

Henna Rähä

**ESIMIEHEN KEHITTÄMISVALMENNUKSEN VAIKUTUS HÄNEN JA TYÖRYHMÄN TYÖHYVINVOINTIIN**

Case: Osuuskauppa Arina

# **ESIMIEHEN KEHITTÄMISVALMENNUKSEN VAIKUTUS HÄNEN JA TYÖRYHMÄN TYÖHYVINVOINTIIN**

Case: Osuuskauppa Arina

Henna Räihä  
Opinnäytetyö  
Kevät 2017  
Liiketalouden ko  
Oulun ammattikorkeakoulu

## TIIVISTELMÄ

Oulun ammattikorkeakoulu  
Liiketalouden ko, Johtaminen ja organisaatiot

---

Tekijä(t): Henna Räihä

Opinnäytetyön nimi: Esimiehen kehittämisvalmennuksen vaikutus hänen ja työryhmän työhyvinvointiin

Työn ohjaaja: Jaana Kuusipalo

Työn valmistumislukukausi- ja vuosi: Kevät 2017

Sivumäärä: 39 + 2

---

Tämän opinnäytetyön toimeksiantajana toimii Osuuskauppa Arina. Arinan HR-tiimin kaksi jäsentä ovat kouluttautuneet vuonna 2016 työnohjaajiksi, ja he ovat tuotteistaneet ratkaisukeskeisen työnohjauksen kehittämisvalmennukseksi. Kehittämisvalmennus on yhdistelmä ratkaisukeskeisyyttä, työnohjausta ja valmennusta, ja sen tavoitteena on saada yksilöllistä kehitystä aikaan ja valmentaa työyhteisöä ratkaisukeskeisesti. Kehittämisvalmennusta pidetään pääasiassa esimiehille.

Tässä työssä tavoitteena on saada selville kehittämisvalmennuksen mahdollisia vaikutuksia kahden esimiehen työhyvinvointiin ja toimintaan sekä osan heidän työryhmiensä jäsenten työhyvinvointiin. Tutkimus toteutetaan laadullisena tutkimuksena yksilöhaastatteluiden kautta ja tutkimusote on monitapaustutkimus. Työssä hyödynnetään lähteitä ammattikirjallisuudesta ja internetlähteistä. Tutkimuksen haastatteluiden teemat liittyvät työhyvinvointiin ja kehittämisvalmennukseen sekä sen johtamiin mahdollisiin vaikutuksiin esimiesten toiminnassa.

Tutkimuksessa kävi ilmi, että kehittämisvalmennuksella on positiivisia vaikutuksia esimiesten työhyvinvointiin ja toimintaan. Kehittämisvalmennuksen todettiin auttaneen heidän psyykkiseen ja sosiaaliseen työhyvinvointiinsa parantaen heidän vuorovaikutustaitojaan ja täten myös muuttaneen heidän toimintaansa työryhmiä kohtaan. Tutkimuksessa saatiin myös selville esimiesten toiminnan muuttumisen vaikuttaneen positiivisesti työryhmän jäsenten sosiaaliseen työhyvinvointiin. Tutkimuksessa saatiin myös selville, etteivät esimiehet tiedostaneet negatiivista stressiään ennen kuin se alkoi vaikuttaa heidän kehoihinsa.

Tutkimuksen tulosten johdosta voidaan siis todeta, että kehittämisvalmennus edistävää esimiesten ja heidän työryhmiensä työhyvinvointia. On siis suositeltavaa, että kehittämisvalmennusta järjestettäisiin edelleen, ja valmennettaviksi otettaisiin mahdollisimman moni esimies, jotta työhyvinvointia edistettäisiin entistä enemmän Osuuskauppa Arinassa. Tutkimustuloksista kävi myös ilmi, että Osuuskauppa Arinassa on tarvetta entistä tarkemmalle negatiivisen stressin tarkastelulle eli tiedotusta stressistä tulisi lisätä.

---

Asiasanat: Työhyvinvointi, työnohjaus, ratkaisukeskeisyys, valmennus

## ABSTRACT

Oulu University of Applied Sciences  
Degree programme in Business Administration

---

Author(s): Henna Rähä

Title of thesis: The effect of Development Coaching to employer's and their staff's work wellness

Supervisor(s): Jaana Kuusipalo

Term and year when the thesis was submitted: Spring 2017      Number of pages: 39 + 2

---

The case company of this thesis is Osuuskauppa Arina. Two members of the HR-team in Osuuskauppa Arina studied to become professional guidance counselors, and they combined solution orientation, professional guidance and coaching into a service called Development Coaching. The aim of Development Coaching is to enable personal development and growth in managers and to coach the workplace with solution orientation.

The purpose of this thesis is to find out if development coaching has any effects on two managers' work wellness and behavior at work, and if it also has any effects on their staff members' work wellness. The research was conducted as multiple case study through individual interviews. The themes in individual interviews are related to work wellness and development coaching as well as the possible effects of the development coaching. The resources used in this thesis are professional publications and internet-resources.

The results showed that development coaching has positive effects on the managers' work wellness and behavior at work. The development coaching was found to have improved their psychological and social wellness by improving their communication skills and therefore changing their behavior towards their staff members. Results also showed that the change in managers' behavior had effected the social aspect of the staff members' work wellness. The results also showed that the managers are not aware of their stress being negative stress until it affects their bodies.

Based on the results of the research development coaching can be said to improve the work wellness of both managers' and staff members'. Therefore, it is recommended that Osuuskauppa Arina continues to provide development coaching and provides it to as many managers as possible. This way work wellness in Osuuskauppa Arina could be improved even more. It is also recommended that Osuuskauppa Arina provides more information on stress and especially negative stress for their employees.

---

Keywords: Solution orientation, professional guidance, work wellness, coaching

# SISÄLLYS

1	JOHDANTO .....	6
2	MITÄ TYÖNOHJAUS ON .....	8
2.1	Ratkaisukeskeinen työnohjaus .....	8
2.1.1	Työnohjausprosessi .....	9
2.1.2	Työnohjaajan roolit.....	11
3	ARINAN KEHITTÄMISVALMENNUS .....	14
3.1	Kehittämismennuksen prosessi .....	14
3.2	Ratkaisukeskeiset menetelmät kehittämismennuksessa .....	16
3.2.1	Voimaannuttava visiointi .....	16
3.2.2	Potentiaalilin löytäminen .....	17
3.2.3	Esteiden ylittäminen.....	18
4	TYÖHYVINVOINTI .....	19
4.1	Työkyky .....	19
4.2	Stressi, työuupumus ja masennus.....	20
4.3	Ennaltaehkäiseminen .....	22
5	TUTKIMUSMENETELMÄ .....	23
5.1	Tutkimusmenetelmä .....	23
5.2	Aineistonkeruutapa ja aineiston hankinta .....	24
6	TUTKIMUSTULOKSET .....	25
6.1	Esimies 1.....	25
6.2	Työryhmä 1 .....	27
6.3	Esimies 2.....	28
6.4	Työryhmä 2 .....	30
7	JOHTOPÄÄTÖKSET .....	32
8	POHDINTA.....	36
	LÄHTEET.....	38
	LIITTEET .....	40

# 1 JOHDANTO

Nykyisin esimiehet huolehtivat henkilökuntansa työhyvinvoinnista hyvin. Esimiehen arki on kuitenkin hyvin kiireistä, ja herää kysymys siitä, huolehtivatko esimiehet omasta työhyvinvoinnistaan? Pystyäkseen huolehtimaan alaisistaan tulisi esimiesten huolehtia ensin omasta työhyvinvoinnistaan, sillä jos esimies ei voi hyvin, ei hän kykene huolehtimaan alaistensa työhyvinvoinnista yhtä hyvin kuin hänen tulisi kyetä.

Yksi esimiesten työhyvinvointia edistävä työtapa voi olla työnohjaus. Räisäsen (Vesterinen & Arikoski, 2006, 163) mukaan työnohjauksella on tutkimusten ja käytännön kokemusten kautta havaittu olevan positiivisia vaikutuksia työhyvinvointiin. Räisäsen (2006, 163) mukaan kehittymiseen tarvitaan pysähtymistä, reflektointia ja arviointia: Ammattitaitoa ei voi kehittää pelkästään työtä tekemällä tai hankkimalla teoreettista tietoa. Koska esimiesten arki on kiireistä, toisi työnohjaus heille tarvittavan pysähtymishetken pohdiskelulle.

Toinen mahdollinen esimiesten työhyvinvointia edistävä työtapa voi olla ”coaching” eli valmennus. Valmennuksessa tavoitteena on Räisäsen (2006, 164) mukaan valmennettavan auttaminen hänen tavoitteidensa saavuttamisessa. Tämä tapahtuu esimerkiksi ohjaamalla valmennettavaa selkeyttämään ajatteluaan ja suunnittelemaan toimintaansa. Valmennuksen käyttö on siis yksi vaihtoehto esimiesten työhyvinvoinnin edistämiseksi.

Ratkaisukeskeisyys on ajattelu- ja toimintatapa, jossa keskitytään myönteisten tavoitteiden ja yhteistyön rakentamiseen ongelmien analysoinnin ja tutkimisen sijaan (Hirvihuhta & Litovaara, 2003, 3). Hirvihuhtan ja Litovaaran (2003, 3) mukaan ratkaisukeskeinen lähestymistapa on osoittanut olevansa käyttökelpoinen monilla aloilla, ja sitä käytetäänkin usein johtamisessa ja esimiestyössä, henkilöstöhallinnoissa sekä mentoroinnissa hyvällä menestyksellä. Hirvihuhtan ja Litovaaran (2003, 3) mukaan ratkaisukeskeisestä lähestymistavasta on erityisesti hyötyä henkilön oman henkisen hyvinvoinnin kannalta. Täten myös ratkaisukeskeinen lähestymistapa voisi edistää esimiesten työhyvinvointia.

Osuuskauppa Arinassa on tuotteistettu ratkaisukeskeisyys, työnohjaus ja valmennus palveluksi nimeltä kehittämisvalmennus. Kehittämisvalmennuksessa on siis piirteitä kaikista kolmesta työhy-

vinvointia edistävästä työtavasta. Kehittämismennusta pitävät kaksi koulutettua työnohjaajaa Osuuskauppa Arinan henkilöstöhallinnosta.

Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää, vaikuttaako Osuuskauppa Arinan kehittämismennus esimiesten työhyvinvointiin ja toimintaan, sekä vaikuttaako esimiehen kehittämismennuksessa käyminen hänen työryhmänsä työhyvinvointiin. Kehittämismennuksen vaikutusta edellä mainittuihin asioihin selvitetään monitapaustutkimuksen kautta, haastattelemalla kahta esimiestä sekä osaa heidän työryhmistään.

Opinnäytetyö on merkityksellinen, sillä Osuuskauppa Arinan kehittämismennuksen vaikutuksia ei ole vielä tutkittu, sillä se on suhteellisen uusi asia. Koska kehittämismennus koostuu ratkaisukeskeisyydestä, valmennuksesta ja työnohjauksesta, joilla kaikilla on todettu positiivisia vaikutuksia työhyvinvointiin, voidaan olettaa myös kehittämismennuksella olevan positiivisia vaikutuksia esimiesten ja heidän työryhmiensä työhyvinvointiin. Koska tätä ei ole tutkittu aikaisemmin, ei kehittämismennuksen vaikutuksista työhyvinvointiin ja toimintaan töissä voida olla varmoja.

## 2 MITÄ TYÖNOHJAUS ON

Työnohjausta käytetään työssä kehittyäkseen ja kehittääkseen itse työtä. Työnohjauksessa käsitellään työn tavoitteita ja toimintastrategioita, työyhteisöä ja rooleja työyhteisössä sekä kaikkiin näihin liittyviä kysymyksiä ja tunteita, joita ohjattavalla on herännyt. Työnohjauksessa keskustellaan ja pohditaan juuri asioita, joita ohjattava haluaa tuoda esille tai käsitellä. Työnohjauksessa ohjaajana toimii aina koulutettu työnohjaaja. (Suonsivu, 2014, 90.)

