiiviseen sävyyn esimies osoittaa myös kunnioittavansa vastapuolta, ja rohkaisee keskustelun jatkamiseen. (Furman ym. 2014, 69.) Hyvä vuorovaikutustaito, sekä kyky analyttiseen ajatteluun ovat valmentajan tärkeitä ominaisuuksia (Viitala 2007, 91).

Työhyvinvointia tukeva esimiestyö on työyhteisön jäsenten ja vuorovaikutuksen aikaansaama tulos. Valmentava esimies tukee yksilöiden voimavaroja ja taitoa kehittää työtään. Esimies kannustaa työyhteisön jäseniä keskusteluun ja luo avointa, sekä luottamuksellista ilmapiiriä. Esimies hyödyntää koko työyhteisön asiantuntijuutta ja tukee työyhteisöä muutosprosessissa. (Juuti & Vuorela 2015, 157–160.) On tärkeää, että esimies kuulee työntekijöiden tunteet ja ottaa ne vakavasti. Epätietoisuuden tunteiden huomioiminen ja työntekijöiden kuuleminen auttavat muutosprosessissa. (Furman ym. 2014, 66–67.)

Valmentavan esimiehen tulee opettaa työntekijälle ajattelutapoja työn tavoitteisiin, tehtävien suori-
tukseen ja organisaatietietoon liittyen. Esimiehen täytyy luopua kontrollintarpeestaan ja valtuuttaa
työntekijöitä tekemään parhaansa organisaation toiminnan kriteerien pohjalta. Työntekijöiden uudet
ajatukset tai kehitysideat voivat parhaimmillaan tuottaa innovaatioita ja hyödyllisiä toimintamalleja
organisaation eduksi. Esimiehen tulee huomioida esitetyt asiat yhdenvertaisesti työntekijöiden per-
soonallisuuden eroista huolimatta. Asioita ja tilanteita voidaan ratkaista monella eri tavalla ja esimie-
hen tulee omata hyvä sietokyky eriävien näkemysten suhteen. (Jalava 2001, 77–78.)

Esimiehen tehtävänä on varmistaa henkilöstön onnistuminen työssään. Valmentava esimies osoittaa
arvostusta henkilöstön osaamista kohtaan, ja tarjoaa samalla mahdollisuuden oppia ja oivaltaa. Esi-
mies toimii esimerkkinä ja organisaation arvojen mukaisesti. Aktiivinen ja välittävä ote esimiestyössä
mahdollistaa henkilöstön onnistumisen. (Kajjala & Tolvanen 2020, 217.) Kun ihminen pääsee osallis-
tumaan itseään koskeviin päätöksiin, hän sitoutuu niihin paremmin. Henkilöstön osallistaminen ja
mukaan ottaminen ongelmanratkaisuissa ja päätöksenteossa valjastaa henkilöstön vahvuudet tiimin
käyttöön. Osallistaminen on vastuun antamista ja sen jakamista henkilöstölle, ja vahvistaa työyhtei-
sön avoimuutta ja sen jäsenten vastuunkantoa. Osallistamisen kautta esimies huomioi työyhteisön
erilaisuuden ja ottaa työn kehittämiseen kaikki mukaan. (Eklund 2021, 147–148.)

2.4 Valmentavan esimiestyön hyödyt organisaatiossa

Työ ja työn luonne muuttuvat jatkuvasti, ja tulevaisuuden työ vaatii työntekijöiltä itseohjautuvuutta
sekä muutos- ja kehittymiskykyä. Tulevaisuuden digiloikka ja työn muutos projektimaisemmaksi luo
tarpeen itsensä johtamiselle ja kehittämiselle 2030-luvun työelämässä (Kokkinen 2020, 29). Esimies-
ten ja työntekijöiden on vastattava tähän tarpeeseen kehittämällä itseään ja kykenemällä muutok-
seen. Muutos luo tarpeen myös osaamisen päivittämiselle ja näiden toimien ennakoimiselle (Kokki-
nen 2020, 12). Valmentava johtaminen vastaa osaltaan muuttuvan työelämän haasteeseen, ja val-
mentava esimies voi omalla johtamisosaamisellaan tukea työntekijöitä. Laadukas esimiestyö tukee
työntekijöiden kehitystä ja työhyvinvointia. Tulevaisuuden uhkana on, etteivät organisaatiot ym-
mällä osaamisen ylläpitämisen tuottavuutta, tai kokevat panostuksen osaamisen kehittämisen me-
nenvän hukkaan työntekijöiden sitoutumisen ollessa epävarmaa (Kokkinen 2020, 25).

Uutelan (2019, 137–139) tutkimuksen mukaan valmentava esimies hyödyntää monia eri keinoja ja
menetelmiä työarjessa oppimisen ja työhyvinvoinnin edistämiseksi. Valmentavan johtamiskulttuurin
toteutuminen läpi organisaation vaatii käytännön toimintaa tukevia toimenpiteitä. Tutkimuksen mu-
kaan valmentavan esimiestyön koettiin olevan keskeinen työhyvinvoinnin edistäjä ja oppimisen mah-
dollistaja. Tutkimuksen tulosten perusteella valmentavasta työtavasta kaivattiin lisää tietoa ja ym-
märrystä sen jalkauttamiseksi organisaatiossa. Mäkelä ym. (2013, 66) tutkimus lähijohtamisen kehit-
tämisestä hyvinvoinnin ja tuloksellisuuden lähtökohdista osoitti valmentavan esimiestoiminnan ole-
van yhteydessä työhyvinvoinnin kokemiseen. Valmentava esimiestyö oli myös yhteydessä hyviin esi-
mies-alaisuuteisiin.

Ellinger, Hamlin & Beattie (2008) toivat tutkimuksessaan esille esimiesten vastuun henkilöstöresurs-
sien ja -kehittämisen käytäntöjen suorittamisessa. Esimiehiltä vaaditaan yhä enemmän valmennus-

taitojen kehittämistä työntekijöiden oppimisen ja kehittymisen edistämiseksi. Tehokkaan valmennuskulttuurin luomisen on todettu johtavan tuottavuuden ja suorituskyvyn kehittymiseen. Viitala (2007, 91–92) toteaa valmentavan esimiehen käsityksen henkilöstön oppimisen dynamiikasta ja sen tukemisen mahdollisuuksista olevan organisaation suorituskyvyn kannalta oleellista. Valmentava johtajuus edistää suoritustasoa, tuottavuutta ja työtyytyväisyyttä, sekä heijastuu myönteisesti myös asiakastytyväisyyteen. Organisaation määritellessä valmentavan johtajuuden strategiseksi tekijäksi, saa esimies kehukset oman roolinsa kehittämiseksi. Valmentavan johtajuuden vahvistaminen organisaatiossa tarkoittaa esimiestyön arvioimista, arvostamista, vaalimista ja palkitsemista.

Parppein (2008, 3–4, 110) väitöskirjatutkimuksessa selvitettiin toiminnan, ajattelun ja tunteiden hallintaan ja säätelyyn liittyvien rakenteiden kehittämistä business coachingin menetelmin. Tutkimuksessa voitiin todeta, että coaching-vuorovaikutusmallin sisällyttäminen johtamiseen ja esimiestyöhön organisaatioissa mahdollisti paremman suorituskyvyn organisaatiossa riippumatta. Kurttila (2021, 15) nostaa valmentavan johtamisen esille yhtenä parhaimmista työkaluista innostamaan työntekijöitä tavoitteiden saavuttamiseen. Vaikuttavan johtamisotteen hyötyinä ovat muun muassa motivaation vahvistuminen, aktiivisuuden lisääntyminen, osaamisen hyödyntäminen ja tavoitteellisuuden lisääntyminen. Esimiehen osalta ajankäyttö tehostuu ja esimiehen rooli onnistumisen edistäjänä korostuu. Työntekijöiden osalta valmentava johtamisote karsii turhia poissaoloja ja vähentää henkilöstön vaihtuvuutta.

Ellinger, Watkins & Bostrom (1999) tutkivat esimiesten rooleja heidän toimiessaan työntekijöiden oppimisen edistäjinä. Tutkimuksen tulokset viittasivat siihen, että johtajan omaksuessa valmentajana toimimisen roolin, hän kykeni toimimaan paremmin oppimisen edistäjänä. Oppivassa organisaatiossa esimiehen tuli toimia valmentajana ja fasilitaattorina edistääkseen työntekijöiden oppimista ja kehittämistä. Valmentavana esimiehenä toimiminen oppimisen edistäjänä ilmeni muun muassa voimaannuttamisena, refleктоivana palautteenantona sekä odotusten ja tavoitteiden selkeänä viestimisena. Tutkimuksessa todettiin, että esimiesten omaksuessa valmentajan roolin työssään, heidän oli mahdollista toimia henkilöstön ensisijaisena kehittäjänä toteuttaessaan fasilitoivia ja voimaannuttavia käyttäytymismalleja.

Golemanin (2000) tutkimuksessa eri johtamistyylien vaikutuksista henkilöstön sisäiseen motivaatioon voitiin havaita valmentavan johtamistyylin vaikutusten olevan positiivisia. Tutkimuksessa kuvattiin valmentavan johtajan toimintamallina työntekijöiden kehittämisen tulevaisuutta varten. Valmentavalta johtajalta edellytettiin empatiakykyä, itsetuntemusta ja halua kehittää toisia. Valmentava johtamistyyli toimi parhaiten tilanteissa, joissa työntekijää kyettiin auttamaan kehittymään. Golemanin (2000) mukaan johtamisen tulee tukea työntekijän psykologisia perustarpeita, ja johtajan mukauttaa johtamistyyliä eri tilanteiden ja työntekijöiden tarpeiden mukaisesti. Ladyshevskyn (2010) mukaan valmentavan esimiehen heikko menestys roolissaan johtaa työntekijän motivaation heikentymiseen.

2.5 Johtamisen kehittäminen

Johtajan tehtävänä on organisaation vision selkiyttäminen ja työntekijöiden innostaminen (Sinokki 2016, 15). Johtamisen kehittämistä ovat kaikki ne toimenpiteet, joilla voidaan lisätä henkilön kykyjä

toimia esimiesasemassa. Kehittämisen keinoja on moninaisia ja johtamisen kehittämisen syitä erilaisia. Syitä voivat olla muun muassa esimiesten suorituskyvyn kehittäminen, strategioiden käyttöönotto tai erilaiset organisaatiomuutokset. (Juuti 2016, 91.)

Organisaation panostus esimiesten valmennustaitojen kehittämiseen voi valua hukkaan, mikäli toimintatapoja ei oteta osaksi organisaation jokapäiväistä toimintaa. Mikäli esimiehet eivät omaksu opittuja valmennustaitoja työpaikalla, luisuvat he helposti takaisin vanhoihin käyttäytymismalleihin, joita on vaikea muuttaa (Grant & Harley 2013). Valmentavan esimiestyön ote tulisi mukauttaa organisaation tavoitteisiin, arvoihin ja toimintatapoihin niin, että se olisi luonteva osa organisaation toimintakulttuuria. Valmennustaitojen hyödyntäminen päivittäin työyhteisössä työntekijöiden kanssa ylläpitää ja kehittää esimiehen valmennustaitoja. Mäkelä ym. (2013, 71) tutkimuksessa havaittiin, että suomalaisen työelämän kehittämisessä tulisi huomioida erityisesti lähijohtamisen merkitys organisaation tuloksellisuuteen, hyvinvoivan lähijohtajan tarjoama tuki henkilöstölle ja lähijohtajan säännöllisen reflektointimahdollisuuden merkitys.

Johdon kehittämisen menetelmissä voidaan tunnistaa neljä kehittämisen tyyppiä; konsultaatio-, kompetenssijattelu-, klassinen koulutus- ja kompleksisuusajattelutyyppi. Konsultaatio-tyyppissä tilanne ja yksilö nähdään ainutkertaisina, ja tavoitellaan yksilön kasvua nykyisessä roolissaan. Tyypin menetelmiin kuuluu muun muassa mentorointi ja coaching. Kompetenssijattelu-tyyppissä lähtökohdiana on yksilön kompetenssien kehittäminen organisaation tarpeiden lähtökohdista. Yksilön toiminnan tausta-ajatuksena ovat kompetenssit, kuten tiedot, taidot ja osaamiset. Klassinen koulutus-tyyppissä menetelminä käytetään esimerkiksi pitkäkestoisia johtamisvalmennuksia ja tutkintoon johtavia koulutuksia. Kehittämisessä ei huomioida niinkään yksilön henkilökohtaista tilannetta. Kompleksisuusajattelu-tyyppissä organisaatio nähdään kokonaisuutena, jossa kaikki vaikuttaa kaikkeen. Kehittämisessä hyödynnetään vuorovaikutusta, erilaisuutta ja arvojen hahmottamista. (Virolainen 2010, 48–50.)

Johdon kehittämistä voidaan tarkastella organisaation strategian kannalta eri näkökulmista. Johdon strategista ajattelukykyä kehittämällä johtajat kykenevät muodostamaan tuloksellisempia strategioita. Strategian toteuttamisessa johto on avainroolissa, ja heidän johtamisosaamisensa edistää strategisten päätösten toteutusta. Organisaation resurssien hallinnan ja kohdentamisen ollessa johdon käsissä, vaaditaan johtajalta valmiuksia ylläpitää tarvittavia resursseja. Organisaatiokulttuurin rakentamisen kannalta johtamisen voidaan nähdä olevan organisaation strateginen ydinkyvykkyyalue, joka vaikuttaa koko työyhteisön luovuuteen ja innovatiivisuuteen. (Virolainen 2010, 44.)

Ihmiset ja heidän osaamisensa voidaan nähdä organisaation keskeisimpänä voimavarana. Organisaation menestyksen avaimena on saada yksilöiden potentiaali valjastettua organisaation eduksi. Esimies on avainroolissa tehtävässään kehittämällä jatkuvasti vastuualueensa toimintaa ja henkilöstöä. Henkilöstöä kehittämällä organisaation on mahdollista saavuttaa strateginen tahtotilansa. (Juuti & Vuorela 2015, 71.) Mäkelä ym. (2013, 66–69) tutkimuksessa lähijohtamiseen kohdennetun panoksen nähtiin tuottavan tuloksellisuutta. Kehittämistyössä keskeisessä roolissa on kiinnittää huomiota vuorovaikutussuhteisiin ja valmentavaan otteeseen. Tutkimuksen tulokset osoittivat, että työyhteis-

sön hyvinvoinnin tukeminen ja tuloksellinen toiminta edellyttävät hyvää lähijohtajuutta. Lähijohtajuudesta kannattaa muodostaa yksi organisaation menestystekijä. Tietoinen ja systemaattinen lähijohtajien ammattitaidon johtaminen mahdollistaa organisaation perustehtävässä menestymisen.

Allion (2005) mukaan parhaat johtamisohjelmat keskittyvät johtajan taitojen kehittämiseen. Taitojen kehittämisen voidaan ajatella sisältävän kriittistä ajattelua sekä viestintä- ja neuvottelutaitoja. Kehittämisen kannalta on tärkeää, että johtajilla on tarvittava tieto ja ymmärrys omasta organisaatiosta, sen osaamisesta, vahvuuksista ja heikkouksista. Mentorointi ja jatkuva palaute suorituksesta edistää johtajana kehittymistä. Dutta (2021) tuo esille johtamisen kehittämishojelmien kannalta merkittävänä seikkana maailman jatkuvan muutoksen, ja organisaatioiden on tästä syystä tärkeää kehittää kaikkia työntekijöitään tulevaisuuden johtajiksi. Johtamisen kehittämisen etuina ovat työntekijöiden sitouttamisen edistäminen, suorituskyvyn parantaminen sekä muutokseen sopeutumiskyvyn parantaminen.

Ellinger, Hamlin & Beattie (2008) nostavat esille esimiesten roolin fasilitoivan valmennusroolin toteuttajana. Esimiehelle voi olla vaikeaa siirtyä hyödyntämään voimaannuttavaa ja kehittäväää johtamistyyliä, jos esimieheltä puuttuu sekä tietoja, että taitoja tai aikaa tehokkaan valmennuksen toteuttamiseksi. Tutkimuksessa nähtiin sellaisten resurssien, jotka auttaisivat esimiehiä valmentamaan työntekijöitä paremmin olevan vähäisiä. Ellinger, Beattie & Hamlin (2005) esittelivät tutkimuksessaan esimiestyön tehottomia käyttäytymismalleja. Kaikille tehottomille käyttäytymismalleille yhteistä oli autoritaarinen ja hallitseva johtamistyyli, tehoton viestintä ja tiedonjakaminen sekä esimiehen vähäinen ajankäyttö työntekijöiden kanssa. Golemanin (2000) tutkimuksessa johtamistyyleistä suuntaa näyttävä ja pakottava johtaminen vaikuttivat negatiivisesti työntekijöihin. Näissä johtamistyyleissä keskeisintä oli käskyjen noudattaminen ja suorittaminen, sekä korkeat tavoitteet, ja johtaja oli erittäin tavoite- ja saavutussuuntautunut. Työntekijöiden sisäiseen motivaatioon, innostukseen ja sitoutumiseen kyseiset johtamistyyli vaikuttivat negatiivisesti.

McCarthy & Milner (2013) tuovat esille valmentavien esimiesten etuina ulkopuoliseen valmentajaan verrattuna sen, että he puhuvat työntekijöiden kanssa samaa kieltä ja toimintaympäristö on heille ennalta tuttu. Esimiehillä on työntekijöihin jo olemassa olevat suhteet, ja heidän on mahdollista seurata, motivoida, haastaa ja kehittää heitä, sekä antaa jatkuvaa palautetta. Mikäli työntekijä ei halua tulla valmennetuksi, tai esimiehen ja työntekijän välillä ei vallitse luottamus, on coaching tehotonta. Vahva keskinäinen suhde lisää coachingin menestymisen mahdollisuuksia. Aito kuunteleminen luo aitoutta ja luottamusta esimiehen ja työntekijän välille, sekä sitouttaa työntekijän paremmin organisaatioon. Työntekijän mahdollisuudet oppia vähenevät, mikäli kuulluksi tuleminen tunne ei toteudu. Vuoropuhelun ja kysymysten kautta valmentava esimies saa työntekijän tulevan tietoisemmaksi tavoitteistaan ja oletuksistaan ja kasvamaan.

Esimies voi kehittää valmennustaitojaan arkipäivän tilanteissa muun muassa toimimalla esimerkkinä muille, kiinnittämällä huomiota tapaan, jolla kuuntelee muita, kehittämällä positiivista vuorovaikutusta ja tunnistamalla sekä tunnustamalla henkilökohtaisia vahvuuksia. Näin esimies voi edistää työyhteisön keskinäistä luottamusta ja sosiaalista pääomaa. Esimiehen tulee tarkastella ja päivittää tavoitteitaan jatkuvasti, sekä ottaa aikaa henkilökohtaiselle kehittymiselle. (Grant & Harley 2013.) Esi-

miestyön kehittämisen kannalta merkityksellistä on tiedollisten taitojen lisäksi vertaistuki toisten esimiesten kesken. Vuorovaikutustilanteet mahdollistavat tiedon jakamisen, mutta myös yhteisöllisen asioiden käsittelyn. (Mäkelä ym. 2013, 70.) Johtamisen onnistumiseksi esimiehen tulee tavata vastualueensa henkilöitä säännöllisesti ja olla heidän käytettävissä. Säännölliset kehityskeskustelut, päivittäinen läsnäolo vastualueen ihmisten kesellä, ja tavoitettavissa oleminen mahdollisia keskusteluita varten ovat tärkeitä foorumeita esimiestyön onnistumisen kannalta. (Juuti 2016, 69.)

3 MOTIVAATIO JA TYÖSSÄ OPPIMINEN TYÖHYVINVOINNIN ELEMENTTEINÄ

Tässä luvussa käsitellään motivaatiota ja työssä oppimista työhyvinvoinnin elementteinä. Työhyvinvointia käsitellään ensimmäisessä alaluvussa yleisellä tasolla osana organisaation menestystä. Seuraavissa alaluvuissa paneudutaan motivaation ja työssä oppimisen teemoihin tarkemmin. Motivaatiota tarkastellaan erilaisten motivaatioteorioiden, sisäisen motivaation ja motivaatiota edistävien menetelmien kautta. Työssä oppimista käsitellään kokemuksellisen oppimisen ja työssä oppimista tukevien elementtien kautta, sekä tarkastellaan oppimista organisaation kannalta strategisesti.

3.1 Työhyvinvoinnin merkitys organisaatiossa

Työhyvinvointi on organisaation kokonaisuuden kannalta merkittävä tekijä, ja sitä on mahdollista edistää esimiestyön avulla. Aihe on yhteiskunnallisesti merkittävä, sillä työurat pitenevät ja työntekijöiden tulisi pysyä työkykyisenä yhä pidempään. Työhyvinvoinnin merkitys voidaan nähdä kansantalouden kannalta suurena. Työhyvinvoinnin puutteet ilmenevät työpaikoilla monin tavoin ja vaikuttavat muun muassa sairauspoissaolojen, työkyvyttömyyseläkkeiden, työtapaturmien sekä sairaanhoitokustannusten määrään ja tuottavuuteen (Aura & Ahonen 2016, 39). Näihin työhyvinvoinnin puutteina ilmeneviin kustannuksiin voidaan työhyvinvoinnin johtamisella vaikuttaa. Työhyvinvoinnilla ja hyvällä esimiestyöllä on merkittävä rooli myös työntekijöiden työkyvyn ylläpitämisessä. Deloitte (2020, 35) raportissa johtamisen trendeistä vuonna 2020 työntekijöiden hyvinvointi nähdään myös organisaation vastuuna. Yksilön kokema hyvinvointi ja arvostus työssä vaikuttavat suoraan hänen työpanokseensa, ja näin ollen myös merkittävästi organisaation mahdollisuuksiin menestyä.

Työhyvinvoinnin taloudellinen tuottavuus organisaatiolle voidaan jakaa kahteen osaan: työn tuottavuuden lisääntymiseen, ja heikentyneen työhyvinvoinnin aiheuttamien kustannusten vähenemiseen. Työhyvinvoinnista kumpuava tuottavuus voi tuoda organisaation taloudelliseen kasvuun merkittävän lisän, ja työkykyjohtamisella voidaan nähdä työhyvinvoinnin puutteista johtuvien kustannusten laskea. (Aura & Ahonen 2016, 19–20.) Työhyvinvointi ja työmotivaatio korreloivat työn tuottavuuden kanssa, sillä motivoitunut ja hyvinvoiva työntekijä saa enemmän aikaiseksi ja työn laatu paranee (Sinokki 2016, 43).

Organisaatiot, joissa työntekijöiden psykologinen hyvinvointi on korkealla tasolla voivat saavuttaa parempia tuloksia. Näiden tekijöiden välinen yhteys on tärkeää tiedostaa ja ymmärtää se, kuinka vaikutus tapahtuu. Työntekijöiden sitoutuminen organisaatioon vähentää sairauspoissaoloja, lisää työn tuottavuutta ja asiakastyytyväisyyttä sekä organisaation tuottavuutta. (Robertson & Cooper 2011, 19, 29.) Deloitte raportissa (2020, 32–35) tuodaan esille yksilön oman panoksen merkitys yrityksen onnistumisessa. Työntekijän hyvinvointiin vaikuttaa suuresti yrityksen johtamiskulttuuri, mutta myös hänen omat henkilökohtaiset resurssinsa. Kun yksilö voi työssään hyvin ja kokee arvostusta, on hän myös valmis antamaan itsestään suuremman panoksen yrityksen hyväksi.



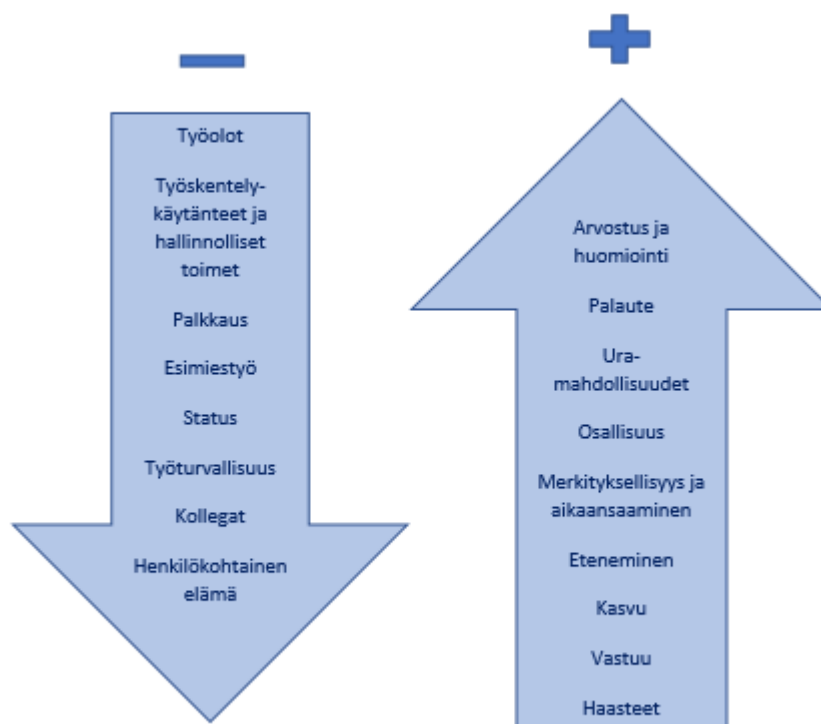
KUVA 4. Strategisen hyvinvoinnin johtamisen ketjun askelmat (Mukaiillen Aura, Ahonen, Hussi & Ilmarinen 2016, 72)

Aura ym. (2016) esittelivät strategisen hyvinvoinnin johtamisen raportissaan organisaation arvojen ja strategian johtamisen vaikutuksia työyhteisön ja yksilön tuloksiin, ja sitä kautta liiketoiminnan tuloksellisuuteen. Johtamisen ketjussa, jossa kartoitettiin henkilöstötuottavuuden ja esimiestoiminnan tasoa, todettiin näiden välisen yhteyden olevan erittäin suuri. Tutkimuksessa voitiin todeta, että vasta henkilöstötuottavuuden ollessa hyvällä tai erinomaisella tasolla, voidaan sen nähdä tukevan toiminnan taloudellista tulosta. Tutkimuksessa esitetyssä näkemyksessä johtamisen ketjussa korostuu kokonaisuus, ja siinä edetään kuvan (kuva 4) mukaisesti vasemmalta oikealle. Erityisesti esimiesten kyvykkyyteen johtajuudessa tulee panostaa sen henkilöstötuottavuuteen liittyvän merkityksen vuoksi. (Aura ym. 2016, 72.) Hyvän esimiestyön ja toimivan työyhteisön voidaan nähdä tukevan henkilöstötuottavuutta. Esimiehen toiminnan laatu, kuten järkevä työn organisointi, kannustus ja oikeudenmukaisuus sekä työtovereiden hyvät välit ja hyvä ilmapiiri työpaikalla selittävät osaltaan henkilöstötuottavuutta. (Aura & Ahonen 2016, 46.)

3.2 Motivaatio

Motivaatio selittää, miksi joku toimii sillä tavalla kuin toimii (Liukkonen, Jaakkola & Kataja 2006, 11). Motivaatiota on kuvattu viime vuosikymmenten aikana erilaisilla motivaatioteorioilla, ja useita niistä on kyseenalaistettu ja kritisoitu. Motivaatioteorioita on esitelty kirjallisuudessa lukuisia eri lähtökohdista. Motivaatiota ei kuitenkaan pystytä täysin selittämään yhdelläkään motivaatioteoriolla, mutta teoriat auttavat ymmärtämään mikä ihmisiä esimerkiksi työssä motivoi.

Motivaatioteoriat voidaan jakaa kahteen pääryhmään: tarveteorioihin ja prosessiteorioihin. Yksi tunnetuimmista tarveteorioista on Herzbergin motivaatio- ja hygienteoria. Herzbergin (1987) mukaan työntekijät motivoituvat kiinnostavasta työstä, vastuun kasvattamisesta ja haasteista. Nämä motivaatitekijät vastaavat henkilön tarpeeseen henkilökohtaisista saavutuksista ja kasvusta. Teorian mukaan työtä tulisi rikastuttaa muuttamalla henkilön toimenkuvaa enemmän motivoivaksi. Herzbergin teoriassa työtytymättömyyttä kuvaavia tekijöitä kutsutaan hygienteikijöiksi, ja työtyytyväisyystekijöitä motivaatitekijöiksi.



KUVA 5. Herzbergin motivaatioteoriassa hygienia- ja motivaatiotekijät ovat toisistaan riippumattomia (Mukaillen Aaltonen ym. 2020, 82)

Hygieniatekijät ja motivaatiotekijät ovat toisistaan riippumattomia. Hygieniatekijöiden huomioiminen ei itsessään lisää työmotivaatiota tai – tyytyväisyyttä, vaan heikosti hoidettuna heikentää näitä. Herzbergin mallissa toteutuu myös ajatus siitä, että työmotivaatio on yksilössä tai yhteisössä sisäsyntyistä, kunhan olosuhteet ovat riittävän otolliset. (Aaltonen, Ahonen & Sahimaa 2020, 82–83.)

Steven Reiss määritteli tutkimuksensa pohjalta 16 elämän perustarvetta, jotka yhdistyvät jokaisessa ihmisessä eri tavalla. Reissin 16 perustarpeen motivaatio- ja persoonallisuusteorian taustalla on Reissin halu selvittää, miksi ihminen on valmis taistelemaan jonkin asian puolesta tai uhrautumaan työn vuoksi, ja miksi teemme jotain mielellämme, kun taas toiset asiat tuntuvat vastenmieliseltä. (Mayor & Risku 2015, 29–32; Reiss 2012). Reissin teorian mukaan perustarpeet ovat kaikille yhteisiä, mutta niiden voimakkuus vaihtelee yksilöllisesti. Teorian pohjalta on kehitelty sähköinen Reiss Motivation Profile-työkalu (RMP), jonka tuloksena muodostuu yksilöllinen motivaatioprofiili. RMP:n avulla on mahdollista tunnistaa henkilökohtaisia motivaatiotekijöitä ja ymmärtää omaa toimintaansa paremmin. Motivaatioprofiili kuvaa ihmisen yksilöllisyyttä, eikä aseta motiiveja paremmuusjärjestykseen. (Eklund 2021, 86–89.)

TAULUKKO 3. Reissin motivaatioteorian 16 perustarvetta (Mukaillen Mayor & Risku 2015, 33; Eklund 2021, 88; Reiss 2012)

Motiivi	Kuvaus, tavoite; mikä motivoi
Valta	Vaikuttaminen, johtaminen, päättäminen
Riippumattomuus	Vapaus, riippumattomuus, itse tekeminen
Uteliaisuus	Tiedon kerääminen, ymmärtäminen, oppiminen, älyllisyyden arvostus
Hyväksyntä	Kokemus muiden hyväksynnästä, positiivinen palaute, virheettömyys
Järjestys	Järjestelmällisyys, suunnitelmallisuus, selkeys, rakenne, säännöt
Säästäminen / Kerääminen	Säästeliäisyys, omaisuus, materia, tavarat
Kunnia	Kunnioitus sääntöjä ja perinteitä kohtaan, lojaalius, moraalit
Idealismi	Sosiaalinen oikeudenmukaisuus, maailman parantaminen
Sosiaaliset kontaktit	Ystävyys, kontaktit, muiden seura, kontaktit
Perhe	Perheen hoivaaminen ja huolehtiminen, lasten kasvattaminen
Status	Sosiaaliseen asemaan perustuva arvostus, maine, menestys, oma arvo
Kosto / Voittaminen	Kosto, hyvityksen saaminen, taistelu, voittaminen, kilpaileminen
Romantiikka / Esteettisyys	Kauneus, aistillisuus, intohimo
Syöminen	Syöminen, ruuasta nauttiminen, makuelämykset
Fyysinen aktiivisuus	Liikkuminen, fyysinen ponnistelu, aktiivisuus
Mielenrauha	Rauha, ennakoitavuus, turvallisuus rentous

Reissin mukaan kahtiajakoa sisäiseen ja ulkoiseen motivaation ei voida tehdä, sillä hänen mukaansa ulkoisia motivaatioita ei ole olemassa. Reissin tutkimuksissa osoitetaan, että ulkoisten kannustimien tai palkkioiden vaikutus riippuu siitä, kuinka motivoitunut henkilö on tavoittelemaan parempaa statusta tai asemaa. Ulkoisia motivaattoreita ei näin ollen aina koeta kontrolloimiseksi. Reissin päätelmä

on, että kaikki motivaatio syntyy sisäisesti, ja elämän 16 perustarpeen teoria laajentaa itsemääräämisteoriaa sisäisestä motivaatiosta. (Mayor & Risku 2015, 35–36; Reiss 2012.) Reissin motivaatioteoriassa tunnustetaan periaate omien tarpeiden yliarvostamisesta. Lähtökohtana on se, että usein oletetaan omien arvojen olevan parhaita, ja sopivan myös muille. Kykenemättömyys ymmärtää toisten mielenkiinnon kohteita tai arvoja saa meidät tarjoamaan omia motivaatiotekijöitämme myös toisille. Työyhteisössä omien tarpeiden yliarvostamisesta johtuvat erimielisyydet voidaan välttää ymmärtämällä, että kyseessä on ihmiselle luontainen toimintatapa ja yksilö kokee asian todella tärkeäksi. (Eklund 2021, 89–91.) Reissin teoria herättää keskustelua eri yksilöitä yhdistävistä ja erottavista tekijöistä, ja painottuu henkilökohtaisen elämän käyttäytymisen taustoihin. Teoriaa voidaan hyödyntää lähinnä yksilön persoonallisuuden ja hänen käyttäytymistään ohjaavien tekijöiden ymmärtämiseen, se toimii hyvänä apuvälineenä itsetuntemuksen lisäämiseksi.

3.2.1 Sisäinen motivaatio

Edward L. Decin ja Richard M. Ryanin (2000) kehittämässä itsemääräämisteoriassa lähtökohtana on oletus siitä, että ihminen on aktiivinen, motivoitua ja itseohjautuva. Itsemääräämisteorian mukaan henkilön kehitys ja kasvu tapahtuu vuorovaikutuksessa, ja sosiaalisella ympäristöllä on merkitystä siihen, kuinka henkilö motivoituu. Teoriassa eritellään erilaisia motivaatiotyyppisiä, ja motiivien merkitystä henkilön kasvulle ja kehitykselle jaotellen motiivit sisäiseen ja ulkoiseen motivaation. Sisäinen motivaatio on sitä, että henkilö motivoituu, koska toiminta on itsessään kiinnostavaa, mielihyvää tuottavaa ja henkilön arvojen mukaista. Sisäisen motivaation on osoitettu edistävän luovuutta, sinnikkyyttä, syvempää ymmärrystä ja positiivista asennetta oppimiseen. Ulkoisesta motivaatiosta puhutaan silloin, kun tavoitteisiin pyritään muiden ihmisten tai tilanteen vaatimusten vuoksi. Tällaisia tekijöitä voivat olla esimerkiksi ulkoiset palkkiot tai syyllisyyden tunteiden välttäminen. (Salmela-Aro & Nurmi 2017, 54–55.)

Työntekijän sisäinen motivaatio liittyy työn mielekkyyteen, sisältöön, haastavuuteen, sekä itsensä toteuttamiseen ja kehittämiseen. Ulkoiset motivaatiotekijät, kuten palkkiot, kannustimet tai osallistumismahdollisuudet ovat usein lyhytaikaisia, eivätkä motivoi pitkäkestoisesti, kun taas sisäiset motivaatiotekijät ovat pitkäkestoisia ja yksilön tunteisiin pohjautuvia. (Sinokki 2016, 98.) Sisäisesti motivoitunut työntekijä on sitoutunut ja suoriutuva, sillä henkilöllä on aito ja itsestään lähtevä kiinnostus työn tekemiseen ja kehittämiseen. Sisäiseen motivaatioon vaikuttavat myös henkilön omat psykologiset tarpeet ja henkilökohtaiset arvot. Ulkoiseen motivaatioon vaikuttavat työntekijän oma kokemus työstä ja työn palkitsevuudesta. Ulkoisina motivaatiotekijöinä voidaan ajatella työssä saatavia palkkioita, vältettäviä rangaistuksia ja saatua palautetta. On havaittu, että merkittävien ulkoisten motivaattorien käyttö voi heikentää sisäistä motivaatiota ja vaikuttaa negatiivisesti psykologiseen sopeutumiseen, sekä henkilökohtaisesti merkittäviin tekijöihin. Konkreettisia palkkioita voidaan käyttää myös niin, ettei sisäistä motivaatiota vahingoiteta. Oleellista on sisäisen ja ulkoisen motivaation vuorovaikutus ja niiden yhteyden tunnistaminen. (Gagné & Deci 2005.)

