



VALMENTAVA JOHTAMINEN JA SEN VAIKUTUS TYÖHYVINVOINTIIN

Ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyö

Liiketalouden koulutus

Syksy 2024

Antti Ylitalo

Tutkimuksen tavoitteena oli tutkia esihenkilöiden valmiuksia valmentavan johtamisen toteuttamiseen ja valmentavan johtamisen vaikutuksista työhyvinvointiin. Työn toimeksiantajana toimii Hämeen OP, joka haluaa kehittää valmentavan johtamisen käytäntöjä parantaakseen työntekijöiden hyvinvointia, sitoutuneisuutta sekä edistää näin koko organisaation suorituskykyä.

Teoreettisessa viitekehyksessä esitellään valmentavan johtamisen periaatteita, esihenkilöiden ydintaitoja, valmentavan johtamisen työkaluja ja menetelmiä sekä valmentavan johtamisen hyötyjä ja haasteita. Teoreettisessa viitekehyksessä esitellään myös valmentavan johtamisen vaikutuksia työhyvinvointiin. Teoriaosuudessa käsitellään johtamisen merkitystä työntekijöiden itseohjautuvuuteen ja motivaatioon, jossa vuorovaikutus on keskiössä.

Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena, jossa aineisto kerättiin teemahaastatteluilla. Haastatteluissa esihenkilöt kertoivat omasta valmentavan johtamisen osaamisesta, haasteista ja kokemuksistaan. Haastatteluissa käsiteltiin myös esihenkilöiden näkemyksiä valmentavan johtamisen vaikutuksista työhyvinvointiin sekä valmentavan johtamisen hyödyistä.

Tutkimuksen tulokset osoittivat, että esihenkilöiden valmentavan johtamisen kyvykkyys vaihtelee hieman. Tämä johtuu pääosin esihenkilöiden kokemuksesta ja koulutuksesta. Suurin osa haastateltavista koki valmentavan johtamisen tärkeäksi osaksi omaa työtään. Valmentavan johtamisen keskeiset osa-alueet, kuten avoin kommunikaatio, itseohjautuvuuden tukeminen ja säännölliset valmennuskeskustelut koettiin tärkeiksi työhyvinvointia edistäväksi osa-alueiksi. Ajankäyttö sekä fuusio ja siitä seuranneet muutokset osoittautuivat keskeisiksi haasteiksi.

Johtopäätöksissä todetaan, että valmentava johtaminen tukee työhyvinvointia, mutta sen toteuttaminen tehokkaasti vaatii systemaattista koulutusta sekä esihenkilöiden ajankäytön tehostamista. Toimenpiteiksi suositellaan valmentavan johtamisen koulutusohjelmien kehittämistä, palautekulttuurin vahvistamista sekä ajan- ja resurssienhallinnan parantamista esihenkilöiden työssä.

Yhteenvetona todetaan, että valmentavan johtamisen edelleen kehittäminen auttaa organisaatiota rakentamaan vahvempaa työhyvinvointia, kestäväää organisaatiota ja parantamaan organisaation tuloksellisuutta.

The objective of this study was to examine supervisors' readiness to implement coaching leadership and to assess the effects of coaching leadership on employee well-being. The commissioning organization for this work, Hämeen OP, seeks to enhance its coaching leadership practices to improve employee well-being and commitment and to support overall organizational performance.

The theoretical framework introduces the principles of coaching leadership, the core skills required for supervisors, tools and methods of coaching leadership, and the benefits and challenges associated with it. Additionally, the framework addresses the impacts of coaching leadership on employee well-being. The literature review examines the role of leadership in fostering employee self-direction and motivation, with a strong emphasis on communication.

The research was conducted as a qualitative study, with data collected through thematic interviews. In the interviews, supervisors discussed their own competencies in coaching leadership, as well as the challenges and experiences they encountered. The interviews also explored supervisors' perceptions of the effects of coaching leadership on well-being and the benefits associated with this approach.

The results indicated that supervisors' abilities in coaching leadership vary slightly, primarily due to differences in their experience and training. Most interviewees viewed coaching leadership as an essential aspect of their work. Key components of coaching leadership, such as open communication, support for self-direction, and regular coaching discussions, were considered crucial for promoting well-being at work. However, time management, as well as changes resulting from organizational mergers, emerged as significant challenges.

The conclusions emphasize that while coaching leadership supports employee well-being, effective implementation requires systematic training and improved time management for supervisors. Recommended actions include the development of coaching leadership training programs, strengthening of feedback culture, and enhancements in time and resource management for supervisors.

In summary, further development of coaching leadership practices will help the organization build stronger well-being, create a sustainable organizational structure, and improve overall performance.

Keywords coaching leadership, work well-being, capability.

Pages 41 pages and appendices 3 pages

Sisällys

1	Johdanto	1
2	Valmentava johtaminen.....	2
2.1	Valmentavan johtamisen periaatteet	3
2.2	Valmentava esihenkilö	5
2.3	Valmentavan esihenkilön ydintaidot	7
2.4	Valmentavan johtamisen työkalut ja menetelmät	11
2.4.1	GROW-malli	11
2.4.2	SMART-malli	12
2.4.3	Valmennuskeskustelu.....	13
2.4.4	Palaute	14
2.5	Valmentavan johtamisen hyödyt ja haasteet	15
3	Työhyvinvointi	17
4	Tutkimusmenetelmä.....	19
4.1	Tutkimusmenetelmä.....	19
4.2	Aineistonkeruumenetelmä.....	20
4.3	Aineiston analysointi	21
5	Tutkimuksen tulokset	21
5.1	Esihenkilöiden osaaminen valmentavan johtamisen toteuttamisessa.....	22
5.2	Esihenkilöiden kokemukset valmentavan johtamisen vaikutuksista työhyvinvointiin	24
5.3	Haasteet valmentavan johtamisen toteuttamisessa.....	25
5.4	Esihenkilöiden kokemukset valmentavan johtamisen hyödyistä	27
6	Johtopäätökset.....	29
6.1	Suosituksset	32
6.2	Luotettavuus	34
7	Pohdinta.....	35
	Lähteet	37

Kuvat, taulukot ja kaavat

Kuva 1	Valmentavan johtajan roolit.....	6
Kuva 2	Coachin mielentila.....	8

Liitteet

- Liite 1. Haastattelun saate
- Liite 2. Aineistonhallintasuunnitelma

1 Johdanto

Valmentava johtaminen on noussut keskiöön organisaatioiden pyrkiessä tukemaan työntekijöidensä kasvua, oppimista, työhyvinvointia ja suorituskykyä. Tämä on myös erityisen merkityksellistä toimeksiantajan, OP Hämeen kaltaisessa organisaatiossa, joka panostaa työntekijöidensä kehittämiseen ja hyvinvointiin.

Opinnäytetyön toimeksiantaja on Hämeen Osuuspankki. Pankki aloitti toiminnan 1.1.2024, kun Etelä-Hämeen ja Päijät-Hämeen Osuuspankit yhdistyivät. Pankilla on yhteensä seitsemän konttoria, jotka sijaitsevat: Hattulassa, Heinolassa, Hämeenlinnassa, Iitissä, Lahdessa, Lopella ja Riihimäellä. Pankkien yhdistymisellä tavoitellaan entistä vahvempaa pankkia, joka tukee koko Hämeen elinvoimaisuutta. Hämeen Osuuspankilla on enemmän työntekijöitä asiakkaiden kohtaamiseen ja uuden pankin halutaan olevan vetovoimainen, joka tuo hyötyjä niin asiakkaille, henkilöstölle kuin koko Hämeen alueelle. (OP, n.d.)

OP Häme on yksi OP ryhmän suurimpia osuuspankkeja. Pankilla on asiakkaita yhteensä noin 153.000, joista reilu 100.000 on pankin omistaja-asiakkaita. Vuonna 2023 pankki maksoi omistaja-asiakkailleen OP-bonuksia 9,7 miljoonalla eurolla. Työntekijöitä pankilla on yhteensä noin 240. (OP, n.d.)

Pankin toimintaa ohjaavat arvot kuten ihmisläheisyys, vastuullisuus ja yhdessä menestyminen. Vastuullisuus ja eettisesti kestävä toiminta on lähtökohtana toiminnalle. Tämä pyritään näyttämään todeksi jokapäiväisissä asiakaskohtaamisissa, vastuullisuustyössä ja Hämeen alueen elinvoiman pitkäaikaisessa kehittämisessä. (OP, n.d.)

Myös työhyvinvointi on noussut merkittäväksi tekijäksi organisaatioiden menestyksen ja työntekijöiden motivaation ylläpitämisessä. Esihenkilöillä on merkittävä rooli työhyvinvoinnin edistämässä, sillä heidän johtamistyyllinsä voi joko edistää ja tukea tai heikentää työntekijöiden hyvinvointia. Tämä opinnäytetyö tarkastelee valmentavan johtamisen kyvykkyyttä esihenkilöiden näkökulmasta ja sen vaikutusta työntekijöiden työhyvinvointiin.

Tämän työn tarkoituksena on selvittää esihenkilöiden osaamista valmentavassa johtamisessa ja miten he kokevat valmentavan johtamisen vaikuttavan työntekijöiden työhyvinvointiin. Valmentava johtaminen perustuu ajatukseen esihenkilön kyvystä tukea, ohjata ja mahdollistaa työntekijöiden itsenäisen kehittyminen. Tutkimus selvittää millaisia työkaluja ja menetelmiä esihenkilöt käyttävät, millaisia haasteita he kohtaavat ja miten esihenkilöt kokevat valmentavan johtamisen vaikuttavan työhyvinvointiin.

Tutkimuksen tuloksina on toimeksiantaja saa konkreettista tietoa, miten valmentavaa johtamista voidaan kehittää ja miten esihenkilöiden valmiuksia voidaan tukea valmentavassa johtamisessa. Tutkimus selvittää myös millaisia osa-alueita esihenkilöt kokevat tärkeiksi työhyvinvoinnin edistämiseksi, ovatko he huomanneet valmentavan johtamisen tuovan jotain hyötyjä sekä millaisia haasteita he ovat kohdanneet valmentavan johtamisen toteuttamiseksi.

Opinnäytetyön etenemistä ohjaavat seuraavat tutkimuskysymykset:

Millainen osaaminen esihenkilöillä on valmentavan johtamisen toteuttamisessa?

Miten esihenkilöt kokevat valmentavan johtamisen vaikuttavan työntekijöiden työhyvinvointiin ja mitkä valmentavan johtamisen osa-alueet he kokevat tärkeiksi työhyvinvoinnin edistämisessä?

Millaisia haasteita esihenkilöt kohtaavat valmentavan johtamisen toteuttamisessa työhyvinvoinnin näkökulmasta?

Millaisia mahdollisia hyötyjä esihenkilöt ovat kokeneet valmentavan johtamisen tuovan?

2 Valmentava johtaminen

Valmentavan johtamisen juuret ulottuvat aina antiikin aikojen filosofeihin asti. Hyvien kysymysten esittäminen on ollut heidän aikanaan erityisen arvostettua. Kysymysten esittämistä ovat sittemmin hyödyntäneet myös kirkon edustajat sekä tunnetut tieteentekijät. Työelämään ja johtamiseen valmentaminen on tullut 1950-luvulla urheilun parista. 2010-luvun loppupuolella valmentaminen on saanut aina vahvemman ja tärkeämmän roolin myös työelämässä. (Ristikangas & Ristikangas, 2013, s. 23)

Työelämä uudistuu uusien ikäluokkien myötä. Y-sukupolvella ei ole enää samanlaiset odotukset työtä kohtaan, kuin vanhemmilla ikäluokilla. Tästä syystä myös johtamisen on uudistuttava. Nuoremmat sukupolvet kyseenalaistavat hierarkiat ja ovat tottuneet tasa-arvoon. He arvostavat työn innokkuutta, oikeudenmukaista johtamista sekä hyvää yhteistyötä. Myös esihenkilöiden roolit muuttuvat tämän myötä. (Ristikangas & Ristikangas, 2013, s. 19)

John Whitmore on ollut yksi merkittävimmistä henkilöistä valmentavan johtajuuden luomisessa. Hänen kirjansa Coaching for Performance on yksi merkittävimmistä teoksista,

joka käsittelee valmentavan johtamisen periaatteita ja käytäntöjä. Teoksen lähtökohtana on ihmisen potentiaalin ja tarkoituksen kehittyminen. Whitmore tunnetaan myös GROW-mallin luomisesta, jota käytetään yleisesti valmennuskeskusteluissa. (Mohapatra, 2016, s.68–69)

2.1 Valmentavan johtamisen periaatteet

Nykyajan työelämässä johtajan rooli on muuttunut perinteisestä asiantuntijaan perustuvasta näkemyksestä kohti valmentavaa johtamista. Johtaja ei ole enää tiimin ehdoton auktoriteetti, vaan pikemminkin valmentaja, joka tukee työntekijöitä huippusuorituksiin. Tämä lähestymistapa on vakiintunut tärkeäksi menetelmäksi työelämän johtamisessa. Valmentava johtaminen poikkeaa perinteisestä direktiivisestä johtamisesta. Perinteisesti direktiivisessä johtamisessa johtaja on ollut auktoriteetti, joka tietää parhaiten, miten asiat pitää tehdä, ja tiimin jäsenet noudattavat annettuja ohjeita. Valmentavassa johtamisessa johtaja luottaa tiiminsä osaamiseen ja antaa heille vastuuta. (Johtajuus.info, n.d.)

Valmentavan johtamisen ytimessä on työntekijöiden aktiivinen tukeminen. Päämäärä on, että he suoriutuvat työstä mahdollisimman hyvin, alkavat toimimaan itseohjautuvasti, innostuisivat kehittämään itseään ja olemaan innovatiivisia. Tiimeissä työntekijät alkavat tukemaan ja valmentamaan toisiaan, jolloin kasvetaan yhteen joukkueeksi. Tämä mahdollistaa kaikkien oppimista, jolloin töistä suoriudutaan hyvin. Tämä edellyttää, että työpaikalla on hyvä ilmapiiri, työntekijät tuntevat toisensa ja heillä on hyvät yhteistyötaidot. (Viitala & Jylhä, 2019, Valmentava johtaminen) Kun työntekijää tuetaan, rohkaistaan ja annetaan vastuu kehittymisestä työntekijälle itselleen, tapahtuu valmentavaa johtamista. (Dembkowski ym, 2006, s. 10)

Valmentavan esihenkilön tulee keskittyä aktivoimaan työntekijöiden voimaa, viisautta ja myötätuntoa. Voimalla viitataan työntekijöiden itseohjautuvuuteen. Työntekijät uskaltavat tehdä omaa työtä koskevia valintoja niin, ettei olla riippuvaisia esihenkilöistä. Työntekijä pystyy kurinalaiseen ja fokuoituneeseen toimintaan ja hän saa asiat tehtyä, vaikka matkalla kohtaisi ikäviäkin yllätyksiä. Viisaudella viitataan siihen, että työntekijät kykenevät näkemään asioiden kokonaiskuvan, jonka ansiosta he pystyvät itse johtamaan omaa työtään. Viisas työntekijä ymmärtää syuseuraussuhteet, pystyy ennakoimaan asioita ja ymmärtää oman roolinsa eri tilanteissa. Johdettavilla on näin ollen valmius monipuoliseen ja luovaan toimintaan ja kykyä reflektoida omaa toimintaa ja ajattelua. Myötätunnolla viitataan johdettavien kykyyn kohdata itsensä ja muut arvostavasti, tasavertaisesti ja inhimillisellä tavalla. Empaattisuutta yritetään saada esille, jotta kaikki ottaisivat toimissaan muut huomioon. Kun johdettavat kykenevät itsenäiseen päätöksentekoon ottaen kokonaiskuvan

huomioon päätöstä tehtäessä, se kehittää johtajuutta myös työntekijöissä. (Soback, 2021, s. 243–244)

Valmentavassa johtamisessa yksi tärkeä näkökulma on yhdessä tekeminen ja yhteistyö. Kaikki tiimin jäsenet otetaan mukaan asioiden suunnitteluun, kehittämiseen ja toteuttamiseen. Tämän toteutumisen kannalta on tärkeää, että on määritelty kaikille yhteiset perusraamit, säännöt sekä tavoite, joita kohti kaikki pyrkivät työskentelemään. Näin ollen pelkästään esihenkilöt eivät johda, vaan johtamista tekevät kaikki työntekijät. Vastuuta jaetaan kaikille. Esihenkilön rooli ei ole enää kertoa ja tietää, vaan hän kysyy, haastaa ja kannustaa. (Ristikangas & Grünbaum, 2014, s. 16)

Valmentavan johtamisen periaatteet korostavat Kupiaksen, Peltolan ja Pirisen (2014, luku 4) mukaan vuorovaikutuksen laatuja, kuten luottamus, kuuntelu ja kunnioittava kommunikaatio. Dialogipohjaisessa vuorovaikutuksessa saavutetaan enemmän kuin yksisuuntaisessa tiedottavassa keskustelussa. Valmentavan esihenkilötyön ytimessä on ajatus siitä, että työntekijöillä on voimavaroja ja kykyjä löytää ratkaisuja ongelmiin. Esihenkilön tehtävänä on tukea työntekijöitä heidän tavoitteissaan, auttaa konkretisoimaan niitä ja hankkimaan tarvittavat voimavarat.