Työnohjaus on oppimisprosessi, jossa työskentely tapahtuu ohjattavan ehdoilla. Koko työnohjauksen lähtökohtana on ohjattavan oma motivaatio: Mitä motivoituneempi ohjattava on, sitä tehokkaampaa työnohjaus on hänen kohdallaan. Työnohjaus voi edistää ohjattavan ammatillista kasvua, yhteistyökykyä ja selkiyttää hänen rooliaan työyhteisössä. Suonsivun (2014, 90) mukaan työnohjaus on yksi tehokkaimmista keinoista parantaa johdon ja henkilöstön vastauskykyä ajankohtaisiin työelämän haasteisiin. (2014, 90-91.)

Ruudun ja Salmimiehen (2015, 16-17) mukaan työnohjaukseen tulee joskus ihmisiä, jotka ovat kadottaneet oman toimijuutensa. Toimijuus tarkoittaa kykyä ja halua vaikuttaa aktiivisesti ihmisen omiin asioihin, ja siihen liittyy tahdonalaisuus, harkitsevaisuus, vastuullisuus sekä omien rajojen tiedostaminen. Tällaiset ihmiset ovat sijoittaneet toimintamahdollisuutensa itsensä ulkopuolelle, ja he kokevat vallan omien asioiden vaikuttamiseen olevan itsensä ulkopuolella. Tällöin työnohjaajan tehtävänä on auttaa ohjattavaa löytämään toimijuutensa. (2015, 16-17.)

Työnohjaus ja valmentaminen eli coaching ovat viime aikoina lähentyneet paljon toisiaan. Yhtenä isoimmista eroista näiden kahden välillä on prosessin kesto: Työnohjaus kestää usein pidempään, esimerkiksi yhdestä kolmeen vuoteen, ja on pohtivaa työn kehittämistä. Coaching sen sijaan on napakkaa tavoitteellista kehitystoimintaa ja kestää tyypillisesti alle vuoden. (Ruutu&Salmimies, 2015, 15.)

### 2.1 Ratkaisukeskeinen työnohjaus

Ratkaisukeskeinen työnohjaus on tasa-arvoista ja asiakaslähtöistä työnohjausta. Ratkaisukeskeisessä työnohjauksessa ohjattava nähdään oman asiansa asiantuntijana, ja ohjattava prosessin

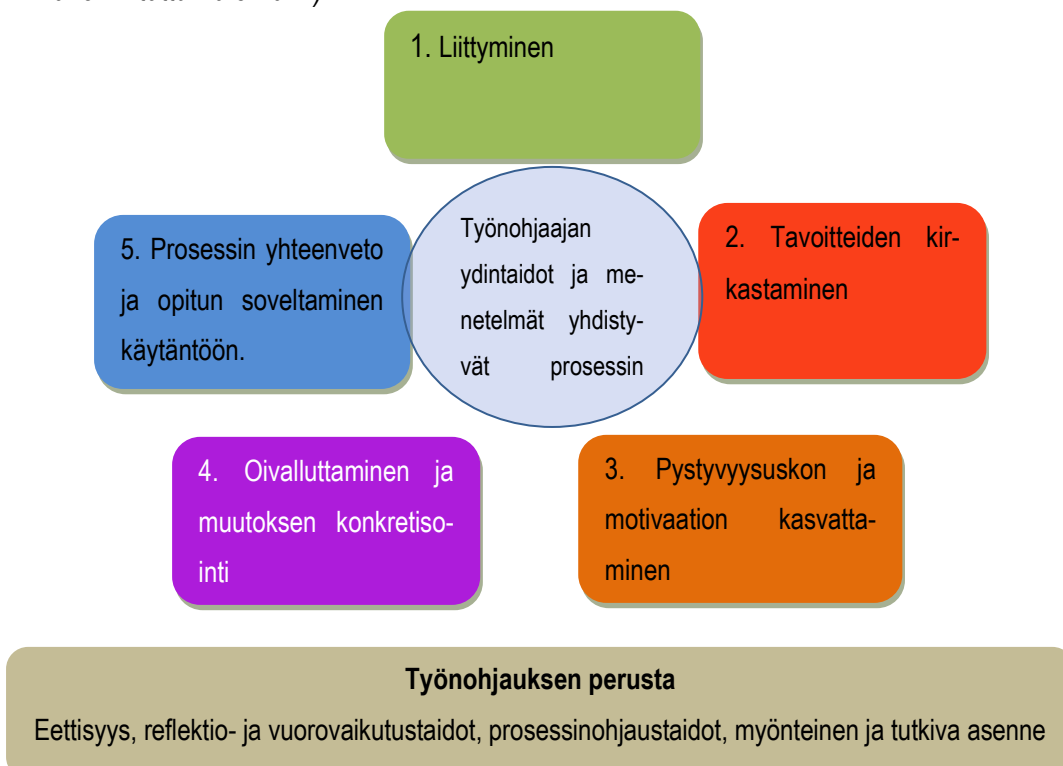


ohjaajana. Ratkaisukeskeisessä työnohjauksessa painotetaan ohjattavan vastuullisuutta ja hänen toimintaansa oppimisen, itsensäkehittämisen ja hyvinvoinnin edistämiseksi. Työnohjaaja ei saa tyrkyttää neuvojaan ohjattavalle, eikä takertua vain yhteen näkökulmaan. Tämän sijaan ohjaajan tulee rohkaista ohjattavaa ajattelemaan asioita, ja löytämään eri näkökulmia. (Ruutu&Salmimies, 2015, 15.)

### 2.1.1 Työnohjausprosessi

Ratkaisukeskeisessä työnohjausprosessissa on viisi osaa: 1. Liittyminen, 2. tavoitteen kirkastaminen, 3. pystyvyysuskon ja motivaation kasvattaminen, 4. oivalluttaminen ja muutoksen konkretisointi ja 5. prosessin yhteenveto ja opitun soveltaminen käytäntöön. Näihin osiin yhdistyvät työnohjaajan ydintaidot. Näillä ydintaidoilla työnohjaaja pyrkii edesauttamaan ohjattavansa positiivista kehitystä. Prosessi ei aina ole lineaarinen, vaan nämä viisi vaihetta voivat polveilla edestakaisin tai virrata toistensa lomassa, sillä esimerkiksi prosessin alussa laadittuja tavoitteita voidaan tarkistaa uudelleen, mikäli tilanteet muuttuvat tai tietoisuus kasvaa. Työnohjauksen perustana ja jokaisessa prosessin osassa läsnäolevana ovat aina työnohjaajan eettisyys, viestintä- ja vuorovaikutustaidot, prosessin ohjaustaidot ja myönteinen sekä tutkiva asenne. (Ruutu&Salmimies, 2015, 19.)

*KUVIO 1. Ratkaisukeskeisen ja valmentavan työnohjauksen prosessi. (Ruutu, S. & Salmimies, R. 2015. Viitattu 20.3.2017)*



Työnohjauksen prosessin ensimmäinen vaihe on liittyminen. Tässä ensimmäisessä vaiheessa luodaan pohja ohjaajan ja ohjattavan yhteistyösuhteelle. Jotta vastavuoroinen ja toimiva vuorovaikutussuhde syntyisi, tulee ohjaajan luoda keskinäisen liittymisen mahdollistava ilmapiiri. Tässä prosessin vaiheessa ohjaajan tulee käyttää ydintaidoistaan luottamuksen rakentamista, myötätunnon osoittamista, aktiivista kuuntelua ja läsnäolevaa vuorovaikutusta. Käyttämällä näitä ydintaitoja ohjaaja varmistaa sopivan ilmapiirin luomisen. Luottamuksen luominen on tämän vaiheen tärkein tehtävä. Ruudun ja Salmimiehen (2014, 92) mukaan luottamus liittyy läheisesti ohjaajan ja ohjattavan väliseen suhteeseen, jonka laatu taas vaikuttaa merkittävästi koko työnohjauksen tuloksellisuuteen. (2015, 71, 92.)

Prosessin toinen vaihe on tavoitteen kirkastaminen, mikä tarkoittaa ohjattavan ja ohjaajan välisen tavoitteen sopimista. Tässä vaiheessa myös luodaan visio siitä, miltä onnistunut muutos näyttää. Eli tässä vaiheessa ohjattavan tulee luoda itselleen tulevaisuuden visio, jossa hänen tavoitteensa on osa hänen toimintaansa töissä ja se näkyy hänen käytöksessään. Tulevaisuuden vision tulee olla yksityiskohtainen ja uskottava. Jotta visio olisi hyvä ja toimiva tulee sen olla realistinen, ymmärrettävä, toiminnallinen, mitattavissa oleva ja innostava. Ohjaajan tulee myös auttaa ohjattavaa fokusoimaan ja tukea häntä johdonmukaisesti. (2015, 93-94, 105.)

Kolmas vaihe prosessissa on pystyvyysuskon ja motivaation vahvistaminen. Pystyvyysuskolla tarkoitetaan omiin kykyihin, mahdollisuuksiin ja onnistumisen todennäköisyyteen uskomista sekä luottamusta omaan ammattitaitoon. Pystyvyysusko vaikuttaa vahvasti työnohjauksessa: Mitä paremmin ohjattava uskoo kykyinsä onnistua, sitä motivoituneempi hän on saavuttamaan tavoitteensa. Pystyvyysuskon kasvattaminen on yhteydessä ohjattavan toimijuuden vahvistumiseen. Tässä vaiheessa ohjaaja käyttää ydintaidoistaan myös realistisen optimismin vaalimista, myönteisen palautteen ja tunnustuksen antamista, vahvuuksien hyödyntämistä ja motivoivaa vuorovaikutusta. (2015, 110, 128.)

Oivalluttava reflektointi ja muutoksen konkretisointi on tämän prosessin neljäs vaihe. Reflektoinnin kautta ohjattava kerää, käsittelee ja jäsentää kokemuksiinsa perustuvaa tietoa. Reflektoinnista yleensä seuraa vaihtoehtoisten etenemis- ja päätöksentekotapojen syntymistä. Oivalluttaminen on Ruudun ja Salmimiehen (2015, 130) mukaan ohjattavan asiantuntijuuden ja luovuuden hyö-

dyntämistä hyvien kysymyksiä kautta. Ohjaajan tulee käyttää kysymyksiä, jotka auttavat ohjattavaa prosessoimaan tietoa uudella ja kokonaisvaltaisella tavalla. Ohjattavan sisäinen prosessi aktivoidaan juurikin näiden kysymysten avulla. Oivalluttavien kysymysten tarkoituksena ei ole kerrata asiasisältöjä: Niiden tarkoituksena on tuoda esille ohjattavalta aikaisemmin piilossa olleita mahdollisuuksia, toiveita, näkökulmia ja arvoja. Ohjaajan tulee käyttää tässä vaiheessa myös intuition ja tunteiden hyödyntämistä, näkökulmien laajentamista, toimijuuden tukemista, vastuuttamista, ohjattavan mobilisointia ja ratkaisujen innovointia. (2015, 130-131, 176.)

Viides ja viimeinen vaihe tässä prosessissa on prosessin yhteenveto ja opitun soveltaminen käytäntöön. Tässä vaiheessa yhteen vetäminen ja teemojen integroinnin taidot ovat pääasteissa. Tällä tarkoitetaan prosessin yhtenäistämistä ja koontia. Käytännössä tämä tarkoittaa käsiteltyjen teemojen huomioimista osana laajempaa kokonaisuutta, ja niiden linkittämistä ohjattavan oppimiseen ja ammatilliseen kasvuun. Opitun soveltamisella käytäntöön tarkoitetaan opitun siirtämistä työelämän tilanteisiin. Tämä vaatii ohjattavalta selkeää vastuuta, konkreettisia toimintavalmiuksia ja tahdonvoimaa sovittujen asioiden toteuttamiseksi sekä edistyksen seuraamiseksi. (2015, 180, 182.)

Viidennessä vaiheessa sekä prosessin aikaisemmissakin vaiheissa voi tapahtua työnohjauksen arviointia. Ohjattava siis arvioi työnohjauksen prosessin osia ja niiden toteutumista. Ohjattava voi tuoda esille syventävien keskusteluiden kautta suunnan, jota kohti hän haluaisi työnohjauksen kehittyvän. Tällöin ohjattava myös näkee, että työnohjauksen tulee olla tavoitteellista toimintaa. (2015, 187.)