TAULUKKO 4. Sisäisen ja ulkoisen motivaation ominaisuuksia (Mukaillen Martela & Jarenko 2014, 14)

Ulkoinen motivaatio	Sisäinen motivaatio
Reaktiivinen	Proaktiivinen
Ulkoisen palkkio ja rangaistus	Sisäinen innostus tekemiseen
Kaventaa näkökulmaa	Laajentaa näkökulmaa
Negatiiviselta suojautuminen	Positiiviseen etsiytyminen
Kuluttava	Energisoiva
Ihminen työntää itseään kohti	Tekeminen vetää puoleensa
”Keppi ja porkkana”	”Leikki”

Sisäisen motivaation ymmärtäminen edellyttää kolmen psykologisten perustarpeen, omaehtoisuuden, kyvykkyyden ja yhteisöllisyyden tunnistamista. Tarpeet määrittelevät psykologisen kasvun ja hyvinvoinnin edellytyksiä. Sosiaaliset olosuhteet sekä yksilölliset erot perustarpeista vaikuttavat luontaisesti motivoituneeseen käyttäytymiseen ja ulkoisten motiivien vaikutukseen. Tutkimukset ovat vahvistaneet sisäisen motivaation liittyvän parempaan oppimiseen, suorituskyykyyn ja hyvinvointiin. (Deci & Ryan 2000.) Omaehtoisuus eli autonomia tarkoittaa sitä, että henkilö on itse vapaa päättämään tekemisistään. Omaehtoisin ihmisen tekemistä ei sanele pakko, vaan tekeminen on hänestä itsestään lähtöisin. Autonomian vastakohtana toimii pakotettu ja tiukasti kontrolloitu tekeminen. Autonomialla on keskeinen rooli sisäisen motivaation, innostuksen ja tuottavuuden lähteenä. Kyvykkyys merkitsee henkilön kokemusta osaamisesta ja aikaansaavuudesta. Kyvykkyyden kokemus syntyy tekemisen sujuvuudesta ja tunteesta, että saa asioita aikaiseksi. Kyvykkyys lisää tehtävistä menestyksekkäästi suoriutumisen tunnetta. Yhteisöllisyys syntyy yksilön kokemasta yhteydestä muihin ihmisiin sekä kokemuksesta, että hän voi omalla tekemisellään saada aikaan muille hyvää. Yhteisöllisyys pohjautuu ihmisen tarpeeseen olla yhteydessä toisiin ihmisiin. Myönteiset vuorovaikutuskokemukset toisten kanssa, sekä kyky tehdä toisille hyvää ovat merkittävässä asemassa yhteisöllisyyden kokemuksen muodostumisessa. (Martela & Jarenko 2014, 16, 28–31.)

Herzbergin teoriasta voidaan löytää yhteneväisyyksiä itsemääräytymisteorian kanssa. Herzbergin teorian tavoin itsemääräytymisteoriassa hyödynnetään psykologisten tarpeiden käsitettä ja oletusta näiden tarpeiden yhteydestä tehokkaampaan suorituskyykyyn ja hyvinvointiin. Itsemääräytymisteoria keskittyy psykologisten perustarpeiden tyydyttämiseen optimaalisen toiminnan ja hyvinvoinnin saavuttamiseksi. Sisäinen motivaatio sisältää toiminnan kokemisen itsessään mielenkiintoisena ja tyydyttävänä. Ulkoisessa motivaatiossa toimintaa ei koeta yhtä mielenkiintoisena, mutta kuitenkin tärkeänä henkilökohtaisia tavoitteita ajatellen. (Gagné & Deci 2005.)

Tulevaisuuden työelämän avaintaitoina tunnistetaan muun muassa sisäinen motivaatio ja jatkuva oppiminen. Digitalisaatio, virtuaalitekologia ja keinoöly muuttavat tekemisen tapoja ja sisältöjä, ja

monia työtehtäviä sekä toimialoja katoaa. Tulevaisuuden muutokset luovat kuitenkin uusia työtehtäviä, ja synnyttävät tarpeen uusille toimintamalleille toimialarajojen yli. Maailman muuttuminen kovaa vauhtia edellyttää työn muutosta oppimiseksi ja uuden luomiseksi. Tuotannollisten prosessien tehostuessa tärkeimpänä työntekijän tuottamana arvona voidaan nähdä vuorovaikutus ja ihmisten keskinäinen yhteistoiminta. Tämän kehityssuunnan vuoksi työntekijän oma sisäinen motivaatio ja työn imu nousevat yhä tärkeämmiksi, jotta hän pystyy omaksumaan uusia taitoja ja innovoimaan uudenlaisia ratkaisuja. Uudistuminen on yksilön kehityksen elinehto, ja kyetäkseen muuntautumaan yksilön on oltava mukana sydämellään siinä mitä tekee. Sisäinen motivaatio on eduksi sekä henkilön omalle hyvinvoinnille, että organisaation tuloksellisuudelle. (Salmela-Aro & Nurmi 2017, 100–102, 112.)

Työn imu tarkoittaa positiivista tunne- ja motivaatiotilaa työssä. Siihen liittyy työn merkityksellisyyden kokemusta ja innostusta työtä kohtaan. Työn imun elementteinä ovat tarmokkuuden, omistautumisen ja uppoutumisen kokemus. (Työterveyslaitos julkaisuaika tuntematon.) Työn imu on positiivinen voimavara työssä. Se syntyy työn voimavaratekijöistä ja johtaa sitoutumisen lisääntymiseen. Hyvinvointia työssä on mahdollista edistää lisäämällä työn voimavaroja kehitettäviä toimia. Pahoinvointia voidaan ehkäistä kohtuullistamalla työn vaatimuksia. (Manka 2012, luku Voimavaramallit.)

On oleellista ymmärtää, että raja sisäisen ja ulkoisen motivaation välillä on erilainen työn ja vapaaajan välillä. Jokaisella on työssä sekä sisäisesti, että ulkoisesti motivoivia tekijöitä, kuitenkin toinen motivaatioista on hallitsevampi. Työssä sisäinen motivaatio on oleellista siksi, että innostunut työntekijä on tuottavampi ja hänen tehokkuutensa on kestäväällä pohjalla. (Martela & Jarenko 2014, 15–16.)

3.2.2 Motivaatiota tukevat elementit

Motivaatiojohtamisen keskeisinä periaatteina voidaan tunnistaa jokaisen yksilöllisten motivaatiotekijöiden vilpitiön huomioiminen, avoin keskustelu yksilöiden luonne-eroista, luovuudelle suotuisan ilmapiirin rakentaminen ja ajatus kollektiivisesta johtamisesta. Yksilöllisten motivaatiotekijöiden tunnistamisessa korostuu johtajan ihmistuntemuksen merkitys. Johtajan tulisi ohjata yksilö sellaiseen työhön, joka juuri häntä motivoi. Ihmisten erilaisuus ja luonne-erot voidaan huomioida avoimen keskustelun kautta, ja tuoda näkyväksi erilaisuus työyhteisön jäsenten kesken. Luottamusta ja arvostusta rakentamalla pidetään yllä hyvää työilmapiiriä, ja edistetään luovuuden esiintymistä yksilöillä työyhteisössä. Kollektiivisen johtamisajatuksen taustalla on se, että työyhteisön jäsenet auttavat myös esimiestä johtamaan, ja ovat johtamiseen osallistuvia työntekijöitä. (Leskelä 2001, 125–126.)

Sisäistä motivaatiota voidaan vahvistaa organisaatiossa johtamistapojen avulla. Työntekijän sisäinen motivaatio muodostuu silloin, kun työ pystyy vastaamaan siihen mitä yksilön vahvuudet, kiinnostukset ja arvot ovat. Sisäisten motivaatiotekijöiden johtaminen mahdollistuu oikeanlaisella vuorovaikutuksella ja rakenteilla. Työntekijän autonomiaa ja vapaaehtoista sitoutumista voidaan vahvistaa tarjoamalla työntekijälle hänelle mieleistä ja itsessään palkitsevaa tekemistä. Työn mielekkyyden määrittely helpottuu tehtäviä ja vastuita jakamalla, ja työn koordinointi on helpompaa, kun yksilöiden kiinnostuksen kohteet ovat työyhteisössä julkisia. Työntekijän kyvykkyyden kokemus edellyttää sitä, että työtehtävät ovat sopivan haastavia, mutta vastaavat työntekijän vahvuuksia. Työn hallinnan

tunne vaikuttaa henkilön kokemukseen työn mielekkyydestä. Hallinnan tunnetta voidaan lisätä priorisoimalla työtehtäviä ja rajaamalla työnkuvaa. Keskinäinen luottamuksen rakentaminen työyhteisössä, ja osallistaminen päätöksentekoon vahvistavat yhteisöllisyyden kokemusta työssä. (Salmela-Aro & Nurmi 2017, 108–112.) Sisäiseen motivaatioon liittyy asioiden loppuun saattaminen, sekä se että oppiminen ja kehittyminen koetaan palkitsevana (Virolainen & Virolainen 2018, 62).

Työn imu lisää työntekijän tekemiseen käyttämiään resursseja ja työssä jaksamista, luovuutta ja kykyä kohdata asioita positiivisella tavalla. Työn tuunaaminen on yhteydessä työn imun kokemukseen. Mikäli yksilölle annetaan mahdollisuus muokata työtään, muokkaa hän sitä usein haastavampaan suuntaan. Työn tuunaamisen tavoitteena on lisätä työntekijän merkityksellisyyden tunnetta työsäään, ja valtuuttaa työntekijää ottamaan vastuuta työn sisällön suunnittelusta. Työn tuunaaminen ei yleensä tarkoita työn sisällön suuria muutoksia, vaan pieniä muutoksia kohti mielekkäämpää, haastavampaa ja innostavampaa työnkuvaa. (Martela & Jarenko 2014, 27, 38.)

Työn merkityksellisyyden kokemus on tärkeää työntekijän ja organisaation kannalta. Merkityksellisyyden kokemus lisää työntekijän motivaatiota ja sitoutumista, ja jokainen yksilö kokee merkityksellisyyden omalla tavallaan. Liukkonen ym. (2006, 34–36) kuvaavat työn merkityksellisyyden olevan motivaation kannalta kriittinen tekijä. Työn merkityksellisyyden kokemus vaikuttaa suoraan siihen, kuinka paljon olemme valmiita työhömmä panostamaan. Omat merkityksemme myös määräävät käyttäytymistämme. Useimmat työn tehtävät eivät tuota tulosta työn tekijälle itselleen, vaan työn merkityksellisyys syntyy asiakkaan kokemana hyötynä. Ilman selkeää ymmärrystä työn tarkoituksesta työntekijöiltä ei voida odottaa hyviä valintoja työn tekemisen suhteen. (Liukkonen ym. 2006, 34–36.) Työn merkityksellisyyttä voidaan pitää tulevaisuuden työelämän menestystekijänä. Työltä kaivataan merkityksellisyyttä ja mielekkyyttä, sekä tunnetta siitä, että työ on tekemisen arvoista ja tärkeää. Työnsä merkitykselliseksi kokenut työntekijä on myös tehokkaampi, sitoutuneempi ja hyvinvoinmpi. Yksilötasolla merkityksellisyys voidaan nähdä sekä hyvinvointi- että menestystekijänä. (Aaltonen ym. 2020, 55–56.)

Tunnustus työstä on työelämän tärkeimpiä motivaattoreita. Positiivinen ja kannustava palaute motivoi, voimaannuttaa ja parantaa työntekijöiden sitoutumista. Esimiehen tehtävänä on innostaa ja motivoida työntekijöitä, sekä luoda työn tekemiselle suotuisat olosuhteet. (Sinokki 2016, 90–91.) Myönteisen palautteen on todettu edistävän osaamisen tunnetta ja sisäistä motivaatiota (Deci & Ryan 2000). Palaute on ympäristön reaktioita tekemiseemme, ja se lisää hallinnan tunnetta työssä sekä kertoo meille työn edistymisestä (Martela & Jarenko 2014, 43). Rakentavan palautteen olisi hyvä kohdistua suoritukseen, rooliin tai ympäristön vaikutukseen. Palautteen on tuolloin tarkoitus osoittaa henkilön olevan hyvä, joskin taito, jota tehtävään tarvittiin, oli kadoksissa tai sitä ei ollut käytetty. Myös olosuhteet voivat vaikuttaa taitojen optimaaliseen käyttämiseen. Esimiehen tulisi olla tietoinen antamansa palautteen määrästä ja laadusta, sekä huomioida palautteessaan toiselle henkilökohtaisesti työssä tärkeitä asioita. (Liukkonen ym. 2006, 78–81.) Ongelmalähtöisyyden ja valittamisen sijaan palautteen antamisessa tulisi keskittyä toiveen esittämiseen. Esimies voi kertoa mitä toivotaan, ja kuinka siihen esimiehen mielestä päästäisi. Tämän jälkeen myös työntekijällä on mahdollisuus kertoa, kuinka hänen mielestään tavoite on mahdollista saavuttaa. (Furman ym. 2014, 78.)

Vastavuoroinen keskustelu ja vuorovaikutustaidot koetaan tärkeänä työväliseinä työntekijöiden motivaation kehittämässä. Vuorovaikutuksen tulee olla kokonaisvaltaista ja edistää yhdessä ajattelua ja puhumista, sekä kuuntelemista. Hyvä keskustelu voi motivoida työntekijää avoimuuden ja ilmaisuuden vapauden ympäristössä. (Liukkonen ym. 2006, 222–227.) Työntekijän kokemaan työmotivaatioon vaikuttavat elämänhallinnan tunne, oman työn merkityksen tiedostaminen, työstä suoriutumisen ja pätevyyden tunne, sekä mahdollisuus valita työn tekemisen tapoja työssä (Sinokki 2016, 12–13). Työ voi tukea ihmistä oman sisäisen motivaationsa tunnistamisessa ja vahvistamisessa (Martela & Jarenko 2014, 36). Esimiehen mieltäessä roolinsa sparraajana, valmentajana, mahdollistajana ja tukihenkilönä on työntekijän sisäistä motivaatiota mahdollista johtaa. Johtamisen tavoitteena tulee olla työn edellytysten luominen niin, että työntekijällä on mahdollisuus tehdä työtään mahdollisimman hyvin ja onnistua siinä. Luottamus ja vastuun antaminen työntekijälle ruokkii työntekijän sisäistä motivaatiota. Keskeisessä roolissa johtamisessa on ymmärtää, mikä kutakin yksilöä motivoi ja sytyttää. (Aaltonen ym. 2020, 188.) Esimiehen tulisi tuoda omaa motivoitumistaan esille, ja rakentaa luottamuksellista suhdetta työntekijään niin, että motivaatiosta voidaan käydä keskustelua (Kurttila 2021, 94).

Valmentavan esimiehen tulee kuunnella tarkasti yksilön viestejä hänen tarpeistaan ja päämääristään. Motivointi on esimiestyössä eräänlaista vaikuttamista, jota tulee käyttää vastuullisesti. Esimiehen tulee toimia myös herättelijänä ja tietynlaisena totuudentorvena poikkeustilanteissa. Työn kannusteiden ja tavoitteiden tulee kulkea käsi kädessä, ja palautteen oltava suhteessa asetettuihin tavoitteisiin. (Aaltonen, Pajunen & Tuominen 2005, 56–57.)

Työntekijän motivaatiota voi heikentää esimerkiksi epäarvostava tai epäpätevyyttä esiin nostava ympäristö, arvostelun, vertailun tai kilpailun uhka tai liian helppo tai vaikea tehtävä (Kurttila 2021, 95). Esimiehen on pyrittävä selvittämään syitä mahdollisesti heikkenneeseen työmotivaatioon. Esimies voi huomata työntekijän käyttäytymisessä muutoksia tavanomaiseen toimintaan verrattuna, ja hakea syitä toiminnan muutoksen kautta. Esimies voi kannustaa työntekijää kiinnostamalla, keskustelemalla, antamalla palautetta ja muokkaamalla työtehtäviä kiinnostavammaksi. Esimiehen on kyettävä näkemään työ tekijän silmin, ja autettava häntä selviämään työn aiheuttamista haasteista. Työn tekemistä haittaavien tai estävien tekijöiden tunnistaminen on mahdollista vain, mikäli esimies käy jatkuvaa keskustelua henkilöstön kanssa. Työn sisältö ja laatu vaikuttavat erityisesti työntekijän sisäiseen motivaatioon, ja sopivan työn ja haasteiden tarjoaminen työuran eri vaiheissa on tärkeä motivaatiotekijä. (Juuti 2016, 65–67.)

Motivaatio on yksilön oppimisen edellytys. Kun tekeminen on motivoivaa ja jollain tavalla palkitsevaa, tapahtuu oppimista ja kehittymistä tehokkaammin. Johtamisessa motivaatioon tulee kiinnittää erityistä huomiota niin, että työntekijät tekisivät työtä tehokkaammin ja sitoutuneemmin. Henkilön motivaatiotekijöitä on kuitenkin mahdoton ulkopuolelta muokata vaan asenne, käyttäytyminen ja motivaation löytäminen on jokaisen yksilön vastuulla. Johtamisen avulla voidaan luoda edellytyksiä sellaiselle toimintaympäristölle, joka tukee ihmisten erilaisia motivaatiotekijöitä. (Eklund 2021, 85–86.) Yksilön tulisi saada kehittyä omaan tahtiinsa parhaan mahdollisen tuloksen saavuttaakseen. Lähtökohtaisesti oppiminen on ihmisen perustarve ja oppivassa organisaatiossa jokainen saa kehittää ja toteuttaa elinikäistä oppimista. (Martela & Jarenko 2014, 44.)

3.3 Työssä oppiminen

Yksilön osaaminen on aina oppimisen tulosta. Oppimisella on usein tarkoitettu tietojen ja taitojen omaksumista, vaikka se todellisuudessa on monimutkaisempi prosessi, johon vaikuttaa oppijan historia ja ajatusmallit. Tänä päivänä puhutaan usein elinikäisestä oppimisesta, jatkuvasta oppimisesta ja uudistuvasta oppimisesta, joihin kaikkiin liittyy muuttuvan työelämän ja ympäristön asettamat haasteet. (Viitala 2005, 135–136.) Työssä oppiminen on aidossa toimintaympäristössä, yleensä työpaikalla tapahtuvaa oppimista, ja se perustuu henkilön omiin kokemuksiin ja aiempiin tietoihin (Juuti 2016, 118). Oppiminen tulisi nähdä organisaatiossa taitona, jota voidaan jatkuvasti kehittää (Sydänmaanlakka 2007, 50). Työn tekemisen kautta voidaan oppia hyvin, sillä siitä on usein suoraa hyötyä sekä organisaatiolle, että työn tekijälle itselleen. Työssä ratkaisut ongelmiin löytyvät muiden tuen avulla tai itse löytäen, ja päätöksenteosta tulee sujuvampaa ja parempaa. (Eklund 2021, 159.)

Johtajan rooliin kuuluu vastuu siitä, että työntekijät kehittyvät ja oppivat työssään. Tämä edellyttää alaisten tehtävien, tarpeiden ja tilanteiden tunnistamista. Oppimista ja kehittymistä tukeva työilmapiiri sitouttaa työntekijöitä paremmin organisaatioon. Työn mielekkääksi ja tärkeäksi kokeminen on yhteydessä motivaation kokemukseen, ja sen myötä myös innokkuuteen oppia. Työn sisältö ja oppiminen ovat kiinteästi yhteydessä toisiinsa, ja esimiehen tulee varmistaa, että työn sisältö vastaa työntekijän mielenkiintoa ja osaamisaluetta. (Fredriksson & Saarivirta 2015, 12–13.)

Viitalan (2002, 325–326) tutkimuksessa selvitettiin suomalaisten esimiesten aktiivisuutta henkilöstön osaamisen johtamisessa. Tutkimuksen mukaan valmentavan esimiestyön omaksuneet esimiehet toimivat tehokkaasti toiminnan suuntaajina ja oppimista tukevan ilmapiirin kehittäjinä. He toimivat aktiivisesti keskustelun synnyttäjänä ja ongelmatilanteiden rakentavana käsittelijänä. Valmentavan esimiestyön otteen omaavien esimiesten tunnistettiin arvostavan ja kuuntelevan henkilöstön ajatuksia ja mielipiteitä, ja edistävän luottamuksellista ja avointa keskustelua työpaikalla.

Dialogi, eli vuoropuhelu on tärkeä osa työssä oppimista. Dialogin syvällisen vuorovaikutuksen tarkoituksena on avoin olettamusten, mielipiteiden ja tiedon esille tuominen. Siihen liittyy myös vahvasti oman näkemyksen kyseenalaistaminen ja koetteleminen. Dialogia kuvaillaan myös vuoropuheluna ja siinä toteutuu avoin keskustelu. Myönteinen ilmapiiri ja yksilöiden kyky reflektioon edistävät dialogin toteutumista. (Viitala 2005, 187–189.)

Ajattelumallit vaikuttavat ihmisen kykyyn oppia ja kehittyä. Kasvun ajattelumallin avulla uudet haasteet nähdään mahdollisuutena oppia, eikä virheiden tai epäonnistumisen pelko estä henkilöä oppimasta uutta tai kokeilemasta. Ajattelumalliin liittyy tietty asenne pitkäjänteisyydestä, epävarmuuden sietämisestä ja halusta ymmärtää asioita uudella tavalla. Kasvun ajattelumalliin voidaan kannustaa organisaatiossa avoimen keskustelun kautta, ja kannustamalla tekemiseen ja yrittämiseen lopputuloksen sijaan. Työympäristöä on oleellista muokata sellaiseksi, että se kannustaa ideointiin ja luovuuteen. Valmentava esimies pyrkii vaikuttamaan johdettavien ajatusmaailmaan niin, että he osaavat tehdä itse työhönsä liittyviä päätöksiä, ja kykenevät saavuttamaan organisaation kannalta hyvän lopputuloksen. (Eklund 2021, 70–72, 165.)

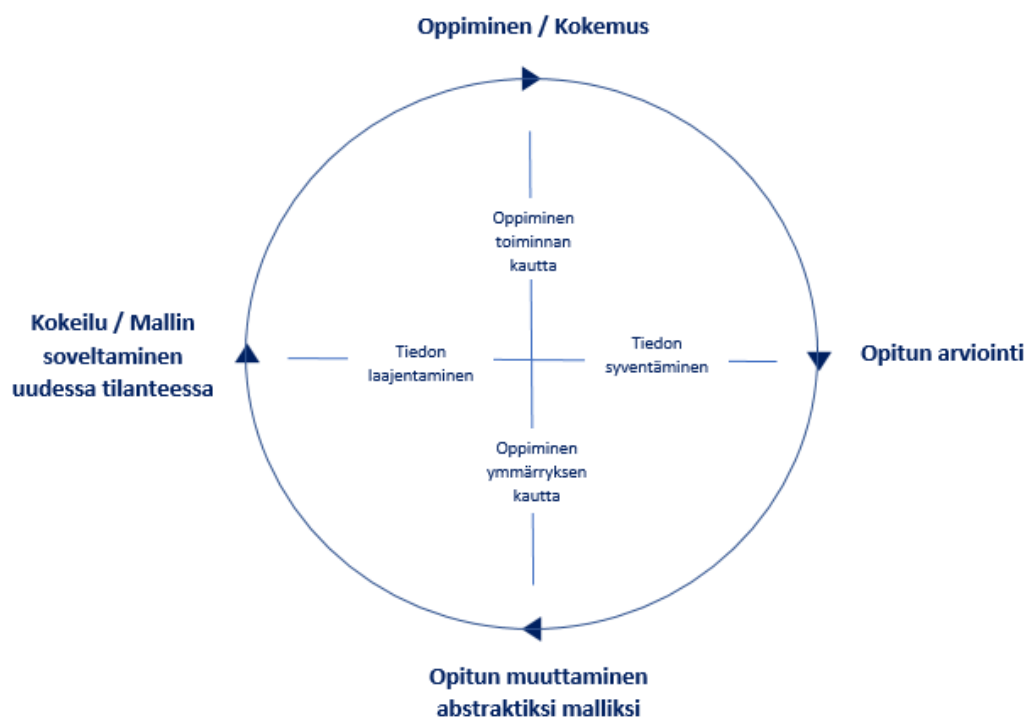
Kasvumielentilan yksilöt osaavat hyvin arvioida kykynsä, sekä ajattelevat voivansa kehittää itseään. He uskovat oppivansa haastavatkin asiat, ja ovat tietoisia vahvuuksistaan ja kehityskohteistaan. Sen

sijaan suljetun mielentilan yksilöt epäilevät taitojaan ja kykyään oppia asioita. He eivät herkästi pyydä apua, ja pyrkivät peittämään virheensä. Ihmiset eivät kuitenkaan usein ole puhtaasti kasvu-mielentilan tai suljetun mielentilan omaavia, vaan piirteet ilmenevät tietyissä taidoissa eri tavalla. (Virolainen & Virolainen 2018, 46–47.) Yksilöillä, jotka ajattelevat kykyjensä kehittyvän, on taipumus saavuttaa enemmän kuin niillä, jotka ajatteleva kykyjensä olevan luontaisia lahjoja. Kasvumielen-tilan työntekijöiden on tunnistettu olevan sitoutuneita organisaation tavoitteisiin, ja saavan myös organi- saatiolta tukea innovointiin ja yhteistyöhön. Organisaation tulee palkita oppimisesta ja edistymisestä, sekä tukea prosesseja, jotka tuottavat näitä asioita. Kasvuajattelua tukeva organisaatio kannustaa riskinottoon tietäen, ettei kaikki riskit onnistu. Se palkitsee kokemuksista, tiedon jakamisesta, yhteis- työstä, innovoinnista, palautteesta ja virheiden tunnistamisesta. (Dweck 2016.) Kasvuhakuisen maa- ilmankuvan omaavat esimiehet uskovat ihmisten kykyihin ja mahdollisuuksiin kehittyä. He keskitty- vät henkilöstön ja organisaation kehittämiseen, ja pyrkivät tuottamaan jaettua johtajuutta. Kasvuha- kuinen esimies kokee kohtaamansa pulmat oppimistilanteina, ja suhtautuu palautteeseen myönteis-esti. He kokevat virheet palautteena kokeillusta toimintatavasta, eivätkä koe virheiden määrittele- vän älykkyyttään. (Juuti 2016, 64–65.)

3.3.1 Kokemuksellinen oppiminen

Kolbin (1984) kokemuksellisen oppimisen mallissa oppiminen kuvataan kehämäisenä syklinä, jossa oppiminen on jatkuvasti kehittyvä ja syvenevä prosessi. Malli sisältää kaksi oppimisen ulottuvuutta, tiedostamattoman ja tiedostetun ymmärtämisen. Kokemuksellisen oppimisen lähtökohtana on henki- lön omakohtainen kokemus. Prosessissa henkilö kokee ensin toiminnassaan jotakin, jonka jälkeen hän havainnoi kokemaansa, muodostaa tapahtuneesta selittävän mallin tai kuvan itselleen, ja sovel- taa sitä toiminnassaan. Malli tarjoaa organisaatioille tukea oppimisen reflektointiin ja työkaluja yksi- lötason oppimiselle. (Viitala 2005, 146–147.)

Oppimistapahtumassa on tärkeää, että kaikki kehän vaiheet käydään läpi. Ensin uutta tietoa hanki- taan ja koetaan käytännön toiminnan kautta. Sen jälkeen kokemuksia arvioidaan. Arvioinnissa poh- ditaan, mitä kokemuksesta opin tai ymmärsin, mitä vaaditaan lisää tai mitä on tehtävä toisin. Arvi- oinnin jälkeen uudet oivallukset käsitteellistetään, ja luodaan tapahtuneesta teoria. Viimeisessä vai- heessa teoriaa tai mallia sovelletaan käytännössä. Tämän jälkeen sykli voidaan aloittaa alusta uu- tena oppimisen kierroksena. (Ojala 2002, 123.) Kokemus on oppimisprosessin tulos. Kokemuksen tiedostaminen alkaa, kun ymmärtää jonkin tapahtuneen asian reflektiivisen havainnoinnin tuloksena. (Järvinen, Koivisto & Poikela 2000, 89.) Kolbin (1984, 38) mukaan on oleellista ymmärtää tiedon luonnetta ymmärtääkseen oppimista, ja toisin päin. Oppimisen määritelmänä voidaan ajatella oppi- misen olevan prosessi, jossa tieto syntyy kokemuksen muokkautumisen kautta.



KUVA 6. Kolbin (1984) oppimisen kehä (Mukaillen Ojala 2002, 123)

Oppimisen kehässä yhdistyvät oppimisen tyylit ja oppimisen vaiheet. Kolbin (1984, 77–78) mukaan yksilön oppimisessa korostuvat neljä eri tyyliä: konvergoiva, divergentti, assimiloiva ja akkomodoiva oppimistyyli. Konvergoivalle oppimistyyliille on tyypillistä abstrakti käsitteellistäminen ja aktiivinen kokeileminen. Tyylin vahvuutena voidaan nähdä ongelmanratkaisu- ja päätöksentekokyky, ja ideoiden soveltaminen käytännössä. Divergentille oppimistyyliille ominaista on konkreettisten kokemusten korostuminen ja reflektiivinen havaitseminen. Tyylin merkittävimpiä vahvuuksia ovat mielikuvitusellisuus, sekä kyky nähdä tilanteet useista eri näkökulmista. Assimiloivan oppimistyylin omaavat ovat pohtivia tarkkailijoita, ja kykenevät abstraktiin käsitteellistämiseen. Vahvuuksina tyyliille ovat induktiivinen päättely, ja kyky teoreettisten mallien muodostamiseen. Akkomodoivalle oppimistyyliille tyypillistä on konkreettiset kokemukset, ja aktiivinen kokeileminen. Tyylin vahvuuksina ovat asioiden tekeminen, suunnitelmien ja asioiden toteuttaminen, sekä uusissa kokemuksissa osallisena oleminen.

Kokemukset voivat olla hyödyllisiä oppimisen ja kehityksen lähteitä sekä voimavaroja, mutta kaikista kokemuksista oppiminen ei ole oppimiselle eduksi. Henkilön reflektointikyky ratkaisee sen, kuinka kriittisesti hän kykenee tarkastelemaan kokemuksen merkitystä ja arvoa. Mikäli kokemuksia ei tarkastella oppimisen näkökulmasta analyttisesti, voivat ne vahvistaa huonojen käytäntöjen toistumista. (Viitala 2005, 145.) Reflektointi on henkilön oman osaamisen kehittämisen kannalta oleellista. Henkilökohtainen pohdinta omasta toiminnasta ja siitä, missä tai miten on onnistunut ja epäonnistunut auttaa henkilöä oppimaan omasta toiminnastaan. Reflektointiin ei tarvita ulkopuolista henkilöä tai ulkoisia resursseja, vaan sitä voi harjoitella yksilönä. (Eklund 2021, 38–39.) Reflektion puute voi toimia oppimisen esteenä, ja toiminta muuttua rutiinomaiseksi ja automatisoiduksi. Reflektio johtaa kokemuksellisessa oppimisessa tiedon ja merkitysten muodostumiseen. (Järvinen, Koivisto & Poikela 2000, 88–89.)

Oppiminen työelämässä tapahtuu suurimmaksi osaksi työtä tekemällä, ja työn asettamia haasteita ja ongelmia ratkomalla. Kehittyminen ei kuitenkaan tapahdu itsestään, vaan oppiminen vaatii reflektointia ja suunnitelmallisuutta. Oppimisen ja kehittymisen 70–20–10-mallin avulla voidaan mallintaa osaamisen kehittämistä työssä. Mallin mukaan ihminen omaksuu vain 10 % oppimastaan muodollisten koulutusten kautta. Oppimisesta 20 % on yhteydessä toisiin ihmisiin, ja tapahtuu vuorovaikutuksessa esimerkiksi mentorin kanssa. Oppimisesta 70 % tapahtuu työssä yksilön omien kokemusten kautta, ja työn tarjoamissa haasteissa ja ongelmanratkaisutilanteissa. Malli korostaa kokemusten myötä oppimista, mutta yhdistää nämä kolme oppimisen muotoa toisiaan tukevana tekijänä. (Eklund 2021, 37–38.)

Oppimisen ja kehittymisen 70–20–10-mallia ja kokemuksellista oppimista voidaan hyödyntää johtaja- ja työntekijätasolla. Nisgaars & Jenningsin (2017) tutkimuksessa voitiin todeta, että huppusuorituksia on mahdollista saavuttaa haastavien tehtävien myötä. Vaikeat tehtävät antavat mahdollisuuden oppia ja kehittyä tehokkaammin. Valmennuksen nähdään olevan osa työkuulttuuria, jossa huippusuoritusten on mahdollisuus kehittyä. Tehokkaan oppimisen voidaan nähdä heijastelevan 70–20–10 oppimisen mallia. (Nisgaars & Jennings 2017.) Kokemuksellisen 70–20–10-mallin hyödyntäminen kehityssuunnitelmissa tehostaa ja tuo uusia lähestymistapoja suunnitelmiin. Joitain taitoja on paras kehittää muodollisten koulutusten kautta, kun taas toisia taitoja tuetaan parhaiten käytännön kokemusten kautta. Kehitystä tuleekin tarkastella kokonaisuutena ja toisiaan vahvistavina toimintoina. (Harris & Terry 2015.)

3.3.2 Työssä oppimista tukevat elementit

Organisaation toimintatapoja kehitettäessä henkilöstön osaamisen kehittämiseen tulisi panostaa. Jatkuvan uudistumisen kannalta tärkeää on kyky oppia uutta ja aistia muutoksen tuulia. Innostava valmentaja pyrkii jatkuvasti huolehtimaan jokaisen yksilön kyvystä ja halusta oppia uutta. (Juuti & Vuorela 2015, 38–39.) Oppimisen tulee olla tavoitteellista, jotta siihen on mahdollista motivoitua. Uusien asioiden oppimisen kannalta on oleellista ymmärtää, mihin tietoa tai taitoa tarvitsee, ja millä tavalla se hyödyttää työskentelyä. Oppimisen aiheen tulee olla oman työn kannalta merkityksellinen, että siitä voi kiinnostua riittävästi. (Eklund 2021, 68–69.) Esimiehen tehtävänä on tukea työntekijän työssäoppimisen prosessia. Oppimisen tarve voi koskea niin uusia, kuin vanhoja työntekijöitä, ja parhaimmillaan vanhatkin työntekijät kokevat kehittymisen mahdollisuuksia itsessään. Työntekijöiden kehittymisen, kasvamisen ja oppimisen asennetta tukevassa esimiestyössä ihmiset ovat toiminnan keskiössä, ja esimies pyrkii tuottamaan näillä keinoin organisaatiolle hyötyä. (Jalava 2001, 68–70.)

Oppimisprosessia tulee hyödyntää päivittäisessä työssä, ja siitä tulee tehdä osa normaalia toimintaa. Yksilöt ja tiimit voivat jakaa oppimiskokemuksiaan muiden organisaation jäsenten kanssa. Kokemusten jakamiseen liittyy oleellisesti jatkuva kyseenalaistaminen ja pohdinta siitä, kuinka opittua voidaan kehittää ja hyödyntää organisaatioissa. Tällaiset toimintatavat sulautuvat organisaation toimintakulttuuriin niitä toistettaessa. (Ojala 2002, 245–246.) Organisaatioissa tulisi säännöllisesti kartoittaa henkilöstön osaamistarpeita. Nykyisen osaamisen kartoittaminen muodostaa kuvan siitä, millä tasolla ydinosaamisen alue on tällä hetkellä, ja millä sen tulisi olla tulevaisuudessa. Kehitystarve muodostuu näiden tietojen pohjalta. Kehitystarpeiden pohjalta voidaan luoda tiimin ja yksilöiden

koulutustarpeet huomioiden organisaation ja yksilön koulutuksesta saama hyöty. (Juuti & Vuorela 2015, 72.)

Valmennusta voidaan pitää käytännönläheisenä oppimisprosessina, jonka sivutuotteena on parempi suorituskky. Esimies toimii oppimisen helpottajana työympäristössä, ja auttaa työntekijää laajentamaan ymmärrystään omista vahvuuksistaan ja heikkouksistaan kannustamalla ja antamalla palautetta. (Ellinger ym. 2010, 258.) Esimies voi tukea työntekijän oppimista kysymällä kysymyksiä. Ongelmatilanteissa työntekijä voi hyödyntää omaksumaansa tietoa ja käytännön tilanteista oppimansa taitoja kehittyäkseen ongelmanratkaisuprosessissa. Työntekijän ammatillista itseluottamusta tukee se, ettei esimies tee työntekijän puolesta töitä tai anna suoria vastauksia, vaan antaa mahdollisuuden henkilön oppimiselle, ja antaa tunnustusta ongelmatilanteiden ratkaisusta. (Jalava 2001, 86.) Oppimisen voidaan nähdä olevan tehokkainta silloin kun se on integroitu työhön, työntekijä saa palautetta ja häntä kannustetaan oppimaan itse (Ellinger ym. 2010, 259).

Kannustamisen ja ymmärtämisen merkitys korostuu erityisesti silloin, kun joku työyhteisössä ei pysy oppimisen tahdissa, tai oppiminen ei juuri sillä hetkellä innosta, tai sille ei ole aikaa. Organisaation kannalta oppiminen on kuitenkin välttämätöntä, että organisaatio pääsee eteenpäin ja voi vastata muuttuviin tarpeisiin. Esimies voi avata henkilöstölle osaamisen kehittämisen käytäntöjä, ja perustella niiden hyötyä työntekijälle kannustaakseen heitä kehittymiseen ja oppimiseen. (Eklund 2021, 143–144.) Valmentava esimies on tärkeässä roolissa henkilöstön oppimisen kehittämisessä. Hyvänä oppimisen virikkeenä toimii palaute, joka on arvokasta ohjausta työssä. Toisten ohjaus on apuväline kohti itseohjautuvuutta, jota työssä usein edellytetään. (Suonsivu 2014, 159.)