Valmentavan johtamisen prosessissa vältetään suorien vastauksien antamista, käskemistä ja neuvomista. Suorat vastaukset ja neuvot todennäköisesti estävät työntekijöiden kehittymisen ja he tekevät vain sen mitä käsketään. Tällöin ei synny parasta mahdollista tulosta. Suorien vastausten ja neuvomisen sijaan esihenkilön tulee kuunnella ja esittää kysymyksiä johdettavilleen. Näin työntekijä saadaan itse miettimään asioille ratkaisuja ja mahdollisia kehityskohteita. Hyvä valmentaja haastaa työntekijöitä, eikä heitä pidä päästää helpolla. Kysymykset käynnistävät työntekijän oman ajattelutyön. (Kurttila & Aalto, 2014 s. 15–16)

Esihenkilön ja työntekijän välinen kohtaava vuorovaikutus on tärkeässä roolissa valmentavassa johtajuudessa. Esihenkilö kohdentaa dialogin ja kohtaamisten kautta huomion työntekijään. Asenteet ja tunteet vaikuttavat dialogin onnistumiseen. Keskusteluyhteyden luomiseen tarvitaan aktiivista kiinnostumista ja arvostavaa asennetta muita kohtaan. Valmentava johtaja kohtaa työntekijät tasavertaisesti ja asettaa fokuksensa työntekijään. Näin syntyy tunnetasoinen dialogi, jonka avulla työntekijät kokevat tulevansa nähdyksi ja kuulluksi. (Ristikangas & Ristikangas, 2013 s. 86) Valmentavassa esihenkilötyössä työntekijöiden kanssa rakennetaan vuorovaikutussuhde, jossa voidaan avoimesti puhua asioiden kehittämisestä. Tämän avulla saadaan työntekijät sitoutumaan itsensä ja asioiden kehittämiseen. (Kupias, Peltola & Pirinen, 2014, s. 139)

2.2 Valmentava esihenkilö

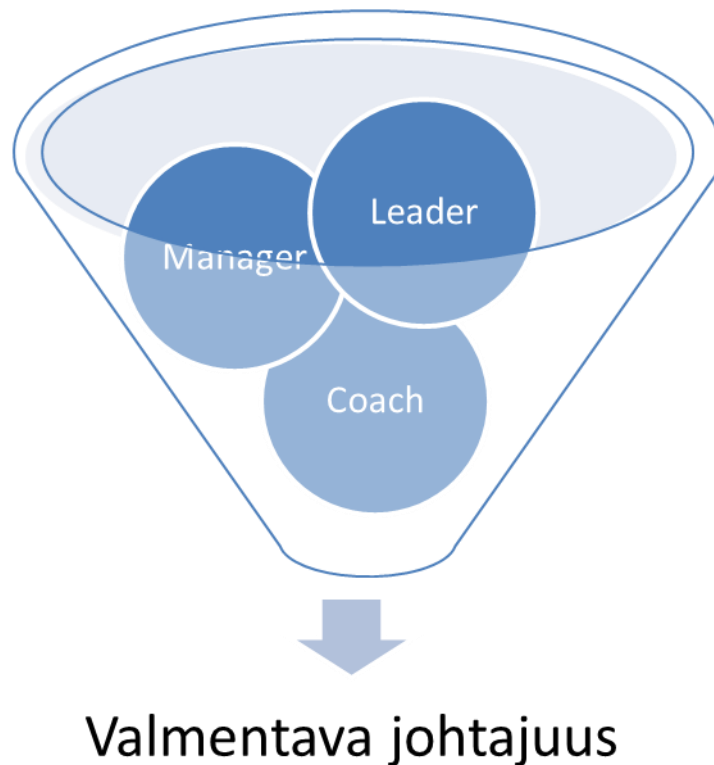
Valmentava esihenkilötyö erottautuu muista johtamismalleista siinä, että esihenkilö keskittyy sekä itsensä, että tiiminsä kehittämiseen asetettujen tavoitteiden suuntaisesti. Esihenkilön henkilökohtainen kasvu liittyy erityisesti siihen, että kehittyä itsensä johtamisessa. Tämä edellyttää esihenkilöltä halua ja kiinnostusta tunnistaa ja hyväksyä omat vahvuutensa sekä heikkoutensa muiden palautteiden kautta. On siis kyettävä ottamaan palautetta vastaan. Ilman tätä valmiutta esihenkilön on vaikea oppia työskentelemään niin, että heistä voisi tiiminsä kanssa muodostua yhteistyöstä innostunut huipputiimi. (Ristikangas & Grünbaum, 2014, s. 20)

Ellinger, Watkins ja Bostrom (1999) luokittelevat valmentavan johtajan käyttäytymistä voimaannuttajaksi ja fasilitoijaksi. Voimaannuttava johtaja osaa valmentavan dialogin taidon ja hän ohjaa työntekijää kysymyksillä ajattelemaan ja toimimaan itse. Voimaannuttava johtaja osaa olla neuvomatta ja antamatta suoria vastauksia, mutta on kuitenkin tilannetajuinen ja opastaa tarvittaessa. Voimaannuttamisella vahvistetaan työntekijöissä itsensä johtamisen taitoja. Fasilitoijana esihenkilö antaa työntekijöilleen jatkuvaa eteenpäin vievää palautetta, mahdollistaen näin työntekijöiden oppimista ja kehittymistä. Fasilitaattorina esihenkilö luo jatkuvan oppimisen ympäristön, kehittää yhdessä työntekijöiden kanssa ja osaa laajentaa työntekijöiden ajattelua. (Viitala & Jylhä, 2019, Valmentava johtaminen)

Ristikankaan ja Grünbaumin mukaan (2014, s. 20–21, s.32) valmentavalla esihenkilöllä on kolme tärkeää kohdetta, joihin keskittyä päivittäisessä työssä: tavoitteet, joukkue ja itsensä kehittäminen. Valmentava esihenkilö keskittyy toimissaan siihen, että hän kehittää itseään sekä omaa tiimiänsä kohti tavoitteita. Valmentava esihenkilö osaa ja pystyy luopumaan omasta asiantuntijuudestaan niin, ettei hänen tarvitse hakea työntekijöiltä hyväksyntää tai kunniaa. Valmentavalla esihenkilöllä on työskentelyssään tavoite, jossa työntekijöistä tehdään tähtiä, ja heidän onnistumisistaan osataan iloita. Näin koko ryhmästä tulee entistäkin vahvempi.

Ristikankaan ja Grünbaumin mukaan (2014, s. 26) valmentavalla esihenkilöllä on erilaisia rooleja ja toimintatapoja, joita hän voi tietoisesti käyttää. Nämä roolit on esitelty kuvassa 1. Roolit ovat leader (johtaja), manager (esihenkilö) ja coach (valmentaja). Perinteisesti johtamista on kuvattu johtajan, eli ihmisten johtamisen tai esihenkilön eli asioiden johtamisen kautta. Valmentavan johtamisen myötä tähän on lisätty kolmanneksi vahvaksi rooliksi coachin, eli valmentajan rooli. Roolien käyttö ja painotus on tilanteesta riippuvainen.

Kuva 1 Valmentavan johtajan roolit (mukaillen Ristikangas & Ristikangas 2010)



Esihenkilön roolissa esihenkilö huolehtii operatiivisista toiminnoista, laadusta, samalla huolehtien lakisääteisten velvollisuuksien täyttymisestä. Esihenkilön roolissa varmistetaan, että työntekijät suorittavat tehtävänsä oikein. Tyypillisinä tehtävinä on hallinnolliset tehtävät, kuten lomiin, palkkoihin ja työsuhteasioihin liittyvät asiat. (Ristikangas & Grünbau, 2014, s. 27) Kupiaksen, Peltolan ja Pirisen (2014, Luku 4, kappale Valmentava esimies ohjaa oppimaan) mukaan johtamista tarvitaan, kun luodaan toiminnalle puitteet ja rakenteet.

Johtajan roolissa esihenkilö antaa suunnan tiimille varmistaen, että kaikki etenevät yhteiseen päämäärään. Tehtävänä on ohjata työntekijöitä toimimaan yrityksen arvojen mukaisesti ja ohjaa heitä kohti asetettuja tavoitteita. Tavoitteiden asettaminen, niiden seuraaminen ja selkeiden rajojen asettaminen on tärkeää, etenkin jos toiminta näyttää suuntautuvan väärin. (Ristikangas & Grünbau, 2014, s. 27) Kupiaksen, Peltolan ja Pirisen (2014, Luku 4, kappale Valmentava esimies ohjaa oppimaan) mukaan johtajan roolissa korostetaan innostamista ja osallistamista.

Valmentajan roolissa esihenkilö toimii sparraajana ja oivalluttajan johdettavilleen, kannustaen heitä toteuttamaan itseään yhteisten tavoitteiden suuntaan. Valmentajan tarkoituksena on herättää ajattelua ja auttaa työntekijöitä löytämään omat vahvuutensa, voimavaransa ja potentiaalinsa. Näin kaikkien työntekijöiden potentiaali saadaan käyttöön. Valmentajan keskeisiin tehtäviin kuuluu osoittaa kiinnostusta työntekijöitä kohtaan, kuunnella heitä, esittää kysymyksiä ja olla läsnä. Valmentaja pyrkii luomaan spontaania innostumista, sitoutumista ja vastuunottoa yhteistyön onnistumisesta. Valmentajan tehtävänä on siis edistää työntekijöidensä henkilökohtaista kehitystä ja samalla tukea tiimin menestystä. (Ristikangas & Grünbau, 2014, s. 27) Kupiaksen, Peltolan ja Pirisen (2014, s. 141) mukaan valmentajan roolissa tavoitteena on saada työntekijät loistamaan ja työskentelemään kohti ennalta mietittyjä konkreettisia tavoitteita. Valmentavan esihenkilön on pystyttävä iloitsemaan johdettavien kehittymisestä. Esihenkilö ymmärtää, että kun työntekijät onnistuva, niin myös esihenkilö on onnistunut. (Ristikangas & Ristikangas, 2013, s. 15)

Coaching, eli valmennus, on tärkeä osa valmentavan esihenkilötyön perustaa. Myös Kupias, Pirinen ja Peltola (2014, s. 141) ovat sitä mieltä, että coaching keskittyy tavoitteiden saavuttamiseen, kehittymiseen ja suorituksen parantamiseen. Tärkeimpänä on saada työntekijöiden potentiaali esiin.

2.3 Valmentavan esihenkilön ydintaidot

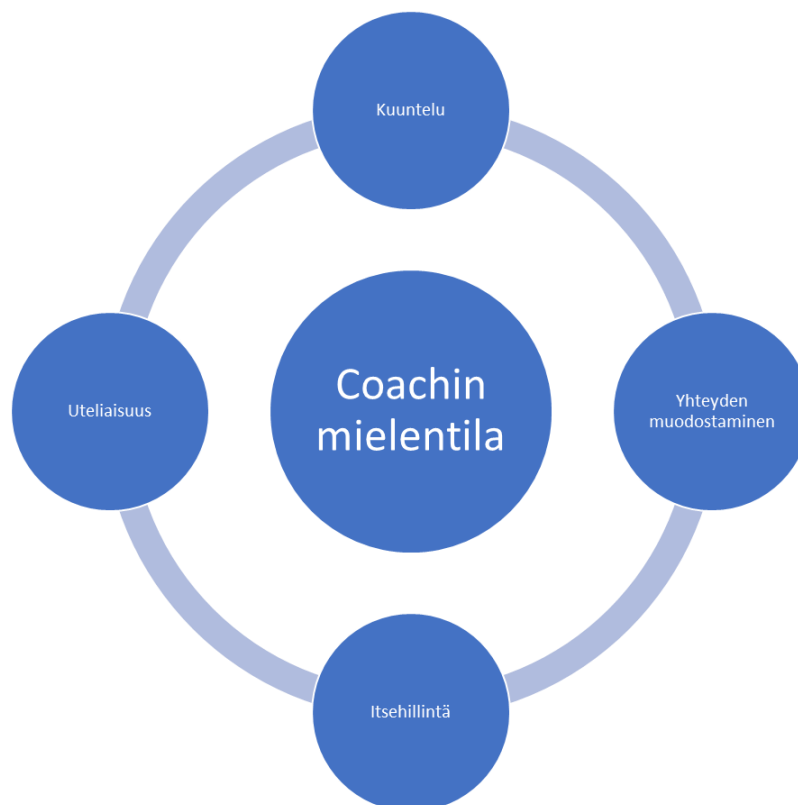
Valmentavan esihenkilön keskeisiin taitoihin kuuluu usko yksilöiden potentiaaliin ja mahdollisuuksiin. Tämä usko on olennaista, jotta esihenkilö pystyy kannustamaan työntekijöitään kehittymään ja kasvamaan. Ydintaidot jaetaan kahteen eri tasoon. Ensimmäisellä tasolla korostuu valmentavan esihenkilön asenne elämää ja muita ihmisiä kohtaan. Esihenkilö, joka keksitty toisten vahvuuksiin ja tunnistaa heidän potentiaalinsa, luo ympäristön, jossa työntekijät voivat kukoistaa. Esihenkilön positiivinen asenne antaa voimaa yrittää uusia asioita ja kasvattaa itsetuntoa. Ydintaitojen toinen taso liittyy siihen, miten valmentava esihenkilö aktiivisesti rakentaa yhteistyösuhdetta työntekijöihin. Tämä tapahtuu kuuntelemalla, kysymällä, haastamalla ja innostamalla. Esihenkilö, joka osoittaa kiinnostusta työntekijöitä kohtaan, pystyy näkemään ja ymmärtämään heitä laajemmin ja syvemmin. (Ristikangas & Grünbaum, 2014, s. 32)

Esihenkilön tulee olla kyvykäs toteuttamaan valmentavan johtamisen periaatteita. Kyvykkyydellä tarkoitetaan henkilön kykyä suoriutua ja toimia tarkoituksenmukaisesti tietyssä osa-alueessa, sekä käyttää hyödyksi omaa osaamista sekä resursseja, jotta tavoitteet saavutetaan. Kun puhutaan organisaation kyvykkyydestä se käsittää kokonaisuuden, joka

koostuu toimintamalleista ja prosesseista, henkilöstöstä ja osaamisesta sekä tiedosta ja järjestelmistä. (Tietotermit, n.d) Kyvykkyys käsittää myös henkilön oman kokemuksen osaamisestaan. Esihenkilö, joka kokee olevansa kyvykäs, uskoo suoriutuvan menestyksellisesti omasta työtehtävästään. (Martela, 2014) Kyvykkyksiä johdetaan kokonaisvaltaisesti ja sen tulee olla johdonmukaista organisaation ominaisuuksien, kuten: suunta, tavoitteet, kulttuuri, rakenteet, toiminta, osaaminen ja prosessit, kehittämistä. Näitä ominaisuuksia kehittämällä myös organisaation kyvykkyudet kehittyvät. (Gentz, 2022)

Ristikangas & Ristikangas (2013, s. 52–60) korostavat tunnetietoisuutta, nöyryyttä, spontaania läsnäoloa ja valmiutta toimia, määriteltäessä valmentavan esihenkilön taitoja. Kurttila & Aallon (2021, s. 17) mukaan kiinnostus, kysyminen ja kuuntelu ovat valmentavan vuorovaikutuksen ydintaitoja. Myös jokaisen yksilön arvostaminen sekä itsenäisiin ratkaisuihin kannustaminen ovat tärkeitä taitoja esihenkilölle. Carlsson ja Forssell (2017, s. 79) korostavat valmentajan neljä mielentilan osaa, jotka ovat tärkeitä oivaltavalle valmennukselle. Myös näissä korostuu kuuntelun, uteliaisuuden, itsehillinnän ja yhteydenmuodostamisen taidot. Kuvassa 2 on esitelty coachin neljä eri mielentilan osaa Carlssonin ja Forssellin mukaisesti.