### **2.1.2 Työnohjaajan roolit**

Työnohjaajalla on useita eri rooleja prosessin aikana, ja roolit vaihtelevat tilanteesta toiseen. Mikäli ohjattava on niin sanotusti uhriuttanut itsensä, eli hän kokee olevansa olosuhteiden uhri, tarvitsee hän ymmärrystä kokemukselleen. Tällöin ohjaajan roolina on olla kuuntelija ja ymmärtäjä: Hänen tulee kuunnella ohjattavan kokemus ja tutkia kyseistä kokemusta ohjattavan kanssa. On tärkeää, että ohjaaja osaa keskustella ohjattavan kokemuksesta liittymättä ohjattavan tunnetilaan itse, koska liiallinen keskiössä oleminen voi vääristää ohjattavan havaintoja. (Ruutu&Salmimies, 2015, 17.)

Yksi työnohjaajan merkittävistä tehtävistä on myös toimia luotaajana. Luotaajana ohjaaja auttaa ohjattavaa kirkastamaan hänen omaa tahtotilaansa ja tavoitteitaan työnohjauksessa. Tämä tarkoittaa ohjattavan hyvän työelämän toiveiden, unelmien, visioiden ja päämäärien pilkkomista pienemmiksi osatavoitteiksi. Luotaajana työnohjaajaa kiinnostaa, mikä motivoi ohjattavaa, ja ohjaaja myös auttaa häntä näkemään eri mahdollisuuksia ja uusia näkökulmia ongelmiin tai ongelmaisina nähtyihin asioihin. Tällöin työnohjaaja siis kytkeytyy ohjattavan työn mielekkyyttä luoviin teemoihin ja kaivaa esiin hänen potentiaaliaan ja vahvuuksiaan. (2015, 17.)

Työnohjaajalla on myös kolmas merkittävä rooli, aktivoijan rooli. Aktivoijana ohjaaja auttaa ohjattavaa soveltamaan työnohjauksessa oivallettua uutta ajattelutapaa tunteiden säätelyyn tai käytäntöön. Ruudun ja Salmimiehen (2015, 17) mukaan tässä roolissa ohjaaja auttaa ohjattavaa integroimaan myönteistä muutosta käytännön työtilanteisiin ja vuorovaikutussuhteisiin. Keinot, joilla ammatillinen kehitys tapahtuu, ovat keskiössä tässä vaiheessa. (2015,17.)

Näiden kolmen eri roolin tulee olla tasapainossa keskenään, sillä tasapainottomuudesta seuraa ongelmia. Mikäli esimerkiksi luotaajan rooli on ylikorostunut, voi työnohjaus turhauttaa sekä ohjaajaa että ohjattavaa. Jos taasen aktivoijan rooli on ylikorostunut, voi ratkaisun saaminen tuntua pakolta ja ohjaaja voi haluta antaa omia neuvojaan, jolloin ohjattavan itsemäärämisoikeus voi kärsiä. Tämä voi johtaa työnohjauksen varsinaisen fokuksen kadottamiseen, mikä on ohjattavan kannalta tärkeää. (2015, 18.)

Seuraavassa kuviossa (2015, 18) kerrotaan jokaisen työnohjaajan roolin tavoitteet sekä kyseisten roolien fokukset. Kuten kuvioista voidaan huomata, on jokaisella roolilla useita tavoitteita, joiden eteen työnohjaaja työskentelee.

KUVIO 2. Työnohjaajan roolit myönteisen muutoksen edesauttajana. (Ruutu, S. & Salmimies, R. 2015. Viitattu 20.3.2017)

<p>Työnohjaajan rooli: KUUNTELIJA/ YMMÄRTÄJÄ</p>	<p>Työnohjaajan rooli: LUOTAAJA</p>	<p>Työnohjaajan rooli: AKTIVOIJA</p>
<p><b>Tavoite:</b> Ohjattavan itseymmärryksen lisääminen Tilanteen kartoittaminen Empatian osoittaminen Aktiivinen kuuntelu Yhdessä tutkiminen Tunteiden sanoittaminen Ohjattavan arvojen näkyväksi tekeminen</p>	<p><b>Tavoite:</b> Ohjattavan omien tavoitteiden löytäminen Ohjattavan toivoman suunnan kirkastaminen Ohjattavan unelman, vision ja päämäärän kartoittaminen Tulevaisuusfokuksen ja motivaation suunnan määrittäminen Näkökulmien avaaminen ja oivalluttaminen</p>	<p><b>Tavoite:</b> Ohjattavan ajattelun, toiminnan, tunteiden ja olemisen tilan hahmottaminen myönteistä muutosta tuottavista kuvakulmista Uuden ymmärryksen soveltaminen käytännön tekoihin ja käyttäytymiseen Konkreettisten keinojen ideointi Toiminnan aktivointi</p>
<p><b>Fokus:</b> Ohjattavan nykytilanteen tutkiminen kokonaisvaltaisesti.</p>	<p><b>Fokus:</b> Mitä ohjattava tavoittelee ja mitä päämääriä hän itselleen asettaa?</p>	<p><b>Fokus:</b> Miten ohjattava pääsee päämääräänsä (keinot)?</p>

### **3 ARINAN KEHITTÄMISVALMENNUS**

Osuuskauppa Arinan kehittämisvalmennus on yhdistelmä työhönohjausta, valmennusta ja ratkaisukeskeisyyttä. Osuuskauppa Arinassa on jo aikaisemmin käytetty valmentamista, ja tämän vuoksi tälle yhdistelmälle annettiin nimeksi kehittämisvalmennus. Osuuskauppa Arinan henkilöstöpäällikön ja henkilöstökehityspäällikön mukaan kehittämisvalmennus on terminä helpompi ja tutumpi ja kenties neutraalimpikin termi kuin työhönohjaus. Heidän mukaansa termi työhönohjaus on helposti sekoitettavissa yrityksessä käytettävään termiin työhön opastus, joka on eri asia kuin työhönohjaus. (Kassinen, Pesola-Raappana, Savikko 2016, viitattu 22.3.2017)

Osuuskauppa Arinan kehittämisvalmennuksessa tavoitteena on saada yksilöllistä kehitystä aikana ja valmentaa työyhteisöä ratkaisukeskeisesti. Kehittämisvalmennuksessa on myös tarkoituksena saada valmennettavat innostumaan omasta kehityksestään, onnistumaan tavoitteissaan ja työssään. Kehittämisvalmennus on tarkoitettu pääasiassa esimiehille, jotta he kehittäisivät omaa ammatillisuuttaan. Myös työryhmiä voidaan valmentaa, mutta tämä katsotaan tarpeen ja tilanteen mukaan. Kehittämisvalmennusta järjestetään sekä yksilö- että ryhmävalmennuksena. (2016, viitattu 22.3.2017.)

#### **3.1 Kehittämisvalmennuksen prosessi**

Kehittämisvalmennuksen prosessi alkaa kehittämisvalmennuksen tarpeen ja lähtökohdan selvittämisellä. Esimerkiksi kehityskeskusteluiden kautta voidaan tarkastella, onko mahdollisella valmennettavalla tarvetta kehittämisvalmennukselle. Tämän jälkeen alkutarvetta selvennetään sopimalla kehittämisvalmennuksen ajankohta, tapa ja kesto. (2016, viitattu 22.3.2017.)

Alkutarpeen selvittämisen jälkeen on vuorossa alkukeskustelu valmentajan ja valmennettavan kesken. Alkukeskustelussa käydään läpi valmennuksen tavoitteita ja toiveita, pelisäännöt eli valmennuksen luottamuksellisuutta ja palautteen antamista, ja menetelmiä, joita valmennuksessa käytetään. Tällöin suunnitellaan myös kehittämisvalmennuksen aikataulu. (2016, viitattu 22.3.2017.)

Ensimmäisessä valmennuskerrassa kerrataan alkukeskustelussa sovittuja tavoitteita ja toiveita, sekä selvennetään niitä, mikäli ne ovat jääneet epäselviksi. Kehittämismuunnoksessa käydään heti läpi, mitä valmennettava voi tuoda muunnuksesta käytäntöön. Kehittämismuunnoksen arviointi, eli valmennettavan antama palautteen antaminen, alkaa heti muunnoksen alkaessa. Ensimmäisen ja toisen valmennuskerran välillä voidaan suorittaa välitehtävä tai työskennellä vertaisryhmän kanssa. (2016, viitattu 22.3.2017.)

Seuraavalla valmennuskerralla keskustellaan valmennuskertojen välillä tapahtuneista asioista, ja tarkistetaan alkuperäisiä tavoitteita. Mikäli tavoitteet ovat muuttuneet, ottaa valmentaja yhteyttä myös henkilöön, joka niin sanotusti tilasi kehittämismuunnoksen valmennettavalle. Kuten ensimmäiselläkin valmennuskerralla, myös tällä valmennuskerralla käydään läpi, mitä muunnoksessa opittuja asioita valmennettava voi tuoda käytäntöön. Valmennettava antaa myös valmentajalle palautetta muunnuksesta myös tällä kerralla. (2016, viitattu 22.3.2017.)

Kolmannella valmennuskerralla käydään myös keskustelu kehittämismuunnoksen tilaajan kanssa. Kehittämismuunnos on tällöin puolivälissä. Tilaajan kanssa käytävässä välikeskustelussa käydään läpi tilaajan kokemusta kehittämismuunnuksesta. Tämän lisäksi välikeskustelussa käydään läpi muuta mahdollista palautetta ja muutoksia. (2016, viitattu 22.3.2017.)

Viimeisellä valmennuskerralla tarkastellaan asetettujen tavoitteiden saavuttamista. Edellisten valmennuskertojen tapaan viimeisellä valmennuskerralla käydään läpi mahdollisten opittujen asioiden tuontia käytäntöön. Viimeisellä valmennuskerralla koko kehittämismuunnoksen prosessia käydään läpi, ja sekä valmentaja että valmennettava antavat palautetta toisilleen prosessista. (2016, viitattu 22.3.2017.)

Kehittämismuunnoksen prosessin päättää, ja mahdollisesti myös aloittaa uudestaan, mahdollisen jatkotarpeen selvittäminen esimerkiksi kehityskeskusteluiden tai työhyvinvointimittareiden kautta. Tämän lisäksi kehittämismuunnosta voidaan kehittää kyseisen jatkotarpeen mukaan. (2016, viitattu 22.3.2017.)



KUVIO 1. Osuuskauppa Arinan kehittämisvalmennuksen prosessi (Kassinen, Pesola-Raappana, Savikko 2016, viitattu 22.3.2017)

### 3.2 Ratkaisukeskeiset menetelmät kehittämisvalmennuksessa

Kehittämisvalmennuksessa voidaan käyttää erilaisia ratkaisukeskeisiä menetelmiä, kuten esimerkiksi haastatteluja, harjoitteita ja toiminnallisia menetelmiä. Kassisen, Pesola-Raappanan ja Savikon (2016) mukaan harjoitteet voivat oivalluttaa valmennettavia ajattelemaan asioita uusista näkökulmista. Seuraavaksi esitetään muutamia ratkaisukeskeisiä menetelmiä, joita kehittämisvalmennuksessa voidaan käyttää. Kyseiset menetelmät ovat Ruudun ja Salmimiehen (2015, 196, 200, 207).

#### 3.2.1 Voimaannuttava visiointi

Tämän harjoitteen tavoitteena on luoda myönteinen ja mahdollisuuksien täyttämä näkymä ohjattavan tulevaisuudesta. Harjoitteessa avataan tulevaisuuden visiota, haavetta tai unelmaa ja se toimii suunnan määrittäjänä (Ruutu, Salmimies 2014, 196). Tämän harjoitteen kautta ohjattava voi konkretisoida käytännön tavoitteitaan realistisen optimismin kautta.