Oppimisen yhtenä lähtökohtana yksilölle, tiimille ja organisaatiolle on palaute. Riittävä, jatkuva ja oikea-aikainen palaute ehkäisee ongelmien syntymistä, sekä on oppimisen ja kasvun lähtökohta. Hyvin toimivassa organisaatiossa on olemassa prosesseja palautteen keräämiseen, ja palautejärjestelmiä voidaan hyödyntää yksilön, tiimin ja organisaation lähtökohdista. (Sydänmaanlakka 2007, 62–65.) Kannustavan palautteen antaminen työyhteisössä on tärkeää, ja se tapa, jolla esimies palautteen antaa korostuu erityisesti tilanteissa, joissa yksilön täytyy sopeutua nopeasti uuteen tilanteeseen. Työyhteisön jäsenten keskinäinen kannustaminen luo työyhteisöön hyvää henkeä, sekä mahdollistaa onnistumisen kokemusten jakamisen yhteisön kesken. (Furman ym. 2014, 72.) Työntekijät odottavat palautetta pääasiassa esimieheltään. Palautteen kautta yksilö voi ohjata toimintaansa, ja esimies voi kertoa yksilön toiminnan tai käyttäytymisen vaikutuksista työyhteisöön ja tuloksiin. Palautteen keskeisenä tehtävänä on auttaa yksilöä parempiin suorituksiin ja kehittää osaamista. Osaamisen kehittämisen kannalta oleellista on oppia tunnistamaan omat vahvuudet ja heikkoudet, sekä mahdollisuudet vaikuttaa kehitykseensä. (Jalava 2001, 100–101.) Palauteen antamiseen tulee käyttää aikaa ja energiaa, jotta se voidaan kokea oppimisen mahdollistajana. Myönteisen ja kannustavan palautteen määrää suhteessa kehittävään palautteeseen tulee tarkkailla aktiivisesti, ettei esimiehen lähestymisiä tulkita liian kriittisesti. Myönteistä palautetta tarvitaan korjaavaa palautetta selvästi enemmän, jotta palaute voidaan kokea kehittymisen mahdollisuutena. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 240–241.)

Yksilön oma kyky ja halu arvioida omaa suoriutumistaan, ja hänen pyrkimyksensä kehittyä sen pohjalta on työssä kehittymisen kannalta tärkeintä. Oppiminen on kyky, jota voi kehittää, ja jonka taito

voi eri yksilöiden kesken vaihdella. Johtamisella voidaan tukea ja suunnata yksilön kehittymistä ja oman toiminnan arvioimista esimerkiksi kehityskeskusteluiden ja osaamiskartoitusjärjestelmien avulla. Ulkopuolista arviointia oleellisemmassa roolissa on kuitenkin henkilöstä itsestään kumpuava kehittymispyrkimys ja kyky itsensä arviointiin. (Viitala 2005, 143.) Oppiminen edellyttää oikeanlaista asennetta, yhteistyöhalua, halua etsiä uutta tietoa, ongelmanratkaisukykyä ja halukkuutta kehittää omaa työtä (Ojala 2002, 245). Positiiviset tunteet, kuten onnellisuuden tunne, iloisuus ja tyytyväisyys ovat avainasemassa työntekijän kokeman kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin ja käytöksen kannalta. Positiiviset tunteet edesauttavat joustavaa ajattelua, luovuutta ja tapaa ajatella asioita laajemmin sekä ratkaista ongelmia luovemmin. Positiivisten tunteiden ja työntekijän kokeman hyvinvoinnin kautta työntekijät ovat tehokkaampia ja parempia ongelmanratkaisussa, sekä kokevat itsensä ja työyhteisön jäsenet positiivisemmassa valossa. (Robertson & Cooper 2011, 46–48.)

3.3.3 Oppiminen strategisesti

Osaamistarpeet työssä muuttuvat kiihtyvää vauhtia. Työ ja työn tarpeet tulevat muuttumaan tulevaisuudessa tavoilla, joita emme vielä pysty täysin ennustamaan. Oppimisen kykyä vaaditaan niin työntekijöitä kuin organisaatioilta. Fredriksson & Saarivirta (2015, 18) kuvaavat esimiehen roolia työpajoilla merkittävänä työntekijöiden oppimisen ja osaamisen ohjaajana. Oppiminen on yhä enemmän aiempien mallien ja asenteiden reflektointia, ja avoimuutta uusille lähestymistavoille. Esimiehen rooli oppimisen ja kehittymisen mahdollistajana on merkittävä sosiaalisen vaikuttamisen, innostamisen, mahdollistamisen ja ilmapiirin luomisen kannalta. (Fredriksson & Saarivirta 2015, 18.) Valmentava esimiestyö on oppimista ja kehittymistä edistävää johtajuutta. Oppimista kehittävän johtamisen tulee olla oppimisen edellytysten luomista ja innostavaa johtajuutta, ja sen tulisi ilmetä keskinäisenä luottamuksena työntekijän ja esimiehen välillä. Oppimisen kehittäminen vaatii valmentavalta esimieheltä asennetta ja epäonnistumisista ylitsepääsemistä, kokeilemista ja uudelleen yrittämistä.

Osaamisen kehittämisen tulee tukea organisaation strategiaa, joka määrittelee mitä valintoja tulevaisuutta ajatellen on tehty, ja mitkä tekijät koetaan tärkeimpinä kehityskohteina. Ilman tavoitteellisuutta osaamisen kehittäminen jää organisaatiossa vajaaksi, eikä se motivoi myöskään henkilöstöä kehittymään tai kasvamaan. Organisaation tavoitteiden tulisi linkittyä työntekijän tavoitteisiin niin, että ne ohjaisivat käytännön tekemistä. Tavoitteet tulisi muodostaa innostaviksi ja motivoiviksi, jotta henkilöstö on valmis panostamaan tavoitteiden saavuttamiseen. (Eklund 2021, 30–31.) Osaamisen johtamisen kannalta oleellista on määritellä, millaista osaamista organisaatio tarvitsee toteuttaakseen sen tarkoitusta. Osaamistarpeita tulisi tarkastella nykyhetkessä, ja peilata niitä myös lähivuosien aikajänteellä. Osaamista voidaan kartoittaa organisaation osastoittain määrittelemällä osaamisalueet ja ydinosaamiset. Kehitystarpeita huomioidessa tulee selvittää, mitä osaamista organisaatiossa on, mitä tulisi olla ja millaisesta osaamisesta voidaan luopua. Nämä suunnitelmat viedään organisaatiossa yksilötasolle kehityskeskusteluiden yhteydessä. (Sydänmaanlakka 2007, 26–27.)

Ydinosaaminen on sellaista organisaation syvällistä osaamista, jota kilpailijoiden on vaikea kopioida. Ydinosaamisen varassa organisaation on mahdollista kehittyä, ja kehittää uusia tuotteita. Yksilöiden oppiminen ei vaikuta ydinkompetenssien muodostumiseen, vaan keskeisessä roolissa on organisaation oppiminen. Ydinosaamisen ja avainosaamisen välisenä erona on se, että avainosaamista voivat muutkin organisaatiot hankkia, eikä se anna kilpailuetua kuin hetkellisesti. Ydinkompetenssien tulee

vaikuttaa merkittävästi asiakkaan saamaan lisäarvoon, parantaa organisaation kilpailuetua, ja sen tulee olla sovellettavissa muissa liiketoimissa ja tuotteissa. Oppivan organisaation puitteet mahdollistavat ydinosaamisen selvittämisen yhdistämällä tiedon liikkumista ja osaamista. (Ojala 2002, 207–209.)

Muutoksen ymmärtäminen on muutoksen hallitsemisen kannalta olennaista. Epävarmuuden ja epä-tietoisuuden sietäminen, ja muutoksen mukana kulkeminen ovat olennaisia muutoksen hallitsemiseksi. Jatkuva muutos vaatii työyhteisössä myös yksilöltä paljon, ja työstä on tullut jatkuvaa oppimista. (Sydänmaanlakka 2007, 26–27.) Hyvinvoivassa ja oppivassa organisaatiossa panostetaan jatkuvasti ihmisten kehittymiseen ja oppimiseen. Organisaation ydinosaamista kehitetään, ja sen jäsenistä pidetään huolta. (Juuti & Vuorela 2015, 39–40.) Motivoituneiden osajien johtamiseen tulisi kiinnittää huomiota niin, että he sitoutuisivat organisaatioon. Oppiminen on osajalle arvo, joka edellyttää jatkuvia kasvu- ja kehittymismahdollisuuksia. Organisaation houkuttelevuutta arvioidaan osaamisen hyödyntämisen ja kehittymisen kriteerein, ja työyhteisössä käytävää keskustelua ja kuuntelua arvostetaan. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 19.)

Macneil (2001) tuo esille esimiestyön tärkeyden oppimisympäristön kehittämisessä. Esimiesten tulisi muodostaa sellainen oppimisympäristö, jossa yksilöitä haastetaan kriittiseen kyselyyn ja ajatteluprosessien kehittymiseen. Positiivisen oppimisympäristön kehittymisen esteenä on puolusteleuva ja kontrolloiva ilmapiiri. Se, kuinka organisaatio palkitsee tai rankaisee yksilöitä käyttäytymisestään, vaikuttaa vahvasti oppimisen edistymiseen tai estymiseen. Yksilön virheet tulisi nähdä oppimisen mahdollisuuksina, eikä tilanteissa tulisi etsiä syyllisiä tai vikoja. Virheitä jakaen voidaan yhdessä kehittää oppimisprosesseja ilman pelkoa negatiivisista seuraamuksista.

Oppiva organisaatio on ennen kaikkea ihmisten organisaatio. Se kukoistaa tiimin yhteisen osaamisen ja yhteistyön kautta. Oppivan organisaation keskeisenä vahvuutena voidaan tunnistaa inhimillisen vuorovaikutuksen toimivuus. Organisaation johtajuudelle oleellista on se, että johtaminen on valmentamista. Ylin johto sitoutuu yhteisen tahtotilan luomiseen ja kommunikointiin, ja keskijohto ottaa roolin organisaation oppimisen edistäjänä. Keskijohto ylläpitää oppimisprosessia pitämällä oppimiskehän pyörimässä ymmärtäen prosessin ja taitaen prosessin ohjauksen. Valmentajana johtajalla on tehtävänänsä auttaa tiimiä onnistumaan. Oppivassa organisaatiossa valmentava johtaja auttaa yksilöitä ja tiimejä saavuttamaan tavoitteensa hankkimalla tarvittavia tietoja, taitoja kykyjä ja resursseja. (Ojala 2002, 168, 199–201.)

Ojala (2002, 163–164) on koonnut oppivan organisaation käsitteelle yhteisiä piirteitä, sekä asioita, jota oppiva organisaatio ei ole. Oppivaa organisaatiota on kuvailtu erilaisin määritelmien, ja Ojala on koonnut oppivan organisaation käsitteelle erilaisia näkökulmia Argyriksen (1993), Garvinin (1993), Petersin (1991), Handyn (1991), Sengen (1990) ja Predler, Boydell & Burgounen (1991) kuvailemista oppivan organisaation määritelmistä.

TAULUKKO 5. Oppivan organisaation määritelmiä (Mukaillen Ojala 2002, 163–164)

Oppiva organisaatio on organisaatio,	Oppiva organisaatio ei ole:
- joka osaa hyödyntää yksilöiden ja ryhmien kykyä oppia saavuttaakseen yhteiset tavoitteet	- hyvien ominaisuuksien henkilöstöpolitiikka johdon kirjoittamana
- joka kykenee luomaan kannustavan ilmapiirin jatkuvaan oppimiseen ja kehittymiseen	- välttämättä tietoa tuottava organisaatio tai asiantuntijaorganisaatio (mm. korkeakoulu, tutkimuslaitos, lehden toimitus)
- jossa organisaation jäsenet jatkuvasti kyseenalaistavat toimintaansa, havaitsevat virheitä ja korjaavat niitä itse uusimalla toimintojaan ja organisaatiota	- organisaatio, jossa tarjotaan henkilöstölle paljon erilaisia koulutusohjelmia
- jossa osaamista on mahdollista luoda, hankkia ja siirtää	- järjestelmällistä koulutus- tai urasuunnittelua toteuttava organisaatio
- joka pystyy muuttamaan käyttäytymistään uuden tiedon mukaan	- suljettu tai tiukasti funktionaalinen organisaatio
- joka rohkaisee kokeilemaan, sallii virheitä tai epäonnistumisia, rohkaisee sisäistä kilpailua, edistää ideointia ja lisää/välittää tietoa	- menestyksen huumassa elävä organisaatio
- joka oppii sekä kannustaa yksilöitä oppimaan	
- jossa yksilöillä on mahdollisuus kehittyä jatkuvasti ja saavuttaa toivomiaan tuloksia	
- jossa uudet ajattelumallit heräilevät ja ihmisillä on yhteiset tavoitteet	
- jossa ihmiset oppivat yhdessä	
- joka auttaa yksilöitä oppimaan ja joka uudistuu jatkuvasti	

David A. Garvinin (1993) mukaan organisaation jatkuva kehittyminen vaatii organisaation sitoutumista oppimiseen. Oppiminen edellyttää maailman näkemistä uudessa valossa ja toimimista sen mukaisesti. Garvinin määritelmän mukaan oppiva organisaatio on organisaatio, joka kykenee luomaan, hankkimaan ja siirtämään tietoa, sekä muokkaamaan käyttäytymistään uutta tietoa ja oivalluksia vastaavaksi. Organisaation kannalta uudet ideat ovat välttämättömiä, ja käynnistävät organisaatiossa kehittymisen. Uusi tieto ei itsessään riitä, vaan tietoa ja oivalluksia täytyy kyetä soveltamaan organisaation toiminnassa, ja muuttamaan käyttäytymistä. Oppiva organisaatio kykenee systemaattiseen ongelmanratkaisuun, kokeilee uusia lähestymistapoja, oppii omista ja toisten kokemuksista, menneisyydestä ja parhaista käytännöistä, sekä siirtää tietoa tehokkaasti ja nopeasti organisaatiossa. Järjestelmien ja prosessien tulee tukea, ja käytäntöjen integroitua osaksi organisaation päivittäistä toimintaa.

Senge (1990) määritteli oppivalle organisaatiolle viisi oleellista kulmakiveä. Systeemiajattelu, joka toimii perustana muille osa-alueille, yksilön mestaruus eli ammatillinen pätevyys, yhteisen ajatusmallit, jotka määräävät kuinka toimitaan, jaettu visio, joka koetaan tavoittelemisen arvoiseksi sekä tiimioppiminen, jossa ryhmät saavuttavat asioita, joihin yksilö ei kykenisi. (Viitala 2005, 40–45). Senge nimesi oppivan organisaation esimiehen suunnittelijan ja opettajan tehtävien lisäksi palvelijaksi. Palvelija on esimiehelle asenne, ja se kohdistuu sekä johdettaviin, että organisaation missioon ja päämäärään. Toiminta-ajatuksen, vision ja organisaation perusarvojen määrittely, sekä menestyksellisen liiketoiminnan toteuttaminen sisältyy suunnittelijan tehtävään. Opettajan rooliin sisältyy toisten auttaminen ja tehokkaiden oppimisprosessien luominen. (Viitala 2007, 83.) Sengen (1990, 298–299, 240–243) mukaan oppivassa organisaatiossa kaikki jäsenet osallistuvat ja sitoutuvat organisaation vision luomiseen. Reflektio- ja kyselytaidot, sekä dialogi ovat tiimioppimisen tärkeitä osa-alueita.

Ellinger ym. (1999) korostivat, että oppivassa organisaatiossa esimiehen tuli toimia valmentajana ja fasilitaattorina. Valmentava johtaminen on toimiva työkalu oppivan organisaatiokulttuurin kehittämiseen. Oppivan organisaation ydin on positiivisessa yhteisöllisyydessä. Työyhteisön kaikki jäsenet ovat vastuussa organisaation oppimisesta, ja oppiminen edellyttää jatkuvaa vuorovaikutusta. Valmentavan esimiestyön avulla yhteisten tavoitteiden selkeyttäminen ja niiden ymmärtäminen, sekä keskinäinen luottamus edistävät oppimista organisaatiossa. Valmentava esimiestyö edistää onnistumista ja oppimista, sekä pyrkii tunnistamaan niin yksilöiden, kuin yhteisön potentiaalin. Leskelä (2001, 134–135) tuo esille käytännön esimiestyön menetelmiä, joita esimies voi työssään käyttää kehittääkseen työyhteisöä oppivaksi organisaatioksi. Esimiehen tulee varmistua, että työyhteisössä toteutetaan toiminnan ja kokeilun, sekä reflektoinnin kautta tapahtuvaa oppimista. Esimiehen on varmistettava oma sitoutumisensa organisaation kehittämiseen, ja tehtävä pitkäjänteistä työtä organisaatiokulttuurin muuttamiseksi jatkuvaa oppimista ja kasvua tukevaksi. Oppivaksi organisaatioksi kehittämisen pohjalla on esimiehen oma itsearviointi, ja oman toiminnan suunnittelu, sekä kehittyminen oppijana.

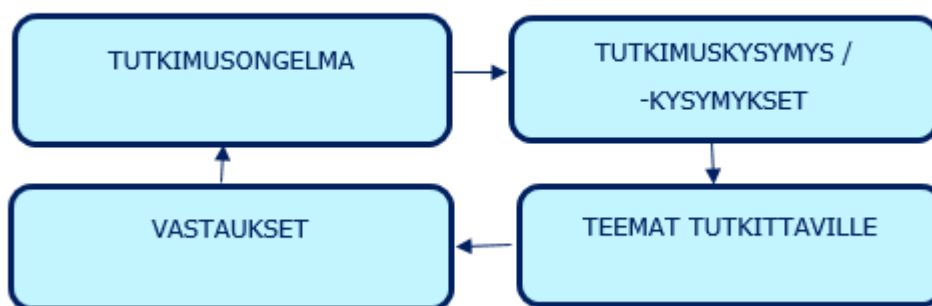
Oppivassa organisaatiossa korostetaan jatkuvaa oppimista ja muutosta, ja henkilöstö nähdään oleellisena osana tätä prosessia. Organisaation jäsenillä tulee olla yhteinen visio ja ymmärrys siitä, mihin organisaation tulevaisuudessa tähdätään. Yhteistä visiota tavoiteltaessa jokainen työntekijä on halukas osallistumaan kehittämiseen. Työyhteisön sisäiset ajattelumallit, oletukset ja yleistyksiset vaikuttavat yksilöiden käyttäytymiseen. Organisaatiossa on tärkeää tunnistaa työyhteisön erilaiset ajattelumallit, ja tarvittaessa kyseenalaistaa niitä toimintaa kehittääkseen. Yksilön henkilökohtaisen kasvun kannalta on tärkeää tarkastella omaa toimintaa, ja pyrkiä kehittymiseen ja tietoiseen oman toiminnan kyseenalaistamiseen. Työyhteisössä tehokkaan tiimioppimisen edellytyksenä ovat osaamisen ja tiedon jakaminen, sekä yksilöiden avoimuus vuorovaikutustilanteissa, ja omien ajatusmallien kyseenalaistaminen. Organisaation toimintaa tuleekin tarkastella kokonaisuutena, jotta sen toimintaa voidaan johtaa tehokkaasti ja kyetään luomaan uutta. (Eklund 2021, 50–53.)

Oppivan organisaation kannalta oleellista on se, että organisaatio kykenee hyödyntämään jokaisen yksilön ja ryhmän oppimiskykyä organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi. Organisaation jäsenten tulee kyseenalaistaa ja korjata jatkuvasti toimintaansa, ja organisaation luoda, hankkia ja siirtää osaamista kyetään muuttamaan toimintaansa uuden tiedon mukaisesti. Organisaatio sallii virheet

ja epäonnistumisen, sekä rohkaisee kokeilemaan ja ideoimaan. Oppivassa organisaatiossa sekä ihmisillä, että organisaatiolla on mahdollisuus oppia ja kehittyä jatkuvasti, ja jossa tavoitteet ovat yhteisiä. (Aura & Ahonen 2016, 139.) Kohdeorganisaation keskeisimpiä osaamisen kehittämisen teemoja tulevaisuuden kannalta ovat oppimista tukevien motivaatiotekijöiden tunnistaminen, jatkuva oppiminen, sekä henkilöstön itseohjautuvuuden ja ongelmanratkaisukyvyyn sekä muutoksetteryden tukeminen. Esimiestyön osalta osaamisen kehittämisen keskeisiä teemoja ovat oman työn johtaminen, valmentavana esimiehenä toimiminen sekä muutoskyvykkyyden kehittäminen.

4 TUTKIMUSMENETELMÄT JA TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Tutkimusongelma ohjaa opinnäytetyön tutkimusprosessia, joten tutkimusongelman rajaaminen ja määrittely on tärkeää. Tutkimuskysymysten asettelu on mahdollista vain, mikäli tutkimusongelma on hyvin määritelty. Tutkimusongelman rajaamisella varmistetaan tiedonsaanti, ilmiön hallittavuus ja vaikutusten arviointi. Tutkimusongelma muutetaan tutkimuskysymyksiksi ja tutkimuskysymysten vastaukset ratkaisevat tutkimusongelman. Tutkimusta ja aineistonkeruuta ohjaava tutkimuskysymykset, ja ne on syytä pitää kirkeana tutkijan mielessä läpi tutkimuksen. Tutkimuksen empiirisen osion teemat muodostetaan tutkimuskysymysten pohjalta. Empiirisen tutkimuksen vastauksilla tuotetaan ratkaisu opinnäytetyön tutkimusongelmaan. Tutkimuksen onnistumisen kannalta tutkimusasetelmassa asetetut lupaukset tulee täytyä tutkimusprosessin aikana. Tutkimuskysymys tulee muotoilla niin hyvin, että työn tavoite tulee ilmaistua selkeästi. (Kananen 2017, 56–66.) Tutkimuksessa tulee täsmentää, tutkitaanko tutkittavan henkilön käsityksiä vai kokemuksia. Näiden merkitysten välillä ei välttämättä ole yhteyttä, vaan kokemus on aina omakohtainen ja käsitys voi kertoa yhteisön tavoista ajatella tutkittavaa asiaa. Tutkijan tulee ymmärtää käsityksen ja kokemuksen välinen ero asettaessaan tutkimusongelmaa ja tutkimuksen tavoitteita. (Vilka 2021b, 118.)



KUVA 7. Tutkimusongelmasta tutkimuskysymyksiin ja teemoihin sekä vastauksiin (Mukaiillen Kananen 2017, 61)

Tutkimuksessa tarkasteltiin valmentavan esimiestyön vaikutuksia henkilöstön motivaatioon ja työssä oppimiseen. Tutkimuksen avulla selvitettiin kohdeorganisaatiossa työskentelevien henkilöiden kokemuksia valmentavasta esimiestyöstä, ja sen vaikutuksesta työntekijän motivaatioon ja työssä oppimiseen. Tavoitteena oli kartoittaa kohdeorganisaation valmentavan esimiestyön käytäntöjä ja kehitystarpeita motivaation ja työssä oppimisen näkökulmista.

Tutkimuskysymyksinä tutkimuksessa olivat:

- Miten kohdeorganisaation työntekijät ymmärtävät valmentavan esimiestyön?
- Miten työntekijät kokevat valmentavan esimiestyön vaikutuksen motivaatioon ja työssä oppimiseen?
- Millainen merkitys esimiestyöllä on työntekijän kokemaan motivaatioon ja työssä oppimiseen?
- Mitkä elementit esimiestyössä edistävät motivaatiota ja työssä oppimista?
- Miten kohdeorganisaation valmentavaa esimiestyötä voidaan kehittää tukemaan paremmin henkilöstön motivaatiota ja työssä oppimista?

4.1 Tutkimusote

Määrällisen tutkimuksen aineisto raportoidaan numeerisessa muodossa, ja tutkimuksen tavoitteet ilmaistaan testattavien hypoteesien muodossa. Laadullisessa tutkimuksessa aineistot ovat pääasiassa tekstimuotoisia, ja tutkimuksen tavoitteet kuvailevia. Laadullisen tutkimuksen tavoitteena voi olla muun muassa pyrkimys ymmärrykseen tai ymmärryksen syventämiseen, uuden tiedon hankkiminen tai ilmiön kuvaaminen ja tulkitseminen. (Puusa & Juuti 2020, 75–77.) Tässä opinnäytetyössä toteutettava tutkimus oli laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus. Laadullinen tutkimus valikoitui tutkimusotteeksi tutkimukselle, koska tutkimuksella tavoiteltiin pienen ryhmän kokemuksia valitusta aiheesta. Tavoitteena oli ymmärtää tutkittavaa ilmiötä, ja löytää kohdeorganisaatiolle mahdollisia kehityskohteita tutkimuksen kautta. Määrällisellä tutkimuksella ei olisi saatu samanlaista tietoa tutkimusta koskien, eikä määrällisen tutkimuksen menetelmin tutkimuskysymyksiin olisi saatu vastausta.

Laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus perustuu tulkintaan. Laadullinen tutkimus toimii, kun tutkitaan ihmisten sosiaalista todellisuutta tutkimukseen osallistuvien ihmisten näkökulmasta. Laadullista tutkimusta käytetään esimerkiksi työyhteisöjen yhteisöllisyyden ja osaamisen kokemusten tutkimukseen, ja tutkimuksen avulla voidaan tarkastella erilaisia toimintamalleja ja käytänteitä. (Vilkkä 2021a, 17–18.) Laadullisessa tutkimuksessa tavoitteena on oppia ymmärtämään tutkittavaa ilmiötä pehmeän tutkimuksen keinoin (Tuomi & Sarajärvi 2018, 73). Laadullisella tutkimuksella ei pyritä yleistykseen, vaan tutkimuksella pyritään lisäämään ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä, ja vastaamaan kysymykseen: ”Mistä tässä on kyse?”. Kvalitatiivinen tutkimus sopii hyvin tilanteisiin, joissa ilmiöstä halutaan saada syvälinen näkemys ja hyvä kuvaus, ja tutkimuksen tulokset pätevät vain kohdetapauksessa. (Kananen 2017, 32–33.) Laadullisessa tutkimuksessa tutkija pureutuu aineiston analyysiin, ja pyrkii tulkitsemaan aineistoa laatimalla siitä synteesejä ja johtopäätöksiä. Ennalta asetettujen hypoteesien sijaan hypoteesit nousevat aineistosta, eikä aiemmasta kirjallisuudesta tai teoriasta. (Puusa & Juuti 2020, 79.)

Tutkijan on tärkeää ymmärtää tutkittavan ilmiön merkityksellisyys tutkittavalle, ja hänen subjektiivinen kokemuksensa asiayhteyteen. Tutkittava henkilö peilaa kokemustensa pohjalta tutkittavaa asiaa todellisuuteen, ja ilmaisee käsityksensä kielellisesti, symbolisesti tai kielikuvin. (Vilkkä 2021a, 19.) Ilmiön kuvaus tapahtuu laadullisessa tutkimuksessa usein sanallisesti, ymmärrettävästi ja kokonaisvaltaisesti (Kananen 2017, 24). Laadullisessa tutkimuksessa tutkimuksen tarkoitus ja tavoite täytyy ilmaista selkeästi. Tarkoitusta tai tavoitetta kuvattaessa voidaan käyttää esimerkiksi verbejä kuvata, tunnistaa, selvittää, kartoittaa tai kehittää. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 180.)

4.2 Tutkimuksen lähestymistapa ja tutkimusmenetelmä

Tässä opinnäytetyössä toteutettava tutkimus oli tapaustutkimus, jossa tutkittava tapaus oli kohdeorganisaation esimiestyö. Tutkimuksen kohderyhmänä olivat kohdeorganisaation lähiesimiehet ja työntekijät. Opinnäytetyön keskeisenä tehtävänä oli kehittämistyöskentelyn käynnistäminen kohdeorganisaatiossa, joten tutkimuksessa oli myös kehittämistutkimuksen piirteitä. Tapaustutkimuksen keinoin tutkimuksella oli mahdollista tuottaa kohdeorganisaatiolle tietoa, ja löytää esimiestyön kehittämisen kohteita tutkimusongelman ja tutkimuskysymysten kautta. Opinnäytetyön tapaustutkimus ei itsessään vielä toteuttanut muutosta organisaatiossa, vaan tutkimuksen kautta löytyneitä kehittämiskohteita voitiin työstää organisaatiossa tutkimuksen tulosten pohjalta. Tapaustutkimus on laadullisen

tutkimuksen muoto. Kanasen (2013, 54, 57) mukaan tapaustutkimuksen kohteena on tämänhetkinen ilmiö, eikä tutkimusta voida tehdä menneestä ilmiöstä. Tutkimuksen kohteena on yksi tapaus, josta halutaan saada syvälinen ymmärrys. Tapaustutkimuksesta voi tulla kehittämistutkimus, mikäli toiminnon avulla pyritään saamaan muutos tutkimuskohteessa. Mikäli tapaustutkimuksessa pyritään muutokseen, on kyseessä kehittämistutkimus.

Tapaustutkimuksen aineisto koostuu usein monista aineistoista ja menetelmistä (Kananen 2013, 54). Tässä tutkimuksessa aineisto koostui primaariaineistosta, joka muodostui tutkimuksessa toteutettujen teemahaastatteluiden pohjalta. Sekundaariaineistoja, kuten aiempien tutkimusten aineistoja ei tässä tutkimuksessa hyödynnetty. Tutkimuksessa ei myöskään toteutettu aineiston hankintaa useilla eri menetelmillä, sillä teemahaastattelujen odotettiin tuovan tutkimuksen tavoitteiden ja asetettujen tutkimuskysymysten kannalta riittävän aineiston.

Tutkimuksen aineistonkeruu toteutettiin teemahaastatteluin, ja haastateltavina henkilöinä olivat kohdeorganisaation lähiesimiehet ja työntekijät. Teemahaastattelu valikoitui tutkimusmenetelmäksi, koska tutkimuksessa tutkittiin kohdehenkilön kokemuksia tutkittavasta asiasta, eikä tarkkaan tiedetty millaisia vastauksia teemoista saataisi. Teemahaastattelun keskustelumuotoisuus mahdollisti uusien näkökulmien esilletulon haastattelutilanteessa. Haastattelua voidaan hyödyntää silloin, kun halutaan syventää vastauksia ja saatavia tietoja, sekä mahdollisesti pyytää perusteluja esitettyihin mielipiteisiin (Hirsjärvi & Hurme 2001, 35). Laadullisessa tutkimuksessa tarkkojen kysymysten esittäminen ei ole mahdollista, koska ilmiötä ei tunneta. Tutkija pyrkii saamaan ilmiön haltuunsa tutkittavan kautta, ja keskustelemalla tutkittavaan aiheeseen liittyvistä teemoista. (Kananen 2013, 26.)

Teemahaastattelun toteutus

Teemahaastattelu on keskusteluluontoinen tilanne, jossa käydään läpi etukäteen suunniteltuja teemoja. Keskustelutilanne on vapaa, ja jokaisen haastateltavan kanssa teemoista puhutaan eri laajuudessa. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.) Teemahaastattelu on puolistrukturoitu menetelmä, jossa haastattelun teemat ovat kaikille haastateltaville samat (Hirsjärvi & Hurme 2001, 48). Teemahaastattelun etuna oli haastattelun vapaamuotoisuus, ja vastaajan mahdollisuus avata tutkittavaa teemaa haluamassaan laajuudessa. Haastattelu toi esille kohdehenkilön henkilökohtaiset mielipiteet ja kokemukset valituista teemoista. Teemahaastattelu huomioi ihmisten erilaiset tulkinnat asioista ja vuorovaikutuksessa syntyvät merkitykset asioille (Hirsjärvi & Hurme 2001, 48). Teemahaastattelu sopi tutkimuksen aineistonkeruumenetelmäksi siksi, että se antoi haastateltavalle mahdollisuuden kertoa aihepiiristä vapaasti, ja tutkija pystyi tarkentamaan ja ohjailemaan keskustelua teemojen ympärillä. Tutkimuksen haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluin, jolloin vastaajalla oli mahdollisuus kertoa näkemyksiään avoimesti ilman, että esimerkiksi ryhmäpaine olisi vaikuttanut kertomuksiin. Kananen (2017, 89–90) tuo esille, että haastattelussa on mukana kaksi osapuolta, haastateltava ja haastattelija, joista haastateltava tuottaa aineistoa. Usein haastattelussa sanoja ja ilmaisuja käytetään laveasti, eikä asioita välttämättä sanota suoraan. Tutkijalta vaaditaan herkkyttä ja kykyä tulkita haastateltavan kertomaa.

Tutkijan oli jätettävä oma roolinsa kohdeorganisaation esimiehenä syrjään, suhtauduttava haastattelutilanteeseen mahdollisimman neutraalisti, ja annettava haastateltaville tilaa esittää omia ajatuksiaan avoimesti ja rehellisesti. Hirsjärvi & Hurme (2001, 35, 53) muistuttavat, että haastattelun mahdollisena riskinä on tutkijan rooli haastattelijana ilman kokemusta tai koulutusta tehtävästä. Haastattelun vuorovaikutustapahtumassa tulisi huomioida niin haastateltavan, kuin haastattelijan kielellinen kyvykkyys ja tyyli, jotta ilmiön tutkimisessa päästäisiin olennaisiin asioihin. Tämän tutkimuksen haastattelutilanteissa riskinä oli tutkijan rooli työyhteisön jäsenenä ja lähiesimiehenä. Asetelmaa lievensi se, että tutkija oli ollut opintovapaalla työtehtävistään noin vuoden haastattelujen aikaan, jolloin tutkijan roolin työyhteisössä oli mahdollista jäädä tilanteessa luontevammin taka-alalle. Toisaalta työyhteisölle ennalta tuttu haastattelijana mahdollisti luottamussuhteen ja yhteisen kielen olemassaolon.

Teemahaastattelun runko (liite 2) muodostui haastattelussa keskusteltavista teemoista ja apukysymyksistä. Teemahaastattelun kysymykset muotoiltiin teoreettiseen viitekehykseen ja tutkimuksen tutkimuskysymyksiin pohjautuen. Haastattelurunko ja aiheet kattavat tutkimuksessa tutkittavan ilmiön (Kananen 2017, 97). Haastattelun teemat voidaan muotoilla listaksi, ja teemojen tueksi voidaan laatia avainsanoja tai apukysymyksiä keskustelun etenemiseksi (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006). Tutkimuksen kysymykset on hyvä testata ennen aineiston keräämistä. Koehaastattelulla voidaan varmistaa kysymysten ymmärrettävyys ja yksiselitteisyys. (Vilka 2021a, 109; Vilka 2021b, 130.) Esihaastattelujen avulla haastattelijana harjaantuu tehtävänsä, ja vältetään ensimmäisissä haastatteluissa mahdollisesti syntyviä virheitä. Esihaastattelu on tärkeässä roolissa myös haastattelujen aikataulun suunnittelussa, sillä esihaastattelu antaa suuntaa myös haastattelutilanteen kestosta. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 72.) Teemahaastattelun kysymyksiä testattiin kahdella kohdeorganisaation ulkopuolisella koehenkilöllä ennen varsinaisten haastattelujen toteutusta. Haastattelurungon testaus ennen haastattelujen toteutusta oli merkittävässä roolissa haastattelurungon selkeän rakenteen, ja aiheiden monipuolisen käsittelyn kannalta. Koehaastattelujen jälkeen haastattelurunkoon tehtiin vielä korjauksia niin, että toteutuvat haastattelut sujuisivat mahdollisimman hyvin. Haastattelun testaus ennen varsinaisia haastatteluja oli tärkeää myös aikataulutuksen suunnittelussa niin, että haastatteluille kyettiin varaamaan riittävästi aikaa, ja haastateltavien väliin ymmärrettiin jättää riittävästi joustoaikaa.

Tutkimuksessa on tärkeää, että henkilöt, joita tutkimuksessa haastatellaan, tietävät tutkittavasta ilmiöstä mahdollisimman paljon, ja heillä on aiheesta kokemusta. On tärkeää, että tutkimukseen valittujen tiedonantajien valinta on perusteltu ja harkittu. Tutkimukseen voidaan valita ne henkilöt, joilta oletetaan saatavan parhaiten tietoa ilmiöstä. Haastateltavan sopivana määränä voidaan pitää kuutta – kahdeksaa henkilöä. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 97–99.) Tutkimuksen ulkopuolelle jätettiin ne työntekijät, jotka olivat työskennelleet organisaatiossa alle 3 kuukautta, sillä heillä ei oletettu olevan riittävässä määrin tutkimuksen teemoihin liittyvää tietoa. Haastateltavien ulkopuolelle jätettiin myös kohdeorganisaatiossa ostopalvelusopimuksella työskentelevät yrittäjät. Tutkimuksen kannalta oleellista oli saada haastateltua kattava määrä haastateltavia kohdeorganisaation jokaiselta osastolta ja erilaisista työrooleista. Tämän vuoksi haastateltavien määrä nousi yhdeksään. Haastateltavien työikä organisaatiossa vaihteli 3 kuukauden ja 20 vuoden välillä. Lyhyemmällä työiällä olevilla haastateltavilla koettiin olevan tutkimuksen kannalta riittävästi tietoa ja kokemusta kohdeorganisaation esimiestyöstä ja tutkimukseen valituista teemoista.