Kuva 2 Coachin mielentila. (mukaillen Carlsson & Forssell, 2017)



Johtamistyön menestymisen edellytyksenä on kiinnostus työntekijää ja hänen työtänsä kohtaan. Johtaja osoittaa olevansa kiinnostunut, kun hän säännöllisesti haluaa kuulla töiden sujumisesta ja myös osaa iloita työntekijöiden onnistumisista ja oivalluksista. Kannustamisessa tulee kuitenkin muistaa, että ei ohjata työntekijää omien näkemysten mukaisesti toimintamalleihin, vaan työntekijä saa itse miettiä ja löytää omat tapansa toimia. (Kurttila & Aalto, 2021, s. 18)

Esihenkilön uteliaalla mielialalla oma mieli pidetään avoimena ja keskitytään kuuntelemaan. Itsehinnalla onkin vaikutusta myös uteliaisuuden toteutumiseen. Vaikka esihenkilö niin sanotusti putoaisi kärryiltä keskustelun aikana, niin hän malttaa uteliaasti kuunnella, koska näkee, että työntekijä on oivaltavassa tilassa ja hyötyy keskustelusta. Esihenkilön on tärkeää olla tekemättä oletuksia omien kokemustensa ja oletusten pohjalta. Uteliaisuuden voi sanoa onnistuneen, kun esihenkilö luottaa työntekijän voimavaroihin, kykenee hillitsemään itsensä eikä lähde ohjaamaan keskustelua omien mielipiteiden ja kokemusten mukaisesti vaan malttaa kuunnella työntekijää uteliaasti. (Carlsson & Forssell, 2017, s. 92–93)

Kysymyksissä on tärkeää, että ne ovat avoimia. Johtaja asettaa kysymyksenä niin, ettei siihen voi vastata kyllä/ei. Hyvän avoimen kysymyksen avulla työntekijä joutuu kunnolla miettimään vastaustaan, tällöin myös uudet oivallukset ja näkökulmat syntyvät. (Kurttila & Aalto, 2021, s. 18.) Yleinen malli valmennuskeskustelun käyttöön on GROW-malli (katso luku 3.4.1), joka muodostuu sanoista Goals-Reality-Options-Will. Mallin mukaisesti valmentava johtaja auttaa määrittämään asioille tavoitteen, nykytilanteen selvittämisen, eri vaihtoehtojen miettimisen sekä yhteenvedon ja suunnitelman etenemisestä. (TTL, n.d)

Carlsson & Forssell (2017, s. 96–97) painottavat voimallisten kysymysten tärkeyttä. Voimallisten kysymysten tunnusmerkkejä ovat kysymysten avoimuus, liitos nykyhetkeen tai tulevaisuuteen, ei johdattele, ei tuomitse ja ovat yllättäviä.

Kuuntelu on yksi vuorovaikutussuhteen peruselementeistä. Kuuntelussa esihenkilön on ymmärrettävä, että hänen ei tarvitse olla samaa mieltä asioista, joita työntekijä kertoo. Kuunnellessa tulee muistaa, ettei lähde ohjaamaan puhujaa tiettyyn suuntaan, vaan antaa kertoa omin sanoin ja omin tunteuksin. Aktiivisella kuuntelulla työntekijälle välittyy viesti,

että esihenkilö on kiinnostunut ja arvostaa mitä sanottavaa työntekijällä on. (Jalava, 2001, s. 63)

Esihenkilön on hyvä harjoitella kuuntelun eri tekniikoita, koska kuuntelussa on monta eri aspektia. Kun työntekijä puhuu esihenkilölle, niin siihen on hyvä reagoida esimerkiksi lyhyillä sanoilla esimerkiksi ”joo” tai ”niin”, jottei puhujalle välity tunnetta, että häntä ei kuunnella. Tätä kutsutaan kuulemisen ilmaisemiseksi ja se liittyy kertomisen kanssa olennaisesti yhteen. Yksi helppo tapa osoittaa, että olet kuunnellut kertojaa, on yksinkertaisesti toistaa se mitä hän on sinulle kertonut. Myös kysymysten esittäminen sekä yhteenvetojen tekeminen on oiva tapa osoittaa, että olet todellakin kuunnellut puhujaa. (Jalava, 2001, s. 64)

Kuuntelemisen voi jakaa kolmeen eri tasoon. Ensimmäisellä tasolla kuunnellaan mitä toinen sanoo. Toisella tasolla keskitytään eleisiin ja kehonkieleen. Tutkimusten mukaan jopa 90 % vuorovaikutuksesta tapahtuu sanattomasti. Tästä syystä on erittäin tärkeä seurata myös puhujan kehonkieltä, joka saattaa olla hankalaa nykypäivän etäkäytäntöjen vuoksi. Kolmannen tason kuuntelussa korostuu intuitiivinen kuuntelu. Intuitiivista kuuntelua voi harjoitella, eikä se useimmille ole luontainen taito. (Carlsson & Forssell, 2017, s. 81–82)

Luottamuksellisen yhteyden luominen työntekijöihin on tärkeässä roolissa. Ilman luottamuksellista ja hyvää yhteyttä ei esihenkilön ja työntekijän välinen keskustelu ole luontevaa eikä työntekijä välttämättä uskalla kertoa asioista syvällisesti. Varsinkin, jos työntekijä on varta vasten, tai pahimmassa tapauksessa vasten hänen tahtoaan, lähetetty keskusteluun esihenkilön kanssa, työntekijällä saattaa olla puolustuskielipäällä. Tällöin on tärkeää, että esihenkilö pystyy luomaan luottamuksellisen ja turvallisen ilmapiirin. Työntekijän tulisikin kokea tulevansa ymmärretyksi ja tuntea olonsa turvalliseksi. Yhteyden muodostamista voi harjoitella, kuten muitakin taitoja. Daniel Goleman käy kirjassaan ”Social Intelligence” läpi, että ihminen lähettää monia viestejä kehonkielellään ja eleillään. Hyvä esihenkilö pystyy tulkitsemaan itsestään minkälaisia eleitä hän mahdollisesti lähettää ja miten muut saattavat tulkita ne. (Carlsson & Forssell, 2017, s. 85–89)

Itsehillintä liittyy vahvasti kuuntelemiseen ja yhteyden muodostamiseen. Se, että esihenkilö malttaa kuunnella tekemättä omia johtopäätöksiä, jotka perustuvat omiin lähtökohtiin, on yllättävän vaikeata. Varsinkin, jos on totuttu johtamistapaan, jossa esihenkilöt kertovat miten asiat hoidetaan, niin on tärkeä oppia itsehillinnän taito. Valmentava esihenkilö ymmärtää, että kun on tarkoitus valmentaa, niin on tärkeä valita valmentaja eikä neuvojan rooli. Neuvojen antaminen ei edistä valmennettavan oppimista, joten sitä tulee välttää. (Carlsson & Forssell, 2017, s. 89–90) Itsehillinnällä on suuri rooli, valmentavan johtamisen toteutumisessa. Työntekijöille on annettava aikaa vastata esitettyihin avoimiin kysymyksiin.

Monesti vastaukseksi saadaan suoraan en tiedä, mutta tällöin pitää vastauksen sijaan ohjata avoimilla kysymyksillä työntekijä vastaamaan laajemmin. (Kurttila & Aalto, 2021, s. 19)

2.4 Valmentavan johtamisen työkalut ja menetelmät

Seuraavaksi esitellään valmentavassa johtamisessa käytettäviä työkaluja ja malleja, jotka tukevat esihenkilöiden työtä valmentavassa johtamisessa. Työkalujen ja menetelmien avulla esihenkilö pystyy ohjaamaan ja kehittämään työntekijöitä. Menetelmiin ja työkaluihin lukeutuvat muun muassa GWOW-malli, SMART-malli, palautteen antaminen ja vastaanottaminen sekä säännölliset valmennuskeskustelut. Nämä menetelmät ja mallit tarjoavat esihenkilöille konkreettisia keinoja toteuttaa valmentavaa johtamista, ja niiden tavoitteena on edistää työntekijöiden itseohjautuvuutta, motivaatiota ja työhyvinvointia.

2.4.1 GROW-malli

GROW-malli on 1980-luvulla John Withmoren kehittämä työkalu, jolla pystyy kehittämään ohjaavaa johtamistapaa. Malli koostuu neljästä eri vaiheesta, joista myös mallin nimi muodostuu. Mallin ymmärtäminen koetaan usein helpoksi, mutta käytäntöön vieminen vaatii harjoittelua ja uutta ajattelua, jos mallin mukaisesti ei ole ennen toiminut. (HBR, 2019) Grow-malli on dialogi, joka käydään esihenkilön ja työntekijän välillä. GROW tulee sanoista Goals (tavoite), Reality (nykytila), Options (vaihtoehdot), Will/Wrap up (yhteenveto, tie eteenpäin). Keskustelussa edetään tämän mukaisesti niin, että työntekijä määrittelee nämä asiat esihenkilön johdattelemana. (TTL, n.d)

Ensimmäinen vaihe, Goal, on tavoitteen määrittely. Esihenkilö johdattelee työntekijää määrittämään täsmällisen tavoitteen, mitä hän haluaa juuri kyseisen asian kanssa saavuttaa. Monesti työntekijä ei välttämättä tähän heti pysty, mutta työntekijä johdatellaan avoimilla kysymyksillä määrittämään tämä tavoite. Hyviä kysymyksiä ovat esimerkiksi mitä haluat saavuttaa tämän asian kanssa tai mikä on tavoitteesi. (TTL, n.d.; HBR, 2019)

Toinen vaihe, Reality, tarkoittaa nykytilanteen kartoittamista. Kun ensimmäisessä vaiheessa on määritetty tavoite, niin seuraavaksi pitää määrittää nykytilanne. Tätä lähdetään kartoittamaan kysymällä kysymyksiä mitä, milloin, missä ja kuka. Tämän avulla keskustelu pyritään pitämään realistisena ja rakentavana. (HBR, 2019)

Kolmas vaihe, Options, tarkoittaa eri vaihtoehtojen kartoittamista. Kun työntekijä tulee kysymään apua jonkin asian kanssa, hän todennäköisesti tuntee olevansa jumissa jonkin asian kanssa. Tässä vaiheessa on tärkeää auttaa miettimään asioita laajemmin. Kysymykset kuten, mitä vaihtoehtoja sinulla on ratkaista tämä asia, keneltä voisit saada apua tai mitä voisit tehdä, jotta pääset lähemmäksi tavoitettasi, auttaa työntekijää miettimään eri mahdollisuuksia. (TTL, n.d)

Neljäs vaihe will/wrap up, on etenemisen ja yhteenvedon tekemisen vaihe. Viimeisessä vaiheessa esihenkilö auttaa työntekijää tekemään käydystä keskustelusta yhteenvedon ja suunnitelman, kuinka asian kanssa edetään. Mitä aiot nyt tehdä tavoitteesi saavuttamiseksi tai milloin teet seuraavan toimenpiteen asian eteen, ovat hyviä kysymyksiä, jolla työntekijä saadaan tekemään etenemissuunnitelma. Mikäli vastaus on epävarma, niin voi miettimään aikaisempia vaiheita. (HBR, 2019)

2.4.2 SMART-malli

SMART-malli on laajasti käytetty menetelmä tavoitteiden asettamisessa niin yrityksissä kuin henkilökohtaisessa elämässä. Mallin avulla voidaan luoda selkeitä ja saavutettavia tavoitteita, joka on tärkeää valmentavassa johtamisessa. SMART-malli koostuu viidestä osasta: Specific (tarkka), Measurable (mitattava), Achievable (saavutettava), Relevant (merkityksellinen) ja Time-bound (aikataulutettu). Malli ohjaa tavoitteen asettajaa miettimään tavoitteiden konkreettisuutta, realistisuutta ja aikarajoja, jolloin mahdollisuudet onnistua paranevat huomattavasti. (Haughey, 2014)

Ensimmäinen vaihe on tavoitteen yksiselitteinen ja tarkka määrittely. Selkeästi ja tarkasti määritetty tavoite auttaa kaikkia ymmärtämään mihin pyritään. Kun tavoite on konkreettinen ja sisältää yksityiskohtia, se auttaa suuntaamaan työn tekemistä oikeaan suuntaan. (University of California, n.d.)

Toisessa vaiheessa mietitään, miten tavoitetta mitataan. Ilman tavoitteen seuraamista määritellyllä mittarilla, ei voi tietää onko tavoitetta saavutettu. Myös tavoitteen edistymistä on pystyttävä mittaamaan. Edistymisen seuranta kasvattaa motivaatiota tavoitteen saavuttamiseksi. Mitattavissa olevan tavoitteen pitäisi antaa vastaus kysymyksiin: kuinka paljon? Kuinka monta? Kuinka tiedämme, että tavoite on saavutettu? (Opiskelukoulu, n.d.)

Kolmannessa vaiheessa tavoite mietitään saavutettavuuden kannalta. Asetetun tavoitteen tulee olla toteutettavissa realistisesti huomioiden resurssit ja aika. Saavuttamattomissa oleva tavoite ei motivoi ja voi heikentää sitoutumista. (Opiskelukoulu, n.d.)