- Oletetaan, että esimerkiksi vuoden kuluttua olet erittäin tyytyväinen työhösi. Kerro, millaiselta elämäsi silloin näyttää? Mitä sinä teet? Keiden kanssa? Mitä muut tekevät? Miltä elämäsi tuntuu?
- Mistä työhön/elämäsi liittyvistä asioista unelmoit? Entä vielä?
- Miltä toivoisit tulevaisuutesi näyttävän? Kerro lisää.
- Oletetaan, ettei olisi mitään rajoitteita; mitä silloin tekisit?
- Kuvaile näkemyksesi parhaasta mahdollisesta työhyvinvointisi tilasta.
- Jos olisit oikein rohkea, mitä tekisit?
- Mikä on se suunta, jota kohti haluat pyrkiä?
- Millaisia toiveita, suunnitelmia ja odotuksia sinulla on lähitulevaisuuden varalle?
- Miten näitä toiveita voi edistää?
- Mitä asioita unelmasta jo toteutuu pienessä mittakaavassa?

### 3.2.2 Potentiaalinen löytäminen

Tässä harjoitteessa kartoitetaan ohjattavan vahvuuksia ja voimavaroja. Jotta ohjattavan potentiaali saataisiin mahdollisimman hyvin käyttöön ja, jotta hänen pystyvyyden tunteensa olisi vahva, tulee ohjaajan olla tietoinen ohjattavan voimavaroista ja vahvuuksista.

- Mainitse asioita, joissa olet hyvä. Missä muussa?
- Mitä luulet läheistesi/perheesi/kollegoidesi arvostavan sinussa eniten?
- Mitä sellaista olet tehnyt elämässäsi, josta olet ylpeä?
- Mitä osaat parhaiten?
- Miten olet kehittänyt itseäsi työelämän saatossa?
- Mistä erityisesti toivot työympäristösi kiittävän sinua?
- Millä tavalla nämä vahvuudet tulisivat erityisen hyvin hyödynnettyä?
- Millaisia tavoitteita sinulla on (työ)elämäsi suhteen?

### 3.2.3 Esteiden ylittäminen

Tämän harjoitteen tarkoituksena on auttaa ohjattavaa varautumaan vastoinkäymisiin kasvattamalla hänen sinnikkyystekijöitään. Harjoitteen kautta ohjattava löytää mahdollisia vastoinkäymisiä, ja luo niitä varten varautumissuunnitelman.

- Mitä mahdollisia esteitä tavoitteesi saavuttamisessa voi olla (omat sisäiset esteet, asenteet, käytännön pulmat, muut kriisit)?
- Miten näihin mahdollisiin kompastuskiviin kannattaisi jo ennalta varautua?
- Mitä voidaan tehdä esteistä huolimatta?
- Mikä olisi parasta esteiden minimoimiseksi?
- Miten esteet kannattaa kampittaa?

## 4 TYÖHYVINVOINTI

Organisaatioissa työhyvinvoinnilla tarkoitetaan usein työpahoinvoinnin eri ilmentymiä. Johtoryhmät ja lähimmät esimiehet seuraavat tarkasti alaistensa sairauspoissaoloja: Lisääntyvätkö ne vai vähentyvätkö ne, ovatko ne lyhyitä vai pitkiä, millaisia ne ovat verrattuna edellisiin kuukausiin, vuosiin tai eri organisaatioihin. Tällöin organisaatiossa siis tarkastellaan työhyvinvoinnin sijasta työpahoinvointia. (Suonsivu, 2014, 13.)

Suonsivun (2014, 13) mukaan työpahoinvointia voidaan tarkastella joko puutteellisena työhyvinvointina tai työhyvinvoinnin vastakohtana. Usein työpahoinvointi ilmenee henkisenä pahoinvointina eli väsymyksenä, uupumuksena, stressinä tai masennuksena. Työpahoinvointi vaikuttaa myös fyysiseen ja sosiaaliseen terveyteen. Organisaatio- ja työyhteisötasolla tämä tarkoittaa koko yhteisön väsymistä, tehokkuuden ja työtehon heikkenemistä sekä asiatasolta tunnetasolle siirtymistä. Tästä voi seurata yleistä työtyytymättömyyttä, sairaslomien lisääntymistä ja työilmapiirin huonontumista. (2014, 13-14.)

### 4.1 Työkyky

Työkyvyllä tarkoitetaan ihmisen fyysisten ja psyykkisten voimavarojen ja työn välistä yhteensopivuutta ja tasapainoa. Sen perustana on siis yksilön fyysinen ja psyykinen toimintakyky. Tämän lisäksi työkykyyn vaikuttavat työhön liittyvät asenteet ja henkilön ammattitaito. Työkyky voi heiketä, jos työ esimerkiksi tuntuu pakonomaiselta tai se ei vastakaan odotuksia. Mielekäs ja sopivan haasteellinen työ voivat vahvistaa työkykyä. (Työeläkevakuuttajat TELA ry, viitattu 23.3.2017.)

Työkyky tarkoittaa siis ihmisen toimintakykyä töissä. Toimintakyky voidaan jakaa neljään ulottuvuuteen: Fyysinen, psyykinen, kognitiivinen ja sosiaalinen. Fyysisellä toimintakyvyllä tarkoitetaan fyysisiä edellytyksiä selvitä tärkeistä arkeen liittyvistä tehtävistä. Fyysinen toimintakyky ilmenee muun muassa kykyä liikkua. Psyykkisellä toimintakyvyllä tarkoitetaan ihmisen voimavaroja, joiden avulla hän kykenee suoriutumaan arjen haasteista ja kriiseistä. Elämänhallinta, mielenterveys ja psyykinen hyvinvointi liittyvät psyykkiseen toimintakykyyn. Kognitiivisella toimintakyvyllä tarkoitetaan tiedonkäsittelyn eri osa-alueiden yhteistoimintaa, mikä mahdollistaa suoriutumisen arjessa ja arjen vaatimuksissa. Psyykkiset toiminnot, jotka liittyvät tiedon vastaanottamiseen,

käsittelyyn ja säilyttämiseen sekä käyttöön ovat kognitiivisia toimintoja. Kognitiivinen toimintakyky liitetään usein psyykkiseen toimintakykyyn. (Terveiden ja hyvinvoinnin laitos, viitattu 23.3.2017.)

Sosiaalinen toimintakyky muodostuu kahdesta eri ulottuvuudesta: Ihminen vuorovaikutuksessa ja ihminen aktiivisena toimijana sekä osallistujana yhteiskunnassa ja yhteisöissä. Sosiaalinen toimintakyky siis muodostuu yksilön ja sosiaalisen verkon, ympäristön, yhteisön ja yhteiskunnan välisestä vuorovaikutuksesta. Tämä ilmenee esimerkiksi rooleissa suoriutumisessa, sosiaalisessa aktiivisuudessa ja osallistumisessa. (Terveiden ja hyvinvoinnin laitos, viitattu 23.3.2017.)

## **4.2 Stressi, työuupumus ja masennus**

Stressi tarkoittaa painetta, joka voi joko haastaa tai heikentää työhyvinvointia (Mankka & Mankka, 2016, 174). Positiivinen stressi on psykologisesti tervettä painetta, ja se syntyy työntekijää kehittävästä ja asioiden aikaansaamisen mahdollistavista tekijöistä (2016, 174). Negatiivinen stressi tarkoittaa tilannetta, kun ihminen on kuormittunut työn vaatimuksista ja häneen kohdistetuista odotuksista, ja hän kokee itsensä kykenemättömäksi selviytymään niistä. Negatiivinen stressi siis luo esteitä asioiden saavuttamiselle (2016, 174).

Stressiherkkyys vaihtelee jokaisella ihmisellä, ja myös heidän reagointinsa stressiin on yksilöllistä. Jopa neljännes työntekijöistä Suomessa kokee työstressiä, mikä vastaa EU-maiden keskitasoa 22 % (TTL, viitattu 20.3.2017). Stressiin vaikuttavia kuormitustekijöitä on kahdenlaisia: Psykkiset ja sosiaaliset. Psykkiset kuormitustekijät liittyvät työhön ja sen sisältöön, ja niiden aiheuttamaan kuormitukseen vaikuttavat työolojen tilanne ja mahdolliset kuormitusta lieventävät tekijät (TTL, viitattu 20.3.2017). Psykkisiksi kuormitustekijöiksi luetaan työn tavoitteiden epäselvyys, työn liiallinen määrä tai jatkuva kiireen tunne, työmäärän tai –tahdin itsesäätämättömyys, kehittymisen ja uuden oppimisen mahdollisuuden puuttuminen, työn keskeytyminen jatkuvasti, palautteen ja arvostuksen puuttuminen, jatkuvat muutokset ja pitkittynyt epävarmuus työpaikalla.

Sosiaaliset kuormitustekijät taas liittyvät työn kannalta olennaiseen vuorovaikutukseen työyhteisössä, esimerkiksi työntekijöiden väliseen vuorovaikutukseen. Osa näistä kuormitustekijöistä ovat aina haitallisia terveydelle. Näitä tekijöitä ovat epätasa-arvoinen kohtelu iän, sukupuolen, uskonnon, kansallisuuden, yksityiselämän tai jonkin muun työhön liittymättömän tekijän vuoksi sekä epäasiallinen kohtelu tai seksuaalinen häirintä. Osa sosiaalisista kuormitustekijöistä on hai-

tallisia terveydelle, jos ne jatkuvat pitkään tai ovat äärimmäisiä. Kyseisiä tekijöitä ovat yksintyöskentely, yhteistyön sujumattomuus, heikko tiedonkulku, epäjohdonmukainen esimiestyö ja runsaat määrät kielteisiä tunteita herättäviä asiakas-, potilas- ja oppilassuhteita. (TTL, viitattu 20.3.2017.)

Pitkittyneestä negatiivisesta työstressistä voi kehittyä työuupumus. Työuupumuksen oireita ovat Työterveyslaitoksen (viitattu 20.3.2017) mukaan voimakas yleistynyt väsymys, jolloin lepo ei enää virkistä, kyynistyneisyys eli asenteet työtä kohtaan ovat muuttuneet ja työllä ei tunnu enää olevan merkitystä, ja alentunut aikaansaamisen tunne. Työuupumisen riskiä voivat lisätä korkeat henkilökohtaiset tavoitteet, voimakas sitoutuminen ja korostunut velvollisuudentunto, kuormittavat työolosuhteet, joissa työntekijä ei kykene saavuttamaan työn tavoitteita, ja riittämättömät yksilölliset ja yhteisölliset ongelmanratkaisukeinot ristiriitatilanteissa. Työuupumukselle ei löydy diagnoosia lääketieteellisissä tautiluokituksissa, mutta se voidaan kirjata terveysongelmaan liittyvänä tekijänä diagnoosin liitteeksi. Pahimmillaan työuupumus voi johtaa sairastumiseen tai olemassa olevien sairauksien pahenemiseen ja mahdolliseen työkyvyttömyyteen. (TTL, viitattu 20.3.2017.)

Työuupumus voi myös olla masennuksen oire, joskaan kaikilla masennuksesta kärsivistä ei ole työuupumusta. Usein biologiset riskitekijät sekä ulkoiset laukaisevat ja altistavat tekijät ovat masennuksen taustalla. Masennuksen riskiryhmään kuuluvat lapset, joiden vanhemmat kärsivät masennuksesta, alkoholin suurkuluttajat ja riskikuluttajat, pitkäaikaisesti somaattisesti sairaat, pitkäaikaistyöttömät, matalan sosioekonomisen aseman henkilöt, traumaattisia elämäntapahtumia omaavat henkilöt ja henkilöt, joilla on vaikeita psykososiaalisia kuormitustekijöitä. Myös riskiryhmän ulkopuoliset henkilöt voivat sairastua masennukseen. (Suonsivu, 2014, 31.)

Masennuksen oireet voivat alentaa työkykyä. Työkykyä alentavia oireita ovat aloitekyvyn puuttuminen, jatkuva alavire tai väsymys, kiinnostuksen ja motivaation vähentyminen, vaikeudet keskittymisessä ja päätöksenteossa, ajattelun ja toiminnan hidastuminen tai kiihtyminen, itseluottamuksen heikentyminen, jumiutuminen kielteisiin ajatuksiin tai tilanteiden tulkitseminen kielteisesti, unettomuuden vaikuttaminen päiväaikaiseen vireyteen ja välinpitämättömyys omaa turvallisuutta kohtaan ja itsetuhoinen käytös. (Työterveyslaitos, viitattu 20.3.2017).