Haastattelun riskinä voidaan pitää virhelähteitä. Esimerkiksi henkilön taipumus vastata sosiaalisesti suotavalla tavalla voi heikentää haastattelun luotettavuutta (Hirsjärvi & Hurme 2001, 35). Tutkimuksesta annettiin työyhteisön jäsenille ennakkotietoa vuoden 2021 keväällä pidetyissä kehityskeskusteluissa. Kehityskeskusteluissa kerrottiin tutkimuksesta ja sen teemoista pääpiirteittäin, ja pyydettiin työyhteisön jäseniä pohtimaan halukkuutta osallistua tutkimukseen. Tutkija kontaktoi mahdollisia haastateltavia jo hyvissä ajoin tutkimuksen alkuvaiheissa, ja kartoitti mahdollista halukkuutta osallistua haastatteluun. Tutkimuksen ollessa ajankohtaista kohdehenkilöitä kutsuttiin haastatteluun lähestymällä heitä henkilökohtaisesti työpaikalla. Mikäli henkilöä ei tavoitettu työpaikalla, jätettiin hänelle haastattelukutsu työpaikalle, ja lähetettiin viesti asiaan liittyen ja suostumusta tiedustellen. Hirsjärvi & Hurme (2001, 85) kertovat, että henkilökohtainen lähestyminen kannustaa haastateltavaa osallistumaan haastatteluun, ja antaa hänelle mahdollisuuden kysyä asiaan liittyviä kysymyksiä. Haastatteluun suostuttelu motivoi yhteistyöhön ja korostaa haastateltavan tärkeyttä tutkimuksen kannalta.

Haastattelukutsun esittämisen yhteydessä tutkimukseen osallistuville kerrottiin avoimesti mahdollisuudesta kieltäytyä haastattelusta. Haastattelukutsussa (liite 1) kerrottiin tutkimuksen tarkoitus ja aihe, sekä esitettiin mahdollinen aika haastattelun toteutukselle. Sopivat haastatteluajat oli katsottu yhdessä kohdeorganisaation osastoesimiesten kanssa niin, ettei tutkimuksesta aiheutunut häiriötä toiminnalle. Kunkin haastateltavan kanssa sovittiin heille sopiva haastattelu-aika, ja varattiin haastatteluille aikaa noin 45–60 min / henkilö. Haastateltavien väliin jätettiin riittävästi vaihtoaikaa niin, että haastattelun oli mahdollista olla kestoaltaan lyhyempi tai pidempi haastateltavan vastausten laajuuden mukaan. Haastattelu-aika sovittiin sopivan rauhalliseen paikkaan haastateltavien työpaikalle. Kohdeorganisaatio mahdollisti haastattelujen toteutuksen haastateltavien työaikana, ja se todennäköisesti madalsi kynnystä ja lisäsi halukkuutta osallistua tutkimukseen. Vilkan (2021a, 108) mukaan kohdehenkilöltä voidaan myös kysyä, missä hän toivoisi keskustella aiheesta niin, että ympäristö olisi haastateltavan kannalta mahdollisimman luonnollinen. Mikäli paikalla oletetaan olevan merkitystä aineiston sisällön muodostumiselle, tulee haastattelun paikka miettiä tarkoin.

Haastattelut toteutettiin kahta haastattelua lukuun ottamatta haastateltavien työpaikalla, sillä haastateltavien poistuminen työpaikalta työajan puitteissa ei ollut mahdollista, ja organisaation tiloista löytyi haastatteluihin erinomaisesti sopiva tila. Kaksi haastattelusta toteutettiin haastateltavan kotona heidän toiveestaan. Kohdeorganisaation tiloissa tehdyt haastattelut toteutettiin rauhallisessa toimistohuoneessa, joka oli mahdollista varata täysin haastattelutarkoituksiin. Tilassa ei ollut häiriöitä tai keskeytyksiä, joten tilanteessa oli mahdollisuus keskittyä vain haastatteluun. Tila pyrittiin tekemään mahdollisimman viihtyisäksi tuomalla tilaan sopivia kalusteita, ja asettamalla tarjolle makeisia ja vettä haastateltaville. Kotona haastateltavien haastatteluajankohta sovittiin niin, että mahdolliset häiriötekijät olivat mahdollisimman vähäiset. Haastateltavien kotona suoritettavat haastattelut toteutettiin haastateltavien toivomissa tilassa niin, että tilanne oli haastateltavalle mahdollisimman rento ja häiriötön. Haastattelujen toteutusajankohta oli 15.11.-17.11.2021.

Haastattelutilanteessa kohdehenkilöille kerrotaan tutkimuksen taustaa, ja mitä tutkimukseen osallistuminen käytännössä tarkoittaa. On tärkeää kertoa, ettei haastateltavien henkilötietoja käsitellä tutkimuksessa, eikä heidän henkilöllisyytensä paljastu aineiston analysoinnissa tai raportoinnissa. Tee-

mahaastattelu etenee valittuihin teemoihin liittyvien avoimien kysymysten ympärillä. Haastattelutilanteessa haastateltava saa vapaasti kertoa aiheeseen liittyvää tietoaan. Haastattelussa voidaan tarpeen mukaan tehdä tarkentavia tai syventäviä kysymyksiä haastateltavan vastausten mukaan. Valitut teemat perustuvat vain tutkimuksen viitekehykseen. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 87–88.) Teema- haastattelun teemat ja teemakysymykset muodostetaan niin, että ne kattavat tutkittaan ilmiön tutkimuskysymykset ja -ongelman. Teemat eivät ole varsinaisia kysymyksiä, vaan teemoja tarkennetaan haastattelun edetessä tarkentavilla kysymyksillä. (Kananen 2017, 60–61.)

Keskustelussa haastateltava kertoo vapaasti tutkittavaan ilmiöön ja teemoihin liittyvää kokemustaan. Tutkija kysyy tarkentavia kysymyksiä, ja ohjailee keskustelua aihepiirin ympärillä. Haastattelun aikana haastattelijaa tekee avoimia kysymyksiä, ja näiden kysymysten avulla tutkija avartaa omaa ymmärrystään haastateltavan käsityksestä tutkittavasta aiheesta. (Kananen 2017, 95–98.) Haastattelun aikana voidaan vielä varmistaa, että haastateltava ymmärtää kysymyksissä käytetyt sanat, ja tilanteen mukaan avata käytettyjä sanoja tutkittavalle (Vilka 2021b, 127). Tässä tutkimuksessa haastattelun tueksi tehtiin diat, joissa avattiin tutkimuksen teemoja haastattelun edetessä. Näin varmistettiin, ettei haastateltavalle tullut missään vaiheessa haastattelutilannetta epä mukava tunne siitä, ettei hän ymmärtäisi tutkimuksessa käytettyjä termejä tai teemoja. Diat toimivat myös ajatusten herättelyn ja keskustelun laajentamisen apuna. Diat käytiin läpi jokaisen haastateltavan kanssa samassa laajuudessa. Teemahaastattelurunkoon muodostettiin ennalta apukysymyksiä, joita käytiin läpi haastateltavien kanssa eri laajuudessa. Haastattelutilanteissa oli tärkeää huolehtia siitä, että jokainen teema tuli käsitellyksi jokaisessa haastattelutilanteessa tutkimuksen kannalta riittävässä määrin. Apukysymykset auttoivat syventämään teemaan liittyvää keskustelua, ja toimivat keskustelun etene- misen tukena.

Teemahaastattelun luonteeseen kuuluu haastattelutilanteen tallentaminen. Tallennus edesauttaa haastattelutilanteen nopeaa sujumista ilman katkoja, ja mahdollistaa haastattelijan keskittymisen keskusteluun. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 92.) Nauhoitusta tuli testata ennen varsinaisten haastattelujen toteutusta niin, että mahdolliset tekniset ongelmat oli ennakoitu, eivätkä ne päässeet häiritsemään tutkimushaastattelujen toteutusta. On tärkeää, että haastateltavalle kerrotaan haastattelun nauhoituksesta etukäteen. Hyväksi todettu tapa on esittää asia luontevasti, ja pyytää suostumusta haastattelun alkutilanteessa, kuin sanelulaitteen käyttö olisi selvä asia (Hirsjärvi & Hurme 2001, 93). Haastattelut nauhoitettiin sekä puhelimen äänitystoiminnolla, että sanelulaitteella teknisten virheiden minimoimiseksi. Sanelulaitteeseen varattiin varapatterit, ja puhelimen latauksesta huolehdittiin ennen haastatteluja. Heti haastattelun päätyttyä äänite siirrettiin sekä tietokoneelle, että erilliselle muistitikulle aineiston turvallisen säilymisen varmentamiseksi. Haastattelujen jälkeen tarkistettiin, ettei kirjastosta lainatulle sanelulaitteelle jäänyt äänitallenteita ennen sanelulaitteen palautusta.

Haastattelupäiväkirjan pitäminen parantaa aineistonkeruun laatua. Haastattelupäiväkirjaan on mahdollista merkitä muistiin huomioita haastateltavista tai ympäristöstä, sekä merkitä kysymysmuotoja, jotka ovat joko tuottaneet haastateltaville vaikeuksia tai olleet erityisen hyviä. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 184.) Haastattelujen aikana tutkija teki tarvittaessa muistiinpanoja teemahaastattelurunkoon, lisäsi apusanoja kysymyksiin ja korosti tiettyjen apukysymysten roolia haastatteluissa. Haastatte-

luissa käytetty, jokaiseen haastatteluun erikseen tulostettu ja tutkijan käytössä ollut teemahaastattelurunko muodosti tietynlaisen haastattelupäiväkirjan muistiinpanoineen. Muistiinpanojen pohjalta oli mahdollista kehittää haastatteluja niiden edetessä, ja kiinnittää huomiota erilaisiin sanamuotoihin ja ilmaisuihin tulevissa haastatteluissa.

4.3 Aineiston analysointi

Laadullisessa tutkimuksessa aineiston analyysi ohjaa tutkimusprosessia ja tiedonkeruuta. Aineistonkeruun rinnalla tuloksia analysoidaan jatkuvasti, ja näin voidaan määritellä, milloin on kerätty riittävästi aineistoa. Aineistoa kerätään sen verran, kuin tutkimusongelman ratkaisun ja ilmiön ymmärtämisen kannalta on tarpeellista. (Kananen 2017, 35.) Tutkimuksessa aineiston saturaatio täyttyi, kun varmistui, että haastateltavia oli riittävä määrä organisaation eri osastoilta, eri tehtävistä ja tutkimuksen kannalta tarpeellinen ja riittävä aineisto oli kerätty. Saturaation arviointia tuli tehdä aineiston keruun rinnalla jatkuvasti ja pohtia sitä, missä vaiheessa aineistoa oli tutkimuksen kannalta riittävästi. Riittävä aineisto varmistui, kun haastatteluissa kerätyssä aineistossa alkoi toistua samat teemat, eikä uusia näkökulmia tullut enää esille.

Nauhoitetut haastattelut litteroitiin, eli kirjoitettiin puhtaaksi tekstimuotoon. Litterointi on mahdollista tehdä yleiskielisesti, jolloin äännähdykset, eleet ja murre- tai puhekielen ilmaisut poistetaan aineiston purkuvaiheessa (Kananen 2017, 135). Haastatteluaineiston litterointi on hidasta ja siihen tulee varata riittävästi aikaa (Hirsjärvi & Hurme 2001, 35). Aineisto litteroitiin sanatarkasti, jotta voitiin varmistaa, ettei mitään tutkimuksen kannalta oleellista jäisi aineistosta huomioimatta. Sanatarkka litterointi mahdollisti suorien sitaattien hyödyntämisen tulosten raportoinnin yhteydessä. Litteroinnissa eriteltiin tutkijan kysymykset ja puhutut lauseet, sekä haastateltavien vastaukset ja kertomukset teemoista. Haastateltavat numeroitiin litteroinnin yhteydessä satunnaiseen järjestykseen numeroilla yksi-yhdeksän (H1, H2, H3 ja niin edelleen), jotta aineiston analyysissä kyettiin säilyttämään haastateltavien anonymiteettiä. Aineiston litterointiin varattiin aikaa noin nelinkertaisesti nauhoitteiden keston verrattuna. Nauhoitettujen haastatteluaineistojen kesto oli 42–58 minuuttia/haastattelu. Aineisto litteroitiin marras-joulukuun 2021 aikana, jolloin haastattelut olivat tuoreessa muistissa ja litterointi tuki aineiston analyysiprosessia. Aineistot litteroitiin ensin omiin tiedostoihinsa, jonka jälkeen kaikki aineistot yhdistettiin yhdeksi tiedostoksi. Litteroitua tekstiä muodostui yhteensä 52 sivua fontilla Calibri, tekstikoolla 11 ja rivivälillä 1,0. Haastattelun teema-alueet eroteltiin kappalejaolla. Erityisesti aineiston analyysin alkuvaiheissa oli tärkeää lukea aineistoa paljon, ja sitä kautta syventyä aineistoon ja sieltä esille nouseviin asioihin. Aineiston litteroinnin eri vaiheet tukivat analyysiprosessissa aineistoon syventymistä.

Aineiston tulkinnassa käytettiin laadullista sisällönanalyysiä. Sisällönanalyysi on laadullisen tutkimuksen aineiston analysoinnin tapa. Aineiston sisällönanalyysi aloitettiin aineiston pelkistämällä, eli redusoinnilla. Redusoinnissa karsitaan tutkimuksen kannalta epäoleellinen tieto aineistosta pois. Aineistosta etsitään tutkimustehtävää vastaavia alkuperäisilmauksia ja muodostetaan niille pelkistetyt ilmaukset. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 123.) Tutkimuksessa aineiston pelkistäminen suoritettiin muodostamalla ensin alkuperäisilmauksille taulukko, jonka jälkeen alkuperäisilmauksista muodostettiin pelkistettyjä ilmaisuja taulukkoon. Yhdestä alkuperäisilmauksesta saattoi löytyä useampi pelkistetty

ilmaisu. Aineiston analyysissä huomioitiin vain se materiaali, joka tuki tutkimuksen tarkoitusta ja tutkimustehtävää tai tutkimusongelmaa. Muihin aiheisiin liittyvä haastattelussa esille tullut materiaali jätettiin tässä vaiheessa tutkimuksen ja aineiston analyysin ulkopuolelle.

TAULUKKO 6. Esimerkki aineiston pelkistämisestä

Alkuperäisilmaisut	Pelkistetyt ilmaisut
<i>”Se mitä itse kaipaan just enemmän, on sitä palautetta, ja sitten enemmän sitä semmoista perehdytystä, eikä semmoista, että kun tämä tekee tässä osastolla töitä, niin sitten perehdytetään vaan tähän.”H3</i>	Palautetta enemmän. Perehdytystä useammille osastoille.
<i>”Voisi olla yhteistä tekemistä, että meidät saataisi hitsattua vielä enemmän tiimiksi ja sitten ne tiimipalaverit, kun kehitetään vaikka toimintaa ja ryhmiä.”H5</i>	Työyhteisön/ tiimin yhteistä tekemistä. Tiimi-/osastopalavereja.
<i>”Kun pystytään kertomaan esimies ja työntekijä keskenään ihan henkilökohtaisia asioita ja pystyy luottamaan siihen toiseen.”H8</i>	Avoin keskustelu. Luottamus.

Tuomi & Sarajärven (2018) mukaan sisällönanalyysissä on mahdollista hyödyntää teorialähtöistä, aineistolähtöistä tai teoriasidonnaista lähestymistapaa. Teorialähtöisessä analyysissä analyysiä ohjaa valmis teoria aikaisemmin tiedetystä tiedosta. Tällöin tutkimuksen teoriaosassa on muodostettu kategoriat, joihin aineisto suhteutetaan. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 107–111.) Aineistolähtöisessä analyysissä aineiston tulkinta nousee aineistosta, eikä teoria määrittele analyysin rakennetta (Kananen 2017, 136). Teoriasidonnainen analyysi yhdistelee teoria- ja aineistolähtöistä analyysiä. Teoriasidonnaisessa lähestymistavassa tutkija voi tehdä havaintoja tutkimuksen tulosten vastaavuudesta aiempiin tutkimuksiin, ja etsiä tulkintojen tueksi selityksiä teoriasta (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006).

Tapaustutkimukselle ominaista on abduktio, eli teorian ja käytännön vuorovaikutus (Kananen 2013, 24). Tässä tutkimuksessa sisällönanalyysi toteutettiin abduktiivisesti eli teoriasidonnaisesti, teoria- ja aineistolähtöistä analyysiä yhdistellen. Tutkimuksen tarkoituksena ei ollut testata mitään ennalta todettua teoriaa, vaan tuoda esille tutkimuksen teoreettinen viitekehys osana aineiston analyysiä. Aineiston analyysin tavoitteena oli löytää tutkittavan ilmiön oleellisia piirteitä, ja asioiden keskinäisiä suhteita. Tutkimuksessa teoreettinen viitekehys toimi lähtökohtana, jota tutkimuksen aineisto mahdollisesti myötäili tai kyseenalaisti. Aineiston analyysi aloitettiin aineistolähtöisesti muodostamalla pelkistettyjen ilmaisujen pohjalta alaluokkia suoraan aineiston perusteella. Aineiston pelkistetyistä

ilmaisuista pyrittiin löytämään yhteneväisyyksiä ja samantyyppisiä ilmaisuja, joista alaluokat muodostuivat. Aineiston alaluokkien muodostamisessa ja pelkistettyjen ilmaisujen ryhmittelyssä hyödynnettiin taulukointia.

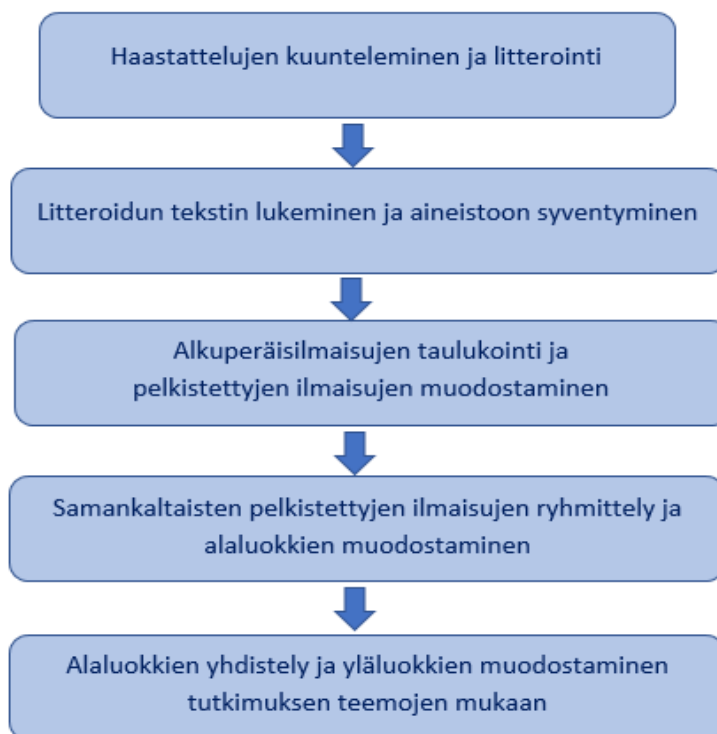
Aineiston analyysin edetessä haastattelun aineisto on mahdollista teemoitella aineistolähtöisesti, eli haastattelussa esiin tulleiden vastausten ja yhdistävien seikkojen mukaan, tai teorialähtöisesti, eli teoreettiseen viitekehykseen ohjautuen (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006). Esiin nostetut teemat pohjautuvat tutkijan tulkintoihin haastateltavien sanomisista (Hirsjärvi & Hurme 2001, 173). Teemoittelussa tarkoituksena on ryhmitellä aineistoa tiettyjen teemojen alle ja etsiä aineistosta teemoja kuvaavia näkemyksiä (Tuomi & Sarajärvi 2018, 107). Aineiston analyysissä pääluokat muodostettiin teoreettisen viitekehyksen pohjalta teemoittelun avulla. Aineistosta määritellyt alaluokat teemoiteltiin tutkimuskysymysten ja valittujen teemojen näkökulmasta pääluokkiin. Aineiston teemoittelussa tutkimuksen teoreettinen pohja ja teemahaastattelun ennalta valitut teemat ohjasivat teemoittelua ja aineiston pääluokkien muodostamista. Vielä teemoittelun yhteydessä aineistoa luettiin useita kertoja teemojen lähtökohdista niin, että aineiston riittävän käsittelyn kautta analyysiä oli mahdollista syventää.

TAULUKKO 7. Esimerkki aineiston purkamisesta alaluokkiin ja pääluokkiin

Alkuperäinen ilmaisu	Pelkistetty ilmaisu	Alaluokka	Pääluokka
<i>"Palautteen antaminen niin se nyt kyllä toimii hyvässä ja pahassa." H1</i>	Palautteen antaminen toimii.	Vuorovaikutus, palaute	Valmentava esimiestyö
<i>"Yhdessä sitten just noita kehityshommia aika paljon mietitään, että ei mene sillä tavalla, että esimiehet vaan sanoo tuolla, että mitä tehdään milloinkin, vaan kaikki sitten yhdessä katsotaan, että mitä tehdään." H9</i>	Kehitysideoita mietitään yhdessä. Työntekijät mukana kehityksessä.	Yhdessä kehittäminen	Valmentava esimiestyö
<i>"Että se esimies itse suhtautuu siihen työhön niin, että on innolla itse siinä työssä mukana, siitähän se niinku tarttuu muihinkin." H4</i>	Esimies suhtautuu työhön innostuneesti ja toimii esimerkkinä.	Esimiehen innostus Esimies toimii esimerkkinä	Valmentavan esimiehen ominaisuudet
<i>"Yksi on ainakin se, että on luottamusta siihen toiseen, että jos sulle annetaan teh-</i>	Esimies luottaa työntekijään tehtävien hoidossa.	Luottamus	Valmentavan esimiehen ominaisuudet

<i>tävä, niin luottaa, että se hoi- taa, ettei tartte kytätä ja kat- too ja olla huolissaan.”H2</i>			
<i>”Kuin työssä tulee jotain on- nistumisen hetkiä ja sitten it- sellä on ehkä just se palaute kanssa tärkeä.”H3</i>	Työssä onnistumi- nen ja palaute motivoi.	Työtä motivoivia tekijöitä	Motivaatio
<i>”Itse pyydän sitä palautetta, jos en sitä saa. Ja itse sitten jos en jotain osaa, niin pyy- dän apua. Jos on joku juttu mitä en osaa tehdä, niin ru- pean sitten kuitenkin sitäkin yrittämään.”H3</i>	Palautteen pyytä- minen oma-aloit- teisesti. Avun pyy- täminen tarvitta- essa. Rohkeus ko- keilla asioita, joita ei osaa.	Työntekijän oma- aloitteisuus työssä oppimisessa Työn kautta oppi- minen	Työssä oppiminen

Tutkimuksen analyysiprosessi on monivaiheinen, ja aineiston tulkintaa tapahtuu koko ajan prosessin aikana. Sisällönanalyysin tarkoituksena on helpottaa aineiston järjestyä ensin tiiviiseen ja selkeään muotoon. Aineiston pelkistäminen lisää aineiston informaatioarvoa menettämättä aineiston keskeistä tietoa. Aineiston tiivistämisen ja pelkistämisen avulla tutkija pystyy tekemään aineistosta selkeän kokonaisuuden, joka tukee johtopäätöksiä. (Puusa 2020, 149.)



KUVA 8. Analyysiprosessin eteneminen

5 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Tässä luvussa esitellään empiirisen tutkimuksen keskeiset tulokset. Tutkimuksen tulokset vedettiin yhteen teemahaastattelujen avulla kerätystä aineistosta tutkimuksen ja haastattelujen teemojen mukaisesti. Teemoina olivat valmentava johtaminen ja esimiestyö, motivaatio ja työssä oppiminen. Haastateltavia pyydettiin kertomaan vain muutama esitieto, sillä laajemmat esitiedot eivät olleet tutkimuksen kannalta oleellisia. Haastateltavien työikä organisaatiossa vaihteli kolmen kuukauden ja 20 vuoden välillä. Suurin osa haastateltavista oli työskennellyt organisaatiossa viisi vuotta tai enemmän. Haastateltavia oli yhteensä yhdeksän henkilöä, joista kaksi oli lähiesimiehiä ja seitsemän työntekijöitä.

5.1 Valmentava johtaminen ja esimiestyö

Valmentavan johtamisen teema oli haastateltaville lähtökohtaisesti vieras käsite. Pyydettyessä haastateltavia kertomaan omin sanoin, mitä valmentava johtaminen heidän mielestään on, ei suurin osa haastateltavista osannut kuvailla valmentavan johtamisen määritelmiä. Muutama haastateltava kuvaili valmentavaa johtamista esimiehen toimenkuvaa kuvailevilla tekijöillä, kuten esimiehen johtamistehtävää, vastuunjakoja ja perehdytystä. Haastateltaville esitettiin dia (kuva 9), jossa oli kuvattu valmentavan johtamisen määritelmää laajemmin. Dian tarkoituksena oli johdatella haastateltavaa aiheeseen, ja antaa haastateltavalle lähtökohtaisesti vieraasta aiheesta riittävästi taustatietoa keskustelun tueksi.



KUVA 9. Teemahaastattelun dia: Valmentavan johtamisen määritelmiä

Valmentavan johtamisen määritelmiin tutustuttua haastateltavaa pyydettiin kertomaan, millaisia **valmentavan johtamisen menetelmiä** haastateltava tunnistaa kohdeorganisaation esimiestyössä. Haastateltavalle näytettiin dia (kuva 10) valmentavan esimiestyön menetelmistä. Dian tarkoituksena oli johdatella aiheeseen, ja antaa haastateltaville riittävästi tietoa keskustelun pohjaksi.

VALMENTAVAN ESIMIESTYÖN MENETELMIÄ

- VALMENTAVA Keskustelutapa
 - AVOIN VUOROPUHELU
 - KUUNTELEMINEN
 - HAASTAMINEN
 - OSALLISTAMINEN
- YHDESSÄ KEHITTÄMINEN
- OIVALLUTTAVAT KYSYMYKSET
- PALAUTTEEN ANTAMINEN

KUVA 10. Teemahaastattelun dia: Valmentavan esimiestyön menetelmiä

Kohdeorganisaatiossa käytetyistä valmentavan esimiestyön menetelmistä keskusteltaessa keskeisimmiksi teemoiksi nousivat vuorovaikutus ja yhdessä kehittäminen. Erilaisuuden huomioiminen, osaamisen kehittäminen ja tuloksellisuus nousivat myös esille valmentavan esimiestyön menetelmistä keskusteltaessa. Vuorovaikutuksen yhteydessä palautteen ja kuuntelemisen rooli nousivat keskeisiksi. Haastateltavat olivat pääosin sitä mieltä, että kohdeorganisaatiossa esimiehet antavat sekä positiivista että rakentavaa palautetta. Erityisesti positiivisen palautteen merkitys korostui esimiestyön menetelmistä keskusteltaessa. Haastateltavat kokivat, että avoin vuorovaikutus esimiehen ja työntekijän, sekä työtiimin kesken oli erityisen tärkeää. Kuulluksi tulemisen tunne, ja mahdollisuus keskustella esimiehen kanssa kaikenlaisista asioista matalalla kynnyksellä koettiin tärkeäksi.

”Ainahan meille työntekijöille annetaan mahdollisuus ideoihin ja yhdessä me aina niitä pohditteaan.”H4

Haastateltavat kokivat tärkeänä sen, että esimies työskentelee työntekijöiden kanssa ja on sitä kautta helposti tavoitettavissa. Haastateltavat kokivat, että esimiehen työskennellessä läheisesti työntekijöiden rinnalla vuorovaikutus esimiesten ja työntekijöiden välillä säilyi avoimena, ja yhdessä kehittäminen oli mahdollista. Esimiesten koettiin huomioivan jonkin verran työntekijöiden erilaisuutta työn organisoinnissa ja osaamisen kehittämisessä. Kohdeorganisaation esimiestyössä tunnistettiin tuloksellisuus ja siihen liittyvät esimiestyön menetelmät. Tuloksellisuus koettiin pääasiassa positiivisena esimiestyön menetelmänä.

Valmentava johtamistapa ja esimiestyössä käytetyt valmentavan esimiestyön menetelmät koettiin organisaatiossa positiivisina. Valmentavan esimiestyön menetelmät koettiin merkityksellisenä erityisesti yhteisöllisyyden rakentajana ja vuorovaikutuksen kehittäjänä. Esimiehen koettiin toimivan esimerkkinä käyttäessään valmentavan esimiestyön menetelmiä. Esimiehen esimerkillinen toimiminen muun muassa kohdeorganisaation toimintatapoihin sitoutuen, toimintaohjeita noudattaen ja positiivisena roolimallina toimien koettiin tärkeäksi. Haastateltavat kokivat tulevansa arvostetuksi ja kuulluksi, kun esimies toteutti valmentavaa johtamistapa ja valmentavan esimiestyön menetelmiä. Yhdessä kehittäminen korostui haastateltavien vastauksissa valmentavan johtamisen kokemuksista keskusteltaessa. Yhdessä kehittämiseen liittyi kuulluksi tulemisen tunne, avoin keskustelu ja suora palaute.

”Se, että otetaan myös työntekijän mielipide huomioon juuri tuossa kehittämisessä, että jos jotain mietitään, niin kysytään. Kyllä se työssä vaikuttaa suuresti.”H5

Valmentavan esimiehen taidoista ja ominaisuuksista keskusteltaessa keskeisimpinä teemoina esille nousivat esimiehen vuorovaikutustaidot, luottamus esimiehen ja työntekijöiden välillä ja esimiehen toimiminen esimerkkinä. Muita keskusteluissa esille nousseita esimiehen taitoja ja ominaisuuksia olivat erilaisuuden huomioiminen ja johtamistaidot. Johtamistaidoissa korostuivat rohkeus asioiden esille nostamisessa, johdonmukaisuus, määrätietoisuus, uskottavuus ja jämäkkyys. Vuorovaikutustaidoissa korostui empatiakyky, avoimuus, kyky antaa palautetta sekä kuuntelemisen ja läsnäolon taito. Vuorovaikutustaidoista keskustellessa merkittävään rooliin nousi se, että esimies kuuntelee ja osallistuu keskusteluun, sekä ymmärtää monenlaisia mielipiteitä. Luottamus korostui erityisesti vuorovaikutustilanteissa esimiehen ja työntekijän, sekä tiimin kesken. Luottamus tuli esille palautekeskusteluiden ja avoimen keskustelun, sekä työtehtävistä suoriutumisen käytyjen keskusteluiden yhteydessä. Haastateltavat kokivat esimies-työntekijä-suhteelle tärkeäksi, että heidän välillä oli keskinäinen luottamus, ja että esimies toimi osaltaan luottamuksen rakentajana. Avoimen keskusteluyhteyden katsottiin edistävän keskinäisen luottamussuhteen syntymistä ja ylläpitoa.

”Että pystyy niin kuin yksityiselämästäkin juttelemaan ja tietää, että kyllä toinen ottaa tosissaan.”H4

Esimiehen odotettiin toimivan työyhteisössä esimerkkinä. Esimiehen toivottiin olevan esimiesroolissaan kannustava ja innostava, sekä mahdollistavan myös yhdessä kehittämisen. Esimiehen odotettiin suhtautuvan työhönsä innostuneesti, olevan aidosti kiinnostunut työstään ja työntekijöistä, sekä näyttävän työntekijöille positiivista roolimallia. Erilaisuuden huomioiminen nousi esille keskusteluissa oppimisesta, erilaisista työtavoista, vuorovaikutustilanteista ja esimiehen kyvystä asettua toisen asemaan. Esimiehen odotettiin huomioivan työntekijät yksilöllisesti, mutta kohtelevan kuitenkin kaikkia tasavertaisesti. Johtamis- ja esimiestaidot korostuivat keskusteluissa rohkeutena puuttua tilanteisiin, nostaa asioita esille, ja toimia esimiesroolissaan johdonmukaisesti. Johdonmukaisen toiminnan todettiin herättävän luottamusta esimiestä kohtaan. Vaikka esimiehen odotettiin olevan helposti lähestyttävä, toivottiin hänen toimivan jämäkästi, määrätietoisesti ja uskottavasti esimiesroolissaan.

”Empatiakykyinen täytyy olla. Ja juuri kyky kuunnella sitä ihmistä oikeasti, ja olla sellainen läsnä oleva, ja oikeasti olla kiinnostunut niistä ihmisistä kenen kanssa tekee töitä.”H7

Kohdeorganisaation valmentavan esimiestyön kehittämiskohteista yleisesti keskusteltaessa keskeisiksi teemoiksi muodostuivat vuorovaikutuksen ja yhteisöllisyyden kehittäminen, vahvuuksien ja erilaisuuden huomioiminen sekä esimiesten omien johtamistaitojen kehittäminen. Vuorovaikutuksen suhteen kehittämiskohteina koettiin olevan kannustavan palautteen antaminen, vuorovaikutustilanteet ja aito kiinnostus yksilöä kohtaan. Haastateltavat kokivat olevansa yksilöllisiä myös palautteen määrän suhteen, ja esimiehen tulisi huomioida yksilölliset tarpeet palautekäytäntöjä kehittäessään. Kuulluksi tulemisen tunne, ja esimiehen aito läsnäolo liittyivät kokemukseen esimiehen aidosta kiinnostuksesta yksilöä kohtaan. Vuorovaikutustilanteissa esimiehen toivottiin pysähtyvän tilanteeseen, eikä esimerkiksi kysyvän kuulumisia vain kysymisen vuoksi. Myös palaverikäytäntöihin, tiedon kulkuun sekä osastojen väliseen vuorovaikutukseen toivottiin kehitystä.

”Jotain semmoista, mikä lisäisi yhteishenkeä ja vuorovaikutusta, ettei tulisi sitten mitään konflikteja.”

H9

Keskusteluissa luottamus korostui yhteisöllisyyden kehittämisessä. Esimiesten koettiin olevan keskeisessä roolissa yhteisöllisyyden edistämässä ja rakentumisessa. Esimiestyöhön toivottiin enemmän yksilöiden erilaisuutta ja vahvuuksia huomioivaa johtamista. Erilaisuuden huomioiminen tuli esille keskusteltaessa muun muassa työtehtävien suorittamisesta, vuorovaikutuksesta ja oppimisesta. Esimiestyössä tunnistettiin erilaisuuden huomioiminen, mutta siihen kuitenkin kaivattiin kehittämistä, lisää avointa keskustelua ja erilaisuuden hyödyntämistä rikkautena organisaatiossa. Yksilön vahvuuksien huomioiminen koettiin kannustavana ja yksilön mahdollisuutena kehittyä työssä.

*”Että se esimies itse suhtautuu siihen työhön niin, että on innolla itse siinä työssä mukana, siitähän se niinku tarttuu muihinkin.”*H4

Esimiesten johtamistaidoissa koettiin joitain kehitystarpeita. Esimiehen toivottiin toimivan työyhteisössä esimerkkinä ja toteuttavan esimiestyössään tasa-arvoista, luotettavaa ja uskottavaa johtamistapaa. Johtamistaidoista keskusteltaessa esimiesten jatkuva kehittyminen nousi esille, ja esimiesten toivottiin näyttävän esimerkkiä myös kehittymisajattelun suhteen.

*”Sekoittaisin esimiehet keskenään niin, että jokainen näkisi mitä se toinen tekee, että ei se ole niin helppoa. Ja lisäisin esimiesten koulutusta.”*H5

5.2 Motivaatio

Teemahaastattelun toisena teemana oli motivaatio. Haastateltavia pyydettiin teemasta keskustelun aluksi kertomaan omin sanoin heidän omasta mielestään **työtä motivoivia tekijöitä**. Työtä motivoivista tekijöistä pyrittiin ensin keskustelemaan vapaasti, jonka jälkeen katsottiin yhdessä dia motivaatiotekijöistä työssä. Dia (kuva 11) herätteli haastateltavien ajatuksia laajempaan ja monipuoliseen keskusteluun teemasta. Työtä motivoivista tekijöistä yleisesti keskusteltaessa haastateltavien vastauksissa esille nousivat työyhteisö ja yhteisöllisyys, työn sisältö ja sen vaihtelevuus, kyvykkyyden kokemus ja oppiminen, vuorovaikutus ja palaute sekä esimiestyö. Organisaation toimialan luonteen vuoksi myös asiakkaat nousivat keskeiseen rooliin työn motivaatiotekijöistä keskusteltaessa. Palkkaukseen tai asemaan liittyviä asioita sivuttiin keskusteluissa erittäin vähäisessä määrin.



KUVA 11. Teemahaastattelun dia: Motivaatiotekijöitä työssä

Esimiestyön ja työntekijöiden kokeman motivaation yhteydestä keskusteltaessa haastateltavilta kysyttiin, millaisia työtä motivoivia menetelmiä haastateltavat tunnustivat kohdeorganisaation esimiestyössä, ja kuinka nämä menetelmät ilmenivät arjen työssä. Keskusteluissa nostettiin esille valmentavan esimiestyön näkökulmaa näyttämällä haastateltaville uudelleen dia (kuva 10) valmentavan esimiestyön menetelmistä. Haastateltavia pyydettiin kertomaan esimiestyön elementtejä, jotka edistivät heidän kokemaansa motivaatiota työssä. Esimiehen tuella ja kannustuksella koettiin olevan merkitystä työntekijän motivaation kokemukseen. Esimiehen rooli vastuun antamisessa ja työssä kehittymisen ja oppimisen mahdollistamisessa koettiin merkittävänä. Yhdessä kehittäminen ja osallistaminen ilmeni haastateltavien kokemuksissa tärkeänä osana esimiestyötä ja motivaation kokemuksen rakentumista.