Neljäs osa-alue on merkityksellisyys. Tavoitteen tulee olla työn kannalta tarkoituksenmukainen ja yhteydessä organisaation laajempiin tavoitteisiin. Tämä antaa tavoitteelle merkityksen ja tekee siitä motivoivan. (University of California, n.d)

Viides vaihe on ajallinen raja. Aikataulu auttaa pysymään tavoitteen saavuttamisessa määrätietoisena ja lisää näin ollen tehokkuutta. Aikataulun asettamisella varmistetaan tavoitteen pysyminen tärkeänä eikä sen toteuttamista näin ollen lykätä. (MindTools, n.d)

2.4.3 Valmennuskeskustelu

Kahdenkeskiset keskustelut ovat nousseet tärkeäksi työkaluksi johtamisen toteuttamisessa. Näiden keskustelujen toteuttamiseksi on monia eri käytäntöjä, kuten viikoittaiset tai kuukausittaiset keskustelut. Keskustelut lisäävät työntekijäkokemusta sekä lisää sitoutuneisuutta työhön. Keskusteluiden avulla työntekijät kokevat, että esihenkilön ymmärrys heitä kohtaan lisääntyy ja esihenkilön kyky auttaa heitä lisääntyy. Motivaation ja työhyvinvoinnin lisääntymiseen vaikuttaa säännöllinen dialogi esihenkilön kanssa. (Vilkman, 2023, s. 265)

Keskusteluiden tiheys ja kesto vaihtelevat tilanteen ja työntekijän tarpeen mukaan. Uudet tai nuoremmat työntekijät saattavat tarvita keskusteluita tiheämmin, kuin vanhat ja kokeneemmat työntekijät. Keskusteluiden sisältö ja tavoitteet vaihtelevat myös organisaatiokulttuurin mukaan. Joissakin yrityksissä keskitytään enemmän tavoitteisiin ja suoritukseen, kun toisilla painopiste voi olla hyvinvoinnissa ja työssä viihtymisen seurannassa. Neuroleadership Institutun tutkimuksessa selvisi, että työntekijät toivovat valmennuskeskustelua kerran kuukaudessa. (Vilkman, 2023, s. 266)

Kahdenkeskiset keskustelut ovat tärkeitä, koska ne tarjoavat esihenkilölle mahdollisuuden luoda ja ylläpitää luottamuksellista yhteyttä työntekijöihin, mikä parantaa psykologista turvallisuutta ja avoimuutta. Säännölliset keskustelut edistävät luottamuksen rakentumista, mikä vaatii pitkäjänteistä työtä. Ne myös tukevat työntekijän hyvinvointia ja mahdollistavat ongelmien varhaisen tunnistamisen. Keskustelut lisäävät työntekijän kokemusta arvostuksesta ja kuulluksi tulemisesta, mikä vahvistaa motivaatiota ja tukee työyhteisön ilmapiiriä. Lisäksi ne antavat esihenkilölle tilaisuuden tukea työntekijän ammatillista

kehittymistä ja uratavoitteita, mikä on tärkeä motivaatiotekijä. Lyhyet, mutta säännölliset keskustelut edistyksestä ja tavoitteista riittävät ylläpitämään kehityskeskeistä vuorovaikutusta ja vahvistamaan työntekijän sitoutumista sekä vastuullisuutta. (Vilkman, 2023, s. 267–269)

Hyvin suunnitellut keskustelurakenteet, kuten tavoitteiden, kehittymistarpeiden ja haasteiden läpikäynti, tukevat työntekijän kokemusta kuulluksi tulemisesta ja auttavat luomaan luottamusta esihenkilön ja työntekijän välille. Tärkeää on myös tarjota työntekijälle mahdollisuus lisätä omaa agenda keskusteluihin, jotta keskustelut vastaavat paremmin yksilöllisiin tarpeisiin ja lisäävät vuorovaikutuksen merkityksellisyyttä. (Vilkman, 2023, s. 270–276)

Proaktiiviset ja oikein kohdistetut kysymykset voivat edistää keskusteluiden hyödyllisyyttä, kun taas liian kontrolloiva lähestymistapa voi luoda tunteen valvonnasta. Hyvä kahdenkeskinen keskustelu tukee esihenkilöä valmentajana ja energisoijana, mikä puolestaan auttaa ennakoimaan ja ratkaisemaan ongelmia ennen niiden kasvamista suuremmiksi. Kahdenkeskiset keskustelut ovat erityisen tärkeitä monipaikkaisessa työssä, sillä ne ylläpitävät yhteyttä ja tukevat työntekijöiden hyvinvointia sekä itseohjautuvuutta. (Vilkman, 2023, s. 277)

2.4.4 Palaute

Palaute on useilla työpaikoilla valitettavan vähäisessä roolissa oleva voimavara. Työpaikoilla olisi hyvä herätä siihen, että palaute luo parhaimmillaan työpaikalle energiaa, lisää työhyvinvointia ja kannustaa kehitykseen. TTL tutkimusprofessori Jari Hakasen mukaan hyvä palaute on hyödyllistä, oli se sitten kiittävää tai korjaavaa palautetta. Palautetta annetaan monilla eri tasoilla. Mikropalautetta on kaikki arkisissa kohtaamisissa tapahtuvat lyhyet, ohimennen annetut kommentit, tervehdykset ja kiittämiset. Tämä mikropalaute on myös tärkeä asia, jolla tuodaan ilmi, että toiset on huomioitu. Syvällisempi palaute annetaan esimerkiksi kehitys- tai valmennuskeskusteluissa, joissa työn tekemistä voidaan arvioida laajemmin. Kaiken palautteen ydin on Hakasen (2017) mukaan siinä, että se antaa työntekijälle käsityksen omasta arvostaan ja auttaa häntä ymmärtämään työnsä merkityksen. Varsinkin myönteisellä palautteella voidaan innostaa työntekijää kohti entistäkin parempia suorituksia, mikä lisää työtyytyväisyyttä ja työhyvinvointia. (TTL, 2017)

Positiivisen palautteen myötä työntekijöiden motivaatio kasvaa ja se voi edistää luovuutta ja sosiaalisuutta työyhteisössä. Kun työntekijä kokee olonsa arvostetuksi, hän on usein aloitteellisempi kokeilemaan uusia asioita. Jatkuva palaute auttaa myös vahvistamaan

työntekijän halua kehittyä entistä paremmaksi ammattilaiseksi. Tämä on omiaan lisäämään turvallista ilmapiiriä, jolloin myös korjaavan palautteen vastaanottamien muodostuu helpommaksi. Tehokkaassa palautekulttuurissa palautteen antaminen tukee työhyvinvointia, oli se sitten kiittävää tai korjaavaa palautetta. (TTL, 2017)

Palautteen puute ja vähyys voi taas johtaa epävarmuuteen, joka laskee työn mielekkyyttä. Jos työntekijä ei saa palautetta, hän ei tiedä, onko työ onnistunut tai arvostaako kukaan hänen työtään. Tämä todennäköisesti heikentää työmotivaatiota. Työn merkityksellisyys voi pienentyä, työhön voi tylsistyä ja työuupumus voi kasvaa, mikäli palautetta ei anneta. (TTL, 2017) Palautteen antamisen kanssa ei tulisi viivyttellä. Mitä pidempään odottaa rakentavan palautteen antamisessa, sen kauemmin työntekijällä kestää korjata toimintansa. Korjaavaa palautetta tulisi antaa säännöllisesti yksityisessä ympäristössä ja siitä olisi hyvä tehdä säännöllinen tapa. (HBR, 2023)

Hyvä palaute on selkeää, vilpittöntä ja tarkoitettu auttamaan työntekijää kehittymään. Rakentava palaute kannattaa antaa kahden kesken ja palautteesta on tärkeää, että palautteesta voi keskustella. (TTL, 2017) Palautteen antamisen lähtökohtana tulisi olla toisen henkilön kasvun ja menestyksen tukemista, ei oman mukavuutesi varmistamista. Oikeaan aikaan annettu rehellinen palaute voi vaikuttaa merkittävästi työntekijän ammatilliseen ja henkilökohtaiseen elämään. (HBR, 2023)

2.5 Valmentavan johtamisen hyödyt ja haasteet

Viitalan ja Jylhän (2019, Valmentava johtaminen) mukaan valmentavalla johtamistyyliillä on todettu olevan selviä vaikutuksia työtyytyväisyyden paranemiseen ja työntekijöiden oppimiseen organisaatioissa. Valmentavan johtamistyylin ansiosta myös suoritukset ovat parantuneet niin yksilö kuin tiimien tasolla, sekä sitoutuminen organisaatioon on kasvanut.

Valmentavalla johtamisella voidaan saavuttaa monia hyötyjä. Lukuiset tutkimukset osoittavat, että valmentava johtaminen parantaa tuloksia, työtyytyväisyyttä sekä työssä jaksamista. Valmentavan johtamisen avulla myös esihenkilöille jää enemmän aikaa itse johtamiseen, koska työntekijät työskentelevät itseohjautuvasti eikä ole riippuvaisia esihenkilöiden päätöksistä.

Onnistuessaan valmentava johtaminen jättää esihenkilölle aikaa tärkeämpien asioiden tekemiseen, kun alaisia ei tarvitse vahtia ja he osaavat ratkaista itse ongelmia. Valmentavalla johtamisella kannustetaan kaikkia yrityksen työntekijöitä olemaan luovia, joka motivoi heitä

ylittämään itsensä ilman käskemistä tai pakottamista. Valmentavalla johtamisella organisaation kulttuuria saadaan muutettua joustavammaksi ja muutoksiin on näin helpompi sopeutua. (Whitmore, 2009, s. 157–158)

Valmentavalla johtamisotteella on todettu positiivisia vaikutuksia työntekijöiden innostamisessa, tavoitteiden saavuttamisessa ja tiukkojen tilanteiden hoitamisessa. Vaasan yliopiston tekemän tutkimus- ja kehittämishankkeen (2013) ”Lähijohtamisen kehittämisellä parempaa hyvinvointia ja tuloksellisuutta” mukaan työntekijät työskentelevät tavoitteellisemmin, suoriutuvat paremmin ja saavuttavat parempia tuloksia ja heidän työhyvinvointinsa on parempi, kuin eri johtamistyyllillä johdetut työntekijät. Työhyvinvointi näkyy matalampana stressinä ja kyynisyytenä, sekä heillä on enemmän työnimua. (Kurttila & Aalto, 2021, s. 14)

Kurttilan ja Aallon (2021, s. 15) mukaan valmentavan johtamisen suurimmat hyödyt ovat motivaation vahvistuminen sekä työn ilon lisääntyminen, työntekijöiden aktiivisuuden kasvaminen, kaikkien potentiaali (osaaminen, ideat ja näkökulmat) saadaan käyttöön, esihenkilöiden ajankäyttö tehostuu, jolloin hän pystyy keskittymään olennaiseen, esihenkilön rooli onnistumisten lisääjänä vahvistuu ja työntekijöiden turhat poissaolot ja vaihtuvuus pienentyvät. Näistä voimmekin päätellä, että valmentavalla johtamisella yritys voi saada merkittäviä etuja muihin toimijoihin verrattuna. Poissaolojen ja vaihtuvuuden vähenemisellä on suuri merkitys yrityksen henkilöstökulujen hallintaan. Ei tarvitse kouluttaa uusia osaajia tai palkata vuokratyövoimaa, jotka vievät paljon aikaa ja rahaa. Samalla myös työilmapiiri paranee, joka vaikuttaa positiivisesti työn suorittamiseen ja sitä kautta tavoitteiden saavuttamiseen. Valmentavalla johtamisella onkin suuri vaikutus työpaikan hyvään ilmapiiriin ja tuottavuuteen.

Sobackin (2021, s. 78–82) mukaan on olemassa myös tilanteita, joihin valmentava johtaminen ei sovellu. Johdettavalla tulee olla perusvalmiudet omasta työstään, jotta valmentavaa johtamista voidaan toteuttaa. Tilanteessa, jossa opastetaan uutta työntekijää, valmentava johtaminen ei ole tarkoituksenmukaista. Myös tilanteet, joissa yksinkertaisesti on vain yksi ainoa ratkaisu, tai työ on muuten kaavamaisista, ei valmentavaa johtamista pysty täysimääräisesti käyttämään. Hätätilanteet ovat tilanne, jossa valmentavaa johtamista ei tule käyttää. Hätätilanteissa käytetään käskyjä ja komentoja, jotta toiminta on ripeää esimerkiksi tulipalossa.

Uutela (Uutela, 2019, s. 21–23) viittaa väitöskirjassaan tutkimuksiin esihenkilöiden kohtaamista haasteista valmentavan johtamisen epäonnistumisiin. Esihenkilöiden

ajanpuutteen on todettu olevan merkittävä tekijä sille, ettei valmentava johtaminen onnistu. Myös esihenkilöiden omat olettamukset työntekijöiden haluttomuudesta valmentamista kohtaan, on todettu olevan yksi epäonnistumisen syistä.

Useassa tutkimuksessa on todettu, että valmentava esihenkilötyö voi epäonnistua, mikäli työntekijät eivät halua oppia tai eivät ole kyvykkäitä vastaanottamaan palautetta. Epäonnistumisen syynä voi olla myös, ettei esihenkilöt vietä tarpeeksi aikaa työntekijöiden kanssa. (Uutela, 2019, s. 22)

3 Työhyvinvointi

Työhyvinvoinnilla tarkoitetaan kokonaisuutta, joka muodostuu itse työstä ja sen mielekkyydestä, terveydestä, turvallisuudesta ja hyvinvoinnista. (STM, n.d.) On tärkeä ymmärtää, että työhyvinvointi näkyy selvästi myös yrityksen ulkopuolelle. Esimerkiksi asiakkaiden on helppo havainnoida tämä työntekijästä. (TTK, n.d.) Työhyvinvoinnin vaikutukset näkyvät työssä jaksamisessa, tuottavuudessa, sitoutumisessa sekä sairauspoissaolojen määrässä. (STM, n.d) Myös tavoitteiden selkeys, mieluisat työtehtävät ja aktiivinen johtaminen vaikuttavat tähän kokonaisuuteen. (Terveystalo, Työhyvinvointi ja työssä jaksaminen, 20.10.2022)

Yritysten on tärkeä huomioida työhyvinvointi yhdeksi johtamisen liiketoiminnan osaksi. Tämän tulee olla suunnitelmallista ja tavoitteellista toimintaa, jonka tarkoitus on edistää työhyvinvointia työpaikoilla. (SOTENAVI) Hierarkkisen johtamisen sijaan tulee panostaa yhteistyöhön ja itseohjautuvuuteen. (Manka & Manka, 2023, s. 23) Yrityksen johtamistyyliillä onkin merkittävä vaikutus työntekijöiden tyytyväisyyteen työpaikalla. Esihenkilöiden vuorovaikutus, kommunikointi ja toimintatavat voivat vaikuttaa työhyvinvointiin positiivisesti tai negatiivisesti. (Kimberly, 31.7.2023)

Työnhallinnan tunne on todettu olevan yksi tärkeimmistä työhyvinvoinnin lähteistä. Tällä tarkoitetaan sitä, kuinka paljon työntekijä pystyy itse vaikuttamaan työtehtäviin ja aikatauluihin. (Manka & Manka, 2023, s. 34) Työhyvinvointia voidaan kasvattaa myös lisäämällä työn imua ja merkityksellisyyttä, sekä mahdollistamalla uuden oppiminen. (Manka & Manka, 2023, s. 53–56) Työn imu tarkoittaa työntekijän työssä kokemaa innostusta ja merkityksellisyyden kokemista. (TTL, n.d.)

Gallup työpaikan johtamiskäytäntöjen tutkimuksessa Yhdysvalloissa selvitettiin 36 yrityksen ja noin 8000 yksikön työn imun vaikutuksia. Tutkimuksessa todettiin, että työn imu paransi

merkittävästi yritysten voittoa sekä asiakastyytyvää, mutta samalla vähensi työntekijöiden vaihtuvuutta sekä tapaturmia. Vaikutusten todettiin olevan korkeimman ja matalimman neljänneksiin kuuluvilla melkein miljardi dollaria yksikköä kohden vuodessa. (Hakanen, 2011, s. 137–138)

Kuten aiemmin todettiin, valmentavalla johtajuudella pyritään aktiivisesti saamaan työntekijät mukaan päätöksen tekoon ja ratkomaan ongelmia itse. Esihenkilö kohtaa työntekijät arvostavasti ja kuuntelee heitä. Tämän avulla valmentava johtaminen lisää työntekijöiden sitoutumista ja merkityksen tunnetta. Tämän avulla myös heidän työtyytyväisyytensä lisääntyy.

Institute for Employment studies teki tutkimuksen valmentavan johtamisen vaikutuksesta työhyvinvointiin vuonna 2020–2021. Tutkimuksen perusteella valmennuskeskusteluihin osallistuneet työntekijät kokivat merkittävää parannusta hyvinvoinnissa ja resilienssissä verrattuna niihin, jotka eivät valmennuskeskusteluihin osallistunut.