### 4.3 Ennaltaehkäiseminen

Työstressiä ja työuupumusta voidaan ennaltaehkäistä useilla eri keinoilla. Työntekijä itse voi ehkäistä näitä tiloja elämällä niin sanotusti kokonaista elämää, eli jakamalla aikaa ja energiaa elämän eri osa-alueille sopivasti. Myös riittävästä päivittäisestä palautumisesta huolehtiminen voi ehkäistä työstressiä ja työuupumusta, kuten myös säännöllisesti arvioimalla omaa hyvinvointia ja elämäntilannetta. Tarttumalla mahdollisiin epäkohtiin ja ottamalla ne puheeksi niihin liittyvien tahojen kanssa auttaa myös ennaltaehkäisemään työstressiä ja työuupumusta. Myös keinojen ja kokemusten jakaminen toisten ihmisten kanssa voi olla hyödyllistä. Työterveyshuollon puoleen kääntyminen on myös yksi tapa ennaltaehkäistä näitä tiloja, jos tilanne ei parane muilla keinoin. (TTL, viitattu 20.3.2017.)

Työnantajalla on työturvallisuuslain (738/2002) mukaan velvollisuus arvioida työn terveys- ja turvallisuusriskit. Kyseisen arvioinnin perusteella on työtä, työolosuhteita ja työyhteisöjen toimintaa kehitettävä jatkuvasti. Työnantaja voi ennaltaehkäistä työntekijöidensä työstressiä ja työuupumusta käymällä säännöllisesti henkilökohtaisia kehityskeskusteluja heidän kanssaan, eli arvioimalla heidän toimintansa sujumista ja suunnittelemalla tulevaa toimintaa. Varhaisen tuen toimintamalli on myös yksi työnantajan työstressin ja työuupumuksen ennaltaehkäisykeinoista. Varhaisen tuen toimintamalliin on koottu kaikki hälytysmerkit ja toimenpiteet työkykyä uhkaavissa tilanteissa. Kun eri toimijat työpaikalla, eli esimiehet, työntekijät, henkilöstöhallinto, työterveyshuolto ja työsuojelu, huolehtivat omasta osaamisestaan työhyvinvoinnin suhteen ja tekevät aktiivisesti yhteistyötä henkisen hyvinvoinnin ja työkyvyn edellytysten ylläpitämiseksi ja edistämiseksi, ennaltaehkäisevät he työstressiä ja työuupumusta. (TTL, viitattu 20.3.2017.)

## 5 TUTKIMUSMENETELMÄ

Tämän tutkimuksen toimeksiantajana toimii Osuuskauppa Arina. Tutkimuksen aiheena on esimiehen kehittämisvalmennuksessa käymisen vaikutus hänen omaan työhyvinvointiinsa ja toimintaansa, sekä tämän vaikutus hänen työryhmänsä työhyvinvointiin ja toimintaan. Aihe on ajankohtainen Osuuskauppa Arinassa, sillä henkilöstöpäällikkö ja henkilöstökehityspäällikkö ovat ohjanneet useita esimiehiä kehittämisvalmennuksen kautta viimeisen puolen vuoden aikana.

### 5.1 Tutkimusmenetelmä

Tämä tutkimus toteutetaan laadullisena tutkimuksena, ja tutkimustapana käytetään tapaustutkimusta. Tutkimusotteeksi on valittu tapaus- eli casetutkimus, koska kehittämisvalmennuksen vaikutusta esimiehen työhyvinvointiin ja toimintaan tutkitaan kahden esimiehen ja heidän työryhmiensä tapauksessa. Tapaustutkimuksen kohteena on tavallisesti valittuna yksi tai useampi tapaus, jotka on valittu tietyllä tarkoituksella. Organisaatio, laitos, yritys tai sen osat sekä toiminnallinen prosessi voivat olla valittuja tapauksia. Tapaustutkimuksessa ytimenä on sen tapa kerätä ja analysoida tapauksia (Koskinen, Alasuutari, Peltonen, 2005). Yleensä tutkittu tapausmäärä on pieni, esimerkiksi yksi tapaus, mutta joskus tapauksia on useampia (2005).

Kuten aiemmin sanottu, tyypillisesti tapaustutkimuksessa käsitellään yhtä tapausta. Syitä yhden tapauksen valintaan on useita: Valittu tapaus voi olla kriittinen, se voi vahvistaa, haastaa tai laajentaa tiettyä teoriaa, tai tapaus voi olla ainutlaatuinen. Valittu tapaus voi olla myös ennalta tutkimaton kohde, jolloin sitä päästään havainnoimaan ensimmäistä kertaa. Monitapaustutkimus taas on tapaustutkimus, jossa käsitellään useita eri tapauksia. Tällöin tutkimuksella on parempi todistusarvo verrattuna yhden tapauksen tutkimukseen. Joskus on kuitenkin pakko valita yksittäistapaus: Kaikista tutkimusaiheista ei ole mahdollista löytää useampaa tapausta. (2005.)

Tässä tutkimuksessa tutkitaan esimiesten ja heidän työryhmiensä omia kokemuksia heidän entisestä työhyvinvoinnin tasostaan ja nykyisestä työhyvinvoinnin tasostaan. Tutkimuksessa analysoidaan kahta esimiestä työryhmineen: Tutkimus on siis monitapaustutkimus. Tutkimuksessa tarkastellaan psyykkistä ja sosiaalista osaa työhyvinvoinnista. Tutkimuksessa käytetään narratiiv-

vista näkökulmaa. Tutkimustilanne on tämän tutkimuksen aikana se, että haastateltavat kaksi esimiestä käyvät koko ajan ohjattavana kehittämisvalmennuksessa.

## 5.2 Aineistonkeruutapa ja aineiston hankinta

Tutkimuksen aineistonkeruutapana käytetään puolistrukturoituja yksilöhaastatteluja esimiesten ja työryhmien kanssa. Puolistrukturoidussa haastattelussa keskustellaan tietyistä teemoista laadittujen kysymyksiensä pohjalta. Erona puolistrukturoidussa ja strukturoidussa haastattelussa ovat Eskolan ja Suorannan mukaan vastausvaihtoehdot: Strukturoidussa haastattelussa on annettu valmiit vastausvaihtoehdot, kun taas puolistrukturoidussa haastattelussa haastateltava saa vastata omin sanoin. Yksilöhaastatteluja käytetään kahden haastateltavan esimiehen kanssa sekä heidän työryhmistään haastatellaan paria ihmistä.

Työryhmien jäseniä haastatellaan yksilöhaastatteluiden kautta ryhmähaastattelun sijaan sen vuoksi, ettei ryhmähaastatteluun ole tarpeeksi resursseja toimipisteiden puolelta. Tämän vuoksi tutkimuksessa saadaan selville kehittämisvalmennuksen vaikutus osaan työryhmästä koko työryhmän sijaan. On myös huomioitavaa, että kaikilla haastateltavista työryhmän jäsenistä on erilainen suhde esimieheensä verrattuna toisiin työryhmän jäseniin, jolloin heidän lähtötilanteensa-kin ovat erilaisia toisiinsa verrattuna.

Molemmissa haastatteluissa käytetään samoja teemoja. Kysymysten teemat liittyvät työhyvinvoinnin psyykkiseen ja sosiaaliseen puoleen, ja kehittämisvalmennuksen mahdolliseen vaikutukseen. Kysymyksissä käsitellään muun muassa esimiesten ja työryhmien jäsenten työstressin määrää, ja sen taustalla olevia syitä, esimiesten omaa kokemusta kehittämisvalmennuksen mahdollisesta vaikutuksesta heidän työhyvinvointiinsa sekä työryhmän jäsenten kokemuksia esimiehen mahdollisesti muuttuneesta työhyvinvoinnista ja toiminnasta.



## 6 TUTKIMUSTULOKSET

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, onko Osuuskauppa Arinan kehittämisvalmennuksella vaikutusta esimiehen työhyvinvointiin ja toimintaan sekä hänen työryhmänsä työhyvinvointiin ja toimintaan. Tutkimuksen tavoitteena oli saada haastateltavilta esimiehiltä heidän omia kokemuksiaan kehittämisvalmennuksen mahdollisista vaikutuksista heidän työhyvinvointiinsa ja toimintaansa töissä. Tavoitteena oli myös saada haastateltavilta työryhmän jäseniltä heidän kokemuksiaan esimiehen mahdollisesti muuttuneesta toiminnasta ja sen mahdollisesta vaikutuksesta heidän omaan työhyvinvointiinsa.

Tutkimus toteutettiin puolistrukturoitujen yksilöhaastatteluiden kautta. Tutkimuksessa haastateltiin kahta esimiestä ja ensimmäisestä työryhmästä haastateltiin kahta jäsentä, ja toisesta työryhmästä haastateltiin kolmea jäsentä. Tutkimuksen tulokset on jaoteltu kahden tapauksen mukaisesti: Ensimmäisessä käsitellään esimiestä numero yksi ja hänen työryhmäänsä, jonka jälkeen käsitellään esimiestä kaksi ja hänen työryhmäänsä.

### 6.1 Esimies 1

Esimes numero yksi aloitti kehittämisvalmennuksessa käymisen vuoden 2016 lopussa, ja hän on käynyt neljä kertaa kehittämisvalmennuksessa, ja hänellä oli haastattelun aikaan yksi käynti vielä sovittuna. Haastattelun aikaan hänen työssään ajankohtaista oli S-Pankin Osuuskauppa Arinan osaston organisaatiomuutos, joka toteutui 01.04.2017, mutta jota valmisteltiin kuukausia aikaisemmin. Kyseinen organisaatiomuutos on työllistänyt esimiestä paljon. Organisaatiomuutoksessa on kyse Kemin ja Tornion S-Pankki-pisteiden siirtymisestä kyseisen esimiehen alaisuuteen, sekä Oulun toimipisteiden määrän vähenemisestä kahteen pisteeseen.

Esimes on ruvennut kiinnittämään huomiota ajankäyttöön enemmän verrattuna parin kuukauden takaiseen: Hän on aikaisemmin työskennellyt paljon myös työajan ulkopuolella, mutta nyt hän on alkanut jakaa joitakin tehtäviään myös alaisilleen ja pyrkinyt lopettamaan työnteon viikonloppuisin. Hän kokee, että hänen vähentynyt viikonlopputyöskentelynsä johtuu kehittämisvalmennuksessa heränneistä ajatuksista.

Jatkuvasta kiireen tunteesta huolimatta esimies kokee, että hän on rauhoittunut käytyään kehittämisvalmennuksessa, ja oppinut miten asioita käydään läpi työryhmän kanssa kiireiden keskellä. Esimies kokee, että kehittämisvalmennuksesta on ollut erityisesti hyötyä työryhmän kanssa toimimiseen. Hän myös kokee, että valmentajan kanssa keskusteleminen auttaa häntä, sillä hän työskentelee yksin ja käydessään kehittämisvalmennuksessa hän pääsee keskustelemaan kaikista häntä mietityttävistä asioista.

Koska esimiehen työryhmä on jakautunut useaan eri toimipisteeseen, ei hän itse pääse aina juttelemaan kasvoitusten alaistensa kanssa, vaikka hän onkin aina sähköpostitse ja puhelimeitse tavoitettavissa. Alaisten kanssa pidetään vähintään kerran vuodessa kehityskeskustelut, jolloin he viimeistään näkevät toisensa kasvoitusten. Esimies koki saaneensa paljon eväitä kehityskeskusteluja varten kehittämisvalmennuksesta, esimerkiksi miten käydä asioita läpi kehityskeskusteluisa. Esimies mainitsee Arinalaiset hyveet hyvänä apukeinona kehityskeskusteluihin.

Esimiehellä on jatkuvasti kiireitä ja paljon työurakkaa organisaatiomuutoksen vuoksi, mutta hän ei koe itseään stressaantuneeksi tai uupuneeksi. Hän kuitenkin kertoo, että hänen kehonsa reagoi stressiin, vaikkei hän sitä itse koe tuntevansa. Hän kokee saaneensa kehittämisvalmennuksesta apua oman kehon oireilun huomioimiseen: Kun hänen kehonsa reagoi stressiin, hän ottaa hie- man rennommin. Esimiehen omasta mielestä hänen stressinsä taustalla ovat vain jatkuva kiire ja suuri työmäärä: Hän ei esimerkiksi koe, ettei hän saisi palautetta ja arvostusta tarpeeksi omalta esimieheltään. Esimies myös toteaa, ettei hän koskaan ole kokenut itseään työuupuneeksi.