”Kyllähän se on niin, että hän antaa vastuuta ja sitten tehdään niitä hommia ja hän hyväksyy ne. Kuuntelee minunkin mielipidettäni.”H7

Esimiehellä koettiin olevan tärkeä rooli vuorovaikutuksen rakentajana ja edistäjänä. Erityisesti palautteen merkitys korostui esimiestyön ja työssä koetun motivaation osalta. Kannustavan palautteen koettiin tuovan onnistumisen tunteita ja edistävän työntekijän motivaatiota. Vuorovaikutuksen sujuvuuteen vaikuttivat haastateltavien kokemuksen mukaan myös esimiehen ja työntekijän väliset henkilösuhteet.

”Koen sen kyllä suurena, että tietysti henkilökemiat kohtaavat hyvin. Kyllä se niin kuin itselle semmoinen tosi iso juttu.”H9

Haastatteluissa kävi ilmi, että työntekijän henkilökohtaisten asioiden ja elämän huomioiminen ja tunnistaminen työssä koettiin merkityksellisenä. Henkilökohtaisten asioiden jakamiseen vaikutti vahvasti avoin keskusteluilmapiiri ja luottamussuhde niin esimiehen ja työntekijän välillä, kuin työyhteisön kesken.

”Johtajakin kannustaa ja kyselee, että miten jaksat. Se tuntuu, että välittää työntekijöistä.”H1

Esimiehen esimerkkinä toimiminen esiintyi haastateltavien puheissa monissa eri yhteyksissä motivaation kokemuksen syntymisessä. Esimiehen koettiin toimivan esimerkkinä henkilösuhteiden ja työpaikan yhteisöllisyyden, sekä positiivisen ilmapiirin edistäjänä. Kuunteleminen ja kuulluksi tuleminen tunne vaikutti positiivisesti koettuun motivaatioon. Arvostetuksi tuleminen tunne korostui keskusteluissa esimiestyön vaikutuksista työntekijän kokemaan motivaatioon. Esimiehen oli mahdollista osoittaa työntekijälle arvostusta antamalla positiivista palautetta ja vastuuta, sekä osallistamalla haastavampiinkin työtehtäviin. Johdon ja esimiesten rooli kokonaisvaltaisen työhyvinvoinnin rakentumisessa koettiin merkittävänä.

”Onhan sillä iso merkitys. Kyllähän se on esimiehestä kiinni, miten työntekijät jaksavat ja se, että tietää työntekijä, että esimies seisoo sitten niin kuin työntekijän takana.”H5

Esimiestyön rooli näyttäytyi merkityksellisenä haastateltavien kuvaillessa motivaation kokemuksia työssä. Erityisesti tilanteissa, joissa oma motivaatio on puutteellista, oli esimiehen toiminnalla motivaation rakentumisen kannalta keskeinen rooli. Esimiestyö koettiin pääasiassa motivaatiota edistäväksi tekijäksi, mutta tiettyjen esimiestyön elementtien puuttuessa esimiestyön koettiin vaikuttavan motivaatioon myös negatiivisesti. Kuunteleminen ja yhdessä kehittäminen, sekä esimiehen toimiminen esimerkkinä olivat tällaisia haastateltavien esille tuomia asioita.

”Kyllähän se sitten laskee motivaatiota, että se esimies ei vaikka kuuntele tai ei ota yhtään onkeeniistä, jos sanoo tai yrittää sanoa jotain kehitettävää.”H3

Sisäisestä motivaatiosta keskusteltaessa haastateltaville näytettiin dia (kuva 12) sisäiseen motivaatioon liittyvistä elementeistä, ja heräteltiin keskustelua teeman äärelle. Kysyttäessä sisäisten motivaatiotekijöiden merkityksestä työssä, kokivat kaikki haastateltavat, että sisäiset motivaatiotekijät olivat tärkeimpiä motivaatiotekijöitä työn kannalta. Erityisesti työn mielekkyyden, työn haastavuuden ja vaihtelevuuden, sekä kyvykkyyden kokemuksen koettiin tukevan sisäistä motivaatiota.



KUVA 12. Teemahaastattelun dia: Sisäisen motivaation elementtejä

”Kyllä sen työn jotenkin mielekästä pitää olla. Muuten se on aika tervanjuontia.”H1

Haastateltavat kokivat, että ilman sisäisiä motivaatiotekijöitä työtä ei pitkällä tähtäimellä jaksaisi tehdä ja työstä kiinnostua. Sisäisten motivaatiotekijöiden eteen koettiin olevan mahdollista tehdä itse töitä, ja kehittää sisäisten motivaatiotekijöiden löytymistä omasta työstä. Keskusteltaessa esimiehen mahdollisuuksista tukea työntekijän sisäisen motivaation kokemusta, koettiin erityisesti vuorovaikutustilanteilla olevan merkitystä. Avoin keskustelu ja suora palautekulttuuri koettiin merkittävänä esimiestyön roolista keskusteltaessa. Palaute lisäsi kyvykkyyden kokemusta, sekä kehittymis- ja oppimishalukkuutta.

”Mun työ tuottaa iloa tosi paljon. Varsinkin asiakkaat on parasta mitä voi olla.”H5

Henkilöstön motivaation kannalta kohdeorganisaation valmentavassa esimiestyössä koettiin kehitettävää yhdessä kehittämisen, perehdytyksen, vuorovaikutuksen ja viestinnän sekä yhteisöllisyyden osalta. Haastateltavat kertoivat yhdessä kehittämisen olevan tärkeää, ja siihen liittyvän myös kuulluksi tulemisen tunne. Haastateltavat kokivat, että henkilöstöä tulisi osallistaa ja haastaa yhä enemmän työssään. Osallistaminen ja haastaminen koettiin myös työssä kehittymisen ja oppimisen kannalta tärkeäksi.

*”Olisi hyvä esimiehen antaa vähän haastetta työntekijöille, ettei välttämättä tarvitse ihan kaikkea tehdä itse aina, vaan pitää vähän jakaa vastuuta ja vaatia, että myös kaikki tekee sen.”*H6

Haastateltavat kokivat, että työntekijöiden kuuntelemista ja työyhteisön keskinäistä vuorovaikutusta tulisi kehittää. Organisaation palaverikäytännöt ja sisäinen viestintä nousivat esille näistä teemoista keskusteltaessa. Vuorovaikutuksesta keskusteltaessa korostui myös palautekulttuurin merkitys. Palautetta toivottiin niin pienistä arkisista asioista työn lomassa, kuin tunnustusta erityisen hyvin hoidetusta tilanteista tai työtehtävistä. Kannustavan ja rohkaisevan palautteen koettiin olevan merkityksellistä motivaation rakentumisen kannalta.

*”Palautetta saisi mun mielestä tykittää ihan vaikka koko ajan.”*H4

Vuorovaikutukseen toivottiin lisää henkilöstön yksilöllisyyden ja erilaisuuden huomioimista. Yhteisöllisyyden kehittämisessä erityisesti työyhteisön yhteiset tapahtumat, tilaisuudet ja palaverit korostuivat keskusteluissa. Vuorovaikutuksen ja viestinnän kehittäminen korostui niin tiimien ja osastojen kesken, kuin koko organisaation laajuudessa.

*”Tyhy-päiviähän meillä pitäisi olla, että meidät saataisi hitsattua vielä enemmän tiimiksi.”*H5

Työn alkuperehdytys koettiin hyvänä ja paikoin jopa erinomaisena. Perehdytyksen osalta monipuolinen osaaminen organisaation eri osastoilla ja uudet työtehtävät nousivat esille perehdytyksen kehityksestä keskusteltaessa. Perehdytykseen toivottiin kehitystä muun muassa toisten osastojen ja harvoin toistuvien työtehtävien perehdytykseen.

*”Ettei mennä vaan laput silmillä, että kun tämä tekee tässä osastolla töitä, niin sitten perehdytetään kunnolla vaan tähän. Siihen semmoista paneutumista, kun sitten ne asiat helposti vaan tulee eteen, ja sitten mietitään, että oho, miten tää menikään.”*H3

5.3 Työssä oppiminen

Työssä oppimisen teemasta keskusteleminen aloitettiin kysymällä haastateltavilta mitä työssä oppiminen heidän mielestään on. Haastateltavat kertoivat työssä oppimisen liittyvän muun muassa toisilta ja toisten avulla oppimiseen työssä, perehdytykseen, työn jatkuvaan kehittämiseen, sekä työtehtävien ja kokemusten kautta oppimiseen. Haastateltavien työssä oppimisen määritelmien kuvailun jälkeen katsoimme yhdessä dian (kuva 13) työssä oppimisen elementeistä herättelemään ajatuksia teemasta laajemmin.



KUVA 13. Teemahaastattelun dia: Työssä oppimisen elementtejä

Haastateltavia pyydettiin kertomaan, **missä määrin heidän esimiehensä oli selvillä heidän osaamisestaan ja vahvuuksistaan, ja kuinka osaamista ja vahvuuksia kartoitettiin tai hyödynnettiin työssä**. Haastateltavat olivat pääosin sitä mieltä, että esimies tunnisti heidän vahvuutensa ja osaamisensa hyvin. Osaaminen ja vahvuudet olivat tulleet esille työntekijän ja esimiehen keskinäisissä keskusteluissa, kehityskeskusteluiden ja rekrytoinnin yhteydessä, työn tekemisen lomassa ja työntekijän oma-aloitteisuuden kautta. Osa haastateltavista koki, ettei osaamisesta ja vahvuuksista ollut käyty keskustelua, eivätkä ne olisi esimiehellä kovin hyvin tiedossa. Haastateltavat toivat esille, että työntekijän ammattitaito ja oma-aloitteisuus edistivät osaamisen ja vahvuuksien tunnistamisesta. Osaamisen ja vahvuuksien tunnistamista edisti myös se, että esimies työskenteli tiiviisti työntekijöiden kanssa suorittavaa työtä tehden. Vahvuuksien hyödyntäminen ilmeni luottamuksena saada tehdä haastavampia ja monipuolisia työtehtäviä. Työntekijän mielipiteiden kuuleminen ja kysyminen vaikuttivat myönteisesti osaamisen hyödyntämisen kokemukseen.

”Kun se esimieskin on siinä työssä, eikä ole niin kuin jossain eri paikassa, niin kyllähän se esimies varmasti näkee mitä se toinen osaa ja mitä ei.”H2

Työssä oppimisen teeman yhteydessä haastateltavilta kysyttiin, **millaista osaamista he ajattelivat, että kohdeorganisaatiossa yleisellä tasolla tarvittaisiin nyt ja tulevaisuudessa**. Kysymyksellä tavoiteltiin ajatusten herättelyä mahdollisesti toteutuvaan kohdeorganisaation kiinteistön peruskorjaukseen, ja sen muutosvaikutuksiin. Useampi haastateltava toi esille moniosaamisen ja mahdollisuuden työskennellä useilla osastoilla organisaation sisällä. Keskusteluissa nousivat esille työntekijän kehitysajattelun ja vuorovaikutustaitojen merkitys. Muuttuvat tietotekniset vaatimukset ja esimerkiksi sosiaaliseen mediaan liittyvät markkinointitaidot koettiin tulevaisuuden osaamistarpeina. Esimiestaitojen kehittäminen nousi esille keskusteluissa jatkuvan muutoksen ja kehittymisen tarpeen myötä. Esimiestaitojen kehittämisen koettiin tukevan myös työntekijöiden työssä oppimista ja kehittymistä.

Työssä oppimisen mahdollisuuksista keskusteltaessa esille nousivat erityisesti työn kautta oppimisen ja kehittymisen mahdollisuudet. Vaihtelevat tilanteet, virheet ja onnistumiset työssä koettiin mahdollisuuksiksi oppia työssä.

”Virheitä tekemälläkin oppii. Eikö se niin ole, että jos virheitä tekee ja siitä sanotaan, niin sitä hän tekee seuraavalla kerralla toisella tavalla.”H8

Koulutus- ja perehdytystilanteet olivat haastateltavien mielestä hyviä työssä oppimisen tilanteita. Yhdessä kehittäminen koettiin merkittävänä työssä oppimisen mahdollisuutena. Yhdessä kehittämisen mahdollisuuksia haastateltavat kokivat esimerkiksi toiminnan kehittämisen tai osastopalaverien yhteydessä, ja päivittäisen työn sekä työtilanteiden lomassa. Haastateltavat kokivat, että työpaikalla oli mahdollista oppia sekä toisilta työntekijöiltä, että esimiehiltä. Myös kehityskeskustelut mainittiin tilanteina, joissa koettiin olevan työssä oppimisen ja kehittymisen mahdollisuuksia.

*”Jos ei tiedä, niin sitten kysyy apua. Kun täällä ei mun mielestä kuitenkaan ketään jätetä yksin, vaan koetetaan sitten yhdessä ratkaista ne asiat.”*H3

Keskusteltaessa **esimiestyön roolista** henkilöstön työssä oppimisen osalta, kysyttiin haastateltavilta esimiestyön elementtejä, jotka heidän mielestään edistävät työssä oppimista. Haastateltavia pyydettiin kertomaan myös, millaista tukea työssä oppimiseensa he kokivat saavansa esimieheltään. Keskusteluissa kävi ilmi työntekijöiden ja esimiesten keskinäisen tuen merkitys. Esimiesten toivottiin toimivan työssä oppimisen osalta esimerkkinä, ja tukevan työntekijöiden kehittymistä ja työssä oppimista. Haastateltavat toivat esille myös esimiesten keskinäisen tuen merkityksen, ja mahdollisuuden keskustella esimiestyön haasteista ja tilanteista esimiesten kesken.

*”Jos olisi vaikka itsellä joku, että kiinnostaisi lähteä jotain tekemään tai kouluttautumaan, niin ei koskaan tyrmätä sitä ideaa. Otetaan selvää ja annetaan mahdollisuus.”*H4

Esimiehen ja työntekijän välisessä vuorovaikutuksessa tärkeinä elementteinä koroistuivat mahdollisuus tuoda omia mielipiteitään ilmi, kuulluksi tulemisen tunne sekä luottamuksen ja arvostuksen osoitus. Esimiehen kannustus kehittymään ja oppimaan koettiin tärkeänä. Esimiehen läsnäolo päivittäisessä työssä, ja avoin keskusteluyhteys koettiin työssä oppimista edistävänä tekijänä.

*”Just semmoinen tunne, että minutkin otetaan huomioon, että minäkin olen joku tässä talossa.”*H1

Työssä oppimisesta ja valmentavan esimiestyön menetelmistä keskusteltaessa haastateltavia pyydettiin kertomaan, mitkä valmentavan esimiestyön menetelmät he kokivat tärkeäksi, ja kuinka menetelmät tukivat työssä oppimista. Avoimen vuorovaikutuksen, kuuntelemisen, osallistamisen ja yhdessä kehittämisen merkitys nousivat esiin keskusteluissa. Haastateltavat kokivat tärkeäksi erilaisuuden ja yksilöllisyyden huomioimisen työssä oppimisessa. Erilaiset oppimistavat ja yksilöllisyys nousivat esille muun muassa perehdytyksen ja kokemusten kautta oppimisen osalta. Haastateltavat kokivat tärkeänä, että esimies jakoi vastuuta ja antoi mahdollisuuden haastaviin työtehtäviin. Vuorovaikutus ja palaute olivat haastateltavien mielestä tärkeitä esimiestyön menetelmiä, joilla työssä oppimista voitiin tukea.

”Haastaminenkin niin, että jos tuntuu, että itsellä on joku osa alue missä ei ole kovin hyvä, niin se esimies kuitenkin tarjoaa sitä, että haluatko sä kokeilla tehdä tätä tai tuletko nyt tähän tekemään.”

H7

Keskusteltaessa **työntekijän omasta roolista** työssä oppimisen ja kehittymisen suhteen kaikki haastateltavat kertoivat olevansa halukkaita oppimaan ja kehittymään. Haastateltavat korostivat kokemuksista ja työssä tapahtuvissa tilanteissa oppimista tärkeinä kehittymisen kannalta. Työntekijän

omaan oppimisen ja kehittymisen rooliin liittyen, kysyttiin haastateltavilta ajatuksia heidän kehitymisajattelustaan ja oman toiminnan pohtimisesta. Keskusteluissa kävi ilmi, että haastateltavat olivat kehittymismyönteisiä ja kokivat, että työntekijällä oli suuri vastuu omasta työssä oppimisestaan ja kehittymisestään. Työntekijän omasta roolista keskusteltaessa oma-aloitteisuus, avoin asenne ja oma halu kehittyä korostuivat haastateltavien kertomuksissa. Vastuullinen asenne, avoin keskustelu ja palautteesta oppiminen koettiin tärkeäksi työntekijän työssä oppimisen kannalta. Haastateltavat toivat esille sen, että pienikin kehittyminen motivoi, vaikka muuten perustyö säilyisikin samana.

”Totta kai haluaa oppia uutta ja haluaa kehittyä. Haluaa pysyä ajassa mukana, että ei tipahda ihan kärryiltä.”H7

Keskusteluissa nousi esille oman toiminnan pohtimisen merkitys ja se, kuinka erilaisista työtilanteista oli mahdollista oppia tapahtumia refleктоimalla. Tilanteet, joita haastateltavat kertoivat pohtivansa, liittyivät usein asiakastilanteisiin tai työyhteisön keskinäisiin vuorovaikutustilanteisiin.

”Kyllähän sitä joskus, jos huomaa, että ei ollut asiakas tyytyväinen tai ei lähde hymyillen pois, niin kyllähän sitä aina miettii, että mitähän olisin voinut sanoa tai tehdä tässä eri tavalla.”H5

Keskusteltaessa kohdeorganisaation **valmentavan esimiestyön kehittämisestä työssä oppimisen kannalta**, nousivat esille erilaisuuden ja yksilöllisten vahvuuksien huomioiminen, esimiehen toimiminen esimerkkinä ja kehitymisajattelun edistäjänä, perehdytykseen panostaminen, yhdessä kehittämisen mahdollisuuksien edistäminen, vuorovaikutus ja palaute, sekä selkeät yhteiset tavoitteet.

”Olisi niitä porukan pikku palaverreja. Ei niitä tarvitse olla kuin silloin tällöin joku, että ennalta jokainen miettisi niitä juttuja siihen ja sitten käytäisiin vaan ne läpi. Vaikka vuoden palaveri, että käydään läpi mitä meni hyvin ja mitä olisi idiksiä seuraavalle vuodelle tai vaikka kevät ja syksy. Saataisi semmoinen avoimuus omaan työporukkaan.”H4

Erilaisuus ja yksilöllisyys korostuivat uusien työtehtävien ja muiden osastojen työtehtävien yhteydessä. Perehdytyskäytäntöjä toivottiin kehitettävän entisestään, vaikka työn alkuperehdytyksen koettiin olevan hyvää. Yksilöiden vahvuuksia toivottiin kartoitettavan ja hyödynnettävän organisaatiossa enemmän. Esimiehen koettiin toimivan tärkeässä roolissa työntekijöiden kehitymisajattelun edistäjänä, ja työssä oppimisen kannalta tätä osa-aluetta toivottiin kehitettävän organisaatiossa. Kehittymään innostuneen ja esimerkkinä toimivan esimiehen koettiin kehitettävän työntekijöiden työssä oppimista.

”Tietysti se ajattelu olisi varmaan tärkein kaikille, että olisi kaikkien yhteinen juttu, että miten me saadaan tulosta.”H6

Yhdessä kehittämisen mahdollisuuksien koettiin olevan tärkeä osa työssä oppimista. Yhdessä kehittämisestä keskusteltaessa esille nousivat muun muassa palaverikäytännöt. Vuorovaikutuksen osalta kehitettävää koettiin muun muassa kriisi- ja muutostilanteiden yhteydessä. Palautekäytäntöjä toivottiin kehitettävän, joskin osa haastateltavista oli erittäin tyytyväisiä nykyisiin palautekäytäntöihin. Yhteiset tavoitteet nousivat esille keskusteltaessa toiminnan kehittämisestä ja tuloksellisuudesta.

”Olisi sellaisia keskusteluita esimiehen kanssa, että mikä on mennyt hyvin ja mitä voisi tehdä paremmin. Sellaisia ei hirveästi ole ollut. Silloin olisi helppo nostaa esille sellaiset jutut mitä voisi toiminnassa kehittää.”H9

5.4 Yhteenveto tuloksista

Tutkimuksen tulosten perusteella kohdeorganisaation esimiestyössä tunnistettiin monipuolisesti jo käytössä olevia ja toimivaksi todettuja valmentavan esimiestyön menetelmiä. Käytetyt valmentavan esimiestyön menetelmät koettiin positiivisena henkilöstön motivaation ja työssä oppimisen osalta. Tutkimuksen keskeisimmät tulokset on esitelty liitteessä 3 (liite 3). Työtä motivoivina ja työssä oppimista edistävästä esimiestyön menetelmästä tunnistettiin muun muassa vuorovaikutukseen ja dialogiin, esimiehen osoittamaan tukeen ja kannustukseen, keskinäiseen luottamukseen sekä esimiestaitoihin liittyviä elementtejä. Kehityskohteissa esille nousi osin samoja teemoja, jotka koettiin esimiestyössä myös motivaatiota ja työssä oppimista edistävinä. Kehityskohteista vuorovaikutus ja viestintä, yhdessä kehittäminen, erilaisten vahvuuksien huomioiminen ja yksilöllisyyden tukeminen sekä perehdytys koettiin motivaation ja työssä oppimisen teemojen osalta merkityksellisinä. Esimiesten johdatus- ja esimiestaitojen kehittäminen korostui tutkimuksen tuloksissa yhtenä kehittämisen osa-alueena.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkimuksen aiheena oli valmentava esimiestyö, ja henkilöstön motivaatio ja työssä oppiminen. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää kohdeorganisaation henkilöstön kokemuksia valmentavasta esimiestyöstä, ja sen vaikutuksesta työntekijän motivaatioon ja työssä oppimiseen. Tarkoituksena oli selvittää, miten kohdeorganisaation valmentavaa esimiestyötä voidaan kehittää tukemaan paremmin henkilöstön motivaatiota ja työssä oppimista. Tutkimuksen avulla kartoitettujen esimiestyön käytäntöjen, ja haastattelussa esiin tulleiden kehitystarpeiden pohjalta oli tavoitteena löytää ratkaisuja valmentavan esimiestyön kehittämiseksi kohdeorganisaatiossa. Tutkimuksen avulla pyrittiin vastaamaan ennalta määritelyihin tutkimuskysymyksiin. Tässä luvussa tutkimuksen tuloksista nousseet johtopäätökset jäsennellään tutkimuskysymysten mukaisesti. Tutkimustuloksia peilataan johtopäätösten ja kehitysehdotusten yhteydessä opinnäytetyön teoreettiseen viitekehykseen. Tutkimuskysymyksinä tutkimuksessa olivat:

- Miten kohdeorganisaation työntekijät ymmärtävät valmentavan esimiestyön?
- Miten työntekijät kokevat valmentavan esimiestyön vaikutuksen motivaatioon ja työssä oppimiseen?
- Millainen merkitys esimiestyöllä on työntekijän kokemaan motivaatioon ja työssä oppimiseen?
- Mitkä elementit esimiestyössä edistävät motivaatiota ja työssä oppimista?
- Miten kohdeorganisaation valmentavaa esimiestyötä voidaan kehittää tukemaan paremmin henkilöstön motivaatiota ja työssä oppimista?

Dutta (2021) korostaa johtamisen kehittämisen ja johtamistarpeiden tunnistamisen kannalta yhtenä keskeisenä menetelmänä työntekijöiden palautteen. Järvinen (2020, 172–173) nostaa esille palautteen merkityksen esimiehen itsetuntemuksen kehittämisen apuna. Palaute toimii heijastepintana siihen, onko esimies suorittanut työnsä kuten pitää. Positiivinen palaute vahvistaa hyväksi koettuja toimintatapoja ja korjaava palaute ohjaa kehittämään toimintatapoja. Tämä tutkimus toimi osaltaan palautekanavana henkilöstön ja johdon välillä. Tutkimuksessa kuvattiin kohdeorganisaation henkilöstön kokemuksia valmentavasta esimiestyöstä, ja sen vaikutuksista motivaatioon ja työssä oppimiseen. Tutkimuksessa selvitettiin myös henkilöstöltä esiin nousseita valmentavan esimiestyön kehityskohteita motivaation ja työssä oppimisen kannalta.

Tutkimuksessa selvitettiin, miten kohdeorganisaation työntekijät ymmärsivät valmentavan esimiestyön. Tutkimuksen perusteella valmentavan johtajuuden ja esimiestyön käsite oli lähtökohtaisesti haastateltaville vieras. Kun teemaa avattiin keskusteluissa lisää, tunsivat haastateltavat useita valmentavan johtamisen ja esimiestyön elementtejä kohdeorganisaation esimiestyössä. Syynä siihen, ettei valmentavan johtamisen ja esimiestyön teemat olleet haastateltaville ennalta tuttuja oli todennäköisesti se, ettei kohdeorganisaation toimintatavoissa tai strategiassa ollut nostettu valmentavaa esimiestyötä esille, eikä se ollut organisaatiossa tietoisesti toteutettava esimiestyön tapa. Kohdeorganisaation arvojen ja käytännön esimiestoiminnan kautta voitiin kuitenkin tunnistaa kohdeorganisaation esimiestyössä olevan valmentavan esimiestyön elementtejä.

Tutkimuksessa selvitettiin valmentavan esimiestyön vaikutusta ja merkitystä työntekijän kokemaan motivaatioon ja työssä oppimiseen. Tutkimuksen tulosten perusteella valmentavan esimiestyön koet-

tiin vaikuttavan positiivisesti työntekijöiden kokemaan motivaatioon ja työssä oppimiseen. Esimiestyöllä koettiin olevan merkitystä motivaation, ja työssä oppimisen sekä kehittymisen edistämiseksi. Tutkimustulosten perusteella voitiin todeta, että esimiestyön merkitys henkilöstön motivaation ja työssä oppimisen kannalta oli suuri, mutta myös työntekijän oma rooli ja ajattelu vaikuttivat merkittävästi koettuun motivaatioon ja työssä oppimiseen. Valmentavan esimiehen ominaisuudet ja taidot, kuten esimiestaidot, vuorovaikutustaidot, kyky erilaisuuden huomioimiseen ja ihmistuntemukseen sekä esimiehen luotettavuus olivat tutkimuksen tulosten valossa keskeisessä roolissa motivaation ja työssä oppimisen edistymisen kokemuksessa. Henkilöstön kehittämisajattelun ja oman toiminnan pohtimisen kautta työntekijän oma rooli korostui motivaation ja työssä oppimisen kokemuksessa. Ladyshevsky (2010) toi esille tutkimuksessaan luottamuksen merkityksen työntekijän ja esimiehen välisessä suhteessa. Luottamuksen merkitys korostui myös tässä tutkimuksessa haastateltavien kertoessa esimiestyön vaikutuksista motivaatioon ja työssä oppimiseen. Haastateltavat kokivat keskinäisen luottamuksen tärkeäksi, ja luottamussuhdetta tulisikin vaalia kaikin keinoin esimiehen ja työntekijän välisissä vuorovaikutussuhteissa.

Erilaisuuden huomioiminen liittyy vahvasti esimiehen ihmistuntemuksen kykyyn. Järvinen (2020, 22–23) korostaa, että esimiesten tulisi kyetä työssään huomioimaan ihmisten erilaisuus ja moninaiset tarpeet työn eri tilanteissa. Henkilöstöllä voi olla myös monenlaisia työhön liittymättömiä tarpeita ja toiveita, joita esimiehen voi olla vaikea ymmärtää. (Järvinen 2020, 22–23.) Esimiestyöhön liittyy paljon ihmistuntemuksen ja erilaisuuden huomioimisen taitoja. Nämä taidot korostuvat erityisesti vuorovaikutustilanteissa ja keskinäisen luottamussuhteen rakentumisessa. Tutkimuksen perusteella myös kohdeorganisaation henkilöstö odotti esimiehiltä taitoja erilaisuuden ja yksilöllisyyden huomioimiseksi. Kohdeorganisaation esimiestyössä tulisikin ottaa huomioon työntekijöiden erilaiset tarpeet ja toiveet, sekä heidän yksilöllisyytensä henkilöstön motivaatiota ja työssä oppimista edistämiseksi. Esimiestyössä voidaan nähdä useita haasteita, jotka liittyvät siihen, kuinka esimiestyöllä voidaan vaikuttaa erilaisiin ihmisiin, heidän käyttäytymiseensä ja asenteisiinsa. Esimiehen tulee keskittyä työssään erityisesti kannustamiseen, palkitsemiseen, haastamiseen ja valmentavaan johtamistapaan luodakseen positiivisia vuorovaikutussuhteita (Järvinen 2020, 25).

Esimiehen tehtävänä on auttaa yksilöä ja yhteisöä menestymään keskittymällä työntekijöiden vahvuuksiin ja potentiaaliin (Leiviskä 2011, 136). Esimiestyön tavoitteena on tukea kehittyvää yksilöä, joka kykenee hyödyntämään muutosta elämänsä eri osa-alueilla, ja uskaltautuu oppimaan ja kehittymään vuorovaikutussuhteiden kautta (Ruohotie 1998, 141). Tutkimustulosten perusteella haastateltavat tunnustivat kohdeorganisaation esimiestyössä useita motivaatiota ja työssä oppimista edistäviä elementtejä. Kohdeorganisaation esimiestyö näyttäytyi tutkimuksen tulosten valossa monin paikoin henkilöstön motivaatiota ja työssä oppimista edistävänä. Motivaatiota ja työssä oppimista edistäviä elementtejä esimiestyössä olivat esimiehen tarjoama tuki ja kannustus, vastuun antaminen ja kehittymisen mahdollistaminen, henkilöstösuhteiden ja työhyvinvoinnin edistäminen, yhdessä kehittäminen ja selkeä perehdytys. Kohdeorganisaation esimiestyössä koettiin olevan useita positiivisia elementtejä erityisesti esimiehen toimiessa esimerkkinä, sekä vuorovaikutuksen ja yhteisöllisyyden rakentajana. Tutkimusten perusteella kohdeorganisaation esimiestyössä voitiin tunnistaa useita valmentavan esimiestyön elementtejä, jotka tukevat ja edistävät henkilöstön motivaatiota ja työssä op-

pimistä. Kohdeorganisaation esimiesten tulisikin tunnistaa valmentavan esimiestyön edistävä vaikutus edellä mainittuihin työhyvinvoinnin osa-alueisiin, ja tukea henkilöstöä jo käytössä olevilla sekä toimivilla esimiestyön menetelmillä.

Tutkimuksessa selvitettiin kohdeorganisaation valmentavan esimiestyön kehityskohteita henkilöstön motivaation ja työssä oppimisen edistämisen osalta. Tutkimuksen kautta kyettiin tunnistamaan useita valmentavan esimiestyön kehityskohteita, joihin kohdeorganisaatiossa voidaan paneutua henkilöstön motivaation ja työssä oppimisen tukemiseksi. Tutkimustuloksissa raportoiduissa kehityskohdeissa esiintyi monin paikoin yhteneväisyyksiä toimivina ja positiivisena koettuihin esimiestyön elementteihin. Tutkimuksessa valmentavan esimiestyön kehityskohteina esille nousivat erityisesti vuorovaikutus ja viestintä, yhteisöllisyys ja yhdessä kehittäminen, erilaisuuden ja vahvuuksien tukeminen ja huomioiminen, esimiestaidot ja esimiehen kyky toimia esimerkkinä, perehdytys ja yhteiset tavoitteet. Kehityskohdeissa voitiin nähdä viitteitä esimiestyön vaikutuksista henkilöstön kokemaan motivaatioon ja työssä oppimiseen. Tutkimushaastattelujen perusteella voitiin havaita, että henkilöstön kokemukset kohdeorganisaation valmentavasta esimiestyöstä motivaation ja työssä oppimisen lähtökohdista olivat monin paikoin positiiviset, mutta esimiestyössä havaittiin myös kehityskohteita, joihin näistä lähtökohdista toivottiin erityisesti panostettavan.

Tutkimuksen tuloksissa kohdeorganisaation valmentavan esimiestyön kehityskohteista esimiestaidot ja esimiehen oma johtamisosaaminen yhdistettiin esimiehen kykyyn tukea henkilöstön motivaatiota ja työssä oppimista. Aaltonen ym. (2005, 301–302) korostavat esimiehen kykyä hyödyntää erilaisia lähestymistapoja ollessaan tiimin aktiivinen vaikuttaja. Toisinaan esimiehen tulee toimia hyvinkin suoraviivaisesti ja toisinaan luottaa ryhmän kollektiivisuuteen. Johtamisen tulee olla sekä tavoitehakuista, että kehittävää ja henkilöstöä tulee ohjata vahvasti kehittymien tielle, eikä pelkästään hyödyntää olemassa olevaa resurssia. Tämän tutkimuksen tuloksissa valmentavalta esimieheltä toivottavina ominaisuuksina esille nousivat muun muassa jämäkkyys, määrätietoisuus ja johdonmukaisuus. Tutkimuksen avulla saatu palaute voidaan nähdä mahdollisuutena esimiestaitojen kehittämiseksi kohdeorganisaatiossa. Järvisen (2020, 172–173) mukaan esimiehen on hankala tietää, kuinka työntekijät kokevat esimiehen toimintatavat, ellei hän saa toiminnastaan palautetta. Esimies tarvitsee henkilöstön tavoin peilejä ammatillisen itsetuntemuksen kasvattamiseen, kehittymiseen ja suorituksen parantamiseen. Sydänmaanlakan (2004, 189) mukaan johtajan todellista osaamista on se, että hän kykenee opettamaan muita toimimaan johtajana ja rakentamaan organisaation, joka voi menestyä vaikkei johtaja olisi paikalla.

Tutkimuksen avulla voitiin todeta, että valmentava esimiestyö oli kohdeorganisaatiolle sopiva johtamistapa erityisesti henkilöstön motivaation ja työssä oppimisen tukemisen osalta. Kuten Uutelan (2019) ja Mäkelä ym. (2013) tutkimukset osoittavat, vahvasti myös tämä tutkimus ajatusta siitä, että valmentava esimies kykenee toimimaan organisaatiossa tehokkaasti työhyvinvoinnin edistäjänä ja työssä oppimisen mahdollistajana. Tutkimuksen avulla kyettiin selvittämään kohdeorganisaation henkilöstön kokemuksia valmentavan esimiestyön vaikutuksista henkilöstön motivaatioon ja työssä oppimiseen, ja käytetyt valmentavan esimiestyön menetelmät koettiin positiivisena näiden työhyvinvoinnin osa-alueiden osalta. Tutkimuksen avulla kyettiin selvittämään myös kohdeorganisaation esi-

miestyössä havaittuja henkilöstön motivaatiota ja työssä oppimista edistäviä valmentavan esimiestyön käytäntöjä. Tällaisia hyviä ja toimivia valmentavan esimiestyön käytäntöjä olivat muun muassa esimiehen tuki ja kannustus, kuunteleminen ja keskusteleminen sekä yhdessä kehittäminen. Ristikangas & Ristikangas (2010, 267) korostavat myös valmentava johtamiskulttuurin yhteydessä yhteistyötä, toimintatapoihin ja arvostuksiin keskittymistä, osaamisen kehittämistä sekä vuorovaikutussuhteiden laadun syventämistä. Tässä tutkimuksessa tärkeässä roolissa oli esimiestyön kehittämisenäkökulma, ja kohdeorganisaation henkilöstöltä esiin tulevien valmentavan esimiestyön kehityskohdeiden selvittäminen. Vaikka konkreettisen kehitystyön suunnittelu ja toteuttaminen eivät sisällyneetkään tähän opinnäytetyöprosessiin, oli selvää, että esimiesten fasilitointi käytännön kehitystyöhön tutkimuksen jälkeen oli merkittävässä roolissa työn lähtökohtia ajatellen. Viitala (2007, 91–92) toteaa esimiehen saavan kehukset valmentajan roolissa kehittymiselle, mikäli organisaatio määrittelee valmentavan johtajuuden strategiseksi tekijäksi organisaatiossa. Tässä tutkimusprosessissa tuotetut kehitysehdotukset toimivat pohjana esimiestyön konkreettisen kehittämistyön käynnistämiseksi kohdeorganisaatiossa. Luvussa 7 on esitelty tutkimuksen tulosten pohjalta muodostetut kehitysehdotukset, joiden sisällyttäminen kohdeorganisaation strategiaan voi edistää valmentavan esimiestyön toteuttamisen mahdollisuuksia organisaatiossa.