Valmentavalla johtamisella pystytään lisäämään työntekijöiden työn imua. Työntekijöiden kuulluksi tuleminen, johdonmukainen toiminta ja voimaannuttava johtaminen lisäävät työterveyslaitoksen työn imu -verkkotutkimusten mukaan työn imua. Viimeaikojen epävarmoina ja haastavina aikoina johtamisen merkitys on entisestään korostunut työhyvinvoinnin kannalta. Myös työntekijästä itsestä lähtevän kehittämisen on todettu lisäävän työn imua. Työn imua koetaankin todennäköisimmin työpaikoissa, joissa esihenkilö mahdollistaa ja kannustaa työntekijöitä itse kehittämään omaa työtään. (Työpoliittinen aikakauskirja, 2020, s. 52) Kuten aiemmin käytiin läpi, nämä ovat vahvasti valmentavaan johtamiseen liittyviä toimia. Palveleva johtaminen auttaa työntekijöitä kehittymään ja mahdollisuuksien toteutumista, näistä asioista synyty työn imua. Palvelevan johtajan ominaisuuksia ovat: kuuntelu, valmentaminen, ideoiden esiin nostaminen, työntekijöiden kehittäminen ja halu palvella. Palvelevan johtajan voimavaroiksi on esitetty mm. aitous, nöyryys, empatia ja kykeneväisyys anteeksiantoon. Palvelevaan johtamiseen kuuluu myös mahdollistaminen ja kannustaminen, vastuuttamista ja rohkeaa toimimista. Näitä asioita kehittämällä esihenkilö kehittää hyvinvointia työyhteisössä. (Hakanen, 2011, s. 76–81) Nämä ovat samoja asioita, joita aiemmin tuotiin esille valmentavan johtamisen kohdalla. Työhyvinvoinnin ylläpitämiseen ja kehittämiseen tarvitaan henkilöstöä arvostavaa johtamista, jonka tulee olla pitkäaikaista. (Työhyvinvoinnin tuottavuusvaikutukset tutkimuksen valossa, 2022, s. 5)

Vuonna 2022 tehdyssä tutkimuksessa (Romao, ym, 2022) ”The Impact of Leaders Coaching Skills on Employees Happiness and Turnover Intention” selvitettiin miten valmentava johtaminen vaikuttaa työntekijöiden onnellisuuteen ja pysyvyyteen työpaikalla. Tutkimukseen osallistui yhteensä 271 työntekijää. Tutkimustulokset osoittavat, että työntekijöiden käsitys esihenkilöiden valmennustaidoista nostaa työntekijöiden onnellisuutta organisaatiossa. Valmennustaitoiset johtajat tuovat positiivisia tunteita työntekijöille, joka luo motivoivan, onnellisen ja sitoutuneen työympäristön. Tutkimus myös osoitti sen, että onnellisilla työntekijöillä ei ole aikomusta vaihtaa työpaikkaa. Tästä voidaan päätellä, että valmentavalla johtamisella on merkittävä vaikutus työpaikan ilmapiiriin ja työpaikan vetovoimaan.

4 Tutkimusmenetelmä

Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, miten esihenkilöt kokevat oman osaamisen valmentavan johtamisen toteuttamisessa, sekä miten esihenkilöt kokevat se vaikuttavan työntekijöiden työhyvinvointiin. Tutkimuksessa kartoitetaan myös haasteita ja kehitystarpeita valmentavan johtamisen toteuttamiseksi. Tutkimuksen aineisto on kerätty teemahaastatteluilla ja tutkimukseen haastateltiin seitsemää esihenkilöä.

Tutkimuksen tavoitteena on tuottaa toimeksiantajalle tietoa, miten valmentavaa johtamista tällä hetkellä yrityksessä toteutetaan, tunnistaa esihenkilöiden vahvuuksia sekä kehityskohteita valmentavan johtamisen toteuttamisessa. Tulokset osoittavat, miten valmentava johtaminen mahdollisesti vaikuttaa työntekijöiden työhyvinvointiin. Tutkimus selvittää myös millaisia haasteita esihenkilöt ovat kohdanneet valmentavan johtamisen toteuttamisessa ja miten haasteita voitaisiin ratkaista. Tutkimuksen tulosten avulla voidaan löytää kehitysehdotuksia, joiden avulla pystytään suunnittelemaan koulutusohjelmia ja tekemään mahdollisia muutoksia johtamiskäytäntöihin. Tämän kokonaisuuden tarkoituksen on auttaa tunnistamaan kehityskohtia valmentavaa johtamiseen ja parantaa työhyvinvointia.

4.1 Tutkimusmenetelmä

Tämä työ on toteutettu kvalitatiivisena tutkimuksena, jossa tutkimusmenetelmänä on käytetty teemahaastatteluja. Kvalitatiivisen tutkimuksen valinta perustuu siihen, että sen avulla voidaan tutkia syvällisesti ihmisten kokemuksia ja merkityksiä. Tutkimuksessa pyrittiin selvittämään esihenkilöiden valmiuksia valmentavan johtamisen toteuttamisessa ja sen vaikutuksista työhyvinvointiin.

Kvalitatiivinen tutkimus soveltuu hyvin tilanteisiin, joissa pyritään selvittämään monimutkaisia ilmiöitä ja niiden taustalla vaikuttavia tekijöitä, joita ei voida yksiselitteisesti mitata kvantitatiivisin keinoin. Kvalitatiivisen tutkimuksen lähtökohtana on todellisuuden monimuotoisuuden kunnioittaminen ja kokonaisvaltainen tutkiminen. Tämä lähestymistapa sopii hyvin tähän työhön, sillä valmentava johtaminen ja sen vaikutukset työhyvinvointiin ovat vahvasti kontekstisidonnaisia ja vaativat yksilöllisten kokemusten esiin tuomista. (Hirsjärvi ym, 2009, s. 161; Vilka, 2021, kpl Menetelmien erityispiirteet)

4.2 Aineistonkeruumenetelmä

Tämän työn aineistonkeruumenetelmäksi valikoitui teemahaastattelu, joka on yleinen ja joustava tapa kerätä syvällistä tietoa ihmisten kokemuksista. Teemahaastattelu mahdollistaa avoimen vuorovaikutuksen haastateltavien kanssa ja tarjoaa tilaa syventyä tutkimuskysymyksiin liittyviin teemoihin. Menetelmä sopii tähän työhön hyvin, sillä se mahdollistaa esihenkilöiden kokemusten, näkemysten ja käytäntöjen esiin tuomisen valmentavaan johtamiseen liittyen. (Hirsjärvi & Hurme, 2008, s. 34–35)

Haastatteluilla on monia etuja, kuten joustavuus ja mahdollisuus tarkentaa ja syventää vastausten sisältöä. Haastateltavien vapaus kertoa kokemuksista ja mielipiteistä auttaa tuomaan esille laajempia näkökulmia tutkimusongelman ratkaisemiseksi.

Haastattelumenetelmän valinnassa otettiin huomioon myös sen kyky tuoda esille taustalla olevia motiiveja ja käsityksiä, joita ei välttämättä saada esiin esimerkiksi lomakehaastattelulla. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2009, s. 52)

Teemahaastattelu on lomakehaastattelun ja avoimen haastattelun välille asettuva haastattelumuoto. Teemahaastattelu ei etene tarkasti muotoiltujen kysymysten kautta, vaan teemahaastattelussa keskitytään ennalta suunniteltuihin teemoihin. Vaikka teemat ovat haastatteluissa kaikille samat, keskustelu on joustavaa ja tilanteista riippuen voi ohjautua eri suuntiin. Kaikilta haastateltavilta ei välttämättä kysytä samoja kysymyksiä. Teemahaastattelu mahdollistaa ihmisten tulkintojen ja merkitysten esille tuomisen. Haastateltavat voivat vapaasti puhua aiheista ja aiheen vierestäkin, kunhan tutkija varmistaa, että kaikki ennalta päätetyt teemat tulee käsitellyksi. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2006, s. 55)

Sopivien haastateltavien valinta varmistettiin miettimällä joukko mahdollisia haastateltavia työnantajan edustajan kanssa. Tästä joukosta tutkija valitsi seitsemän esihenkilöä, jotka osallistuivat haastatteluun. Ennen varsinaisia haastatteluja tutkija piti yhden harjoitushaastattelun, jolla testattiin kysymykset ja saatiin kokemusta haastattelun

pitämisestä. Hyvänä määränä haastateltavia voi pitää kylläntymisen ajatusta (Valli & Aaltola, 2015, s. 41), jonka takia tutkimukseen ei tarvittu useampaa haastattelua.

Opinnäytetyön aineistonkeruumenetelmäksi valikoitui teemahaastattelu, koska se mahdollistaa joustavan ja syvällisen vuorovaikutuksen haastateltavien kanssa. Teemahaastattelun avulla ennalta suunniteltuja teemoja pystytään käymään läpi vapaamuotoisesti, joka antaa haastateltaville mahdollisuuden tuoda esiin omia näkemyksiä ja kokemuksia. Tutkimuksen tavoitteena on selvittää esihenkilöiden kokemuksia tutkimusaiheista, joten teemahaastattelu soveltuu parhaiten tämän tutkimuksen tekemiseen. Teemahaastattelu antaa myös mahdollisuuden syventää keskustelua, esittää tarkentavia kysymyksiä ja selvittää haastateltavien vastauksia laajasti, joka auttaa saamaan monitasoista tietoa tutkimusaiheista.

4.3 Aineiston analysointi

Haastatteluiden jälkeinen vaihe on aineiston litterointi, eli puhtaaksi kirjoittaminen. Litteroinnin voi suorittaa usealla eri tavalla riippuen millaista analyysia siihen aikoo soveltaa. (Valli & Aaltola, 2015, s. 42) Tässä tutkimuksessa jokainen haastattelu tallennettiin, ja se myös litteroitiin heti haastattelun jälkeen.

Useimmin teemahaastatteluaineisto analysoidaan teemoittelemalla ja tyypittelemällä. (Valli & Aaltola, 2015, s. 43) Teemoittelu on yksi laadullisen tutkimuksen aineiston sisällönanalyysin perusmenetelmistä. Teemoittelun tarkoituksena on etsiä kerätystä aineistosta samoja teemoja kuvaavia näkemyksiä yhteen. (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 105–107) Sisällönanalyysi tehdään, jotta tutkittavasta ilmiöstä kerätty aineisto saadaan tiivistettyä ja pelkistettyä niin, että siitä voidaan tehdä johtopäätöksiä. (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 122–127) Aineiston litteroinnin jälkeen aineistoa voidaan alkaa järjestelmään uudelleen teemoittain, jotta analysointi helpottuu. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2006, s. 106) Haastatteluiden aineisto teemoitettiin niin, että jokaisen tutkimuskysymyksen alle etsittiin keskeiset asiat. Tämä helpotti tulosten läpikäymistä ja jäsentämistä.

5 Tutkimuksen tulokset

Tutkimusta varten haastateltiin seitsemää esihenkilöä Hämeen Osuuspankista. Haastatteluun osallistuvat esihenkilöt valittiin niin, että he tulevat eri tiimeistä, eri

kokemustaustoilla ja eri puolilta toimialuetta. Tällä haluttiin varmistaa, että saadaan mahdollisimman monipuolisesti aineistoa koko toimialueelta.

Haastateltaville lähetettiin sähköpostilla kutsu haastatteluun saatekirjeen kera. Saatekirjeessä kerrottiin tutkimuksen tarkoitus ja käytiin läpi valmentavan johtamisen periaatteita organisaation näkökulmasta. Tällä haluttiin varmistaa se, että haastattelussa puhutaan samasta aiheesta. Tutkimuksen saate liitteenä 1.

Kaikki pyydetyt esihenkilöt suostuivat osallistumaan haastatteluun. Haastattelut sovittiin pidettäväksi Microsoft Teamsin välityksellä, joten kenenkään ei tarvinnut haastattelun takia siirtyä normaalista työntekopaikastaan muualle. Kaikkiin haastatteluihin varattiin tunti aikaa. Haastattelut myös tallennettiin, jotta tutkija pystyi keskittymään haastattelun aikana täysin haastateltavaan, eikä muistiinpanojen tekemiseen. Tallenteet tuhottiin heti, kun litterointi oli saatu suoritettua. Tutkimus toteutettiin anonyyminä ja vain opinnäytetyön tekijä tietää lopulliset haastatteluun osallistuneet henkilöt.

Teemahaastattelun runko (Liite 1.) muodostui tutkimuskysymyksistä, joista kaikista johdettiin alakysymyksiä. Haastattelurunko toimitettiin haastateltaville etukäteen, jotta he osallistuisivat haastatteluun ja voivat halutessaan miettiä vastauksia etukäteen. Tällä haluttiin myös varmistaa, että tietoa saadaan syvällisesti.

5.1 Esihenkilöiden osaaminen valmentavan johtamisen toteuttamisessa

Haastateltavat esihenkilöt ovat osallistuneet vaihtelevasti erilaisiin koulutuksiin. Osa on opiskellut ylemmän korkeakoulututkinnon, joissa on käsitelty johtamisen eri osa-alueita. Moni on myös osallistunut työnantajan tarjoamille johtamiskoulutuksille. Osa esihenkilöistä toivoi myös lisää koulutuksia ja tukea oppien käytäntöön viemisessä. Oppien vieminen käytäntöön ja niiden soveltaminen arjessa vaatii lisää työtä ja kokemusta. Monet korostivatkin jatkuvan oppimisen tärkeyttä, jotta voi itse jatkuvasti kehittyä valmentavana johtajana.

”Olen saanut valmentavan johtamisen koulutusta, mutta huomaan, että käytännössä on vielä kehitettävää, varsinkin kun on kiirettä” (Haastateltava 2)

Osa esihenkilöistä on selvästi varsin kyvykkäitä valmentavassa johtamisessa. Heillä on vahva osaaminen valmentavasta johtamisesta, sekä pitkä kokemus esihenkilötyöstä, joten he ovat ehtineet kehittämään itseään. He ovat myös tutustuneet laajasti eri johtamismalleihin

ja teorioihin, sekä soveltaneet näitä työssään etsien itselleen toimivan tavan toteuttaa valmentavaa johtamista.

”Koen, että valmentava johtaminen on yksi vahvuuksistani. Se auttaa mua saamaan työntekijöistä parhaan irti” (Haastateltava 5)

Haastatellut esihenkilöt mainitsivat useita konkreettisia työkaluja ja menetelmiä, jotka he kokevat tärkeiksi valmentavassa johtamisessa. Palautteen antaminen ja säännölliset valmennuskeskustelut nousivat jokaisessa haastattelussa esille. Myös kuuntelu ja avoimien kysymyksien esittäminen nousi esille monessa haastattelussa. Työntekijöiden kannustaminen itseohjautuvuuteen ja vastuun ottamiseen nousi myös esille haastatteluissa. Tähän liittyen mainittiin kuuntelu ja avoimien kysymysten esittäminen.

”Valmentava johtaminen on minulle ennenkaikkea kuuntelua ja oikeiden kysymysten esittämistä, jotta tiimi voi itse löytää oikeat ratkaisut.” (Haastateltava 7)

Haastatteluista kuitenkin nousi myös esiin, että esihenkilöt arvioivat omia taitojaan kriittisesti ja tarvitsevansa jatkuvaa harjoittelua, jotta ne toimisivat parhaalla mahdollisella tavalla. Palautteen antamisen kohdalla nousi useasti esiin, että se jää helposti vähäiseksi. Vaikka palautteen antaminen koetaan tärkeäksi, siihen kaivataan lisää koulutusta ja tukea.

Kaikki esihenkilöt hyödyntävät valmennus- ja sparrauskeskusteluja työssään. Haastateltavat kertoivat, että nämä keskustelut tarjoavat mahdollisuuden syventää vuorovaikutusta, tutustua työntekijöihin sekä mahdollistaa palautteen antamisen molempiin suuntiin. Näin kaikille työntekijöille mahdollistetaan ajankäytön puutteellisuudesta huolimatta vähintään yksi pidempi hetki, jolloin esihenkilön kanssa pääsee keskustelemaan rauhassa.

”Minun tehtäväni on auttaa jokaista ymmärtämään oma roolinsa ja vahvuutensa tiimissä, mikä vaatii jatkuvaa vuoropuhelua ja kannustamista.” (Haastateltava 6)

”Käyn kuukausittain valmennuskeskusteluja jokaisen henkilön kanssa ja ne auttavat minua ymmärtämään heidän tarpeitaan paremmin.” (Haastateltava 3)

Haastatteluista päätellen esihenkilöt ovat kiinnostuneita työntekijöistä ja heidän työhyvinvoinnistaan. Heille on tärkeä käydä aitoa keskustelua ja kuunnella työntekijöitä. Heillä on halu toteuttaa tätä säännöllisesti, jotta pysyvät ajan tasalla työntekijöiden asioista.

Useimmat esihenkilöt arvioivat oman kyvykkyytensä valmentavan johtamisen toteuttamisessa varsin hyväksi. Samalla kuitenkin tunnistettiin, että johtaminen on jatkuvaa oppimista ja itsensä kehittämistä vaativa prosessi.

5.2 Esihenkilöiden kokemukset valmentavan johtamisen vaikutuksista työhyvinvointiin

Valmentavalla johtamisella koettiin olevan merkittävä vaikutus työntekijöiden työhyvinvointiin. Esihenkilöt tunnistivat useita valmentavan johtamisen osa-alueita, jotka ovat keskeisiä asioita työhyvinvoinnin edistämisessä. Asioita, jotka nousivat haastatteluissa esille ovat mm. avoin kommunikaatio, yksilön tukeminen ja yhteenkuuluvuuden vahvistaminen. Myös itseohjautuvuuden lisääminen koetaan merkittäväksi asiaksi työhyvinvoinnin kannalta.