Hän kokee kehittämisvalmennuksessa asettamiensa tavoitteiden olevan työn alla, ja tiedostavansa tavoitteisiin liittyviä asioita enemmän kuin aikaisemmin. Hän kokee saaneensa vahvuutta omien työtehtäviensä suhteen: Hänellä on paljon työtä, mutta hän kokee pystyneensä keskustelemaan työtehtävistään enemmän esimiehensä kanssa kehittämisvalmennuksen myötä. Hän kokee työnkuvansa selventyneen tämän myötä.

Kehittämisvalmennus on esimiehen itsensä mielestä eniten auttanut hänen työryhmänsä kanssa toimimiseen, ja heidän työhyvinvointinsa varmistamiseen. Hän kokee saaneensa apua kehittämisvalmennuksesta siihen, mitä hän voisi tehdä, jos hänen alaisensa kokevat, etteivät he saa palautetta tai tukea häneltä. Esimies on ryhtynyt kiinnittämään huomiota vuorovaikutussuhteisiin-

sa alaistensa kanssa: Hän pyrkii enemmän aitoon vuorovaikutukseen kuin aikaisemmin, eli keskittymään toiseen keskustelun aikana tietokoneella olemisen sijaan.

Esimiehen mielestä paras muutos hänen työssään on se, ettei hän ole yksin vaan hän saa aina apua. Hän kokee parhaan muutoksen olevan myös se, että hän on saanut paljon apuja kehittämisvalmennuksesta työryhmän kanssa toimimiseen. Hän kokee alaistensa olevan hänen työkalunsa, ja haluaa heidän voivan hyvin.

Esimies suosittelee kehittämisvalmennusta kaikille esimiehille, hän pitää kehittämisvalmennuskäyntejä hyvinä pysäytymishetkinä: Käyntien aikana on hyvä pysähtyä ja ajatella asioita, joita ei välttämättä ole aikaisemmin ajatellut. Hän pitää kehittämisvalmennusta hyvänä asiana.

## **6.2 Työryhmä 1**

Esimiehen numero yksi työryhmästä haastateltiin kahta alaista, joista toinen työskentelee konttorilla ja toinen S-Pankissa. Molempien työssä ajankohtaisena on esimiehen tapaan organisaatiomuutos, joka on työllistänyt heitä paljon, joskin eri tavoin. Organisaatiomuutos on työllistänyt toista alaista siten, että hänen työtaakkansa on kasvanut toimipisteiden vähennyttyä ja asiakasmäärien kasvettua. Organisaatiomuutoksen suunnittelu ja toteutus on taas työllistänyt toista alaisista.

Alaisista molemmat kokevat työstressiä: Toinen alainen kokee sen olevan itseaiheutettua, sillä hän vie usein töitä kotiinsa, ja toinen alainen kokee stressinsä johtuvan jatkuvasta kiireestä töissä. Organisaatiomuutoksen myötä S-Pankkien pisteet ovat Oulussa vähentyneet kahteen, ja tämä näkyy luonnollisesti asiakasvirtojen kasvuna näillä kahdella pisteellä aikaisempaan verrattuna. Alainen kertoo, että jatkuva kiire johtuu asiakasmäärien kasvun lisäksi työryhmän jäsenten sairauspoissaoloilla, ja hän kokee, että toimipisteillä on liian vähän työntekijöitä asiakasmääriin verrattuna. Hänen mukaansa toimipisteillä on välillä niin kiire, ettei hän pääse aina ajoissa tauoilleen, mikä kertoo hyvin kiireen määrästä. Alainen kokee, että stressin määrä on kasvanut edellisestä vuodesta, johtuen organisaatiomuutoksesta ja sen aiheuttamista tekijöistä.

Vuorovaikutussuhde esimieheen on molemmilla alaisilla erilainen, sillä toinen alaisista näkee häntä päivittäin toimistolla, ja toinen alainen näkee häntä hyvin harvoin, joskin alainen toteaa

esimiehen olevan hyvin sähköpostitse ja puhelimeitse tavoitettavissa. Molemmat kokevat, että he pystyvät juttelemaan työstressiä aiheuttavista asioista ja epäkohdista työpaikalla saman verran kuin vuosi sitten.

Molemmat alaiset kokevat, että työilmapiiri heidän toimipisteissään on aina ollut hyvä, ja asioista on aina voitu keskustella työkaverien kesken. Toinen alaisista kokee, ettei hän voi arvioida esimiehen kehittämisvalmennuksessa käymisen vaikutusta työilmapiiriin, sillä hän näkee esimiestään niin harvoin. Hän kuitenkin arvioi varovasti työilmapiirin parantuneen hieman lisääntyneiden palaverien johdosta.

Kumpikaan alaisista ei koe muutosta esimiehen suunnalta tulevasta palautteesta: He kertovat kuinka palaute ei koskaan ole ollut negatiivista, vaan aina neutraalia tai positiivista. Toinen alaisista toivoo enemmän kahdenkeskeistä palautetta, sillä nykyisin palautteenanto tapahtuu ryhmässä. Henkilökohtaisen palautteen määrä ei ole siis kasvanut, mutta molemmat alaiset kertovat, että esimiehellä on tarkoituksena lisätä kahdenkeskeisiä jutteluhetkiä, jos hän saa aikataulutettua ne oikein. Toinen alaisista on huolissaan esimiehensä jaksamisesta kiireiden ja lisääntyneiden alaisten keskellä, sekä siitä, tuleeko esimies olemaan saatavilla jatkossakin.

Toinen alaisista ei koe olleensa koskaan uupunut, mutta toinen alaisista kokee olevansa aina välillä uupunut. Hän kokee jatkuvan kiireen ja pitkien työputkien olevan syitä hänen uupumuksensa tunteen taustalla. Hän kuitenkin kesti sen, sillä hän tiesi tilanteiden olevan väliaikaisia. Silti hän kokee, että näitä väliaikaisia tilanteita on liikaa.

Toinen alaisista kokee työryhmän jäsenmäärän kasvamisen parhaana muutoksena haastattelun hetkellä, sillä hän kokee sen helpottavan kiireitä hieman. Toinen alaisista kokee parhaan muutoksen töissä olevan se, ettei hän työskentele enää ollenkaan pankkipisteillä, vaan hän työskentelee kokoaikaisesti toimistolla.

### **6.3 Esimies 2**

Esimies numero kaksi aloitti hieman yli vuosi sitten haastattelun ajankohdasta, eivätkä he ole puhuneet kehittämisvalmennuksen lopettamisesta valmentajan kanssa. Ajankohtaista esimiehen

työssä haastattelun aikaan oli mahdollinen muutos töissä, sillä hän oli hakenut toisen Osuuskauppa Arinan toimipaikan esimieheksi. Tämän lisäksi hänen henkilökuntansa on hieman vaihtunut lähellä haastattelun ajankohtaa.

Esimies ei koe muutosta työhyvinvoinnissaan vuoden takaiseen eikä osaa yhdistää kehittämisvalmennuksessa käymistä omaan työhyvinvointiinsa. Hän kokee, että hänellä on ollut työstressiä, mutta hän on tottunut siihen, koska se kuuluu hänen työtehtäviinsä. Hän kertoo kehonsa reagoivan stressiin, muttei koe stressiä huonona vaan hyvänä asiana. Hän kuitenkin kertoo kokeneensa kerran hyvin suurta määrää stressiä, jolloin työuupumus oli hänen mukaansa lähellä. Kyseisestä tilanteesta on useampi vuosi aikaa.

Esimies kokee saaneensa kehittämisvalmennuksesta keinoja hallita ja valmentaa työryhmäänsä, joka on suuri. Hän kertoo saaneensa apua esimerkiksi asioiden kertomiseen työryhmälle valmentajaltaan, ja hän kokee saaneensa muutenkin paljon vinkkejä valmentajaltaan. Hän kokee uskonsa ammattitaitoonsa vahvistuneen kehittämisvalmennuksessa käymisen myötä. Hän kertoo olevansa nykyisin itsevarma töissä, ja tietävänsä osaavansa työtehtävänsä.

Esimiehen mukaan hän ja valmentaja eivät ole asettaneet mitään kirjattuja tavoitteita kehittämisvalmennukselle. Hän kokee kuitenkin saavansa jokaisesta käyntikerrasta paljon irti. Hän kokee, että kehittämisvalmennuksessa saa pohtia esimerkiksi omia vahvuuksiaan ja kehittämiskohteitaan, mitä ei työaikana pysty tekemään. Hän kertoo vahvuuksiensa ja kehittämiskohteidensa selventyneen käyntien aikana. Esimies kokee saaneensa paljon työkaluja työstressin ja työpaikalla tapahtuvien asioiden käsittelemiseen ja hoitamiseen kehittämisvalmennuksesta. Hän kokee saaneensa apua hankalissa tilanteissa toimimiseen keskusteltuaan asioista valmentajansa kanssa.

Esimies ei koe vuorovaikutussuhteidensa alaisiinsa muuttuneen ollenkaan. Esimies kertoo, että heillä on aina ollut avoimet keskusteluvälit molempiin suuntiin ja asioista on aina voitu keskustella työryhmän kanssa. Hänen mukaansa työryhmän kanssa ei ole koskaan ollut mitään riitoja.

Esimies kokee psyykkisen hyvinvointinsa vahvistuneen itsevarmuuden vahvistumisen myötä. Hän kokee valmentajansa tsemppaajana: Hän vahvistaa esimiehen omaa näkemystä miten tiettyjä asioita tehdään, esimerkiksi palaverien pitäminen. Esimies kokee oman ammatillisen itsetun-

tonsa vahvistuneen kehittämisvalmennuksen myötä. Esimies kokee ammatillisen itsetuntonsa vahvistumisen olevan paras muutos hänen työssään.

Esimiehen mielestä kehittämisvalmennus on todella hyödyllinen asia, mutta hänen mielestään sen kanssa pitäisi pystyä toimimaan nopeammin: Hänen mukaansa stressaantunut tai uupunut ihminen ei tajua olevansa väsynyt, jolloin esimiehen pitäisi pystyä reagoimaan tilanteeseen nopeammin, jottei työntekijän tilanne huonone.

## 6.4 Työryhmä 2

Esimiehen kaksi työryhmästä haastateltiin kolmea jäsentä, ja kaikki he ovat vuoropäälliköitä esimiehen toimipisteessä. Yhdellä heistä työtilanne ei ole muuttunut ollenkaan, mutta toinen alainen on muuttunut työntekijästä vuoropäälliköksi ja kolmas alainen on tullut takaisin töihin opintovapaalta. Nämä asiat ovat ajankohtaisia heidän työssään.

Kaikki alaisista kokevat työhyvinvointinsa olleen hyvä vuosi sitten sekä tällä hetkellä. Kaksi alaisista kokevat hieman työstressiä kiireiden vuoksi, mutta kumpikaan heistä ei pidä työstressiä huonona asiana. Toinen alaisista kokee työstressinsä määrän kasvaneen vastuun määrän lisääntyneenä verrattuna työtehtävän muututtua. Toinen alaisista toteaa pitävänsä haasteista eikä koe kiirettä negatiivisena asiana, vaan kokee enemmänkin stressaavansa, jos hänellä ei ole kiireitä ja haasteita. Kolmas alaisista ei koe mielestään ollenkaan työstressiä. Yksikään alaisista ei koe uupumusta töissä.

Yksikään alaisista ei huomaa suurta muutosta työilmapiiriin muuttumisesta, mutta yksi alaisista kokee, että esimies on rauhallisempi vuorovaikutussuhteissaan kuin aikaisemmin, mikä on vaikuttanut hänen mielestään hieman työilmapiiriin. Toinen alaisista kokee avoimuuden lisääntyneen työpaikalla ja esimiehen tulleen osaksi työporukkaa, kun aikaisemmin hän oli alaisen mielestä hieman erillään. Esimies on hänen mukaansa myös rentoutunut aikaisempaan verrattuna. Alainen kertoo, että työilmapiiri kuitenkin on aina ollut hyvä.