7 KEHITYSEHDOTUKSET

Tutkimuksessa esille tulleiden tulosten pohjalta voidaan todeta, että kohdeorganisaation valmentavaa esimiestyötä kehittämällä voidaan henkilöstön motivaatiota ja työssä oppimista tukea yhä paremmin. Esimiestyön kehittäminen on tärkeää, niin esimiesten itsensä kannalta henkilökohtaisen kehittymisen näkökulmasta, kuin erityisesti henkilöstön kehittämisen kannalta. Tutkimuksen tulosten mukaan kohdeorganisaation esimiestyössä tunnistettiin hyviä jo käytössä olevia valmentavan esimiestyön menetelmiä, mutta henkilöstön työssä oppimisen ja motivaation kannalta esimiestyössä voitiin havaita vielä kehitettävää. Henkilöstön kehittäminen tulisi nähdä organisaatiossa sijoituksena, joka palkitsee organisaatiota monin tavoin. Mäkelä ym. (2013, 66) tutkimuksen tulokset vahvistavat ajatusta siitä, että lähijohtajien tukemiseen ja työhön hyvinvoinnin puolesta tulee panostaa organisaation tuloksellisuuden kannalta. Esimiestyön jatkuvan kehittämisen merkitystä ei liioin voi korostaa. Tulevaisuuden työelämän muutostarpeet luovat paineita myös kohdeorganisaation esimiestyön kehittämiselle niin, että esimiestyöllä voitaisi tukea henkilöstön hyvinvointia muun muassa tutkimukseen valittujen näkökulmien osalta mahdollisimman hyvin. Työntekijöiden erinomainen suoriutuminen työstään ja tuloksellinen työskentely ovat niin yksilön kuin organisaation etu. McCarthy & Milner (2013) korostavat esimiehen roolia valmentajana juuri siksi, että hänellä on jo olemassa olevat suhteet työntekijöihin ja työskentely-ympäristö on hänelle tuttu. Ulkopuolisen valmentajan sijaan valmentavan esimiestyön kehittäminen kohdeorganisaation lähiesimiesten toiminnassa on hyödyllisempää. Työntekijöiden kanssa tiiviisti työskentelevä lähiesimies on jatkuvassa vuorovaikutuksessa henkilöstönsä kanssa, ja hänen on mahdollista antaa jatkuvasti palautetta, motivoida ja haastaa työntekijöitä.

Tutkimuksen tulosten perusteella voitiin havaita valmentavan esimiestyön menetelmien tukevan henkilöstön motivaatiota työssä. Erityisesti sisäisen motivaation tukeminen koettiin merkityksellisenä. Aura ym. (2016, 72) tuovat myös esille valmentavan johtamisen merkityksen henkilöstön motivaation tukena. Henkilöstön motivaatioon ja sitoutumiseen panostus kannattaa, sillä se nähdään merkittävänä henkilöstötuottavuuden ja organisaation onnistumisen kannalta. Valmentavan esimiestyön kehittäminen kohdeorganisaation henkilöstön motivaation edistäminen näkökulmasta on näin ollen merkityksellistä. Tutkimuksessa haastateltavat tunnistivat kohdeorganisaatiossa työssä oppimisen mahdollisuuksia, ja esimiehen rooli työssä oppimisen edistäjänä koettiin merkittävänä. Aura ym. (2016, 72) painottavat, että johtamisessa tulee panostaa organisaation strategian vaatiman osaamisen tukemiseen. Kohdeorganisaation henkilöstön työssä oppimisen tukeminen valmentavaa esimiestyötä kehittämällä vastaa osaltaan kohdeorganisaation strategisiin tavoitteisiin.

Tutkimuksen tulosten pohjalta muodostetut kehitysehdotukset voivat olla osana kohdeorganisaation henkilöstöstrategian kehitystyötä. Henkilöstöstrategian myötä kehitysehdotusten toimeenpano käytäntöön olisi organisaatiossa tehokkaampaa. Viitalan (2005, 230–231) mukaan henkilöstöstrategia on organisaation pitkän tähtäimen suunnitelma siitä, kuinka pidetään huolta siitä, että organisaatiossa ovat oikeat ihmiset toteuttamassa suunniteltua liiketoimintastrategiaa. Siinä määritellään osaamiseen ja hyvinvointiin liittyvät, sekä henkilöstövoimavaroja koskevat tavoitteet. Henkilöstöjohtamisen kiintopisteeksi voidaan laatia henkilöstövisio, jossa tarkennetaan millaisten henkilöstöresursien, tai osaamisen kautta organisaation liiketoiminnallinen visio voidaan saavuttaa. Tutkimuksen

tulosten ja kehitysehdotusten pohjalta esiin nousseet teemat voidaan ottaa käsittelyyn kohdeorganisaation henkilöstöstrategian kehitystyössä. Tämän tutkimuksen tuloksissa keskeisimpiä esille tulleita valmentavan esimiestyön kehittämisen teemoja henkilöstön motivaation ja työssä oppimisen osalta olivat vuorovaikutus ja viestintä, yhteisöllisyys, yhdessä kehittäminen, erilaisuuden ja yksilöllisten vahvuuksien tukeminen ja huomioiminen, esimiestaidot ja esimiehen kyky toimia esimerkkinä, pehdytys ja yhteiset tavoitteet. Näihin teemoihin pyritään löytämään ratkaisuja muodostettujen kehitysehdotusten avulla. Kehitysehdotuksissa huomioidaan tutkimuksessa esille tulleet kehityskohteet, ja pyritään edistämään valmentavan esimiestyön elementtien toteutumista kohdeorganisaation esimiestyössä. Kehitysehdotuksina kohdeorganisaatiolle ehdotetaan valmentavan esimiestyön liittämistä organisaation toimintatavaksi, vuorovaikutuksen ja sisäisen viestinnän edistämistä, yksilöllisten motivaatiotekijöiden kartoittamista ja työssä oppimisen tukemista, tavoitteiden kirkastamista ja yhdessä kehittämisen edistämistä sekä yhteisöllisyyden edistämistä kohdeorganisaatiossa. Yhteenvedo muodostetuista kehitysehdotuksista on liitteessä 4 (liite 4).

7.1 Valmentava esimiestyö organisaation toimintatapana

Esimiehillä on erilaiset lähtökohdat valmentavan johtamistavan toteuttamiseksi esimiestyössään. Esimiesten yksilölliset taidot ja ominaisuudet vaikuttavat heidän kykyynsä toimia valmentavana esimiehenä. Valmentavan esimiestyön ydin on oikeanlainen asenne ja luottamus. Valmentavana esimiehenä kehittyminen vaatii esimieheltä itsensä tutkiskelua ja pohdintaa siitä, mitkä ovat hänen vahvuuksiaan ja kehittymisen kohteitaan, ja kuinka hän esimiesrooliaan toteuttaa. Viitala (2007, 91) nostaa myös esille valmentavana esimiehenä toimimisen edellytyksenä oman roolinsa tiedostamisen. Mikäli esimies määrittelee roolinsa auktoriteettina ja kontrolloijana, eikä usko alaistensa kykyihin ja pitää itseään erehtymättömänä, ei hänellä ole valmiuksia toimia valmentajana alaisilleen. Valmentajan roolissa ei kuitenkaan tarvitse olla yli-ihminen, vaan tärkeintä on asenne ja luottamus. Valmentajan tulee aidosti haluta auttaa valmennettavaa ja kyettävä arvostamaan toisia ihmisiä.

Valmentavan esimiestyön kehittämisen taustalla tulisi olla kohdeorganisaation esimiesten itsetuntemuksen edistäminen, ja esimiesten oma halu johtaa ja kehittää itseään. Esimiehen yksilöllisten myönteisten ja kehitettävien puolien tunnistamisessa voidaan hyödyntää 360-arviointia. Johtamisen kehittämisen menetelmänä 360 asteen arvioinnin tavoitteena on esimiehen vahvuuksien ja potentiaalinn tunnistaminen sekä hyödyntäminen, ja negatiivisten piirteiden löytymisen kautta myös niiden kehittäminen. (Juuti 2016, 132–134.) Esimerkiksi 360-arviointia hyödyntämällä kohdeorganisaation esimiehillä on mahdollisuus lisätä tietoisuuttaan ja reflektiota omista vahvuuksistaan sekä kehityskohteistaan saadun palautteen kautta. Organisaatio hyötyy arvioinneista vain kehityssuunnitelmien ja seurannan kautta. Esimiehen itsetuntemuksen merkitys nousee esille myös Golemanin (2000) tutkimuksessa johtamistyylien vaikutuksista henkilöstön sisäiseen motivaatioon. Valmentavan johtamisen taustalla on oleellisesti henkilökohtainen kehittyminen. Itsetuntemuksen rinnalla esimiehen itsensä johtamisen taito on merkityksellistä esimiestehtävässä jaksamisen ja onnistumisen kannalta. Itsensä johtamisen taidot korostuvat erityisesti muutostilanteissa. Esimiehellä tulee olla kykyä ja halua paneutua asioihin sekä asettaa rajoja ja priorisoida tehtäviä (Pirinen 2014, 162).

Esimiestyössä kehittyminen vaatii jatkuvaa itsensä kehittämistä. Kohdeorganisaation valmentavan esimiestyön kehittämisen kannalta esimiesten henkilökohtaiseen kehittämiseen tulee panostaa. Järvinen (2020, 200–203) korostaa, ettei johtajuus ole synnynnäistä. Esimiestyöhön tulee koulututtua jatkuvasti ja esimiestyössä voi kehittyä. Johtotehtävässä menestyminen vaatii ohjattua ja omatoimista opiskelua, mentorointia ja valmennusta. Esimiesten työssä selviytymisen ja menestymisen elinehtona on jatkuva monialainen johtamiskoulutus. Kohdeorganisaation valmentavan esimiestyön kehittämisessä voidaan hyödyntää myös oppimisen 70–20–10-mallia. Duttan (2021) mukaan 70–20–10-malli on toimiva johtamisen kehittämisessä ajankäytön hallinnan kannalta, ja se sisältää sekä muodollisen, että arkioppimisen mahdollisuuksia, ja johtamisen kehittämisen kannalta monipuolisia näkökulmia. Mallissa 70 % kehitymisestä tapahtuu haastavien tehtävien kautta, 20 % vuorovaikutuksen avulla ja 10 % muodollisten kurssien ja koulutusten kautta.

Johtaminen tulisi nähdä kohdeorganisaation ydinosaamisena. Johtamisen määrittelemisen organisaation ydinosaamiseksi edistäisi johtamisen kehittämistä kohdeorganisaatiossa systemaattisesti ja strategisesti. Sydänmaanlakan (2004, 183–184) mukaan hyvällä johtamisella voidaan sitouttaa henkilöstöä ja huolehtia heidän osaamisestaan. Johtamista tulisikin hoitaa ammattimaisesti ja rakentaa yksinkertainen, kokonaisvaltainen ja läpinäkyvä johtamisjärjestelmä, jonka periaatteet myös henkilöstö pystyy ymmärtämään. Johtajuudelle tulee määritellä osaamistarpeet, ominaisuudet ja arvot. Valmentavan esimiestyön menetelmien ja käytäntöjen sisällyttäminen kohdeorganisaation toimintamalleihin, sekä toimintamallien toteutumisen seuranta ovat avainasemassa valmentavan johtamista toteutumiseksi organisaatiossa. Sovittujen toimintamallien tulee olla kohdeorganisaation arvoihin sidottuja, jotta niihin voidaan sitoutua. Esimiehille voidaan järjestää kohdeorganisaatiossa mahdollisuuksia osallistua myös valmentavan johtamisen ja esimiestyön muodollisiin koulutuksiin.

Johdon tehtävänä on tuoda valmentavaa johtamistapaa esille päivittäisessä toiminnassa ja toimia esimerkkinä lähiesimiehille. Tiedon ja ymmärryksen lisääminen organisaatiossa sisäisesti on tärkeää valmentavan johtamistavan jalkauttamiseksi kohdeorganisaatiossa. Uutelan (2019) tutkimuksessa todettiin myös, että valmentavan esimiestyön jalkauttamiseksi organisaatioissa valmentavan esimiestyön elementeistä kaivattiin lisää ymmärrystä ja tietoa. Valmentavan esimiestyön edistämiseksi kohdeorganisaatiossa voidaan hyödyntää johdon coachingia. Johdon coaching on yksi organisaation johdon kehittämisen menetelmä. Coaching edistää johtajana kehittymistä, työn tuloksellisuutta ja henkilön omaa reflektointikykyä, ja on erityisesti muutostilanteissa hyödyllistä. Coachingin myötä kohdeorganisaation esimiesten valmiudet kehittyvät, ja näin ollen myös työntekijät hyötyvät coachingista. Aaltosen ym. (2005, 305) mukaan coaching on tavoitteellinen oppimis- ja vuorovaikutusprosessi, jonka sisältö määräytyy sekä yksilön että organisaation tarpeista ja tavoitteista. Virolaisen (2010, 227, 231) tutkimuksessa johdon coachingissa hyödynnettiin tavoitteellisia, systemaattisia ja prosessimaisesti eteneviä menetelmiä. Keskeisenä elementtinä johdon coachingissa toteutui valmentajan ja valmennettavan välinen keskustelu, sekä valmentajan auttaminen valmennettavaa tuottamaan vastaukset tilanteisiin itse. Johdon coaching huomioi niin yksilön kuin organisaation tavoitteet ja voi auttaa johtajaa leadershipin, sekä itsensä johtamisen kehittämisessä. Virolaisen (2010, 224) tutkimuksessa todettiin johdon coachingin myös kykenevän vastaamaan tehokkaasti johtajan reflektointikyvyn kehittämiseen sekä itseohjautuvuuden lisäämiseen.

Esimiesten keskinäinen vertaistuki, ja mahdollisuus työhön liittyvien asioiden keskinäiseen reflektointiin on tärkeässä roolissa valmentavan esimiestyön toteuttamisen kannalta. Säännöllisen vertaistuen ja keskustelutilanteiden mahdollistaminen voi olla kohdeorganisaation esimiesten kehittymisen kannalta merkityksellistä. Esimiesten keskinäinen reflektointi edistää esimiesten itsetutkiskelua ja voi nostaa esimiesten työstä merkityksellisiä tekijöitä esille. Esimiehet voivat toimia myös toisilleen esimerkkinä esimiesroolia toteuttaessaan. Mäkelä ym. (2013, 68–71) tutkimuksen mukaan lähijohtajan tehtävä tulisi määritellä selkeästi, ja varata tehtäville riittävästi aikaa ja muita resursseja. Lähijohtajien työtä tulisi tukea riittäväällä tavalla, ja tarkastella jokaisen lähijohtajana toimivan motivaatiota ja soveltuvuutta tehtäväänsä. Aktiivisia ja motivoituneita lähijohtajia voi auttaa toimimaan toisille esimerkkinä. Lähijohtajana toimivan oman jaksamisen kannalta on tärkeää mahdollisuus säännölliseen oman työn reflektointiin kollegoiden kanssa. Sydänmaanlakka (2004, 96) nostaa myös esille johtamisen kannalta tärkeänä elementtinä reflektoinnin. Reflektoinnin avulla esimiehen on mahdollista oppia itse siitä, kuinka voi johtaa tehokkaasti. Toiminnan jatkuva kyseenalaistaminen ja uudistaminen on reflektiossa oleellista.

Valmentavan esimiehen keskeisenä roolina on toimia tehtävässään esimerkkinä työntekijöille. Esimerkkinä toimimisen todettiin kohdeorganisaation haastattelututkimuksen tuloksissa edistävän työntekijöiden motivaation ja työssä oppimisen kokemusta. Esimiehen itsetuntemuksen ja omien toimintatapojen tunnistamisen edistäminen on avainasemassa esimiehen esimerkkinä toimimisessa. Viitalan (2002, 190) mukaan esimerkiksi johtamista voidaan kuvata esimiehen omana suhtautumisena työhönsä ja kehittymiseensä, sekä sitoutumisena muutoksiin, ammattitaidon kehittämiseen ja innostuksena työhön. Esimerkillä johtaminen on esimiehen viestimistä omalla esimerkillään. Valmentavaan esimiestyöhön liittyy myös tasa-arvoisuus työntekijä-esimies-suhteessa. Kohdeorganisaation tutkimuksessa voitiin havaita työntekijöiden arvostavan esimiehen toimimista roolissaan tasa-arvoisesti. Tasa-arvoisuus ei kuitenkaan tarkoita sitä, että esimies olisi kaikessa suhteessa tasa-arvoinen työntekijöihin nähden. Esimies voi kuitenkin edistää tasa-arvon ilmapiiriä työyhteisössä omalla toiminnallaan. McCarthy & Milner (2013) tuovat esille esimies-työntekijä-suhteen tasa-arvoisuuden mahdottomuuden keskinäistä valtakysymystä tarkasteltaessa. Esimiehellä on tehtävässään mahdollisuus vaikuttaa yksilöiden palkitsemiseen, tunnustukseen ja kehittymismahdollisuuksiin valta-asemaansa. Esimiehen halukkuus kuunnella ja ottaa työntekijöiden ideoita huomioon madalta valta-asetaelmaa ja edistää tasa-arvon tunnetta.

7.2 Vuorovaikutuksen ja sisäisen viestinnän edistäminen

Tutkimuksessa esiin tulleina kohdeorganisaation valmentavan esimiestyön kehityskohteina tunnistettiin vuorovaikutus. Keskinäisen vuorovaikutuksen koettiin edistävän kohdeorganisaation henkilöstön motivaation ja työssä oppimisen kokemuksia. Erityisesti erilaisuuden ja ihmisten yksilöllisyyden huomioiminen ja luottamus koettiin vuorovaikutuksessa tärkeäksi. Vuorovaikutussuhteiden ja luottamuksen syventämisen tulisi olla keskeisiä kehittämistehtäviä kohdeorganisaation valmentavan johtamiskulttuurin edistämisessä. Ristikangas & Ristikangas (2010, 267) korostaa toimintatapoihin ja arvostukseen keskittymistä organisaation valmentavassa johtamiskulttuurissa. Viitala (2007, 91) tuo myös esille valmentajana toimimisen edellytyksenä vuorovaikutuksen. Vuorovaikutukseen vaikuttavat esi-

miehen oma asenne ja kyky rakentaa luottamuksellisia esimies-alaissuhteita. Valmentavan esimiehen tehtävänä on kysyä ja kuunnella, ja käydä jatkuvaa dialogia henkilöstön kanssa. Vuorovaikutus on henkilöstön motivaation ja työssä oppimisen edellytys, ja sen avulla henkilöstöä autetaan kehittymään. Wang, Yuan & Zhu (2017) nostivat esille tutkimuksessaan esimiestyön vaikutuksen työntekijän halukkuuteen tuoda niin sanotusti ääntään esille, ja esittää ideoitaan organisaation tehokkuuden parantamiseksi. Valmentavan esimiestyön nähtiin olevan tärkeässä roolissa työntekijöiden asenteiden kehittymisessä esimiehen ja työntekijän välisen suhteen ja keskinäisen vuorovaikutuksen vuoksi. Tutkimuksen tulokset osoittivat, että valmentavalla johtamisotteella oli suora yhteys työntekijöiden vuorovaikutukseen ja halukkuuteen tuoda potentiaaliaan esille. Esimiehen tulisi ylläpitää työyhteisön positiivista ilmapiiriä, jossa yhteisön välillä vallitsisi luottamus ja ajatuksia voisi ilmaista avoimesti. Leiviskä (2011, 141) toteaa, että luottamuksen tärkeimpinä lähteinä toimivat kunnioitus ja vastavuoraisuus henkilöstön ja johdon välillä.

Vuorovaikutuksen edistämisessä dialogi on hyvin toimiva valmentavan esimiestyön menetelmä. Kohdeorganisaation esimiestyössä esimiesten ja henkilöstön välistä dialogia tulisi kehittää niin, että se tukisi heidän keskinäistä vuorovaikutussuhdettaan ja rakentaisi luottamusta. Dialogi edistää henkilöstön motivaatiota ja työssä oppimisen mahdollisuuksia kuuntelemisen ja kuulluksi tulemisen tunteen kautta. Dialogi on tärkeä osa valmentavana esimiehenä toimimista, ja sen toteuttamisessa voi jatkuvasti kehittyä. Goleman (2000) totesi tutkimuksessaan valmentavan johtamistyylin olevan tehokas työkalu positiivisen ilmapiirin edistäjänä, mikäli osallisten välillä toteutuu jatkuva vuoropuhelu. Sydänmaanlakka (2004, 124–126) tuo myös esille johtamisessa tärkeänä osana dialogin. Dialogi on parhaimmillaan kaikkien tiimin jäsenten välistä aitoa vuoropuhelua. Sydänmaanlakan mukaan suorituksen johtaminen, tehokas kommunikaatio ja älykäs johtamiskäyttäytyminen luovat tehokkaan vuorovaikutusprosessin. Valmentavan esimiestyön elementeillä voidaan tukea tehokkaan vuorovaikutusprosessiin syntymistä. Suorituksen johtaminen rakentuu muun muassa tavoitteiden asettamisesta, ohjaamisesta, palautteen antamisesta sekä kehittämisestä. Tehokas kommunikaatio sisältää sekä puhumista että kuuntelemista. Kommunikaatio on osaltaan myös käskyttämistä, väittelemistä, keskustelua ja dialogia, ja johtajalla tulee olla tunneälykkyyttä kyetäkseen tehokkaaseen kommunikaatioon. Älykäs johtajakäyttäytyminen sisältää roolimallina toimimisen, motivoinnin ja innostamisen, innovatiivisuuden ja luovuuden sekä yksilöllisyyden huomioimisen.

Kohdeorganisaation tutkimustuloksissa erityisesti kannustavan palautteen todettiin edistävän keskinäisiä vuorovaikutussuhteita. Palautteen voitiin todeta olevan myös tehokas motivaation ja työssä oppimisen johtamisen menetelmä. Tutkimustulosten perusteella kohdeorganisaation palautekäytännöissä koettiin olevan paljon hyvää, mutta palautteen määrään ja laatuun toivottiin vielä kehitystä. Palautetta toivottiin niin pienistä ja arkisista, kuin isommista onnistumisista. Viitalan (2007, 88) mukaan valmentava esimies hyödyntää valmennuksellisia menetelmiä päivittäisissä kohtaamisissa henkilöstön kanssa. Esimiehen vuorovaikutustaidot korostuvat näissä tilanteissa, ja palautteen antaminen sekä kuunteleminen ovat tärkeässä roolissa. Aaltonen ym. (2005, 53–55) toteavat työelämässä olemassa olevan palautevajeen. Työelämässä motivaatio rakentuu pääosin hyvästä johtamisesta, mielekkästä työstä, selkeistä tavoitteista ja arjen palkitsemisesta. Valmentavan johtamisen kehittämisessä tulee kiinnittää huomiota erityisesti palautekultuurin kehittämiseen. Palaute voi tulla eri

muodoissa, kuten kiitoksena, korjaavana palautteena, rahallisena tai vaikkapa kiitoskahveina. Palkitsemiskäytännöissä tulee huomioida erilaiset yksilöt ja heidän motivoitumisensa erilaisista asioista. Tärkeintä palkitsemiskäytännöissä on olla tasapuolinen ja palkitsemisen läpinäkyvä. Caproni (2012, 118) nostaa esille tehokkaita menetelmiä esimiestyöhön palautekäytäntöjen kehittämiseksi. Palauteystävällisen työyhteisön rakentamiseksi tulisi määritellä selkeät ja mitattavat tavoitteet, jolloin henkilöstö voi itse nähdä saavuttavatko he asetetut tavoitteet. Palautetta tulisi antaa jatkuvasti arjen työssä, eikä vain suoritusta arvioidessa tai virheiden yhteydessä. Esimiehen täytyy löytää työn arjessa paljon mahdollisuuksia antaa positiivista palautetta, ja luoda avoimuuden kulttuuria työyhteisöön. Työntekijöiden tulisi tämän myötä huomata, että palautteen antaminen kuuluu olennaisena myös heidän työrooliinsa. Kohdeorganisaation tutkimuksessa palautteen koettiin olevan merkityksellistä, sekä motivaation että työssä oppimisen kokemuksen kannalta. Palaute toimi kohdeorganisaation esimiestyössä tehokkaana motivaation ja työssä oppimisen sekä kehittymisen menetelmänä. Kohdeorganisaation palautekäytäntöjen kehittämisen myötä voidaan muuttuneiden käytäntöjen odottaa tulevan osaksi niin esimiesten, kuin työntekijöiden arkisia toimintatapoja.

Sisäisen vuorovaikutuksen kehittämisessä työyhteisön ilmapiirikartoitus voisi toimia kohdeorganisaation lähtötilanteen kartoituksena, ja kehityssuunnitelma muodostettaisiin selvityksessä esille tulleiden seikkojen pohjalta. Kohdeorganisaation tutkimuksen tulokset nostivat esille valmentavan esimiestyön kehittämiskohteina vuorovaikutuksen ja sisäisen viestinnän, ja ilmapiirikartoituksen pohjalta näihin seikkoihin voidaan saada tarkentavia tietoja. Viitala (2005, 191) nostaa myös esille organisaation sisäisen vuorovaikutuksen kehittämiseksi työyhteisön ilmapiirin selvitystyön ja kehityssuunnitelman luomisen. Aaltonen ym. (2020, 167) korostavat, että viestintä on niin johtamista, kuin vuorovaikutusta, asioiden jakamista, yhteisöllisyyden ja fiiliksen luomista työyhteisössä. Kohdeorganisaation sisäisen viestinnän käytännöt todettiin tutkimuksessa paikoin ongelmallisina. Tiedon kulku ja viestinnän roolit sekä vastuut olivat henkilöstölle paikoin epäselviä, ja sisäinen viestintä koettiin osin epäselvänä. Viestintään toivottiin myös esimiesten toiminnan ja viestintäkanavien osalta selkeyttä. Kohdeorganisaation sisäisen viestinnän käytäntöjä tulisi selkiyttää, ja käydä käytännöt huolellisesti läpi esimiesten ja henkilöstön kesken. Kohdeorganisaatiossa tulee pohtia tarkoin tehokkaat sisäisen viestinnän kanavat, sekä esimiesten rooli sisäisessä vuorovaikutuksessa ja viestinnässä. Sisäisen viestinnän osalta merkittävimpänä kehityskohteena tutkimuksessa esille nousi säännölliset osastopalaverit. Kohdeorganisaation sisäisen viestinnän kehitystyöhön tulisi osallistaa koko työyhteisö niin, että henkilöstön erilaiset näkökulmat tulisivat huomioiduksi. Esimiehet toimivat esimerkkinä ja työntekijöiden tukena toimintatapojen kehitystyössä, ja mahdollisten uusien viestinnän ja vuorovaikutuksen toimintatapojen käyttöönotossa.

7.3 Yksilöllisten motivaatiotekijöiden kartoittaminen ja työssä oppimisen tukeminen

Valmentavan esimiehen tulee selvittää työntekijöiden yksilölliset motivaatiotekijät, jotta hän voi esimiestehtävässään motivoida työntekijöitä saavuttamaan asetetut tavoitteet. Motivaatiotekijöiden selvittämisen taustalla on myös yksilön halu suoriutua tehtävistään. Kohdeorganisaation tutkimuksessa sisäiset motivaatiotekijät tunnistettiin työn kannalta tärkeinä, ja esimiehen koettiin voivan tukea työntekijöiden sisäisiä motivaatiotekijöitä. Organisaatiossa myös sosiaalisella ympäristöllä on vaikutusta työntekijöiden motivoitumiseen. Yksilöllisten motivaatiotekijöiden kartoittamisen avulla voidaan

tunnistaa työntekijän henkilökohtaisia työssä oppimisen ja kehittymisen mahdollisuuksia. Sinokin (2016, 43) mukaan motivoitunut henkilö saa työssään enemmän aikaiseksi, ja työn laadun voidaan nähdä samalla paranevan.

Kehityskeskustelukäytännöt nousivat kohdeorganisaation tutkimuksessa esille motivaation ja työssä oppimisen kehittämisen menetelmänä. Kehityskeskustelujen tulisi koskea koko henkilöstöä, ja niitä tulisi pitää säännöllisesti. Kohdeorganisaation tutkimuksessa nousi esille henkilöstön mahdollisuus tuoda kehityskeskusteluissa ääntään kuuluvaksi muun muassa organisaation toimintaa koskevien kehitysideoiden, työssä oppimisen ja henkilökohtaisten motivaatiotekijöiden osalta. Aura & Ahosen (2016, 136) mukaan kehityskeskustelut voidaan nähdä henkilöstön työhyvinvoinnin edistäjänä henkilön työn ja motiivien tukemisen kannalta, sekä mahdollisuutena pureutua työhyvinvointiin liittyviin asioihin syvällisemmällä tasolla. Kehityskeskusteluista on hyötyä vain, jos niitä pidetään säännöllisesti, ne ovat luottamuksellisia, niihin valmistaudutaan huolella ja jatkotoimenpiteistä pidetään kiinni. Viitalan (2005, 261–262) mukaan työntekijän osaamista voidaan kehittää myös olemassa olevien työtehtävien avulla organisaation sisällä. Työn kierto, sijaisuudet, erityistehtävät ja -vastuut, mentorointi, kehityskeskustelut ja työnohjaus ovat muun muassa tällaisia osaamisen kehittämisen keinoja.

Perehdytys nousi esille kohdeorganisaation tutkimustuloksissa paikoin puutteellisena. Henkilöstö koki henkilön tehtäväkohtaisen perehdytyksen olevan kohdeorganisaatiossa hyvällä tasolla, ja paikoin jopa erinomaisen yksityiskohtaista. Perehdytykseen toivottiin kuitenkin kehitystoimia muun muassa toisten osastojen ja harvoin toistuvien työtehtävien perehdytyksessä. Yksilöllisen perehdytystarpeen kartoittaminen kuuluu esimiehen tehtäviin. Esimiehen tulee olla selvillä työntekijöidensä osaamisesta ja varmistaa, että henkilöstö kykenee suoriutumaan heille osoitetuista työtehtävistä. Henkilöstön tulee myös avoimesti kertoa osaamisen puutteista esimiehelle niin, että ongelmakohtat voidaan korjata. Osaamisen tai perehdytyksen puutteista voidaan muodostaa yksilöllinen kehityssuunnitelma. Harris & Terry (2015) korostavat, että työntekijä tulee osallistua yksilöllisen kehityssuunnitelman muodostamiseen. Työntekijältä on tärkeää kysyä, missä asioissa hän haluaisi tai hänen tarvitsisi kehittyä, ja kuinka kehitys toteutetaan. Konkreettiseen kehittämiseen keskittyminen mahdollistaa työntekijän motivaation, sitoutumisen ja suoriutumiskyvyn edistymisen. Päivittäistä työtä tulisi hyödyntää tärkeänä kehittämisen lähteenä, ja luoda luovan ajattelun kautta myös rutiininomaisista työtehtävistä konkreettisia kehityskokemuksia.

Kohdeorganisaation tutkimuksessa erityisesti työssä oppimisen teeman osalta työntekijän oman kehittymisajattelun ja -asenteiden merkitys korostui. Valmentavan esimiestyön menetelmillä, kuten avoimella vuorovaikutuksella, kuuntelemisella ja oivalluttavien kysymysten avulla yksilön kasvun asennetta voidaan kohdeorganisaatiossa edistää. Esimies toimii työyhteisössä esimerkkinä myös kehittymisajattelun ja kasvun asenteen edistämisen osalta. Dweckin (2021, 27, 96, 249–250) mukaan kasvun asenne perustuu ajatukseen siitä, että harjoittamalla ja ponnistelemalla voidaan kehittää ihmisen perusominaisuuksia. Yhdenkään yksilön potentiaalia ei voida ennalta tietää, vaan jokainen ihminen voi muuttua ja kasvaa ahkeruuden ja kokemuksen avulla. Kasvun asenne pohjautuu saavutusten mahdollisuuteen harjoittelun, aherruksen ja intohimon avulla. Asenteen voidaan nähdä syn-

nyttävän intohimoa oppimiseen. Asenne ei tarkoita, että kaikkea pitäisi muuttaa tai pystyisi muuttamaan, mutta se sisältää ajatuksen siitä, että muutoksen suuruudesta huolimatta muutos on mahdollinen. Kasvun asennetta on mahdollista kehittää pohtimalla erilaisia keinoja, joiden avulla työntekijät voivat työssään kehittyä. Näitä keinoja voivat olla mm. harjoittelu, työpajat tai valmennuskeskustelut. Työntekijät tulisi nähdä yhteistyökumppaneina ja tiimeinä, sekä kehittää avointa viestintää ja vuorovaikutusta. Dweck (2021, 242) korostaa myös, että johtajan on mahdollista kehittää työympäristöä kasvun asennetta tukevaksi ja edesauttaa henkilöstön kukoistusta ja menestymistä. Tällainen ympäristö vaalii palautteen antamista niin, että se mahdollistaa oppimisen edistymisen. Kasvun asennetta tukevassa ympäristössä johtajat ovat uuden oppimisen voimavaroja, ja yleisenä ajatuksena on, että taitoja voidaan oppia. Organisaatiossa myös viestitään selkeästi, että organisaatiossa arvostetaan oppimista ja pitkäjänteisyyttä.

Valmentava esimies on avainasemassa henkilöstön oppimisen ja ammattitaidon kehittymisen edistäjänä. Kohdeorganisaation esimiesten tulee paneutua yhä enemmän henkilöstön yksilölliseen potentiaaliin, ja pyrkiä nostamaan henkilökohtaisia resursseja esille organisaation ja henkilön itsensä eduksi. Potentiaalın huomioiminen ja henkilöstön kyvykkyyden kehittäminen nostaa myös henkilöstön ammatillista itsetuntoa, ja tuo sitä kautta positiivisia vaikutuksia organisaatiolle. Mäkelä ym. (2013, 11) toivat myös esille valmentavan esimiestyön keskeisinä tehtävinä työntekijän kyvykkyyden kehittämisen, potentiaalın vapauttamisen ja oppimaan auttamisen. Viitala (2004, 311) totesi valmentavan otteen esimiestyöhönsä omaksuneen esimiehen toimivan monipuolisesti henkilöstön kehittämisen liikkeellepanijana. Valmentava esimies kouluttaa ja opastaa, viestii päämääristä, jakaa tietoa, kehittää työntekijöiden taitoja ja tunnistaa henkilöstön kehitystasoja. Hän käy henkilöstön kanssa kehitys- ja arviointikeskusteluja, ja antaa palautetta sekä palkitsee edistymisestä.

Oppivan organisaatiokulttuurin kehittäminen on hyvä keino edistää oppimista ja henkilöstön kasvupotentiaalia kohdeorganisaatiossa. Oppivan organisaatiokulttuurin prosessi voidaan kohdeorganisaatiossa käynnistää työtehtävien osaamiskartoituksella, ja muodostaa kartoituksen pohjalta koulutus- ja työssä oppimisen suunnitelma tehtävän tarpeiden mukaan. Kohdeorganisaatiossa voidaan hyödyntää yhteisön oppimista myös niin, että yksi työyhteisön jäsen koulutautuu ja jakaa tiedon tehokkaasti muulle työyhteisölle. Ellinger ym. (1999) mukaan valmentava johtaminen on toimiva työkalu oppivan organisaatiokulttuurin kehittämiseksi. Työyhteisön jäsenillä on merkittävä rooli organisaation oppimisesta, ja oppiminen edellyttää jatkuvaa vuorovaikutusta työyhteisön kesken. Leskelän (2001, 133) mukaan oppivaa organisaatiota kohti pyrkiäkseen organisaatio voi aloittaa pienin kehittämishankkein. Johtoryhmän työskentely edistää muutoksen levittämistä myös henkilöstön keskuuteen. Organisaatio voi perustaa pieniä työryhmiä hyödyntämään työssä oppimista ja organisoida kehitysohjelmia, joihin sisältyy tietoista oppimista ja kursseja. Kehitystyö kannattaa aloittaa yhdestä osastosta ja yhtä oppivan organisaation osatekijää hyödyntäen, ja tehdä arvio organisaation tilanteesta sekä oppimista edistävästä ilmapiiristä. Henkilöstö on hyvä osallistaa oppimistarpeiden selvittämiseen ja oppimisprosessin käytännön suunnitteluun.

Valmentavan esimiestyön keskeisenä teemana on henkilöstön onnistumisen ja oppimisen tukeminen. Yksilön ja yhteisön vahvuuksien tukeminen ja kehittäminen tukee niin kohdeorganisaation, kuin yksi-

lön menestymistä tehtävässään. Viitala (2002, 189–190) esittelee väitöskirjassaan osaamisen johtamisen päätehtäväalueita ja keinoja niiden toteuttamiseksi. Oppimisen suuntaamiseen sisältyy tavoitteiden määrittäminen, toiminnan arviointi ja näitä tukevien keskustelujen mahdollistaminen. Oppimista edistävän ilmapiirin luominen sisältää työyhteisön ilmapiirin kehittämisen, ja esimiesten ja alaisten välisten vuorovaikutussuhteiden rakentamisen. Oppimisprosessin tukemiseen sisältyy työyhteisön kokonaisosaamisesta ja yksilöiden kehittymisestä huolehtiminen. Tutkimuksen keskeisiä havaintoja oli, että johtamisen yhdeksi pääalueeksi muodostui oppimista edistävän ilmapiirin luominen ja kehittäminen.