”Se että sua valmennetaan ja sä koet sen tärkeäksi itsellesi, niin totta kai se on työhyvinvointia.” (Haastateltava 5)

”Tuen tarjoaminen on kriittistä. Kun työntekijät tuntevat olevansa tuettuja, he ovat onnellisempia ja tuottavampia” (Haastateltava 7)

Esihenkilöt kokevat, että valmentavan johtamisen myötä lisääntyvä itseohjautuvuus, motivaation kasvu ja mahdollisuus tehdä itse päätöksiä nähdään merkittävänä työhyvinvointia lisäävänä tekijänä. Tämä luo myös positiivista ilmapiiriä. Päätäntävalta ja motivaation kasvu lisäävät kokemusten mukaan työhyvinvointia. Haastateltavat ovat myös saaneet positiivista palautetta osallistavasta johtamistyylistä, joka on parantanut työilmapiiriä. Säännöllisten keskusteluiden ja avoimen vuorovaikutuksen ansiosta esihenkilön on koettu olevan lähempänä tiimiläisiä ja madaltanut kynnystä kertoa asioista.

”Valmentava johtaminen lisää työntekijöiden päätäntävaltaa ja motivaatiota mikä parantaa työhyvinvointia.” (Haastateltava 1)

”Jokaisella on vapaus ja vastuu itse suunnitella työviikkonsa, mikä parantaa työhyvinvointia.” (Haastateltava 2)

Tietyissä tilanteissa esihenkilöt ovat myös huomanneet, ettei valmentava johtaminen aina vaikuta työhyvinvointiin toivotulla tavalla. Valmentavan johtamisen on huomattu myös voivan aiheuttaa työntekijöissä jännitystä ja pelkoa, jos he eivät ole tähän tottuneet. Näitä tilanteita on tunnistettu esimerkiksi silloin, kun tiimiin on tullut uusi työntekijä.

”Olen huomannut positiivisia vaikutuksia yksilötasolla, vaikka tiimitasolla muutokset eivät ole yhtä selkeitä.”

Esihenkilöt ovat tietoisia siitä, että heidän omat valmentavan johtamisen taidot vaikuttavat suoraan työntekijöiden työhyvinvointiin ja sitä kautta koko työyhteisön ilmapiiriin ja tehokkuuteen. He korostavat avoimuutta, tukea ja kannustusta. Haastatteluissa ilmeni, että valmentava lähestymistapa auttaa työntekijöitä tuntemaan itsensä arvostetuiksi ja tulevan kuulluiksi, jonka myötä työhyvinvointi kasvaa.

”Kun käytän aikaa työntekijöideni kuuntelemiseen ja heidän ideoiden arvostamiseen, huomaan selvän eron heidän asenteessa ja sitoutumisessa.” (Haastateltava 5)

Esihenkilöt myös kuvasivat haastatteluissa, että heidän kykynsä ymmärtää ja soveltaa valmentavan johtamisen periaatteita on avainasemassa, kun tavoitteena on työntekijöiden motivaation ja sitouttamisen ylläpitäminen ja lisääminen. Haastatteluiden perusteella he myös ymmärtävät, että heidän oma jatkuva ammatillinen kehitys valmentavina johtajina on tärkeässä asemassa työhyvinvoinnin edistämässä työpaikalla.

”Kehittäessäni omaa osaamistani valmentavana esihenkilönä, näen suoran vaikutuksen työntekijöideni tyytyväisyyteen ja laatuun.” (Haastateltava 1)

5.3 Haasteet valmentavan johtamisen toteuttamisessa

Haastatteluiden perusteella ylivoimaisesti suurimmaksi haasteeksi ilmeni ajankäyttö. Kaikki haastatteluun osallistuneet esihenkilöt kokevat, ettei heidän aikansa riitä valmentavan johtamisen toteuttamiseksi niin hyvin, kuin he haluaisivat. Haastateltavat kokevat, että heillä on niin paljon tekemistä, joka ei liity valmentavaan johtamiseen, etteivät he ehdi sitä kunnolla tekemään. Osa haastateltavista kokee riittämättömyyden tunnetta, kun he eivät pysty olemaan tarpeeksi läsnä työntekijöiden arjessa.

”Ajan puute on merkittävä haaste, erityisesti kun tiimin koko kasvaa.” (Haastateltava 4)

”Meillä on niin valtavan suuret tiimit tällä hetkellä, että esihenkilön aika ei millään riitä.” (Haastateltava 1)

”Valmentava johtaminen vaatii aikaa, ja kun päivittäiset tehtävät vievät suurimman osan ajasta jää valmentamiselle vähän tilaa.” (Haastateltava 7)

Toinen esiin nousseista haasteista koskee johtamisen tasalaatuisuutta. Monet mainitsivat, että eri tiimeissä valmentavaa johtamista saatetaan toteuttaa eri tyyeillä. Haastatteluista selvisi, että valmentavaa johtamista tulisi yhtenäistää ja koulutusta lisätä.

”Eri osastojen välillä on eroja siinä, miten hyvin valmentava johtaminen on omaksuttu.”
(Haastateltava 1)

Myös toteutunut fuusio on aiheuttanut haasteita. Haasteeksi on koettu yrityskulttuurien yhdistäminen, yhteisten linjausten löytäminen valmentavaan johtamiseen liittyen, kasvaneet tiimikoot sekä negatiiviset tunteet, joita fuusion myötä on syntynyt. Fuusio on aiheuttanut epävarmuutta ja pelkoa osassa työntekijöissä. Haastatteluissa tuotiin myös esille, että esihenkilötyö on yksinäistä eikä siihen ole saanut riittävästi tukea ylemmältä tasolta.

”Fuusio toi mukanaan haasteita, kuten yrityskulttuurien yhdistämisen ja negatiivisten tunteiden käsittelyn.” (Haastateltava 2)

”Uusien tiimiläisten tunteminen vie aikaa ja on aluksi haastavaa.” (Haastateltava 3)

Esihenkilöt ovat tunnistaneet, että selkeät koulutusohjelmat, parempi resurssien käyttö, tiimikokojen pienentäminen ja kulttuurimuutoksen edistäminen ovat keskeisiä kehityskohteita, jotka auttavat edistämään valmentavan johtamisen toteuttamista ja työhyvinvoinnin edistämistä. Osaamiskeskuksen täysimääräisestä hyödyntämisestä odotetaan lisäapua esihenkilöille.

Kehityksen kohteista yhdeksi suurimmaksi nousi palautteen antaminen sekä yleisen palautekulttuurin nostaminen. Palautteen antaminen koetaan merkittäväksi osaksi valmentavaa johtamista, mutta monet kokivat tarvitsevana tähän lisää koulutusta ja tukea. Myös psykologinen turvallisuus nousi kehityskohteeksi. Tämä koettiin tärkeäksi kehittää, jotta myös esihenkilöt uskaltavat tuoda esiin omat haasteet ja kehityskohteensa.

”Psykologinen turvallisuus ja palautteenannon kehittäminen ovat tärkeitä kehityskohteita”

Haastatteluista nousi myös esille, että esihenkilöt kaipaavat yhtenäisiä ja konkreettisia linjauksia miten valmentavan johtamisen periaatteet toteutuvat käytännössä. Valmentavan johtamisen seuranta ja arviointia tulisi myös kehittää.

5.4 Esihenkilöiden kokemukset valmentavan johtamisen hyödyistä

Hyödyistä puhuttaessa tutkija esitti kysymyksen niin, ettei syntynyt oletusarvoa valmentavan johtamisen tuovan hyötyjä. Kaikki haastateltavat kokivat valmentavan johtamisen hyödylliseksi. Esihenkilöt ovat nähneet monia eri hyötyjä, joita valmentava johtaminen on tuonut. Kaikkien esihenkilöiden haastatteluista ilmeni, että valmentavan johtamisen hyödyt ovat merkittäviä niin esihenkilölle itselleen, työntekijöille kuin organisaatiolle.

Valmentavan johtamisen koettiin tuovan hyötyjä myös esihenkilölle itselleen. Monet vastasivat, että se mahdollistaa oman kehittymisen ja johtamistaitojen parantamisen. Palautekulttuuri vahvistuu, joten myös esihenkilö saa enemmän palautetta omasta työstä ja johtamisesta. Esihenkilöt myös kokivat, että heidän kykynsä tukea ja kehittää tiimiläisiä kasvaa valmentavan johtamisen avulla. Avoimen vuorovaikutuksen ansiosta koetaan esihenkilön pystyvän myös paremmin auttamaan työntekijöitä.

“Valmentava johtaminen auttaa esihenkilöä kehittymään ja parantamaan omia johtamistaitojaan.” (Haastateltava 4)

“Johtajana kehittyminen ja parempi ymmärrys tiimistä ovat valmentavan johtamisen hyötyjä.” (Haastateltava 3)

“Valmentava johtaminen vapauttaa esihenkilölle aikaa, kun tiimistä tulee itseohjautuvampi.” (Haastateltava 6)

Ajankäyttö ja varsinkin sen vapautuminen tuli myös vahvasti esille haastatteluissa. Itseohjautuvuuden koetaan vapauttavan esihenkilön aikaa muuhun työhön, kun työntekijöitä kannustetaan ottamaan vastuuta ja tekemään päätöksiä. Tämän myötä koettiin, että jää enemmän aikaa suunnitella arkea pidemmälle.

“Arki rullaa tosi smoothisti ja ei ole mitään isoja tulipaloja sammuteltavana” (Haastateltava 4)

Työntekijöille valmentavasta johtamisesta koettiin olevan monia hyötyjä. Esihenkilöt mainitsivat laajasti omaan työhön vaikuttamisen mahdollisuuden. Tämän koettiin parantavan työntekijöiden motivaatiota sekä työhyvinvointia. Valmentavan johtamisen koettiin mahdollistavan työntekijöiden keskittymisen ydintehtäviinsä ilman ylimääräisiä häiriötekijöitä. Haastatteluista ilmeni, että työntekijät kokevat saavansa tukea ja apua, jonka koettiin lisäävän heidän sitoutumistaan sekä tyytyväisyyttä työhön.

“Työntekijät kokevat voivansa vaikuttaa omaan työhönsä, mikä parantaa motivaatiota ja työhyvinvointia.” (Haastateltava 2)

*“Mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön ja saada tukea parantaa työhyvinvointia.”
(Haastateltava 3)*

Työhyvinvointi ja sen parantuminen valmentavan johtamisen myötä mainittiin kaikissa haastatteluissa. Esihenkilöt linkittävät valmentavan johtamisen vahvasti työhyvinvointiin vaikuttavaksi tekijäksi.

Haastatteluista ilmeni myös se, että työntekijöiden tuloksellisuuden, sitoutuneisuuden ja innokkuuden koetaan myös kasvavan valmentavan johtamisen myötä. Tämän koettiin vahvistavan työntekijöiden osaamista, joka antaa heille mahdollisuuden kehittyä kohti vaativampia tehtäviä.

Organisaatiolle koettiin syntyvän merkittävää hyötyä valmentavan johtamisen myötä. Vahvimmin esiin nousi tuloksetekokyky ja sen edelleen parantuminen. Onnistuneen valmentava johtamisen koetaan johtavan parempiin tuloksiin ja tavoitteiden ylittämiseen. Haastateltavat uskovat, että valmentava johtaminen parantaa organisaation tuloksia ja tekee työyhteisöstä kestävämmän ulkoisille ja sisäisille muutoksille. Valmentavan johtamisen koetaan luovan ilmapiiri, jossa työntekijät voivat kokea onnistumisia ja kehittyä ammatillisesti. Tämä parantaa sekä yksilöiden että organisaation suorituskykyä sekä työhyvinvointia.

*“Jos me ollaan onnistuttu valmentamisessa, niin meidän pankki menestyy tosi hyvin.”
(Haastateltava 4)*

Valmentavan johtamisen koetaan myös työhyvinvoinnin kasvun myötä sitouttamaan työntekijät yritykseen paremmin, joka on merkittävä hyöty yritykselle itselleen. Sitoutuneiden työntekijöiden myötä hyötyinä mainittiin mm. vaihtuvuuden pienentyminen, organisaation suorituskyvyn parantuminen ja työskentelyn tehokkuus.

Valmentavan johtamisen koetaan myös olevan yrityksen menestyksen mahdollistaja pitkällä aikajänteellä. Kun organisaatio ottaa vastuun ihmisistään ja on vastuullinen toimija, niin se mahdollistaa pitkällä aikavälillä yrityksen menestymisen. Matkanvarrella koettavat olosuhteiden muutokset esim. fuusiot, taloudellisen tilanteen heikentyminen yms. kestetään paremmin, kun henkilöstö on valmentavasti johdettu.

“Valmentava johtaminen parantaa organisaation tuloksia ja tekee työyhteisöstä kestävämmän ulkoisille ja sisäisille muutoksille.” (Haastateltava 1)

6 Johtopäätökset

Tutkimuksen tuloksista käy ilmi se, että valmentavalla johtamisella koetaan olevan merkittäviä positiivisia vaikutuksia. Vaikutukset koskevat niin esihenkilöitä, työntekijöitä ja koko organisaatiota. Valmentavan johtamisen kyvykkyyden kehittäminen on äärimmäisen tärkeää, jotta sen täysi potentiaali voidaan saavuttaa. Haastatteluiden perusteella kaikkien esihenkilöiden valmentavan johtamisen kyvykkyys on hyvällä tasolla, vaikkakin vaihtelevaa.

Useimmat haastateltavista kokivat, että heillä on hyvät perusvalmiudet valmentavan johtamisen toteuttamiselle, mutta samalla he tunnistivat kehitystarpeita erityisesti käytännön toteutuksessa sekä menetelmien syvällisemmässä soveltamisessa. Haastatteluista ilmeni selvästi, että kaikki haastateltavat näkevät valmentavan johtamisen tärkeänä työkaluna niin yksilöiden ja tiimien kehittämisessä, kuin työhyvinvoinnin kehittämisessä. Viitala & Jylhä (2019, Valmentava johtaminen) ovatkin todenneet valmentavalla johtamistyyllillä olevan selvä vaikutus työhyvinvoinnin paranemiseen.

Tuloksista voidaan päätellä, että esihenkilöiden valmentavan johtamisen kyvykkyys vaihtelee heidän koulutuksensa ja kokemuksen perusteella. Tämä osoittaa, että valmentavan johtamisen koulutus ja kehittäminen koko organisaation tasolla on merkityksellistä ja tärkeää. Merkittävää on, että vaikka esihenkilöt pääosin kokevat omat valmiutensa hyvinä, tunnistavat he kuitenkin jatkuvan kehityksen ja oppimisen tärkeyden. Halu kehittyä on yksi esihenkilön ydintaidoista. (Ristikangas & Grünbaum, 2014, s. 20–21)

Tukea he kaipaavat erityisesti palautteen antamisessa ja palautekulttuurin luomisessa sekä valmentavan johtamisen menetelmien soveltamisessa jokapäiväisessä työssä. Kyky vastaanottaa palautetta on edellytys, jotta esihenkilö kykenee työskentelemään tiiminsä kanssa (Ristikangas & Grünbaum, 2014, s. 20) Johtopäätöksenä tästä voidaan todeta, että esihenkilön valmentavan johtamisen taidot eivät kehity automaattisesti, vaan he tarvitsevat säännöllistä koulutusta ja konkreettista tukea organisaatiolta.