Palautteen määrässä ja laadussa kaksi alaista eivät huomaa muutosta, sillä heillä on heidän mukaansa aina ollut hyvät välit esimiehen kanssa. Kolmas alaisista kokee tiedonkulun nopeutuneen: Aikaisemmin tieto on liikkunut joskus liian hitaasti esimiehen suunnalta työryhmälle, mutta nykyisin tieto saavuttaa työryhmän nopeasti. Tiedotuksen määrä ei ole hänen mukaansa muuttunut,

mutta tiedonkulku on nopeutunut. Hän kokee myös saavansa rakentavaa sekä positiivista palautetta enemmän aikaisempaan verrattuna.

Yksi alaisista kokee, että työstressiä aiheuttavista asioista ja epäkohdista pystyy nykyisin puhumaan helpommin esimiehen kanssa vuoden takaiseen verrattuna, ja syyksi hän kertoo esimiehen rauhoittumisen. Hän kokee henkilökunnan pystyvän vapaammin keskustelemaan esimiehen kanssa verrattuna aikaisempaan. Hänen mukaansa kaikki työryhmän jäsenet eivät välttämättä ole vielä huomanneet kyseistä muutosta, sillä kaikki työntekijät eivät työskentele esimiehen kanssa samaan aikaan. Toinen alaisista ei koe mitään muutosta tässä asiassa, sillä heillä on aina ollut hyvät välit keskenään. Myöskään kolmas alaisista ei koe muutosta tässä asiassa, sillä heillä on aina ollut avoimet välit keskenään.

Yksi alaisista ei osaa sanoa mikä on paras muutos hänen työssään. Toinen alaisista kertoo parhaan muutoksen olevan se, että hän pääsi takaisin töihin opintovapaalta. Kolmas alaisista ei osaa sanoa mikä on paras muutos hänen työssään, mutta hän kertoo vastuun lisääntymisen olevan mieluinen asia hänelle.

Yksi alaisista on kuullut esimieheltään, millaista kehittämisvalmennus on ja mitä asioita esimies on käynyt siellä läpi. Tämän perusteella alainen kokee kehittämisvalmennuksen olevan hyvä asia, sillä työpaikalla ei ole aikaa keskustella kehittämisvalmennuksessa keskusteltavista asioista, kun taas kehittämisvalmennuksessa tehdään juurikin sitä. Tämän lisäksi alainen pitää hyvänä asiana sitä, että valmentaja tulee toimipisteen ulkopuolelta eikä hän ole esimiehen esimies.

## 7 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä luvussa kootaan laadullisen tutkimuksen tulokset suhteessa teoreettiseen viitekehykseen ja tutkimusaiheeseen. Tässä luvussa pohditaan haastatteluissa esille nousseita asioita, ja esitetään kehitysideoita haastateltavien tilanteisiin pohjautuen.

Työnohjauksessa tavoitteena on muun muassa ohjattavan kehittyminen vuorovaikutustaidoissa ja työssä sekä itsetuntemuksen lisääntyminen (Ruutu & Salmimies, 2014). Tämä on havaittavissa molempien esimiesten haastatteluista: Molemmat esimiehet kokivat saaneensa apua vuorovaikutustaitoihinsa työryhmän kanssa, ja toinen esimiehistä koki kehittämisvalmennuksen vahvistaneen hänen itsetuntoaan ja uskoa ammattitaitoonsa. Toinen esimiehistä koki työnkuvansa selkiytyneen, koska hän oli kehittämisvalmennuksen myötä kyennyt keskustelemaan työtehtäviinsä liittyvistä asioista esimiehensä kanssa.

Kumpikin esimiehistä koki työhyvinvointinsa olleen hyvä aikaisemmin, ja sen olevan edelleen hyvä. Molempien toimipaikoilla on kuitenkin jatkuva kiire: Toisella toimipaikalla on tapahtunut kevään aikana organisaatiomuutos ja toisella toimipaikalla kiire kuuluu niin sanotusti työhön. Kumpikaan esimiehistä ei koe oloaan negatiivisesti stressaantuneeksi, joskin molemmat myönsivät olevansa hieman stressaantuneita.

Esimiesten haastatteluista saatiin siis selville, että molemmat esimiehet kokevat suurimman osan ajasta niin sanottua positiivista stressiä: Positiivinen stressi on työhyvinvointia edistävää ja haastavaa painetta (Manka & Manka, 2016, 174). He tuntevat kokevansa vähäistä stressiä, mutteivät koe sitä negatiivisena eli työkykyyn negatiivisesti vaikuttavana paineena. Negatiivinen stressi on heikentävää ja estävää painetta, jossa esimerkiksi työ on epävarmaa, rooli on epäselvä ja hallinnan tunne puuttuu (2016, 174).

Negatiivista stressiä ei välttämättä tajuta itse, mutta kun negatiivinen stressi jatkuu liian pitkään, ja yksilön ylikuormitus piste ylitetään, alkaa henkilön keho reagoida ylikuormitukseen (2016, 176). Negatiivinen stressi voi myös vaikuttaa uneen nukahtamisvaikeuksina ja aamuyön heräilemisinä. Molemmat esimiehet kertoivat, että vaikka he eivät itse tiedosta olevansa negatiivisesti stressaantuneita, reagoivat heidän kehonsa ylikuormitukseen: Toinen esimiehistä mainitsi juurikin heräilevänsä aamuyöisin paljon, kun töissä oli hyvin paljon kiireitä (Esimies 1, 04.04.2017).



Molempien esimiesten mukaan kehittämisvalmennuksessa asioista puhuminen on auttanut, ja he ovat saaneet paljon apua tilanteisiinsa: Toinen esimiehistä kertoo jättäneensä viikonlopputyöt vähemmälle keskusteltuaan asiasta kehittämisvalmennuksessa (Esimies 1, 04.04.2017). Hän myös kertoo jakaneensa töitä alaisilleen enemmän verrattuna aikaisempaan. Työn suuri määrä on yksi mahdollisista stressin syistä, joten esimies on oppinut kehittämisvalmennuksen myötä ennaltaehkäisemään liian suurta kuormitusta vähentämällä työn määrää esimerkiksi jakamalla sitä alaisilleen.

Toinen esimiehistä taasen kertoo, kuinka hänen uskonsa hänen ammatitaitoonsa ja ammatillinen itsetuntonsa ovat vahvistuneet kehittämisvalmennuksen myötä (Esimies 2, 24.04.2017). Hän kertoi, kuinka pari vuotta sitten hän oli lähellä työuupumusta: Tuolloin negatiivinen stressi oli hyvin pitkittynyttä ja hänen kehonsa reagoi siihen hyvin voimakkaasti. Pitkään jatkuneen negatiivisen stressin yksi mahdollisista vaikutuksista on ammatillisen itsetunnon heikkeneminen (2016, 177). Vaikka työuupumus tai negatiivinen stressi laukeaisivatkin, ei ammatillinen itsetunto välttämättä palaakaan entiselle tasolle. Koska esimies itse kokee kehittämisvalmennuksen auttaneen vahvistamaan hänen ammatillista itsetuntoaan, voidaan sanoa kehittämisvalmennuksen auttaneen hänen psyykkiseen työhyvinvointiinsa.

Kuten toinen esimiehistä toteaaakin haastattelun aikana, olisi hyvä, jos esimiehet reagoisivat vastaavan kaltaisiin tilanteisiin nopeammin. Negatiivinen stressi voi kehittyä hyvinkin kuormittavaksi ja jopa työuupumukseksi huomaamatta, jos siihen ei puututa ajoissa. Esimiesten tulisi oppia tunnistamaan liiallisen kuormituksen merkit paitsi työntekijöissään myös itsessään, jotta tilanteisiin voitaisiin puuttua esimerkiksi kehittämisvalmennuksella. Tällä tavoin voidaan estää sairauslomaputkia ja työntekijöiden sekä muiden esimiesten loppuun palamisia.

Molempien esimiesten työryhmien jäsenet kokivat esimiesten toiminnan töissä muuttuneen. Työryhmä numero yksi haastatellut jäsenet kokivat esimiehen pyrkivän parempaan vuorovaikutukseen työryhmän kanssa: Esimiehellä on suunnitelmissa pitää kahdenkeskeisiä tapaamisia työryhmänsä jäsenten kanssa, kun nykyisin tapaamiset järjestetään koko ryhmän kesken. Tämä tarkoittaa esimiehen keskittävän enemmän henkilökuntansa sosiaalisen pääoman kasvattamiseen ja ylläpitämiseen kuin aiemmin. Sosiaalinen pääoma on tärkeä osa työhyvinvointia, koska se on koko työyhteisön ja yksilön voimavaraa (2016, 132).

Myös esimies numero kaksi työskentelee työryhmänsä sosiaalisen pääoman eteen enemmän kuin aikaisemmin: Kaksi hänen alaisistaan kertoo, kuinka esimiehen kanssa voi keskustella avoimemmin nykyisin verrattuna entiseen, ja toinen alaisista myös kertoo tiedonkulun nopeutuneen esimiehen suunnalta. Kun sosiaalista pääomaa kasvatetaan ja ylläpidetään, olennaista on avoin tiedonkulku ja kuunteleminen (2016, 135). Esimies on siis kehittynyt vuorovaikutustaidoissaan, ja alkanut edistää työryhmänsä työhyvinvointia sosiaalisen pääoman osalta.

Yksikään molempien työryhmien jäsenistä ei koe työstressinsä taustalla olevan esimiehen toiminta töissä: Kaikki työstressiä kokevat alaiset kokevat stressin johtuvan kiireistä tai vastuun määrän lisääntymisestä. Alaisista yksi, organisaatiomuutoksen läpikäynyt, kokee stressinsä negatiivisena, muut kokevat sen positiivisena. Kuten aiemmin sanottu, toisella toimipisteellä kiirettä aiheuttaa keväällä toteutunut organisaatiomuutos, ja toisella toimipaikalla kiire niin sanotusti kuuluu työhön.

Alainen, joka kokee stressinsä negatiivisena, kertoo syyksi kasvaneet asiakasmäärät ja niihin verrattuna liian vähäisen työntekijämäärän, jotka johtuvat sairauspoissaoloista ja organisaatiomuutoksesta. Haastattelusta voidaan havaita, että kyseinen alainen ei pääse aina palautumaan työvuoroistaan, sillä työvuoroja on välillä jopa kymmenen putkeen eikä hän pääse aina ajoissa tauolle. Tässä tilanteessa esimiehen tulisi tukea alaistaan esimerkiksi kahdenkeskeisen tapaamisen kautta, ja varmistamalla säännölliset tauot kaikille alaisilleen. Tämän lisäksi esimiehen tulisi huolehtia riittävästä henkilökunnan määrästä, jotteivat muut työryhmän jäsenet kuormittuisi liikaa yhden tai useamman henkilön ollessa sairauslomalla.

Haastatteluiden pohjalta voidaan sanoa kehittämisvalmennuksen vaikuttaneen positiivisesti esimiesten työhyvinvointiin ja heidän toimintaansa töissä. Kehittämisvalmennus on auttanut esimiestä numero yksi ennaltaehkäisemään liian suurta negatiivisen stressin määrää, ja auttanut esimiestä kehittämään hänen vuorovaikutustaitojaan omaa esimiestään ja alaisiaan kohtaan. Kehittämisvalmennus on auttanut vahvistamaan esimiehen numero kaksi ammatillista itsetuntoa ja myös hänen vuorovaikutustaitojaan alaisiaan kohtaan. Esimiehet ovat havainneet osan muutoksesta itse, ja osan heidän toiminta muuttumisesta ovat havainneet heidän työryhmiensä jäsenet.

Esimiehen kehittämisvalmennuksessa käyminen on vaikuttanut alaisten työhyvinvointiin sosiaalisen pääoman suhteen: Suurin osa haastatelluista alaisista oli sitä mieltä, että esimiehet ovat parantaneet vuorovaikutustaan alaisten suuntaan, tai heillä oli aikomuksena parantaa sitä. Kehit-

tämisvalmennus on siis auttanut edistämään työryhmien työhyvinvointia muuttamalla esimiesten toimintaa entiseen verrattuna.