TAULUKKO 8. Osaamisen johtamisen päätehtäväalueet ja keinot (Mukaillen Viitala 2002, 189)

Tehtäväalue Keinot	Oppimisen suuntaaminen	Oppimista edistävän ilmapiirin luominen	Oppimisprosessien tukeminen
Henkilöstöllä olevan tiedon ja tietoisuuden vahvistaminen	Tiedon prosessointi työntekijöiden kanssa (mm. visio, strategia, tavoitteet, toiminnan tulokset, asiakaspalautteet).	Yhteisöllisyyden vahvistaminen lisäämällä tietoa yhteistoiminnan merkityksestä ja elementeistä.	Ryhmässä olevasta osaamisesta ja sen merkityksestä sekä oppimisen tarpeista tiedon lisääminen.
Oppimisen kannalta merkityksellisen keskustelun synnyttäminen	Työntekijöiden osallistaminen oppimista suuntaavien asioiden ideointiin, suunnitteluun ja selkiyttämiseen. Keskustelut toiminnan arvioinnista työyhteisön kesken.	Työntekijöiden auttaminen rakentamaan virheiden käsittelyyn vuorovaikutuksessa. Keskinäisen ymmärryksen lisääminen vuorovaikutuksen avulla.	Osaamisen jakamista edistävien keskustelujen synnyttäminen työyhteisössä. Yksilöiden näkemysten avartaminen muiden kanssa käydyissä keskusteluissa. Mm. kehityskeskusteluiden käyminen.
Oppimista tukevien toimintamallien ja puitteiden luominen	Oppimista suuntaavien järjestelmien ja toimintamallien luominen yhdessä työntekijöiden kanssa.	Dialogia ja reflektointia tukevien rakenteiden ja käytäntöjen kehittäminen työyhteisössä.	Oppimista ja tiedon prosessointia edistävien käytäntöjen ja järjestelmien kehittäminen.

7.4 Tavoitteiden kirkastaminen ja yhdessä kehittämisen edistäminen

Kohdeorganisaation henkilöstölle tulee selkiyttää organisaation ydintehtävää, sitä miksi olemme täällä ja teemme mitä teemme. Jokaiselle työntekijälle tulisi olla selvää, minkä eteen työtä tehdään ja tavoitteita asetetaan. Valmentava esimiestyö on tavoitteellista, ja jokaisen valmentavana esimiehenä toimivan tulee sitoutua organisaation strategiaan tavoitteisiin kyetäkseen viestimään niistä henkilöstölle. Kurttila (2021, 167) toteaa myös, että johtotehtävissä olevien tulee itse sitoutua organisaation mission, vision ja arvojen toteuttamiseen niin, että niistä pystytään viestimään organisaatiossa eteenpäin. Visiosta ja missiosta tulee käydä keskustelua henkilöstön kanssa, ja arvoja luodessa henkilöstön ajatuksia on hyvä kuulla. Yksisuuntainen viestiminen ei usein riitä korostamaan vision, mission ja arvojen tärkeyttä tai sitouta henkilöstöä toimimaan niiden mukaisesti.

Työntekijän tavoitteellisuus on yksilöllistä, ja esimiehen tehtävänä on selvittää henkilöstön erilaisia ajatuksia ja asenteita tavoitteista. Yksi työntekijä ei vaadi tavoitteellisuutta motivoituakseen tai oppiakseen työssä, kun taas toinen motivoituu haasteista ja tavoitteista sekä kokee oppivansa tavoitteellisuuden kautta. Tavoitteista keskustelemisen ja yhdessä kehittämisen tehokkaana menetelmänä toimivat säännölliset osastopalaverit. Kurttila (2021, 171) korostaa, että tavoitteista keskusteleminen yhdessä ja henkilöstöä osallistaen mahdollistaa sen, että henkilöstö pääsee itse kuvailemaan mitä asetetut tavoitteet voisivat heidän omassa työssään tarkoittaa. Työntekijöiden kanssa voidaan keskustella siitä, mitä tavoitteet tarkoittavat toiminnassa ja millaista osaamista tavoitteiden saavuttaminen edellyttää. Keskustelujen kautta voi löytyä uudenlaisia ratkaisuja tavoitteissa onnistumisen mahdollistamiseksi. Aura & Ahonen (2016, 135) nostavat esille, että asetettujen tavoitteiden toteuttamisen ja tuloksen tekemisen kannalta viikoittaiset tai kuukausittaiset yksikköpalaverit toimivat hyvin tuottavuuden johtamisen tukena. Palaverit tukevat oikein johdettuina henkilöstön motivaatiota ja tuovat esille osaamisen haasteita. Avoimen ja luottamuksellisen ilmapiirin myötä ne ovat hyvä tilaisuus tiedottaa ja keskustella myös työhyvinvointiin liittyvistä asioista.

Valmentava esimiestyö on vahvasti myös työhön liittyvien tavoitteiden asettamista ja niistä viestimistä. Tavoitteiden tulisi sopia yhteen yksilöiden sisäisten tarpeiden ja arvojen kanssa. McCarthy & Milner (2013) tuovat esille, että valmentava esimies voi auttaa työntekijää pohtimaan omia tavoitteitaan, motivaatioitaan ja pyrkimyksiään. Rakentavan palautteen kautta esimies voi tuoda esille yksilön vahvuuksia ja osoittaa, kuinka hän voisi vielä tulevaisuudessa kehittyä. Aura ym. (2016, 72–77) korostavat hyvän johtamisen merkitystä organisaation tuottavuuden kannalta. Asiakastytyväisyyttä ja -uskollisuutta voidaan pitää myös hyvän johtamisen tuloksena. Hyvän johtamisen tulee perustua johdon tekemiin päätöksiin, joissa määritellään sisällöt, tavoitteet, mittarit ja vastuut. Esimiehet voivat vaikuttaa tuottavuuteen muun muassa kehityskeskustelujen, osaamisen kehittämisen, tasapuolisuuden ja hyvinvointivastuun kautta. Tavoitteiden asettamisessa GROW-menetelmä voi olla tehokas valmentavan esimiestyön menetelmä myös kohdeorganisaatiossa. Whitmoren (2017) GROW-mallin avulla työntekijän on mahdollista oivaltaa itse tavoitteiden saavuttamiseen tarvittavat keinot. GROW-malli sopii hyvin arkisiin ja melko lyhytkestoisii valmennuskeskusteluihin, joissa pyritään selkeyttämään tavoitteita. Mallin tavoitteena on lisätä yksilön oppimisen mahdollisuuksia, vapauttaa potentiaalia ja lisätä motivaatiota työssä.

Valmentavan esimiehen tulisi nähdä työyhteisö joukkueena ja korostaa yhteistyötä, eikä niinkään yksilösuorituksia. Kohdeorganisaation tutkimuksessa yhtenä valmentavan esimiestyön kehittämis-kohteena nousi esille yhdessä kehittäminen. Valmentavan esimiehen roolissa keskeisenä tehtävänä on yhteistyön edistäminen. Yhteistyö korostuu myös Ristikangas & Ristikangas (2010, 267) valmentavan johtamiskulttuurin määritelmässä. Esimies ei menesty tehtävässään yksin. Hän tarvitsee ammattitaitoisen, aktiivisen ja kehitysmuotoisen henkilöstön rinnalleen (Järvinen 2020, 228–229). Positiivisen oppimisympäristön muodostamiseksi kohdeorganisaation esimiesten fasilitointitaitoja tulisi edistää. Valmentava esimiestyö on myös fasilitointia, ja esimiestyön tavoitteena on saada yksilöt toimimaan ryhmässä itsenäisesti yhteisiä tavoitteita kohti. Fasilitointia voidaan hyödyntää kohdeorganisaation toiminnan kehittämisessä, ja se osallistaa tehokkaasti myös työntekijät kehitysprosessiin. Valmentavassa esimiestyössä fasilitoinnin tavoitteena on tiimin aktivointi ja motivointi valittuun tehtävään. Macneilin (2001) mukaan esimiehen tulisi hyödyntää fasilitointitaitoja ja vähentää suoran valvonnan ja ohjauksen tarvetta tiimeissä. Fasilitointi tehostaa uuden ja jaetun tiedon tuottamista, ja on elintärkeää tiimin muuntautumiskyvyn kannalta. Johdon kehittämisohjelmien kautta esimiehet voivat oppia fasilitoinnin osaamiseen tarvittavia vuorovaikutus- ja oppimistaitoja.

Valmentavan esimiestyön menetelmänä vuoropuhelu toimii tehokkaana yhdessä kehittämisen välineenä. Vuoropuhelun kautta henkilöstö pääsee osallistumaan kehittämiseen liittyvään keskusteluun ja työyhteisönä mukaan kohdeorganisaation kehitysprosesseihin. Esimiehen kyky kuunnella ja kysyä oivalluttavia kysymyksiä edistää vuoropuhelua kehitysprosesseissa. Aaltonen ym. (2005, 302) korostavat, että valmentava johtaminen on tavoitteellista ja kehittävää. Valmentavan esimiehen tulee varmistaa, että henkilöstö kehittyy yksilöinä sekä työyhteisö yhteisönä. Leiviskä (2011, 137) nostaa esille vuoropuhelun ja keskustelun välttämättöminä toiminnan kehittämisen kannalta. Aaltosen ym. (2020, 116, 120) mukaan johtamisen keskeisenä tehtävänä on onnistua luomaan työyhteisölle tunne siitä, että he ovat mukana jossain merkityksellisessä, jossa kannattaa olla mukana. Työntekijöiden kehittymisajatteluun ja reflektointiin esimies voi vaikuttaa kirkastamalla kuvaa työn merkityksellisyydestä. Kokemus työn merkityksellisyydestä muodostuu luomalla kuvaa työn päämääristä ja tulevaisuuden visioista, sekä innostamalla, kannustamalla ja motivoimalla henkilöstöä. Vuoropuhelu edistää henkilöstön reflektointikykyä, ja kohdeorganisaation esimiesten tulee pitää yllä henkilöstön reflektointimahdollisuuksia työssä. Ruohotie (1998, 139) korostaa myös, että esimiehen tulee huolehtia siitä, että henkilöstöllä on reflektion edellyttämät taidot ja työyhteisössä on mahdollisuus työyhteisön keskinäiseen reflektioon.

7.5 Yhteisöllisyyden edistäminen

Kohdeorganisaation tutkimuksessa yhteisöllisyys ja työyhteisön ilmapiiri nousivat keskeisiksi seikoiksi motivaation ja työssä oppimisen edistymisen kannalta. Yhteisöllisyys koettiin tärkeänä, ja esimiehiltä toivottiin panostusta yhteisöllisyyden edistämiseksi. Valmentajana toimiessaan esimies on merkittävässä roolissa työyhteisön yhteisöllisyyden edistäjänä. Esimiehen tulee toimia esimerkkinä yhteisöllisyyden edistämässä, ja pyrkiä löytämään keinoja henkilöstön yhteishengen vaalimiseksi. Työyhteisön sisällä tulisi käydä avointa keskustelua siitä, mikä juuri kyseisessä työyhteisössä lisäisi yhteisöllisyyttä ja mikä sitä mahdollisesti heikentää. Aaltosen ym. (2020, 196–198) mukaan yhteenkuuluvuuteen sisälty kolme osa-aluetta: keskinäinen ryhmähenki, johdon osoittama välittäminen ja arvostus,

sekä luotettava ja reilu toiminta. Työilmapiiri on merkittävä osa yhteisöllisyyden tunteen rakentamisesta. Ilmapiiriasiat vaikuttavat suoraan myös työn tehokkuuteen ja organisaation tuottavuuteen. Työyhteisöllisyyden merkittävänä rakentajana toimivat arvostava ja kunnioittava vuorovaikutus sekä yhteiset tavoitteet. Kurttilan (2021, 176) mukaan valmentava esimiestyö osallistaa kaikki työyhteisön jäsenet, ja tukee näin ollen yhteishenkeä. Yhteishenki edellyttää työyhteisön jäsenten toistensa tuntemista ja erilaisuuden arvostamista. Yhdessä sovitut pelisäännöt, joita kerrataan säännöllisesti, tukevat tasavertaisuutta ja yhteistyötä.

Luottamuksellinen toiminta ja vuorovaikutuksellinen ilmapiiri ovat työyhteisön yhteisöllisyyttä edistäviä tekijöitä. Kohdeorganisaation henkilöstö koki luottamuksen tärkeäksi niin esimies-työntekijä-suhteissa, kuin työntekijöiden keskinäisissä suhteissa. Tutkimuksessa voitiin esimiehen todeta olevan keskeisessä roolissa luottamuksen rakentajana työyhteisössä. Ladyshevskyn (2010) tutkimuksessa luottamuksen todettiin vahvistavan valmentavan esimiehen ja henkilöstön välistä suhdetta. Työyhteisön yhteiset arvot ja keskinäinen hyväntahtoisuus koettiin valmentavan esimiestyön onnistumisen kannalta keskeiseksi. Juuti (2016, 37–40) nostaa esille esimiehen oikeudenmukaisen ja esimerkillisen toiminnan merkittävänä luottamuksen rakentumisen kannalta. Avoin dialogi ja aidosti arvostava kohtelu ovat osaltaan luottamuksen rakentajina esimiehen ja henkilöstön välillä. Fredriksson ja Saarivirta (2015, 18) toteavat positiivisen, virheitä sallivan ja tunteita käsittelevän työyhteisön kulttuurin olevan myös työssä oppimisen kannalta tärkeää. Negatiivinen palaute tai virheet ovat tunnepitoisia tilanteita, ja voivat vaikuttaa niin oppimiseen kuin oppimisen asenteisiin. Työilmapiirin sosiaalisen vuorovaikutuksen ja tunneällyn johtamisella on merkittävä rooli työyhteisössä oppimiseen vaikuttavina tekijöinä.

Kohdeorganisaation työyhteisössä voidaan luoda yhteiset pelisäännöt yhteisöllisyyden edistämiseksi. Kohdeorganisaation yhteisöllisyyden pelisääntöjä pohtiessa voidaan miettiä esimerkiksi yhteisten keskustelujen sävyjä, mahdollisten kuppikuntien muodostumisen ehkäisyä, yhteisten tapahtumien ja tilaisuuksien järjestämistä, positiivisen ilmapiirin käytäntöjä ja jokaisen ammattitaidon sekä työn arvostamista. Kurttilan (2021, 174) mukaan innostavan ja yhteisöllisen ilmapiirin tavoitteet voidaan määrittellä työyhteisön kesken yhdessä. Tavoitteen määrittäminen auttaa ilmapiirin kehittämisessä, ja tekee asian näkyväksi sekä merkitykselliseksi. Vertaistuki ja tiimien työpajat voivat voimistaa innostavaa ja kannustavaa ilmapiiriä.

8 TUTKIMUKSEN EETTISYYDEN JA LUOTETTAVUUDEN ARVIOINTIA

Tutkimuksen on oltava eettisesti kestävä, luotettava ja sisäisesti johdonmukainen. Tutkijan tulee noudattaa hyvää tieteellistä käytäntöä. Tutkimuksen uskottavuus ja tutkimuksen eettiset ratkaisut kulkevat käsikädessä. Tutkimuksen etiikkaan kuuluvat myös aiheen valinnan tarkoituksenmukaisuus ja se, kenen ehdoilla aihe on valikoitunut. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 149–154.) Tutkimuksessa noudatettiin eettisiä ja hyviä tieteellisiä käytäntöjä sekä toimintatapoja. Tutkija noudatti Savonia ammattikorkeakoulun opinnäytetyön eettisiä ohjeita ja Arene ry:n julkaisemia ammattikorkeakoulujen opinnäytetöiden eettisiä suosituksia. Tutkija keskusteli eettisistä käytännöistä myös opinnäytetyön ohjaajan ja toimeksiantajan kanssa tutkimusprosessin aikana. Opinnäytetyöprosessissa ohjaajilta saatu laadukas ohjaus varmisti tutkijan mahdollisuudet toimia prosessin aikana eettisesti, luotettavasti ja johdonmukaisesti. Tutkija oli tiiviisti koko prosessin ajan yhteydessä toimeksiantajan edustajaan, ja osapuolten kesken tehtiin ohjaus- ja hankkeistamissopimus. Tutkimukselle ei koettu tarpeelliseksi pyytää tutkimuslupaa, sillä tutkimuksessa ei käsitelty henkilötietoja, ja tutkimusprosessin aikana huolehdittiin tarkoin siitä, ettei tutkimukseen osallistuneiden anonymiteetti vaarantunut.

Opinnäytetyön teoreettisessa viitekehyksessä ja tutkimuksen raportoinnissa hyödynnetyt lähteet olivat luotettavia ja laadukkaita, sekä huolellisesti valittuja. Lähteiden monipuolisuus ja kansainväliset lähteet toivat tutkimuksen teoreettiselle viitekehykselle sekä johtopäätösten ja kehitysehdotusten muodostamiselle lisäarvoa. Teoreettisessa viitekehyksessä pyrittiin muodostamaan synteesiä eri lähteiden kesken ja määrittelemään tutkimuksessa käytetyt käsitteet huolellisesti. Aiempaa tutkimustietoa oli saatavilla tutkimuksen teemojen kannalta riittävästi, joskin tutkija koki hyvien ja aihepiiriä vastaavien kansainvälisten tutkimusten löytämisen haasteelliseksi. Tiedonhaku ja erityisesti aiemman tieteellisen tutkimuksen löytäminen olivat tutkijalle koko prosessin ajan oppimisen ja kehittymisen kohde. Lähteiden rajaaminen ja työn kannalta oleellisen tiedon hyödyntäminen oli haastavaa, ja tutkijan tuli pohtia tarkoin käyttämiensä lähteiden oleellisuutta tutkimuksen kannalta. Lähdeviitteet merkittiin läpi tutkimuksen huolellisesti ja oikeaoppisesti. Lähdeviitteiden merkinnässä hyödynnettiin Savonia ammattikorkeakoulun yhteisiä lähdemerkintä ja -viittausohjeita.

Puusan (2020, 146) mukaan tutkijan rooli laadullisessa tutkimuksessa on aktiivinen koko tutkimusprosessin ajan tulkitsijana ja havainnoijana. Tutkijan tulee tarkastella havaintojaan ja tulkintojaan kriittisesti, sekä pyrkiä hahmottelemaan niistä kokonaisuuksia muodostaakseen hyvin perustellun kokonaisuuden. Tutkimus oli tutkijalle henkilökohtaisesti tärkeä oppimisen ja kehittymisen polku. Ennakoajatukset, joita tutkimusaiheesta työn alkuvaiheissa oli muodostunut, muokkautuivat tutkimuksen edetessä. Työn edetessä tutkijan tuli olla erityisen tarkkana ennakoajatustensa mahdollisuudesta muokata tutkimuksen kulkua tai tulosten tulkintaa. Esimiestyön kehittäminen henkilöstön työhyvinvoinnin lähtökohdista oli tutkijalle itselleen tärkeä ja motivoiva teema, joka innosti jatkamaan tutkimusprosessia haastavienkin vaiheiden läpi. Gummesson (2000, 79–81) korostaa tutkijan omien ennakkokäsitysten olevan riski tutkimukselle. Tutkijan tulee puntaroida roolissaan ennakkokäsityksiään muun muassa tunnistamistaan johtamisen ongelmakohdista. Tutkijan on myös valittava tutkimusmenetelmä, joka antaa informanteille mahdollisuuden kertoa todellista tietoa tutkimuksen kannalta. Tutkija voi olla ennakkokäsitystensä vuoksi vaarassa muokata johtamista kritisoivia tulok-

sia mielestään sopivampaan suuntaan. Tutkija pyrki varmistamaan huolellisesti, että valitut tutkimus- ja analyysimenetelmät mahdollistivat haastateltavien todellisten kokemusten esiin tulon tutkitavasta asiasta.

Tutkimuksen teemahaastattelun haastateltavien valinta perustui tutkijan ennalta määrittelemiin reunaehtoihin, ja tutkimusraportissa tutkimukseen osallistuneet henkilöt kuvattiin tutkimuksen kannalta riittävällä tarkkuudella. Tutkimuksen kannalta oli tärkeää haastatella mahdollisimman monipuolisesti työntekijöitä kohdeorganisaation eri osastoilta, niin lähiesimiehen kuin työntekijän roolista. Haastateltavien kontaktointi aloitettiin hyvissä ajoin tutkimusprosessin alussa, ja kohdeorganisaatio viesti osaltaan tutkimukseen osallistumisen mahdollisuudesta henkilöstölle. Haastateltavia kontaktoitiin henkilökohtaisesti, jotta he saivat riittävästi tietoa tutkimuksesta ja siihen osallistumisesta. Kontaktoinnin kannalta tehdyt päätökset edistivät todennäköisesti tutkimukseen osallistumishalukkuutta. Saturatiota tuli arvioida koko haastatteluprosessin ajan ja määritellä, missä vaiheessa tutkimuksen kannalta riittävä tieto oli saavutettu. Tutkittaville tehtiin useaan kertaan selväksi, ettei heidän henkilötietojaan käsiteltäisi missään tutkimuksen vaiheessa, ja tutkimuksen tulokset esitettäisi raportissa niin, ettei haastateltavien henkilöllisyys paljastu. Teemahaastattelut tallennettiin nauhoittamalla ja nauhoitteet tuhottiin välittömästi tutkimuksen valmistuttua. Haastattelut perustuivat täysin vapaaehtoisuuteen, ja teemahaastattelun alussa haastateltavaa muistutettiin hänen oikeudestaan keskeyttää haastattelu niin kokiessaan. Teemahaastattelujen toteutuksena riskiksi muodostui tutkijan kokemattomuus haastattelijana. Haastattelutilannetta täytyi harjoitella ennakkoon, ja teemahaastattelurunkoon sekä apukysymyksiin perehtyä huolella ennen haastattelujen aloitusta. Tutkijan kyvykkyys haastattelijana edistyi haastattelujen edetessä, ja viimeisimpiä haastatteluja kohti haastattelijan rooli tuntui tutkijasta jo luontevammalle.

Tutkijan täytyy kyetä kuulemaan tiedonantajia puolueettomasti ja suodattaa omia mielipiteitään tai arvojaan sekä asenteitaan. Puolueettomuuden voidaan todeta toteutuneen, mikäli tutkija pyrkii ymmärtämään ja kuulemaan haastateltavia itsenään. Tutkimusasetelman luojana ja aineiston tulkitsijana tutkijan omakohtaisuus vaikuttaa väistämättä siihen, mitä hän kuulee ja havainnoi. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 160.) Haastattelija pyrki omassa toiminnassaan puolueettomuuteen, ja huomioimaan oman roolinsa organisaation lähiesimiehenä tutkimuksen kannalta. Tutkija koki roolinsa työyhteisön jäsenenä riskinä tutkimuksen onnistumiselle. Tilannetta helpotti kuitenkin se, että tutkija oli ollut haastattelujen toteutumisen aikaan jo noin vuoden opintovapaalla ja näin ollen etääntynyt työroolistaan ja työyhteisön jäsenenä. Tutkijan etuna työyhteisön jäsenenä verrattuna ulkopuoliseen haastattelijaan oli toimialan termien ja sanaston tuntemus, jonka vuoksi tutkimushaastatteluissa puhuttiin haastattelijan ja haastateltavan kesken niin sanotusti samaa kieltä. Ulkopuolisen haastattelijan olisi ollut vaikea toimia samassa roolissa ja ymmärtää sekä tulkita haastateltavien kertomia asioita samalla tavalla. Ulkopuoliseen haastattelijaan verrattuna tutkija oli haastateltaville ennalta tuttu ja todennäköisesti tutkimuksen aiheen kannalta luottamusta herättävämpi henkilö. Tutkija pyrki haastattelujen yhteydessä kiinnittämään huomiota erityisesti omiin asenteisiinsa ja uskomuksiinsa sekä siihen, ettei millään tavalla johdatellut haastateltavia vastaamaan omien mieltymystensä tai ennakoajatustensa mukaisesti. Teemahaastattelun kysymysten ennakkotestaus oli merkittävässä roolissa

haastattelujen onnistumisen kannalta. Haastattelun kysymykset testattiin ja muotoiltiin ennalta huolellisesti niin, että haastateltavat ymmärsivät kysymykset kuten ne oli tarkoitettu. Haastattelun apudioja käytettäessä aiheita käsiteltiin jokaisen haastateltavan kanssa samassa laajuudessa.

Tuomi ja Sarajärvi (2018, 162–163) tuovat esille useita käsitteitä laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arvioinnin tueksi. Näitä käsitteitä ovat muun muassa uskottavuus, vastaavuus, luotettavuus, riippuvuus ja varmuus. Luotettavuuden arvioinnissa on tärkeää avata tutkimusprosessia ja kokonaisuutta johdonmukaisesti. Tutkimusotteen ja tutkimusmenetelmän perustelu on osa tutkimuksen luotettavuuden osoittamista. Tässä tutkimuksessa laadullisen tutkimuksen valinta tutkimuksen tarkoitusta varten oli perusteltua ja aineistonkeruumenetelmän valinta selkeästi raportoinnissa kuvattu. Aineistonkeruun toteutuksen prosessi kuvattiin tutkimuksen etenemisen kannalta mahdollisimman tarkasti, jotta lukijalla oli mahdollista saada todellinen kuva tutkimusprosessin eri vaiheista. Tutkija pyrki koko tutkimusprosessin ajan kuvaamaan luotettavasti ja johdonmukaisesti tutkimusprosessin kulkua. Tutkimusprosessin selkeä kuvaus auttoi myös tutkijaa tarkastelemaan tutkimuksen luotettavuutta läpi tutkimusprosessin.

Aineiston analyysin tavoitteena on päätyä onnistuneisiin tulkintoihin ja siirtyä tulosten raportoinnissa korkeammalle tasolle. Aineiston analyysin eteneminen on tärkeää kuvata vaiheittain, jotta tehtyihin ratkaisuihin on helppo palata. Tutkimuksen tulkinnan totuudenmukaisuutta ja uskottavuutta sekä tehtyjä ratkaisuja voidaan näin ollen paremmin perustella. (Puusa 2020, 148–149.) Tutkimuksessa valitut aineiston analyysimenetelmät, sekä aineiston analyysin eteneminen kuvattiin raportissa mahdollisimman selkeästi ja johdonmukaisesti. Tutkimuksessa tehtyihin ratkaisuihin pyrittiin kertomaan riittävät perustelut. Puusan (2020, 147) mukaan tutkimuksen tulkintoja voidaan pitää vakuuttavina vain silloin, kun niihin on päästy systemaattisella analyysillä ja luotettavin keinoin. Tulkinnan luotettavuutta vahvistaa se, että käytetyt menetelmät on kuvattu huolellisesti ja kuvauksen avulla voidaan tarkistaa, kuinka tutkimus on tehty. Tässä tutkimuksessa raportoidut tulokset vastasivat haastateltavien todellisia kokemuksia tutkittavasta ilmiöstä. Tulosten raportoinnissa käytetyt sitaatit havainnollistivat tutkimuksen tuloksia ja avasivat tutkijan päättelyprosessia. Tulosten raportoinnissa pyrittiin osoittamaan selkeästi ja totuudenmukaisesti tutkimuksessa esille tulleet tulokset. Raportoinnissa kuvattiin huolellisesti aineiston analyysiprosessia ja päättelyketjua. Valmentavan esimiestyön positiivinen vaikutus henkilöstön motivaatioon ja työssä oppimiseen voitiin luotettavasti todeta tutkimuksen tulosten perusteella. Tutkimuksen tulosten ja johtopäätösten pohjalta kohdeorganisaatiolle muodostettiin kehitysehdotuksia valmentavan esimiestyön kehittämiseksi organisaatiossa. Kehitysehdotusten oli tarkoitus tuoda valmentavan esimiestyön hyödyt näkyväksi, ja valmentavan esimiestyön elementit osaksi organisaation tulevia toimintatapoja.

Tutkimuksen valideetti määrittelee, onko tutkimuksessa tutkittu sitä mitä on luvattu (Tuomi & Sarajärvi 2018, 160). Tutkimuksessa tutkimusongelma ja -kysymykset ohjasivat tutkimuksen etenemistä koko tutkimusprosessin ajan. Huolellinen tutkimuskysymysten asettelu ja niiden pysyminen kirkaana mielessä läpi tutkimuksen mahdollistivat tutkimuksen tavoitteiden saavuttamisen. Tutkimuksen kohderyhmä ja tutkimusmenetelmä olivat tutkimuksen kannalta oikeat ja riittävästi perustellut. Kananen (2017, 56) korostaa, että tutkimuksella tulee tuottaa vastaus tutkimusongelmaan.

Tutkimuksen aikataulu muokkautui tutkimuksen edetessä. Alkuperäisen tutkimussuunnitelman ja kohdeorganisaation muuttuneen tilanteen perusteella aineistonkeruu viivästyi noin kuudella kuukaudella ennalta suunnitellusta aikataulusta. Tavoiteltua aineistonkeruun ajankohtaa siirrettiin myös sen vuoksi, että teoreettiseen viitekehukseen riittävä perehtyminen kyettiin varmistamaan ja tutkimuksen teoreettinen viitekehys muodostui selkeämmäksi kokonaisuudeksi ennen tutkimuksen empiiriseen osuuteen siirtymistä. Aikataulun muokkaaminen näiden tarpeiden pohjalta osoittautui tutkimuksen onnistumisen kannalta ratkaisevaksi. Tutkimusprosessi pysyi muilta osin ennalta suunnitellussa aikataulussa ja opinnäytetyö esitettiin keväällä 2022 valmistuvien opinnäytetyöseminaarissa.

9 POHDINTA

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli kartoittaa kohdeorganisaation valmentavan esimiestyön käytäntöjä ja kehitystarpeita, sekä löytää tutkimuksen avulla ratkaisuja kohdeorganisaation valmentavan esimiestyön kehittämiseksi henkilöstön motivaation ja työssä oppimisen edistämisen kannalta. Tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen muodostivat valmentava johtaminen ja esimiestyö, motivaatio ja työssä oppiminen. Teoreettinen viitekehys toimi tieteellisenä pohjana tutkimukselle ja tuki tutkimusaineiston analyysiä sekä johtopäätösten että kehitysehdotusten muodostamista. Tutkimuksen tarkoituksena on toimia esimiestyön kehittämisprosessin käynnistäjänä kohdeorganisaatiossa ja antaa kehitystyöhön konkreettisia työkaluja. Tutkimuksella kyettiin vastaamaan tutkimuksessa määriteltäisiin tutkimuskysymyksiin, sekä saavuttamaan tutkimukselle asetetut tavoitteet.

Opinnäytetyön aihe valikoitui lähtökohtaisesti tutkimuksen tekijän henkilökohtaisesta kiinnostuksesta esimiestyöhön ja sen vaikutuksiin työntekijöiden kokeman työhyvinvoinnin osalta. Aihe todettiin merkitykselliseksi myös kohdeorganisaation edustajan kanssa käydyissä keskusteluissa, ja tutkimuksen kautta tuotetulla tiedolla todettiin olevan merkitystä organisaation toiminnan kehittämisen kannalta. Tutkimuksen toteutuksen ja etenemisen kannalta oli tärkeää, että aihe oli tutkijalle itselleen mielenkiintoinen ja motivoiva. Tutkimuksen aihe oli ajankohtainen erityisesti kohdeorganisaation tulevien muutosten vuoksi. Valmentavan esimiestyön ollessa yksi johtamisen nykyhetken trendeistä, oli teema luonteva näkökulma myös esimiestyön kehittämiseksi. Tutkimusaiheen parissa työskentely ja teemojen esimiestyötä kehittävä vaikutus kohdeorganisaation toimintaan motivoivat tutkimuksen tekijää läpi opinnäytetyöprosessin.

Tutkimuksessa onnistuttiin kuvaamaan kohdeorganisaation henkilöstön kokemuksia kohdeorganisaation valmentavasta esimiestyöstä. Tutkimuksella kyettiin myös selvittämään valmentavan esimiestyön elementtejä, jotka tukivat henkilöstön motivaatiota ja työssä oppimista sekä elementtejä, joihin toivottiin vielä kehitystä. Tutkimuksessa esiin tulleet kehittämiskohteet olivat tutkijan muodostamien kehitysehdotusten pohjana. Tutkimuksessa nousi esille samoja teemoja ja esimiestyön elementtejä niin hyväksi koettuina käytäntöinä kuin kehityskohteina. Tämä näyttäytyi tutkimuksessa paikoin ristiriitaisena. Sama esimiestyön menetelmä tai elementti saattoi näyttäytyä henkilöstön motivaatiota ja työssä oppimista tukevana, ja toisaalta nousta esille myös esimiestyön kehityskohteista keskusteltaessa. Useat esimiestyön elementit ovat laajoja ja monipuolisia käsitteitä, jolloin esimerkiksi perehdytys voitiin kokea lähtökohtaisesti toimivana sekä motivaatiota ja työssä oppimista edistävänä, mutta perehdytyksessä nähtiin kuitenkin joitain kehityskohteita. Osaltaan tutkimustulosten ristiriitaisuutta selittää vastaajien erilaiset ja subjektiiviset kokemukset asiasta, joka myös tulosten raportoinnissa ja analyysissä tuli ottaa huomioon.

Osana esimiestyön kehitysprosessin käynnistämistä kohdeorganisaatiossa tutkimuksen tulokset esiteltiin kohdeorganisaation johtoryhmän kokouksessa 27.1.2022. Johtoryhmä koostui kohdeorganisaation lähiesimiehistä ja toimitusjohtajasta. Johtoryhmälle esiteltiin tutkimuksen aineistosta analysoidut tulokset, ja teemahaastattelussa esiin nousseet kehityskohteet teemoittain. Tässä vaiheessa ei ollut vielä tarkoitus esitellä opinnäytetyöprosessissa muodostettuja valmentavan esimiestyön kehitysehdotuksia, vaan herätellä esimiesten omia ajatuksia kehitystyön äärelle ja osallistaa heitä kehi-

tysprosessiin tutkimuksen tulosten pohjalta. Tutkimuksen tulokset herättivät johtoryhmässä keskustelua ja muutamien teemojen osalta ryhdyttiin heti konkreettisiin kehitystoimiin. Yksilöllisyyden tukemisen keinona henkilöstölle ryhdyttiin kehittämään yksilöllisempää terveellisiä elämäntapoja huomioivaa toimintaa yhteistyössä työterveyshuollon kanssa. Yhteishengen vahvistamiseksi käynnistettiin henkilöstön yhteinen liikuntakampanja kevään 2022 ajaksi. Tutkimuksen tulokset olivat kirjallisesti koottuna esillä myös Siilinjärven Uimalan Oy:n hallituksen kokouksessa 16.2.2022. Tulokset esitettiin tiivistettynä teemoittain niin, että jokaisen teeman yhteydessä esiteltiin henkilöstön kokemuksia valmentavasta esimiestyöstä ja sen vaikutuksista teemaan, sekä tutkimuksessa esille tulleet kehityskohteet jokaiseen teemaan liittyen. Hallitus toimii tiiviissä yhteistyössä kohdeorganisaation toimitusjohtajan kanssa muun muassa strategiatyöskentelyssä, ja tutkimuksen tulosten kautta oli mahdollista muodostaa kehitysehdotuksia ja -toimia myös strategiatyöskentelyn tueksi.

Tutkimuksen tulokset ja opinnäytetyöprosessin kautta muodostetut kehitysehdotukset esiteltiin kohdeorganisaation henkilöstölle huhtikuussa 2022. Tulosten ja kehitysehdotusten esittely toimi osaltaan kehitysprosessin käynnistäjänä, ja ajatusten sekä muutosprosessin herättelijänä organisaatiossa. Kehitystoimien tulisi lähteä liikkeelle ensisijaisesti henkilöstöstä ja esimiehistä itsestään, eikä niinkään ulkoisten pakotteiden synnyttämänä. Tutkimuksessa esiin tulleet kehityskohteet olivat teemoja, joita oli mahdollista kohdeorganisaatiossa vielä kehittää, eikä niiden tarkoituksena ollut lannistaa esimiehiä. Tutkimuksessa nousi esille useita hyviä ja toimivia käytäntöjä kohdeorganisaation esimiestyössä, ja näitä käytäntöjä tulisi myös kyetä vaalimaan esimiestyössä. Tutkijan toiveena oli, että tutkimuksen tulokset ja muodostetut kehitysehdotukset otettaisi kohdeorganisaation esimiestasolla avoimin mielin vastaan, ja kehitystä pyrittäisi toteuttamaan arkipäivän pieninä muutoksina. Haastatteluissa tuli monin paikoin ilmi se, että pienikin kehitys koettiin positiivisena. Toteutettavat kehitystoimet tulisikin ottaa käyttöön organisaatiossa pienin askelin ja olemassa olevat resurssit huomioiden.