Esihenkilöiden vastauksista löytyi monia yhtäläisyyksiä valmentavan esihenkilön ydintaitoihin liittyen. Esihenkilöt käyttävät avoimia kysymyksiä ja korostivat kuuntelun merkitystä, joka on esihenkilöille tärkeä taito. (Jalava. 2001, s. 63) Myös kiinnostus työntekijöitä kohtaan ja kiinnostus miten heillä menee, nousi puheeksi useassa keskustelussa. Kiinnostus

työntekijöistä on yksi johtamistyön menestyksen edellytyksistä. (Kurttila & Aalto, 2021, s. 18) Esihenkilöt kokevat, että heidän olisi tärkeä luoda työntekijöille mahdollisuus menestyä ja pyrkivät haastamaan sekä innostamaan työntekijöitä. Esihenkilöt vaikuttavatkin olevan kiinnostuneita enemmän työntekijöistä ja heidän menestymisestänsä, kuin omista intresseistään. Ristikangas & Grünbaum (2014, s. 32) ovatkin todenneet, että esihenkilön tavoitteena on tehdä työntekijöistä menestyviä ja että heidän onnistumisistansa on osattava iloita. Tämä välittyi myös hyvin esihenkilöiden puheista.

Esihenkilöt tunnistivat myös spontaanin läsnäolon tärkeyden, (Ristikangas & Ristikangas, 2013 s. 52–60) mutta liiallisen työmäärän takia eivät pysty sitä tarpeeksi toteuttamaan. Valmennuskeskusteluita käydään kuukausittain, jolla varmistetaan kaikille ainakin yksi kalenteroitu kohtaaminen esihenkilön kanssa.

Valmentavan johtamisen vaikutus työhyvinvointiin on tuloksien perusteella hyvin selvä. Kaikki esihenkilöt toivat haastatteluissa ilmi, että johtaminen vaikuttaa työpaikan ilmapiiriin sekä työntekijöiden työhyvinvointiin. Tuloksista selviää, että hyvin toteutettu valmentava johtaminen edistää työntekijöiden työhyvinvointia erityisesti avoimen kommunikaation, itseohjautuvuuden ja yksilön tukemisen kautta. On myös merkittävää, ettei valmentava johtaminen vaikuta pelkästään työhyvinvointiin vaan myös työntekijöiden sitoutumiseen ja motivaatioon. Organisaation tulisikin investoida esihenkilöiden valmentavaan johtamiseen ja tätä kautta työntekijöiden työhyvinvoinnin kasvuun. Tämän myötä pidemmällä aikavälillä myös organisaation tulokset kokyky kasvaa. Hierarkkisen johtamisen sijaan tulisikin panostaa yhteistyöhön ja itseohjautuvuuden kasvattamiseen (Manka & Manka, 2023, s. 23)

Haastatteluissa esille nousseet kokemukset ovat yhteneviä aiheesta tehtyjen tutkimusten kanssa. Tutkimukset ovat osoittaneet, että valmentavalla johtamisella on merkittävä vaikutus työntekijöiden työhyvinvointiin, ilmapiiriin ja vetovoimaan. (Romao, ym, 2022)

Yksi työhyvinvoinnin tärkeimmistä lähteistä on työnhallinnan tunne, eli miten paljon työntekijä pystyy itse vaikuttamaan työtehtäviin ja aikatauluihin. (Manka & Manka, s. 34) Tuloksista käy ilmi, että esihenkilöt ovat myös huomanneet tämän vaikuttavan positiivisesti työntekijöiden työhyvinvointiin, ja tukevat tätä mm. kannustamalla itseohjautuvuuteen ja mahdollisuutena päättää omat työaikansa tiettyjen raamien sisällä.

Tulosten perusteella selkeästi suurimmaksi haasteeksi muodostui ajankäytön haasteet. Ajankäyttö on esihenkilöiden suurin haaste valmentavan johtamisen toteuttamisessa (Uutela, 2019, s. 21–23). Esihenkilöt kokevat, etteivät pysty riittävästi panostamaan valmentavaan

johtamiseen, koska heillä on niin paljon muita tehtäviä. Tästä voi päätellä, että organisaation rakenteita ja työtehtävien jakautumista tulee tarkastella uudelleen. Organisaation tulisikin huolehtia esihenkilöiden työmäärä niin, että he voivat panostaa valmentavaan johtamiseen. Osaamiskeskuksen työnkuvaa on hyvä lähteä entisestään kehittämään ja miettimään voisiko he hoitaa esimerkiksi joitain tehtäviä, jotka nyt ovat esihenkilöiden työpöydällä. Yksi valmentavan johtamisen epäonnistumisen syistä on tutkittu oleva se, ettei esihenkilöt vietä tarpeeksi aikaa työntekijöiden kanssa. (Uutela, 2019, s. 22)

Haasteeksi koettiin myös yrityskulttuurin ja yhtenäisten johtamistapojen luominen, käyttöönotto ja yhdistäminen. Esihenkilöt kokevat tärkeänä, että he johtamiskäytäntöjä yhtenäistetään ja niiden käsittelyyn käytetään siihen tarvittava aika. Fuusion myötä on ollut hyvin paljon normaalista poikkeavaa, että tähän ei ole koettu vielä löytyvän aivan yhteistä säveltä. Fuusion myötä kasvaneet tiimikoot ovat myös aiheuttaneet esihenkilöille haasteita. On tullut paljon uusia työntekijöitä, joihin tutustua ja työntekoalue on laajentunut paljon. Fuusio on myös luonnollisesti aiheuttanut osassa työntekijöissä negatiivisia tunteita, joita esihenkilöt ovat auttaneet käsittelemään. Esihenkilöt tarvitsevat tukea myös itse ja tukea tulisi olla helposti saatavilla tarvittaessa.

Myös yhteiset ja konkreettiset linjaukset valmentavasta johtamisesta koetaan vielä puutteelliseksi. Valmentava johtaminen ei ole kaikilla samanlaista. Tätä voidaan lähteä parantamaan selkeillä koulutuksilla, miten valmentavaa johtamista toteutetaan ja miten sitä seurataan tai mitataan.

Esihenkilöiden kokemukset työhyvinvoinnin ja valmentavan johtamisen yhteydestä nousi vahvasti esille tuloksista. Valmentavalla johtamisella onkin todettu olevan selviä vaikutuksia työtyytyväisyyden ja oppimisen parantumiseen organisaatioissa. (Viitala & Jylhä, 2019) Valmentavan johtamisen on todettu myös vaikuttavan positiivisesti työntekijöihin vähentämällä muun muassa stressiä ja lisäämällä työnimua. (Kurttila & Aalto, 2021, s. 14) Tämä nousi myös esiin tuloksissa esihenkilöiden havaintoina työntekijöiden motivaation, innostumisen sekä kasvaneena sitoutumisena.

Valmentavan johtamisen suurimpia hyötyjä ovat motivaation vahvistuminen, työn ilon lisääntyminen, työntekijöiden aktiivisuuden kasvaminen, työntekijöiden potentiaalien hyödyntäminen, esihenkilöiden ajankäytön tehostaminen ja sitä kautta valmentavan johtamisen mahdollistaminen, työntekijöiden vaihtuvuuden pienentyminen. (Kurttila & Aalto, 2021, s. 15) Tuloksista käy ilmi, että esihenkilöt ovat tehneet samat havainnot, joita valmentava johtaminen on tuonut.

Valmentavan johtamisen on myös todettu luovan organisaation kulttuurin joustavaksi ja muutokseen sopeutuviksi (Whitmore, 2009, s. 157–158), joka nousi myös tuloksista esiin. Tuloksissa mainittiin, että työyhteisö kestää matkalla tulevat muutokset paremmin, kun organisaation on valmentavalla tavalla johdettu.

Tuloksista voidaan päätellä, että esihenkilöt kokevat valmentavan johtamisen kehittävän myös heitä itseään esihenkilöinä. Tämän perusteella voidaan sanoa, että organisaation kannattaa investoida valmentavaan johtamiseen, sillä se parantaa esihenkilöiden valmiuksia toimia valmentavan johtamisen periaatteiden mukaisesti.

Tuloksista voidaan myös päätellä, että valmentava johtaminen on lisännyt työntekijöiden mahdollisuutta vaikuttaa omaan työhön, joka on parantanut heidän motivaatiotansa, työhyvinvointia sekä tuloksellisuutta. Tämä mahdollistaa koko organisaation menestymisen.

6.1 Suositukset

Tutkimuksen tulosten ja johtopäätösten perusteella esitetään seuraavia suosituksia. Toimeksiantaja voi näiden suositusten perusteella kehittää valmentavaa johtamista organisaatiossaan, joka johtaa myös työhyvinvoinnin kasvuun. Näihin asioihin panostamalla organisaatio voi saavuttaa hyödyt, joita valmentavan johtamisen on todettu tuovan.

Ensimmäisenä suosituksena esitetään valmentavan johtamisen koulutusta. Esihenkilöille tulisi järjestää säännöllisiä valmentavan johtamisen koulutuksia, joihin osallistuvat niin uudet kuin kokeneemmatkin esihenkilöt. Koulutuksissa syvennetään valmentavan johtamisen menetelmiä, joissa esihenkilöt kokevat tarvitsevansa tukea. Koulutukset voi suunnitella myös niin, että se huomioi eri tasolla olevat esihenkilöt ja heidän tarpeensa. Hyödyksi voisi käyttää myös mentorointia, jossa kokeneemmat esihenkilöt jakavat osaamista uusien kanssa. Tällä tavalla voidaan edistää johtamistaitojen kehittymistä. Tälle tulisi luoda systemaattinen tapa.

Toisena suosituksena esitetään esihenkilöiden ajankäytön tukemista sekä työtehtävien uudelleen järjestelyä. Esihenkilöiden ajan- ja resurssienhallintaa tulisi tarkastella ja tukea enemmän. Tällä hetkellä ajankäyttö ja tiimien suuret koot aiheuttavat sen, että esihenkilöt eivät pysty täysin toteuttamaan valmentavaa johtamista. Esihenkilöille tulisi tarjota resursseja ja tukea, jotta he voivat priorisoida valmentavaa johtamista arjessa nykyistä enemmän. Tämä voi syntyä tiimikokojen optimoinnista ja työtehtävien uudelleenjärjestelystä.

Osaamiskeskusta pitäisi hyödyntää nykyistä enemmän. Esihenkilöille tulisi jäädä riittävästi aikaa olla läsnä työntekijöiden arjessa. Tästä voi tehdä esimerkiksi pilottihankkeen yhden

tiimin kanssa, jossa järjestellään esihenkilön työtehtäviä uudelleen. Näin voidaan saada mahdollisesti tietoa, onko järjestely ollut hyödyllinen ja kannattaako sitä laajentaa myös muihin tiimeihin.

Kolmantena suosituksena esitetään yhtenäisyyden ja palautekulttuurin vahvistamista. Valmentavan johtamisen käytäntöjä yhtenäistetään eri tiimien välillä sekä lisätään palautekulttuurin vahvistavaa koulutusta. Tämä luo organisaatioon johdonmukaisuutta valmentavan johtamisen toteuttamiseksi. Tämä parantaa työntekijöiden kokemusta esihenkilöiden tuesta sekä kannustuksesta. Organisaatiolle tulisi luoda selkeät yhteiset linjaukset valmentavan johtamisen toteuttamisesta, joka tukee eri tiimeissä työskenteleviä esihenkilöitä. Yhtenäinen koulutusohjelma, organisaation sisäinen palautepalvelu ja esihenkilöiden esimerkki voivat olla keinoja lisätä palautteen antamisen aktiivisuutta.

Neljäntenä suosituksena esitetään työntekijöiden sitouttamisen ja itseohjautuvuuden tukemista. Kehitetään tukimalleja, joilla kannustetaan työntekijöitä ottamaan itse vastuuta ja tekemään itsenäisiä päätöksiä. Tällä vahvistetaan työntekijöiden motivaatiota ja sitoutumista organisaatioon. Itseohjautuvuutta voi tukea säännöllisillä valmennushetkillä, joissa työntekijät saavat tukea omien tavoitteiden saavuttamiseksi. Työntekijöille tulisi tarjota mahdollisuuksia osallistua enemmän oman työn kehittämiseen ja päätöksentekoon. Organisaatio voi järjestää esimerkiksi työpajoja, joissa työntekijöitä kannustetaan pohtimaan itseohjautuvuuden merkitystä omassa työssä ja miten valmentava johtaminen voi tukea heitä tässä.

Viidentenä suosituksena esitetään organisaatiokulttuurin kehittämistä ja resilienssin vahvistamista. Organisaation tulisi edelleen jatkaa organisaatiokulttuurin kehittämistä, joka tukee valmentavan johtamista ja mahdollistaa koko organisaation resilienssin vahvistumisen. Näin organisaatio sopeutuu tehokkaammin muutoksiin, joita alalla väistämättä tulee eteen. Esihenkilöille tulisi järjestää valmennuksia avoimuuden ja psykologisen turvallisuuden lisäämiseksi. Yhteiset linjaukset ja arvot, jotka vahvistavat valmentavaa johtamista tulisi hioa ja kirkastaa niin, että ne ovat kaikilla tiedossa ja käytössä. Tämä vahvistaa koko organisaation suorituskykyä sekä kestävyyttä. Organisaatiokulttuurin kehittämistä ja sen tärkeyttä tulisi korostaa, sekä järjestää tilaisuuksia, joissa koko työyhteisö pääsee jakamaan ja kehittämään organisaatiokulttuuria yhdessä. Organisaatiokulttuurin kehittäminen on jatkuva prosessi.

6.2 Luotettavuus

Tutkimuksessa lähtökohtana voidaan pitää sitä, että vältetään virheitä. Tulosten luotettavuus ja pätevyys voi kuitenkin vaihdella. Tutkimuksen luotettavuutta tuleekin arvioida kaikissa tutkimuksissa. Luotettavuuden arvioinnissa voidaan käyttää useita erilaisia tapoja. (Hirsjärvi yms, 2009, s. 231) Luotettavuuden arviointi on tutkimuksen keskeisiä asioita, koska tutkimukselle on asetettu tiettyjä tasoja, jotka sen tulisi saavuttaa. Tutkimusten luotettavuutta arvioitaessa käytetään yleisesti käsitteitä reliabiliteetti ja validiteetti. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2006, s. 24)

Reliaabeliudella tarkoitetaan sitä, kuinka hyvin mittaustulos on toistettavissa. Tutkimuksen reliabelius tarkoittaa sitä, että tulokset eivät ole sattumanvaraisia, vaan toistuvat samanlaisina esimerkiksi kahden eri tutkijan tekeminä. (Hirsjärvi yms, 2009, s. 231) Kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa voidaan eritellä kolme kohtaa: Tulosten johdonmukaisuus, ajallinen reliabelius ja erityisen metodin reliabeliuuden arviointi. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2006, s. 26)

Opinnäytetyön tekemisessä on noudatettu hyvää tieteellistä käytäntöä sekä ammattialan eettisiä ohjeita. Opinnäytetyön luotettavuus perustuu tutkimusmenetelmän soveltuvuuteen ja aineiston huolelliseen analysointiin. Menetelmäksi valikoitui teemahaastattelu, koska sen avulla saatiin syvällistä tietoa esihenkilöiden kokemuksista ja näkemyksistä.

Analyysivaiheessa pyrittiin erittelemään toistuvia teemoja. Analyysivaiheessa keskeiset teemat nousivat selkeästi esiin. Tutkijan ennakko-oletukset eivät vaikuttaneet aineiston tulkintaan.

Tutkimuksen tulosten toistettavuus ja vertailu aiempiin tutkimuksiin ja teoriaan oli yhdenmukaista. Valmentavan johtamisen koettiin edistävän työhyvinvointia sekä haastatteluiden hyödyistä nousi esiin aiempien tutkimusten mukaisia hyötyjä. Tutkimusta voidaan siis pitää reliabelina.

Haastatteluihin osallistui vain toimeksiantajan organisaation esihenkilöitä, joten tutkimus antaa tietoa kyseisen organisaation tilanteesta. Näin ollen tuloksia ei voi suoraan yleistää muihin organisaatioihin.

Tutkimuksen rajoituksiin kuuluvat otoksen rajallisuus ja haastatteluihin perustuvan aineiston subjektiivisuus. Tutkimukseen haastateltiin seitsemää esihenkilöä, joka on alle kolmasosa kaikista esihenkilöistä. Jatkotutkimusta voitaisiin tehdä myös määrällisellä menetelmällä tai

haastatella suurempaa joukkoa. Näin voitaisiin vahvistaa myös tämän tutkimuksen luotettavuutta ja toistettavuutta.