Tutkimus toimi kohdeorganisaatiossa niin tietoisuuden lisääjänä, kuin palautekanavana esimiesten ja henkilöstön välillä, sekä sisäisen keskustelun ja toiminnan reflektoinnin käynnistäjänä. Kohdeorganisaatio sai tutkimuksen avulla arvokasta tietoa esimiestyön toimivista ja kehitystä kaipaavista käytännöistä. Henkilöstön motivaation ja työssä oppimisen ollessa tärkeitä teemoja organisaation kehittämisen kannalta, voitiin tutkimuksella nähdä olevan tärkeä rooli kohdeorganisaation tulevaisuuden muutosten äärellä. Tutkimus antoi toimialalle lisää tietoa esimiestyön kehittämisen erityisesti valmentavan esimiestyön, ja henkilöstön motivaation sekä työssä oppimisen lähtökohdista. Työn vaikuttavuuden ja hyödyllisyyden edistämisen kannalta tutkimus olisi voitu toteuttaa kehittämistutkimuksena, jossa olisi jo käynnistetty esimiestyön kehittämisprosessi kohdeorganisaatiossa. Kehittämistutkimuksen kautta kohdeorganisaatio olisi hyötynyt työstä suoraan konkreettisen kehitystoiminnan kautta. Tapaustutkimuksen toteutus oli kuitenkin tässä tapauksessa oleellista, jotta voitiin saada riittävät ja oikeelliset tiedot henkilöstön kokemuksista kehitystyön käynnistämisen tueksi. Tutkimuksen kautta saadun tiedon voitiin ajatella olevan kohdeorganisaation toiminnan kehittämisen kannalta hyödyllistä.

Tutkimuksen tulokset, johtopäätökset ja kehitysehdotukset olivat ensisijaisen tärkeitä kohdeorganisaation toiminnan kehittämisen kannalta. Tutkimuksen aihe oli kohdeorganisaation toiminnan kannalta ajankohtainen ja kehittämiskohteiden valossa toimintaa uudistava. Valmentava johtaminen oli esimiestyön kehittämisen näkökulmasta työelämän trendinä ajankohtainen. Tutkijan koulutusohjelman, wellness-palveluliiketoiminnan johtamisen näkökulmasta tutkimuksen aihe oli koulutusohjelman tavoitteita vastaava. Tutkimus tehtiin kohdeorganisaation viitekehyksessä, ja palveli parhaiten juuri tutkimukseen valitussa toimintaympäristössä. Tuloksista voitiin kuitenkin poimia toimivia käytäntöjä myös muihin toimintaympäristöihin, joissa valmentavan esimiestyön kehittäminen henkilöstön työhyvinvoinnin lähtökohdista oli ajankohtaista. Esimiestyön kehittäminen voitiin nähdä työelämän kehittämisen kannalta merkityksellisenä, ja tutkimuksen oli mahdollista toimia esimerkkinä sovelletuin osin myös muissa toimintaympäristöissä ja esimiestyön kehitysprojekteissa.

Jatkotutkimusaiheena tutkimukselle olisi valmentavan esimiestyön konkreettisen kehitysprosessin käynnistämistä kohdeorganisaatiossa. Erityisesti lähiesimiesten fasilitointi kehitystyöhön ja valmentavan esimiestyön liittäminen kohdeorganisaation johtamiskulttuuriin olisivat jatkotutkimuksessa tärkeitä aiheita. Jatkotutkimuksessa voitaisi myös tutkia sekä esimiesten, että henkilöstön kokemuksia esimiestyön muutosprosessista. Jatkotutkimuksen tutkimusstrategiana voisi olla toimintatutkimus, jonka tavoitteena olisi toiminnan konkreettinen muuttaminen kohdeorganisaatiossa. Toimintatutkimus lisäisi esimiesten ja henkilöstön osallisuutta muutoksessa, ja tämän myötä myös muutokseen sitoutumista.

Tutkijan oma ammatillinen kasvu ja kehitys edistyi merkittävästi opinnäytetyöprosessin aikana. Opinnäytetyön toteutuksen kokonaisuus oli erittäin mielenkiintoinen, mutta haastava prosessi, joka vaati tutkijalta moninaisia taitoja ja kehittymistä matkan varrella. Tutkijan tuli koko tutkimusprosessin ajan pitää oma kehittyminen ja oppiminen työn tutkimuksellisten tavoitteiden rinnalla merkittävässä roolissa ylemmän ammattikorkeakoulun opinnäytetyön tavoitteiden mukaisesti. Opinnäytetyön ohjaajien tuki ja tarvittaessa saatavilla oleva ohjaus oli tärkeässä roolissa opinnäytetyöprosessin onnistumisen kannalta. Tutkimus avasi tutkijan silmiä esimiestyön kehittämisen mahdollisuuksille henkilöstön motivaation ja työssä oppimisen viitekehyksessä. Tutkimus innosti ja kannusti tutkijaa uuden oppimiseen ja kehittymiseen ylemmän ammattikorkeakoulun opinnäytetyöprosessin ollessa tutkijalle lähtökohtaisesti täysin vieras ja uusi asia. Opinnäytetyöprosessin eri vaiheet mahdollistivat erityisesti tutkijan ongelmanratkaisukyvyyn ja kriittisen ajattelun kehittymisen. Tutkimusprosessin aikana tuli vastaan tilanteita, joissa tuli tehdä sekä itsenäisiä päätöksiä, että pyytää tarvittaessa neuvoja ohjaajilta ja muuttaa suunnitelmaa. Tutkijan tiedonhakuaitiot ja teoreettisen tiedon hyödyntämisen kyky kehittyivät tutkimusprosessin aikana, ja tutkija kykeni hyödyntämään tietoa myös omassa ammatillisessa viitekehyksessään. Laadullisen tutkimuksen tutkimusprosessi oli tutkijalle uusi ja opettavainen kokemus. Teemahaastattelujen suunnittelu, toteutus ja tulosten analysointi olivat mielenkiintoisia vaiheita prosessissa, ja edistivät tutkijan valmiuksia laadullisen tutkimuksen toteuttajana. Haastattelujen toteutus opetti erityisesti haastattelutilanteen vuorovaikutuksesta, tutkijan roolista haastattelijana ja tutkimuksen kannalta oleellisen tiedon saamisesta. Tulosten analysointi oli aikaa vievä ja haastava prosessi, jossa tehtyjä valintoja tuli pohtia tarkoin. Tulosten kautta muodostetut johtopäätökset ja kehitysehdotukset olivat merkittävässä roolissa kohdeorganisaation toiminnan kehittämisen kannalta. Kehitysehdotusten myötä tutkija kykeni tarjoamaan kohdeorganisaatiolle

käytännön toimia edellyttäviä teemoja, jotka vastasivat haastatteluissa esille tulleisiin kehityskohteisiin. Opinnäytetyön toteutus kokonaisuudessaan edisti tutkijan substanssiosaamista tutkimuksen teemojen, valmentavan esimiestyön, henkilöstön motivaation ja työssä oppimisen kehittämisen näkökulmista. Tutkijan oli mahdollista hyödyntää tutkimuksen kautta oppimaansa jatkossa omassa esimiestyössään, ja tutkija pääsi seuraamaan, kuinka kehitysehdotukset lähtivät elämään kohdeorganisaation arjessa. Tutkimus edisti niin tutkijan ammatillista kehittymistä, kuin mahdollisuuksia henkilökohtaisessa tulevaisuuden urakehityksessä. Prosessi oli kokonaisuudessaan haastava ja opettava kokemus. Tutkijan työskentely kehittyi opinnäytetyöprosessin aikana alun epävarmuuksista tutkijaa tyydyttävään lopputulokseen.

LÄHTEET

- Aaltonen, Tapio, Ahonen, Pirjo & Sahimaa, Jarkko 2020. Johda merkitystä. Helsinki: Alma Talent.
- Aaltonen, Tapio, Pajunen, Heikki & Tuominen, Kalevi 2005. Syty ja sytytä. Valmentavan johtamisen filosofia. Helsinki: Talentum.
- Allio, Robert J. 2005. Leadership development: teaching versus learning. *Management Decision* 43 (7/8), 1074-1077. <https://www.proquest.com/docview/212064021?parentSessionId=zjds%2FPyoAwh7PQIuA1AQMWHGNP8RzIEUOf6sjuWXg2U%3D&pq-origsite=primo&accountid=27296>. Viitattu 16.2.2022.
- Aura, Ossi & Ahonen, Guy 2016. Strategisen hyvinvoinnin johtaminen. Helsinki: Talentum Pro.
- Aura, Ossi, Ahonen, Guy, Hussi, Tomi & Ilmarinen, Juhani 2016. Strateginen hyvinvointi. Tutkimusraportti. Pdf-tiedosto. Julkaistu 10.11.2016. https://www.ossi-aura.com/uploads/1/6/5/4/16543464/strateginen_hyvinvointi_2016_www.pdf. Viitattu 3.9.2021.
- Caproni, Paula J. 2012. *Management Skills for Everyday Life. The Practical Coach*. 3rd edition. Pearson Prentice Hall cop.
- Carlsson, Maria & Forssell, Christina 2017. *Esimies ja coaching*. Oivaltava coaching johtamisen työkaluna. Helsinki: Tietosanoma.
- Deci, Edward L. & Ryan, Richard M. 2000. The "What" and "Why" of Goal Pursuits: Human needs and Self-Determination of Behaviour. *Psychological Inquiry* 11 (4), 227-268. <https://users.ugent.be/~wbeyers/scripties2012/artikels/The-what-and-why-of-goal-pursuits.pdf>. Viitattu 13.10.2021.
- Deloitte 2020. *The social enterprise at work: Paradox as a path forward*. 2020 Deloitte Global Human Capital Trends. Deloitte Insights-raportti. Pdf-tiedosto. Julkaistu 15.3.2020. <https://www2.deloitte.com/fi/fi/pages/human-capital/articles/hc-trends-2020.html>. Viitattu 31.3.2021.
- Doran, George T. 1981. There's a S.M.A.R.T way to write management's goals and objectives. *Management Review* 70 (11), 35-36. <https://community.mis.temple.edu/mis0855002fall2015/files/2015/10/S.M.A.R.T-Way-Management-Review.pdf>. Viitattu 22.2.2022.
- Downey, Myles 2003. *Effective coaching: lessons from the coaches' coach*. Thomson: Texere cop.
- Dutta, Simki 2021. *How To Design A Leadership Development Program That Doesn't Fail? Training and Development Excellence Essentials*; Aurora. Verkkojulkaisu. Julkaistu 1.2.2021. <https://www-proquest-com.ezproxy.savonia.fi/docview/2556391841?accountid=27296>. Viitattu 16.2.2022.
- Dweck, Carol 2016. *What Having a "Growth Mindset" Actually Means*. *Harvard Business Review*. Verkkojulkaisu. Julkaistu 13.1.2016. <https://hbr.org/2016/01/what-having-a-growth-mindset-actually-means>. Viitattu 14.9.2021.
- Dweck, Carol S. 2021. *Mindset. Menestymisen psykologia*. Helsinki: Viisas elämä.
- Eklund, Annika 2021. *Osaamiskartta. Osaamisen kehittäminen työelämässä*. Helsinki: BRIK.
- Ellinger, Andrea D., Beattie, Rona S. & Hamlin, Robert 2005. *The good, the bad and the ugly: ineffective coaching/facilitating learning behaviours*. *University Forum for Human Resource Development*. Pdf-julkaisu. <https://www.ufhrd.co.uk/wordpress/wp-content/uploads/2008/06/410ellinger.pdf>. Viitattu 16.2.2022.

- Ellinger, Andrea D., Beattie, Rona S. & Hamlin, Robert G. 2010. The 'Manager as Coach'. Teoksessa Cox, Elaine, Bachkirova, Tatiana & Clutterbuck, David. The Complete Handbook of Coaching. London: SAGE Publications. 257–270.
- Ellinger, Andrea D, Hamlin, Robert G & Beattie, Rona S. 2008. Behavioural indicators of ineffective managerial coaching: A cross-national study. *Journal of European Industrial Training* 32 (4), 240–257. <https://www-proquest-com.ezproxy.savonia.fi/docview/215379125/58345CBB594D4960PQ/18?accountid=27296>. Viitattu 16.2.2022.
- Ellinger, Andrea D., Watkins, Karen E. & Bostrom, Robert P. 1999. Managers as Facilitators of Learning in Learning Organizations. *Human Resource Development Quarterly Journal* 10 (2), 105–125. <https://www.proquest.com/docview/234903653/fulltextPDF/D4EAE901ED1F4BA4PQ/1?accountid=27296>. Viitattu 8.10.2021.
- Fredriksson, Marika & Saarivirta, Toni 2015. Johtaminen eilen ja tänään – johtamisen rooli oppimisen mahdollistajana. *Ammattikasvatuksen aikakauskirja* 17 (1), 7–20. <https://journal.fi/akakk/article/view/90152/49325>. Viitattu 14.2.2022.
- Furman, Ben, Pinjola, Nina & Rubanovitsch, Mika D. 2014. Valmenna onnistumaan. NYT. Oy Imperial Sales AB / Johtajatiimi.
- Gagné, Marylène & Deci, Edward L. 2005. Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior* 26 (4), 331–362. https://selfdeterminationtheory.org/SDT/documents/2005_GagneDeci_JOB_SDTtheory.pdf. Viitattu 13.10.2021.
- Garvin, David A. 1993. Building a Learning Organization. *Harvard Business Review*. Verkkojulkaisu. Julkaistu 6–7/1993. <https://hbr.org/1993/07/building-a-learning-organization>. Viitattu 17.1.2022.
- Goleman, Daniel 2000. Leadership That Gets Results. *Harvard Business Review Article Collection*. March-April 2000, 4–17. https://www.wict.org/chicago-chapter/wp-content/uploads/sites/5/2020/05/Harvard_Business_Review.pdf#page=4. Viitattu 12.10.2021.
- Grant, Antony M. 2005. What is Evidence-Based Executive Workplace and Life Coaching. Verkkojulkaisu. Julkaistu 1/2005. https://www.researchgate.net/publication/312914530_What_is_evidence-based_executive_workplace_and_life_coaching. Viitattu 8.10.2021.
- Grant, Anthony M. & Harley, Margie 2013. Developing the leader as coach: insights, strategies, and tips for embedding coaching skills in the workplace. Verkkojulkaisu. Julkaistu 7.8.2013. <https://doi.org/10.1080/17521882.2013.824015>. Viitattu 6.10.2021.
- Gummesson, Evert 2000. *Qualitative methods in management research*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Harmaja, Tiina & Hellbom, Kaj 2007. Coaching-toimialan kehittyminen ja kasvu. Teoksessa Räsänen, Mikko (toim.) *Coaching ja johtajuus. Valmentava ote esimiestyössä*. Helsinki: Edita, 213–229.
- Harris, Randall & Terry, Paul 2015. Driving Targeted and Robust Development. *Talent Development* 69 (12), 70. <https://www-proquest-com.ezproxy.savonia.fi/docview/1750443981/fulltext/16CEBF14F2614507PQ/1?accountid=27296>. Viitattu 15.2.2022.
- Herzberg, Frederick 1987. One More Time: How Do You Motivate Employees? *Harvard Business Review*. Pdf-tiedosto. https://kyleshulfermba530.weebly.com/uploads/2/3/4/5/23454770/one_more_time_-_how_do_you_motivate_employees.pdf. Viitattu 3.9.2021.
- Hirsjärvi, Sirkka & Hurme, Helena 2001. *Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Yliopistopaino.

- Jalava, Urpo 2001. *Esimiestyö – valmentaminen ja uudistuminen*. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Juuti, Pauli 2016. *Johtamisen kehittäminen*. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Juuti, Pauli & Vuorela, Antti 2015. *Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi*. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Järvinen, Annikki, Koivisto, Tapio & Poikela, Esa 2000. *Oppiminen työssä ja työyhteisössä*. Juva: WSOY.
- Järvinen, Pekka 2020. *Miten johtaa ihmistä. 102 ohjetta esimiehelle*. Helsinki: Alma Talent.
- Kajjala, Markku & Tolvanen, Riitta 2020. *Henkilöstö – strateginen investointi?* Helsinki: Kauppakamari.
- Kananen, Jorma 2013. *Case-tutkimus opinnäytetyönä*. Jyväskylä: JAMK.
- Kananen, Jorma 2017. *Laadullinen tutkimus pro graduna ja opinnäytetyönä*. Jyväskylä: JAMK.
- Kiinteistö Oy Siilinjärven Vapaa-aikakeskus 2021. *Fontanellan peruskorjaus*. Hankeen esittelymateriaali. Pdf-tiedosto. <https://siilinjarvi.oncloudos.com/kokous/20213664-6-1.PDF>. Viitattu 12.10.2021.
- Kokkinen, Lauri 2020. *Hyvinvointia työstä 2030-luvulla. Skenaarioita suomalaisen työelämän kehityksestä*. Työterveyslaitos. Raportit 2020. <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/140712/Hyvinvointia%20ty%C3%B6st%C3%A4%202030-luvulla.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Viitattu 22.3.2021.
- Kolb, David A. 1984. *Experiential learning. Experience as the source of learning and development*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Kurttila, Minna 2021. *Pomon parhaat ratkaisut*. E-kirja. <https://kauppakamaritieto-fi.ezproxy.savonia.fi/ammattikirjasto/teos/pomon-parhaat-ratkaisut-2021>. Helsingin seudun kauppakamari.
- Ladyshevsky, Richard K. 2010. *The Manager as Coach as a Driver of Organizational Development*. *Leadership & Organization Development Journal* 31 (4), 292-306. <https://www.proquest.com/docview/367126977?parentSessionId=9zSQzRvYsUHkqt-PuOKp0%2B%2FPzqtTzPJxPgrkbigQp5U%3D&pq-origsite=primo&accountid=27296>. Viitattu 11.10.2021.
- Leiviskä, Eija 2011. *Työ täynnä elämää. Työn merkityksellisyyden seitsemän lähdettä*. Helsinki: Tietosanoma.
- Leskelä, Jori 2001. *Motivaatiojohtaminen. Ihmistuntemuksen ja itsetuntemuksen kehittäminen matkalla kohti oppivaa organisaatiota*. Hämeenlinna: Hämeen ammattikorkeakoulu.
- Liukkonen, Jarmo, Jaakkola, Timo & Kataja, Jukka 2006. *Taitolajina työ. Johtaminen ja sisäinen motivaatio*. Helsinki: Edita.
- Macneil, Christina 2001. *The supervisor as a facilitator of informal learning in work teams*. *The Journal of workplace learning* 13 (6), 246–253. <https://www.proquest.com/docview/198430125/fulltext/FDC8C861852E4402PQ/1?accountid=27296>. Viitattu 15.2.2022.
- Manka, Marja-Liisa 2012. *Työn ilo*. E-kirja. <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789526308272>. Sanoma Pro.
- Martela, Frank & Jarenko, Karoliina 2014. *Sisäinen motivaatio. Tulevaisuuden työssä tuottavuus ja innostus kohtaavat*. Eduskunnan tulevaisuusvaliokunnan julkaisu. Pdf-tiedosto. Julkaistu 3/2014.

https://www.eduskunta.fi/FI/naineduskuntatoimii/julkaisut/Documents/tuvj_3+2014.pdf. Viitattu 3.10.2021.

Mayor, Päivi & Risku, Marjo 2015. Opas yksilölliseen motivointiin. 16 perustarvetta johtamisen apuna. Helsinki: Talentum.

McCarthy, Grace & Milner, Julia 2013. Managerial coaching: challenges, opportunities, and training. *Journal of Management Development* 32 (7), 768–779. <https://ro.uow.edu.au/cgi/viewcontent.cgi?referer=&httpsredir=1&article=1397&context=gsbpapers>. Viitattu 14.2.2022.

Mäkelä, Liisa, Viitala, Riitta, Tanskanen, Jussi, Santti, Risto & Uotila, Timo-Pekka 2013. Läike. Lähijohtamisen kehittämällä parempaa hyvinvointia ja tuloksellisuutta. Vaasan yliopiston raportti. Julkaistu 31.11.2013. https://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/7673/isbn_978-952-476-505-3.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Viitattu 12.10.2021.

Nisgaars, Joachim & Jennings, Charles 2017. Experiences that develop. 702010 Institute. Pdf-julkaisu. <https://702010institute.com/wp-content/uploads/2018/11/Experiences-that-develop.pdf>. Viitattu 3.9.2021.

Otala, Leenamajja 2002. Oppimisen etu – Kilpailukykyä muutoksessa. Helsinki: WSOY.

Parppei, Ria 2008. Business coaching itsesäätelyn kehityksinterventiona. Väitöskirja. Teknillinen korkeakoulu. Espoo. <https://aaltodoc.aalto.fi/bitstream/handle/123456789/4575/isbn9789512293070.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Viitattu 2.9.2021.

Pirinen, Helka 2014. Esimies muutoksen johtajana. Helsinki: Talentum.

Puusa, Anu 2020. Näkökulmia laadullisen aineiston analysointiin. Teoksessa Puusa, Anu & Juuti, Pauli (toim.) Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Tallinna: Gaudeamus, 145–156.

Puusa, Anu & Juuti, Pauli 2020. Laadullisen tutkimuksen olemus. Teoksessa Puusa, Anu & Juuti, Pauli (toim.) Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Tallinna: Gaudeamus, 75–85.

Reiss, Steven 2012. Intrinsic and Extrinsic Motivation. *Teaching of Psychology* 39 (2), 152-156. <https://journals-sagepub-com.ezproxy.savonia.fi/doi/full/10.1177/0098628312437704>. Viitattu 3.9.2021.

Ristikangas, Marjo-Riitta & Ristikangas, Vesa 2010. Valmentava johtajuus. Helsinki: WSOYpro Oy.

Ristikangas, Marjo-Riitta & Grünbaum, Leni 2014. Valmentava esimies. Onnistumista palvelevat positiot. Helsinki: Talentum.

Robertson, Ivan & Cooper, Cary 2011. Well-being. Productivity and Happiness at Work. Hampshire: Palgrave Macmillan.

Ruohotie, Pekka 1998. Motivaatio, tahto ja oppiminen. Helsinki: Edita.

Ruuskanen, Laura 2021. Siilinjärven kunta aikoo uudistaa Fontanella-kylpylän täysin – avajaiset tavoitteena reilun kahden vuoden päähän. Yle Uutiset 1.2.2021. <https://yle.fi/uutiset/3-11766322>. Viitattu 12.10.2021.

Saaranen-Kauppinen, Anita & Puusniekka, Anna 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Verkkojulkaisu. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. <https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/index.html>. Viitattu 23.3.2021

Salmela-Aro, Katariina & Nurmi, Jari-Erik 2017. Mikä meitä liikuttaa. Motivaatiopsykologian perusteet. Jyväskylä: PS-kustannus.

Senge, Peter M. 1990. *The Fifth Discipline. The Art & Practice of The Learning Organization*. New York: Currency Doubleday.

Siilinjärven Uimala Oy 2020. *Henkilöstöopas. Organisaation sisäinen julkaisu*. Viitattu 22.9.2021.

Siilinjärven Uimala Oy 2022. *Toimintakertomus 2021. Organisaation sisäinen julkaisu*. Viitattu 28.1.2022.

Sinokki, Marjo 2016. *Työmotivaatio. Innostusta, laatua ja tuottavuutta*. Helsinki: Tietosanoma Oy.

Suonsivu, Kaija 2014. *Työhyvinvointi osana henkilöstöjohtamista*. EU: UNIpress.

Sydänmaanlakka, Pentti 2004. *Älykäs johtajuus. Ihmisten johtaminen älykkäissä organisaatioissa*. Helsinki: Talentum

Sydänmaanlakka, Pentti 2007. *Älykäs organisaatio*. Helsinki: Talentum.

Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli 2018. *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Helsinki: Kustannus-osakeyhtiö Tammi.

Työterveyslaitos julkaisuaika tuntematon. *Työn imu. Verkkojulkaisu*. <https://www.ttl.fi/teemat/tyo-hyvinvointi-ja-tyokyky/tyon-imu>. Viitattu 16.2.2022.

Uutela, Ulla 2019. *Valmentava esimiestyö työhyvinvointia ja työssä oppimista tukemassa. Fenomenografinen tapaustutkimus esimiesten ja työntekijöiden käsityksistä*. Väitöskirja. Kasvatustieteiden tiedekunta. Lapin yliopisto. Rovaniemi. <https://lauda.ulapland.fi/bitstream/handle/10024/63708/Acta%20electronica%20Universitatis%20Lapponiensis%20256.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Viitattu 22.3.2021.

Viitala, Riitta 2007. *Esimiehestä coach. Teoksessa Räsänen, Mikko (toim.) Coaching ja johtajuus. Valmentava ote esimiestyössä*. Helsinki: Edita, 77–97.

Viitala, Riitta 2005. *Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön*. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Viitala, Riitta 2002. *Osaamisen johtaminen esimiestyössä*. Väitöskirja. Liiketaloustiede. Universitas Wasaensis. Vaasa. https://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/7813/isbn_951-683-987-8.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Viitattu 15.2.2022.

Vilkka, Hanna 2021a. *Näin onnistut opinnäytetyössä. Ratkaisut tutkimuksen umpikujiin*. Jyväskylä: PS Kustannus.

Vilkka, Hanna 2021b. *Tutki ja kehitä*. Jyväskylä: PS Kustannus.

Virolainen, Ilkka 2010. *Johdon coaching: Rajanvetoja, taustateorioita ja prosesseja*. Väitöskirja. Lappeenrannan teknillinen yliopisto.

Virolainen, Ilkka & Virolainen, Harri 2018. *Mielen voima oppimisessa*. Helsinki: Viisas Elämä.

Wang, Yanfei, Yuan Chingui & Zhu, Yu 2017. *Coaching leadership and employee voice behavior: A multilevel study*. *Social Behavior & Personality: an international journal* 45 (10), 1655–1664. <https://web-p-ebshost-com.ezproxy.savonia.fi/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=4&sid=ac8a37a9-9488-4032-9e03-65e8d51c9bba%40redis>. Viitattu 3.9.2021.

Whitmore, John 2017. *Coaching for Performance – The principles and practice of high-performance leadership*. Pdf-julkaisu. https://coachinghataroknelkul.hu/wp-content/uploads/2019/03/A-k%c3%b6nyv-_Coaching-for-Performance.pdf. Viitattu 22.2.2022.

LIITE 1: HAASTATTELUKUTSU

HAASTATTELUKUTSU

Kutsu opinnäytetyöhön liittyvän tutkimuksen haastatteluun

Hei, teen Savonia ammattikorkeakoulun Wellness-palveluliiketoiminnan johtamisen YAMK-opintoihin liittyvää opinnäytetyötä valmentavasta johtamisesta ja sen vaikutuksista henkilöstön motivaatioon ja työssä oppimiseen Fontanellassa.

Toivon, että osallistut tutkimukseen liittyvään yksilöhaastatteluna toteutettavaan teemahaastatteluun. Toteutan haastattelut Fontanellassa ja haastatteluun voi osallistua työajalla ennalta sovittuna ajankohtana. Haastattelun kesto voi vaihdella ja siihen varataan noin 45–60 min. aikaa.

Opinnäytetyön tarkoitus on selvittää Fontanellassa työskentelevien henkilöiden kokemuksia valmentavasta esimiestyöstä ja sen vaikutuksia työntekijän motivaatioon ja työssä oppimiseen. Tutkimuksen tavoitteena on kartoittaa Fontanellan valmentavan esimiestyön käytäntöjä ja kehitystarpeita, sekä löytää ratkaisuja valmentavan esimiestyön kehittämiseksi Fontanellassa henkilöstön motivaatiota ja työssä oppimista tukemaan.

Haastatteluun osallistumisen kannalta ei ole merkitystä, kuinka hyvin koet tuntevasi valmentavan johtamisen, motivaation tai työssä oppimisen teoreettisen sisällön. Tutkimuksen lähtökohtana on tuoda henkilöstön kokemuksia näkyväksi ja löytää sekä toimivia käytäntöjä, että kehityskohteita Fontanellan valmentavaan esimiestyöhön. Tutkimuksen vastaukset esitetään raportissa nimettöminä, eikä vastauksista voi päätellä vastaajan henkilöllisyyttä.

Tutkimushaastattelu aika sinulle: _____ . Nähdään kassalla!

Mikäli aika ei sovi sinulle, ota yhteyttä niin sovitaan uusi aika.

Jos sinulla heräsi kysyttävää tutkimukseen liittyen, kerron mielelläni lisätietoja.

Ystävällisin terveisin

Tiina Tyrväinen
Restonomi (YAMK)-opiskelija
p. XXX XXXXXXX

LIITE 2: TEEMAAHAASTATTELURUNKO

TEEMAAHAASTATTELURUNKO

Tutkimuksen ja itseni esittely

Tutkimukseen osallistuminen ja luottamuksellisuus

Johdattelu aiheeseen

Tutkittavan taustatiedot:

- työkä organisaatiossa
- asema organisaatiossa

TEEMA 1. VALMENTAVA JOHTAMINEN / ESIMIESTYÖ

- Kerro omin sanoin, mitä valmentava johtaminen mielestäsi on?
 - Voit kertoa käytännön esimerkkejä arjesta
- Millaisia valmentavan johtamisen menetelmiä tunnistat Fontanellan esimiestyössä?
- Miten valmentava esimiestyö näkyy lähiesimiehen työkentelyssä? Kerro esimerkkejä
- Millaisia taitoja valmentavalla esimiehellä tulisi mielestäsi olla?
- Millaisena olet kokenut valmentavan johtamisen organisaatiossa?
 - Kuinka valmentava johtamistyyli on vaikuttanut työhösi?
- Millaisia valmentavan johtamisen elementtejä toivoisit lisää Fontanellan esimiestyöhön?
- Millaisilla keinoilla valmentavaa esimiestyötä voitaisi organisaatiossa kehittää?

TEEMA 2. MOTIVAATIO

- Kerro omin sanoin, mitkä ovat mielestäsi motivaatiotekijöitä työssä? kerro esimerkkejä
- Millaisena koet sisäisten motivaatiotekijöiden vaikutuksen työssäsi?
- Tunnistatko esimiestyössä käytössä olevia työtä motivoivia menetelmiä?
 - Kuinka nämä ilmenevät arjen työssä?
- Millaisena koet esimiestyön merkityksen kokemaasi motivaatioon?
 - Millaiset elementit esimiestyössä edistävät motivaatiotasi työssä?
- Millaiset valmentavan esimiestyön menetelmät tukevat motivaatiotasi työssä?
- Kuinka valmentavaa esimiestyötä voitaisi mielestäsi kehittää Fontanellassa henkilöstön motivaation kannalta?

TEEMA 3. TYÖSSÄ OPPIMINEN

- Kerro omin sanoin, mitä työssä oppiminen mielestäsi on?
- Missä määrin esimiehesi on selvillä osaamisestasi ja kartoitetaanko sitä?
 - Keskusteletteko esimiehesi kanssa osaamisesi kehittämisestä?
 - Miten usein, millaisia keskustelut ovat?
- Millaista osaamista ajattelet, että Fontanellassa tarvitaan nyt ja tulevaisuudessa?
- Millaisia mahdollisuuksia näet työssä oppimisellesi Fontanellassa?

- Miten pystyt hyödyntämään osaamistasi ja vahvuuksiasi Fontanellassa?
- Millaisissa tilanteissa sinulla on mahdollisuus oppia työssäsi? kerro arkisia esimerkkejä
 - Millaisten kokemusten kautta koet oppivasi työssäsi? kerro esimerkkejä
- Kuinka koet oman roolisi työssä oppimisessa ja kehittämisessä?
 - Millaisena koet oman kehittämisajattelusi?
 - Millä tavalla pohdit omaa toimintaasi työssä? kerro joku esimerkki
- Millaiset elementit esimiestyössä mielestäsi edistävät työssä oppimistasi?
 - Millaista tukea saat esimieheltäsi työssä oppimiseen?
- Miten valmentavan esimiestyön menetelmät tukevat työssä oppimistasi?
 - Mitkä näistä elementeistä koet itsellesi tärkeäksi?
 - Kerro esimerkkejä, kuinka nämä edistävät työssä oppimista?
- Kuinka valmentavaa esimiestyötä voitaisi mielestäsi kehittää Fontanellassa työssä oppimisen kannalta?

Tuleeko mieleesi jotain muuta mitä haluat kertoa näistä teemoista?

Millaisena koit haastattelutilanteen ja kysymykset?

Kiitos!

LIITE 3: YHTEENVETO TUTKIMUKSEN TULOKSISTA

VALMENTAVA ESIMIESTYÖ

Kohdeorganisaation esimiestyössä tunnistettuja valmentavan esimiestyön menetelmiä:

Vuorovaikutus
Yhdessä kehittäminen
Erilaisuuden huomioiminen
Osaamisen kehittäminen
Tulokellisuus

Käytetyt esimiestyön menetelmät koettiin positiivisena:

Yhteisöllisyyden rakentajana
Vuorovaikutuksen kehittäjänä
Yhdessä kehittämisen edistäjänä
Esimiehen toimiessa esimerkkinä

Valmentavalta esimieheltä toivottuja ominaisuuksia ja taitoja:

Vuorovaikutustaidot
Luottamus
Esimerkkinä toimiminen
Ihmistuntemus, erilaisuuden
huomioiminen
Johtamis- / esimiestaidot

**Valmentavan esimiestyön
kehityskohteita yleisesti:**
Vuorovaikutus ja viestintä
Yhteisöllisyys
Vahvuuksien ja erilaisuuden
huomioiminen
Johtamis- / esimiestaidot

MOTIVAATIO

Työtä motivoivina tekijöinä tunnistettiin:

Työyhteisö ja yhteisöllisyys
Työn sisältö
Kyvykyys ja oppiminen
Vuorovaikutus, palaute
Esimiestyö
Asiakkaat

Kohdeorganisaation esimiestyössä tunnistettuja työtä motivoivia menetelmiä:

Esimiehen tuki ja kannustus
Vastuu, kehittäminen, osallistaminen
Kannustava palaute, arvostus
Luottamus
Esimerkkinä toimiminen

Sisäiset motivaatiotekijät koettiin merkittävinä:

Työssä jaksamisen edellytyksenä
Vuorovaikutustilanteet merkittäviä

**Valmentavan esimiestyön
kehityskohteita motivaation kannalta:**
Yhdessä kehittäminen
Yhteisöllisyys
Perehdytys
Vuorovaikutus ja viestintä

TYÖSSÄ OPPIMINEN

Työssä oppimisen mahdollisuuksina tunnistettiin:

Työn ja kokemusten kautta oppiminen
Koulutus- ja perehdytystilanteet
Yhdessä kehittäminen
Toisilta oppiminen

Kohdeorganisaation esimiestyössä tunnistettuja työssä oppimista edistäviä menetelmiä:

Vahvuuksien ja osaamisen tunnistaminen
Kuunteleminen ja keskusteleminen
Esimiehen kannustus
Yhdessä kehittäminen

Työntekijän oma rooli:

Oma-aloitteisuus, avoin asenne ja
keskustelu, halu kehittyä
Oman toiminnan pohtiminen
Vastuullinen asenne
Palautteesta oppiminen

Valmentavan esimiestyön kehityskohteita työssä oppimisen kannalta:

Erilaisuuden huomioiminen
Yksilöllisten vahvuuksien tukeminen
Esimiehen toimiminen esimerkkinä
Perehdytys
Yhdessä kehittäminen
Vuorovaikutus
Yhteiset tavoitteet

LIITE 4: YHTEENVETO KEHITYSEHDOTUKSISTA

Teema:	Valmentava esimiestyö organisaation toimintatapana	Vuorovaikutuksen ja sisäisen viestinnän edistäminen	Yksilöllisten motivaatiotekijöiden kartoittaminen ja työssä oppimisen tukeminen	Tavoitteiden kirkastaminen ja yhdessä kehittämisen edistäminen	Yhteisöllisyyden edistäminen
Toimenpiteet:	<ul style="list-style-type: none"> ✓ esimiesroolin tutkiskelu ja tiedostaminen ✓ itsensä kehittäminen, itsetuntemus, itsensä johtamisen taidot ✓ jatkuva kehittyminen: opiskelu, mentorointi, valmennus, johdon coaching ✓ johtaminen organisaation ydinosaamiseksi ✓ sovitut toimintamallit, seuranta ✓ esimerkillä johtaminen, esimerkkinä toimiminen ✓ esimiesten keskinäinen vertaistuki ja reflektointi 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ vuorovaikutussuhteiden ja luottamuksen syventäminen ✓ ilmapiirikartoitus, kehityssuunnitelma, seuranta ✓ kannustavan palautteen edistäminen, palautekulttuurin kehittäminen ✓ sisäisen viestinnän käytäntöjen selkiyttäminen ✓ osastopalaverit 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ erilaisuuden ja yksilöllisten vahvuuksien tukeminen ja huomioiminen ✓ henkilöstön kehittymisajattelun ja -asenteen tukeminen ✓ oppimista edistävä palaute ✓ yksilöllisen potentiaalin tunnistaminen ✓ kehityskeskustelukäytäntöjen kehittäminen ✓ oppivan organisaation periaatteet toimintatavoiksi ✓ oppimista edistävän ilmapiirin kehittäminen ✓ perehdytyskäytäntöjen kehittäminen 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ strategisten tavoitteiden viestintä ✓ esimiehet vuorovaikuttajana ja viestijänä ✓ osastopalaverit ✓ esimiesten rooli tavoitteiden asettajana ✓ GROW-menetelmän hyödyntäminen tavoitekeskusteluissa ✓ yhteistyön korostaminen toiminnassa ✓ esimiesten fasilitointitaitojen kehittäminen ✓ vuoropuhelun ja reflektoinnin edistäminen 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ esimiesten rooli yhteisöllisyyden edistäjänä ✓ esimiehen esimerkkinä toimiminen ✓ avoin keskustelu yhteisöllisyyttä edistävästä ja heikentävistä tekijöistä ✓ luottamuksellisen ja vuorovaikutuksellisen ilmapiirin edistäminen ✓ yhteisöllisyyden pelisäännöt