7 Pohdinta

Opinnäytetyön tekeminen alkoi joulukuussa 2023, jolloin jäin opintovapaalle tarkoituksena keskittyä pelkästään opinnäytetyön tekemiseen. Alkuperäisen suunnitelman mukaisesti opinnäytetyön piti valmistua kevääseen 2024 mennessä. Suunnitelmiin tuli kuitenkin heti muutos. Palasin työtehtävien muuttumisen seurauksena takaisin töihin tammikuussa 2024. Tämän jälkeen opinnäytetyön tekemistä jatkettiin työn ohella. Myös työn aihe muuttui matkanvarrella, joka hidasti hieman prosessia sen alkuvaiheilla.

Opinnäytetyön aihe valikoitui toimeksiantajan valmiista aihe-ehdotuksista. Aihe on itselle mielenkiintoinen, joten siitä oli mielekästä lähteä tekemään tätä työtä. Aihe on myös toimeksiantajalle ajankohtainen, kun kaksi pankkia on yhdistynyt ja ollaan luomassa uutta yhteistä kulttuuria, toimintatapoja yms. Alkuperäistä aihetta muokattiin työn edetessä yhdessä toimeksiantajan kanssa, jotta se vastaisi paremmin heidän tarveensa. Se, että aihe on myös itselle mielenkiintoinen, näkyi siinä, että teoreettiseen viitekehykseen on löytynyt kattavasti tietoa monista eri lähteistä. Lähteitä löytyi aiheeseen hyvin ja kirjallisuutta läpikäydessäni opin paljon lisää valmentavasta johtamisesta, työhyvinvoinnista sekä niiden vaikutuksesta työntekijöihin sekä organisaatioon.

Tutkimuksen suunnittelu oli hieman pidempi prosessi. Alkuperäisen suunnitelman mukaisesti opinnäytetyön piti valmistua kevään 2024 aikana. Opintovapaa, joka oli alun perin otettu opinnäytetyön tekemiseen, keskeytyikin heti alkuunsa ja työ tehtiin loppuun työn ohessa. Tästä ja tutkimusaiheen muuttumisesta johtuen aikataulu suunniteltiin uudelleen ja opinnäytetyön valmistuminen siirrettiin vuoden lopulle. Itse tutkimus oli mielenkiintoinen ja miellyttävä toteuttaa. Haastatteluiden pitäminen onnistui hyvin ja kaikki esihenkilöt, joita pyydettiin, suostuivat haastatteluun. Haastatteluiden jälkeen keskityttiin aineiston analysointiin, tulosten ja johtopäätösten tekemiseen.

Onnistuin mielestäni hyvin opinnäytetyön toteutuksessa. Erityisesti haastatteluiden analysoinnissa ja valmentavan johtamisen teoreettisen viitekehyksen soveltamisessa sekä aiempien tutkimustulosten hyödyntämisessä. Opinnäytetyön tekemisen aikana opin paljon valmentavasta johtamisesta ja sen vaikutuksesta työhyvinvointiin. Opin myös tutkimuksen tekemisen eri vaiheista, kuten aineistonkeruu, analysointi ja tulosten esittäminen.

Opinnäytetyötä voidaan hyödyntää esihenkilöiden koulutusten ja kehitysohjelmien suunnittelussa. Työn tuloksia voidaan hyödyntää valmentavan johtamisen kyvykkyyden kehittämisessä sekä siihen liittyvien haasteiden ymmärtämiseen. Työn avulla voidaan siis parantaa johtamisen ja työhyvinvoinnin laatua. Tutkimuksen perusteella voi myös luoda uusia kehitystoimia ja seurata niiden vaikutusta, miten ne tukevat organisaation kehittymistä tällä alueella. Aiheesta olisi jatkossa mielenkiintoista tutkia miten valmentava johtaminen vaikuttaa työntekijöiden sitoutumiseen ja työmotivaatioon pidemmällä aikavälillä. Myös organisaatiokulttuurin vaikutus valmentavan johtamisen onnistumiseen olisi mielenkiintoinen jatkotutkimusaihe.

Lähteet

Carlsson, M. & Forssell, C. (2017) *Esimies ja coaching*. Tietosanoma Oy

Dembkowski, S., Eldridge, F., Hunter, I., Whitmore, J. (2006) *The Seven Steps of Effective Executive Coaching*, Thorogood Publishing. <http://tinyurl.com/bdruwcyu>

Eskelinen, J., Ilmakunnas, P & Kuula, M. (2022) *Työhyvinvoinnin tuottavuusvaikutukset tutkimuksen valossa*. https://akavaworks.fi/wp-content/uploads/sites/2/2022/01/Työhyvinvoinnin-tuottavuusvaikutukset-tutkimuksen-valossa-Akava-Works-artikkeli-1_2022.pdf.

Finto, Suomalainen asiasanasto- ja ontologiapalvelu (n.d) *Kyvykkyys*. Haettu 1.11.2024 osoitteesta <https://finto.fi/tt/fi/page/t13>

Gentz, M. (8.9.2022). Mitkä ihmeen kyvykkydet? Osaamisella ja asiantuntijuudellahan kilpailu voitetaan – vai voitetaanko? *Blogit*. <https://www.ilmarinen.fi/ajankohtaista/blogit-ja-artikkelit/blogikirjoitukset/minna-gentz/mitka-ihmeen-kyvykkydet/>

Hakanen, J. (2011) *Työn imu*. Työterveyslaitos Helsinki. https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/136798/9789522618276-TTL_tyonimu.pdf?sequence

Harvard business review. (25.07.2023) *How to give negative feedback to your direct reports*. Haettu 25.10.2024 osoitteesta <https://hbr.org/2023/07/how-to-give-negative-feedback-to-your-direct-reports>

Harvard business review. (2019) *The Leader as Coach*. Haettu 1.11.2024 osoitteesta <https://hbr.org/2019/11/the-leader-as-coach>

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2009). *Tutki ja kirjoita*. Tammi <https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/valmentava-johtaminen-iakkaiden-palveluissa/valmentavan-johtamisen-toimintamalleja-ja-tyokaluja/grow-malli>

Johtajuus.info (n.d.) *Valmentava johtaminen*. Haettu 11.12.2023 osoitteesta <https://johtajuus.info/valmentava-johtaminen/>

- Kimberly, S. (31.7.2023) *The Impact of Leadership Styles on Employee Satisfaction: A Tale of Two Work Environments*. <https://www.linkedin.com/pulse/impact-leadership-styles-employee-satisfaction-tale-kimberly/>
- Kupias, P., Peltola, R. & Pirinen, J. (2014) *Esimies osaamisen kehittäjänä*. Alma Talent Oy
- Kurttila, M. & Aalto, P. (2021). *Pomon parhaat ratkaisut*. Helsingin seudun kauppakamari / Helsingin Kamari Oy.
- Lyly-Yrjänäinen, M. (2022) *Työolobarometri 2021*. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja. Helsinki.
- Manka, M-L- & Manka, M. (2023) *Työhyvinvointi* Alma Talent Oy.
- Martela, F. (4.4.2014) *Itsemääräämisteoria – Eli onnellisen elämän kolme keskeisintä tekijää*. <https://frankmartela.fi/2014/04/04/itseohjautuvuusteoria-eli-kolme-vastausta-siihen-mika-tekee-ihmisen-onnelliseksi/>
- MindTools. (n.d.) *SMART Goals: How to Make Your Goals Achievable*. Haettu 25.10.2024 osoitteesta <https://www.mindtools.com/a4wo118/smart-goals>
- Mohapatra, C. (2016) *Book Review: Coaching for Performance by Sir John Whitmore*. NHRD Network journal.
- OP (n.d.) *Yksi yhteinen OP Häme 1.1.2024 alkaen* Haettu 11.12.2023 osoitteesta <https://www.op.fi/web/op-etela-hame/op-hame>
- Opiskelukoulu (n.d.) *Onnistunut tavoitteiden asettaminen: SMART-tekniikka*. Haettu 25.10.2024 osoitteesta <https://opiskelukoulu.fi/tavoitteiden-asettaminen/>
- Pöyhönen, P., Santavuori, H. & Mustonen, S. (2023) *Asiakastutkimus: perusteet ja käytännöt*. Alma Talent Oy.
- Ristikangas, M-R. & Grünbau, L. (2014). *Valmentava esimies: Onnistumista palvelevat positiot*. Talentum
- Ristikangas, M-R., Ristikangas, V. (2013) *Valmentava johtajuus*, Talentum Oy.

Romao, S., Ribeiro, N., Gomes, D., & Singh, S (2022) *The Impact of Leaders Coaching Skills on Employees Happiness and Turnover Intention*. <https://doi.org/10.3390/admsci12030084>

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A (2009). *Menetelmäopetuksen tietovaranto*.

Yhteiskuntatieteellisen tietoarkisto.

<https://www.fsd.tuni.fi/fi/tietoarkisto/julkaisut/kvalimotv.pdf>

Soback, D. (2021). *Valmentava johtajuus: opas voiman, viisauden ja myötätunnon herättämiseen*. Basam Books.

Sosiaali- ja terveysministeriö (n.d.) *Työhyvinvointi*. Haettu 8.1.2024 osoitteesta

<https://stm.fi/tyohyvinvointi>

Terveystalo (20.10.2022) *Työhyvinvointi ja työssä jaksaminen*. Haettu 8.1.2024 osoitteesta

<http://tinyurl.com/2tcvze2u>

Työterveyslaitos (20.03.2017) *Palaute on työelämän pienin suuri asia*. Haettu 25.10.2024

osoitteesta <https://www.ttl.fi/tyopiste/palaute-on-tyoelaman-pienin-suuri-asia>

Työterveyslaitos (n.d) *GROW-malli*. Haettu 4.10.2024 osoitteesta

<https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/valmentava-johtaminen-iakkaiden-palveluissa/valmentavan-johtamisen-toimintamalleja-ja-tyokaluja/grow-malli>

Työturvallisuuskeskus (n.d.) *Työhyvinvointi*. Haettu 8.1.2024 osoitteesta

<https://ttk.fi/tyoturvallisuus/tyohyvinvoin>

Tähtinen, J., Laakkonen, E. & Broberg, M. (2020) *Tilastollisen aineiston käsittelyn ja tulkinnan perusteita*. Turun Yliopisto.

University of California. (n.d.). *SMART Goals: A How to Guide*. Haettu 25.10.2024

osoitteesta <https://www.ucop.edu/local-human-resources/files/performance-appraisal/How%20to%20write%20SMART%20Goals%20v2.pdf>

Uutela, U. (2019). *Valmentava esimiestyö työhyvinvointia ja työssä oppimista tukemassa*.

Fenomenografinen tapaustutkimus esimiesten ja työntekijöiden käsityksistä.

[väitöskirja, Lapin yliopisto]

<https://lauda.ulapland.fi/bitstream/handle/10024/63708/Acta%20electronica%20Universitatis%20Laponiensis%20256.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Vehkalahti, K. (2.3.2020) *Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät*. Helsingin yliopisto.

Viitala, R. & Jylhä, E. (2019). *Johtaminen. Keskeiset käsitteet, teorit ja trendit*. Edita Publishing Oy

Vilkka, H. (2021). *Näin onnistut opinnäytetyössä*. PS-kustannus.

Vilkka, H. (2021). *Tutki ja kehitä*. PS-kustannus.

Vilkman, U. (2023) *Näin menestyt monipaikkaisessa työssä*. Alma Talent Helsinki.

Whitmore, J. (2009). *Coaching for Performance. Growing human potential and purpose. The principles and practice of coaching and leadership*. Nicholas Brealey Publishing.

Liite 1. Haastattelun saate

Hei!

Antti tekee HAMK:n opintoihin liittyen opinnäytetyötä, jossa OP Häme on toimeksiantajana.

Antin aiheena on valmentava johtaminen ja tutkimuksen tarkoituksena on selvittää esihenkilöiden kyvykkyyttä valmentavan johtamisen toteuttamisessa suuressa pankkiorganisaatiossa ja miten he kokevat sen vaikuttavan työntekijöiden työhyvinvointiin. Valmentava johtaminen on nykypäivänä yhä tärkeämpää organisaatioissa, joissa korostuvat tiimityö, vuorovaikutus ja jatkuva oppiminen. OP Hämeessä on yhteisesti sovittu malli Tapa johtaa myyntiä, joka on juuri lanseerattu ja otetaan käyttöön loppuvuoden aikana. OP Hämeessä ei ole erikseen käyty läpi valmentavaa johtamisesta, joten vastauksissa saattaa olla eroavaisuutta riippuen siitä, kummasta pankista haastateltava on lähtöisin. Tavoitteena on selvittää esihenkilöiden osalta nykytilaa vahvuuksien sekä kehitettävien asioiden osalta työhyvinvoinnin näkökulmasta.

Tutkimus toteutetaan henkilökohtaisena haastatteluna. Kiitos ajastasi, kun autat Anttia opinnäytetyön toteutuksessa!

Valmentavalla johtamisella tarkoitetaan tässä työssä seuraavia asioita:

1. Vuorovaikutus. Ohjeiden ja neuvomisen sijaan esihenkilö kuuntelee aktiivisesti, esittää avoimia kysymyksiä ja antaa palautetta. Tavoitteena herättää itseohjautuvuutta ja oivalluksia työntekijöille
2. Yhteistyö. Tehdään yhdessä asioita ennalta sovittujen tavoitteiden saavuttamiseksi.
3. Luottamus. Valmentava ympäristö perustuu luottamukseen, jolloin tiimiläiset uskaltavat jakaa ajatuksiaan ja ideoitaan ilman pelkoa.

Teemat ja kysymykset:

- **Kyvykkyys valmentavan johtamisen toteuttamisessa:**
 - Mitä valmentava johtaminen esihenkilönä tarkoittaa sinulle?
 - Millaisia taitoja ja valmiuksia koet omaavasi valmentavassa johtamisessa?
 - Konkreettisia esimerkkejä irti
 - Mitkä valmentavan johtamisen työkalut tai menetelmät ovat sinulle erityisen tärkeitä?

- esimerkit menetelmistä ja työkaluista esim. kk-keskustelut yms.
- Miten arvioisit omaa kyvykkyyttäsi valmentavan johtamisen toteuttamisessa?
- **Vaikutus työhyvinvointiin:**
 - Mitä työhyvinvointi tarkoittaa sinulle?
 - Miten koet valmentavan johtamisen vaikuttavan työntekijöidesi työhyvinvointiin?
 - Konkreettisia esimerkkejä?
 - Oletko huomannut muutoksia työilmapiirissä tai työntekijöiden motivaatiossa valmentavan johtamisen myötä?
- **Haasteet ja kehitystarpeet:**
 - Mitkä ovat suurimmat haasteet valmentavan johtamisen toteuttamisessa?
 - Millaisia kehitystarpeita näet valmentavan johtamisen kehittämiseksi/parantamiseksi?
- **Valmentavan johtamisen mahdolliset hyödyt**
 - Mitä hyötyjä olet huomannut valmentavan johtamisen tuovan itsellesi/työntekijöille/organisaatiolle?

Liite 2. Aineistonhallintasuunnitelma

Tutkimusaineiston tallennus ja säilytys

Tutkimuksen aineistona käytettiin teemahaastatteluista kerättyä aineistoa. Haastattelut tallennettiin ja nauhoitettiin. Tutkimusaineisto säilytetään sen aikaa, kun opiskelija valmistuu, jolloin aineisto viimeistään poistetaan. Aineistoa säilytetään opinnäytetyön tekijän omassa OneDrive-tallennustilassa. Aineistoon ei pääse käsiksi kukaan muu kuin opinnäytetyön tekijä ja aineisto säilytetään tietoturvallisesti. Aineistoa hyödynnetään vain opinnäytetyön tekemiseen ja se hävitetään opinnäytetyöprosessin päätyttyä.

Henkilötietojen ja arkaluontoisten tietojen käsittely

Opinnäytetyössä ei kerätty henkilötietoja eikä tutkimusaineistoon sisälly salassa pidettävää tietoa.

Opinnäytetyön omistajuus ja jatkokäyttö

Opinnäytetyön omistajuus kuuluu opinnäytetyön tekijälle. Kukaan muu ei saa oikeuksia käsitellä tutkimustuloksia eikä aineistoa. Tutkimusaineistoa ei jatkokäytetä.