Tutkimuksen lopullisena tuloksena voidaan pitää sitä, että molempien esimiesten tapauksissa kehittämisvalmennus on vaikuttanut positiivisesti heidän työhyvinvointiinsa ja on muuttanut heidän toimintaansa töissä positiivisesti. Tämä taas on johtanut osan heidän työryhmiensä jäsenten työhyvinvoinnin paranemiseen vähentämällä stressiä aiheuttavia sosiaalisia tekijöitä, ja siten kasvattamalla työryhmien jäsenten sosiaalista pääomaa.

Koska tässä tutkimuksessa tutkittujen tapausten kohdalla havaittiin kehittämisvalmennuksen positiivinen vaikutus esimiehen työhyvinvointiin ja toimintaan sekä esimiehen työryhmän työhyvinvointiin, suositellaan kehittämisvalmennusta pidettävän mahdollisimman monelle esimiehelle. Esimiesten arki on hyvin usein kiireistä, eivätkä he kykene pohtimaan omaa toimintaansa tai ammatilliseen itsetuntoonsa liittyviä asioita työaikana. Kuten tutkimuksessa havaittiin, eivät esimiehet myöskään aina tiedosta negatiivista stressiä, kunnes heidän kehonsa reagoivat siihen. Molemmat haastatellut esimiehet kokivat kehittämisvalmennuskäynnit hyvinä pysähdyshetkinä, jolloin he pystyivät pohtimaan kaikkia asioita, joita he eivät työaikanaan pysty ajattelemaan.

Esimiesten oman työhyvinvoinnin ja heidän työryhmiensä työhyvinvoinnin kannalta on tärkeää, että esimies toimii työhyvinvointia edistävällä tavalla, esimerkiksi kuuntelemalla alaisia ja keskustelemalla heidän kanssaan. Tällä tavoin voidaan estää esimerkiksi työryhmän jäsenten negatiivista työstressiä. Koska tutkimuksessa havaittiin molempien esimiesten parantaneen vuorovaikutustaan alaisiaan kohtaan, koetaan kehittämisvalmennus hyvänä asiana työyhteisön työhyvinvoinnin kannalta. Tämän, ja haastateltujen esimiesten oman työhyvinvoinnin paranemisen, vuoksi kehittämisvalmennusta suositellaan pidettävän mahdollisimman monelle esimiehelle.

## 8 POHDINTA

Tässä tutkimuksessa tavoitteena oli selvittää Osuuskauppa Arinan kehittämisvalmennuksen mahdollisia vaikutuksia kahden esimiehen työhyvinvointiin ja toimintaan sekä heidän työryhmien työhyvinvointiin. Tutkimus toteutettiin monitapaustutkimuksena, koska tutkimuksessa käsiteltiin kahta esimestä työryhmineen.

Tutkimuksessa saatiin selville, että kehittämisvalmennuksella on positiivinen vaikutus esimiesten työhyvinvointiin ja toimintaan, sekä työryhmän jäsenten työhyvinvointiin. Kehittämisvalmennus auttoi esimiehiä parantamaan heidän psyykkistä ja sosiaalista työhyvinvointiaan, esimerkiksi kehittämällä heidän vuorovaikutustaitojaan, vahvistamalla heidän ammatillista itsetuntoaan ja ennaltaehkäisemään negatiivista stressiä. Tämä johti työryhmien jäsenten sosiaalisen pääoman kasvuun, jonka johdosta haastateltujen työryhmän jäsenten sosiaalinen työhyvinvointi kasvoi.

Koska tutkimuksessa haastateltiin kuitenkin hyvin pientä osaa molempien esimiesten työryhmistä, ei voida sanoa kehittämisvalmennuksen vaikuttaneen positiivisesti koko työryhmän työhyvinvointiin. Jotta näin voitaisiin sanoa, olisi koko työryhmä tai ainakin suurin osa työryhmästä pitänyt haastatella. Valitettavasti tämä ei toimipaikkojen resurssien vuoksi ollut mahdollista, joten tässä tutkimuksessa tutkittiin vain osaa työryhmästä. Esimiehen kehittämisvalmennuksen vaikutusta koko työryhmään olisi hyvä tutkia, jos toimipaikoilla siihen riittäisi resursseja tulevaisuudessa.

Tutkimuksessa havaittiin kuitenkin kehittämisvalmennuksella olevan positiivinen vaikutus työryhmän jäsenten sosiaaliseen työhyvinvointiin: Esimiesten muuttunut toiminta kasvatti alaisten sosiaalista pääomaa. Koska tutkimuksessa saatiin selville kehittämisvalmennuksella olevan positiivisia vaikutuksia myös työryhmän työhyvinvointiin, voidaan tutkimuksen sanoa olevan suhteellisen hyvin onnistunut.

Tutkimuksessa käsiteltävien kahden esimiehen tapauksessa eivät työryhmän jäsenet yhdistäneet työstressiään suoraan esimiesten toimintaan: Kaikki kertoivat jatkuvan kiireen olevan pääsyy stressin taustalla. Vaikka ainoastaan yksi alaisista koki stressinsä negatiiviseksi, on mahdollista, että muidenkin alaisten stressi kehittyisi negatiiviseksi tulevaisuudessa jatkuvan kiireen vuoksi. Tämän vuoksi suositellaan toimipaikkojen resurssien uudelleentarkastusta: Jatkuva kiire voi hellitää, jos toimipaikoilla on riittävästi henkilökuntaa asiakasmääriä ja muita työtehtäviä verrattuna.

Taukojen säännöllinen pitäminen tulisi myös varmistaa, jotta henkilökunta pystyisi palautumaan myös työvuoron aikana. Tällä tavoin voidaan ennaltaehkäistä nykyisen positiivisen työstressin muuttumista negatiiviseksi.

Vaikka suurin osa haastatelluista työryhmien jäsenistä sekä molemmat esimiehet kokivat stressinsä positiivisena, tulisi Osuuskauppa Arinan tiedottaa henkilökunnalleen enemmän stressistä. Koska negatiivinen stressi voi syntyä ja kasvaa huomaamatta, olisi tärkeää, että henkilökunta osaisi seurata omaa stressintasoaan. Jos henkilökunta oppisi havaitsemaan negatiivisen stressin paremmin kuin aikaisemmin, voitaisiin siihen puuttua nopeammin eikä se ehtisi yltyä pahaksi. Tällä tavoin voitaisiin ehkäistä sairauslomakierteitä sekä mahdollisia työuupumuksia.

Osuuskauppa Arinan tulisi ehdottomasti jatkaa kehittämisvalmennuksen pitämistä esimiehille, ja pitää sitä mahdollisimman usealle esimiehelle tutkimuksesta saatujen tulosten perusteella. Vaikka tutkimuksessa saadut tulokset koskevat vain osaa esimiesten työryhmistä, todettiin tutkimuksessa kuitenkin kehittämisvalmennuksen auttavan esimiesten ja työryhmän työhyvinvointiin. Koska yrityksen työntekijät ovat tärkeä työkalu yritykselle, on tärkeää huolehtia heidän työhyvinvoinnistaan. Tutkimuksen perusteella kehittämisvalmennus näyttäisi olevan hyvä työhyvinvoinnin edistäjä, joten on tarpeellista jatkaa sitä ja kasvattaa valmennettavien määrää.

Kuten aiemmin mainittiin, olisi hyvä, jos esimiehen kehittämisvalmennuksen vaikutuksia voitaisiin tutkia koko työryhmän osalta. Tämä voitaisiin toteuttaa esimerkiksi useana ryhmähaastatteluna yksilöhaastatteluiden sijaan. Toimipaikkojen resurssit huomioon ottaen, ryhmähaastattelut voitaisiin järjestää esimerkiksi kuuden henkilön kokoisina, jolloin ryhmähaastatteluita järjestettäisiin useampia. Tällä tavoin saataisiin selville esimiehen kehittämisvalmennuksessa käymisen vaikutukset koko työryhmään, jolloin tutkimus olisi myös luotettavampi verrattuna pienempään otokseen.

## LÄHTEET

Alainen 1. 2017. Osuuskauppa Arina. Haastattelu. 24.04.2017. Tekijän hallussa.

Alainen 2. 2017. Osuuskauppa Arina. Haastattelu. 24.04.2017. Tekijän hallussa.

Alainen 3. 2017. Osuuskauppa Arina. Haastattelu. 24.04.2017. Tekijän hallussa.

Alainen 4. 2017. Osuuskauppa Arina. Haastattelu. 27.04.2017. Tekijän hallussa.

Alainen 5. 2017. Osuuskauppa Arina. Haastattelu. 27.04.2017. Tekijän hallussa.

Esimies 1. 2017. Osuuskauppa Arina. Haastattelu. 04.04.2017. Tekijän hallussa.

Esimies 2. 2017. Osuuskauppa Arina. Haastattelu. 24.04.2017. Tekijän hallussa.

Hirvihuhta, H. & Litovaara, A. 2003. Ratkaisun taito. Helsinki: Tammi 2003.

Kassinen, V. & Pesola-Raappana, P. & Savikko, M. 2016. Ratkaisukeskeisen työnohjauksen tuotteistaminen kehittämisvalmennuspalveluksi. Julkaisematon teos.

Koskinen, I. & Alasuutari, P. & Peltonen, T. 2005. Laadulliset menetelmät kauppatieteissä. Vastapaino: Tampere 2005.

Kurttiila, M. & Laane, T. & Saukkola, K. & Tranberg, T. 2010. Arvostus- valmentava kirja esimiehille. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Manka, M-L. & Manka, M. 2016. Työhyvinvointi. Helsinki: Talentum Pro.

Ruutu, S. & Salmimies, R. 2015. Työnohjaajan opas: Valmentava ja ratkaisukeskeinen ote. Helsinki: Talentum Pro.

Suonsivu, K. 2014. Työhyvinvointi osana henkilöstöjohtamista. Helsinki: UNIPress.

Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. 2015. Toimintakyvyn ulottuvuudet. Viitattu 23.3.2017  
<https://www.thl.fi/fi/web/toimintakyky/mita-toimintakyky-on/toimintakyvyn-ulottuvuudet>

Työeläkevakuuttajat TELA ry. 2017. Työkyvyn muodostuminen. Viitattu 20.3.2017  
<http://www.tela.fi/tyokyky>

Työterveyslaitos. 2017. Masennus ja työ. Viitattu 20.3.2017 <https://www.ttl.fi/tyontekija/tyostressi-ja-uupumus/masennus-ja-tyo/>

Työterveyslaitos. 2017. Työstressi ja uupumus. Viitattu 20.3.2017  
<https://www.ttl.fi/tyontekija/tyostressi-ja-uupumus/>

Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738.

Vesterinen, P. & Arikoski, J. 2006. Työhyvinvointi ja esimiestyö. Helsinki: WSOYpro

**TAUSTAKYSYMYKSET**

- Mikä on ajankohtaista työssäsi tällä hetkellä?
- Arvioi työhyvinvointisi määrää ja laatua ennen kehittämisvalmennuksen alkua.
- Missä vaiheessa kehittämisvalmennusta olet?

**TYÖHYVINVOINTI**

- Arvioi työhyvinvointisi määrää ja laatua tällä hetkellä.
- Arvioi, mitkä syyt ovat työstressisi taustalla (esim. jatkuva kiire, työn suuri määrä, palautteen ja arvostuksen puuttuminen oman esimiehesi suunnalta, muutokset työpaikalla)
- Koetko olevasi uupunut töissä tai olleesi uupunut töissä? Jos kyllä, voisitko kuvailla, miten kehittämisvalmennuksessa käyminen on vaikuttanut uupumisesi tasoon?

**KEHITTÄMISVALMENNUS**

- Koetko kehittämisvalmennuksessa asettamiesi tavoitteiden olevan saavutettuja tai melkein saavutettuja?
- Miten koet työsi tavoitteiden selventyneen kehittämisvalmennuksessa käymisen myötä?
- Oletko keskustellut työstressiä aiheuttavista asioista kehittämisvalmennuksessa? Jos olet, miten koet kyseisistä asioista puhumisen auttaneen lieventämään työstressiäsi tai saaneen sinut kestäämään sitä paremmin?
- Miten koet vuorovaikutussuhteesi alaisiisi ja työkavereihisi muuttuneen kehittämisvalmennuksessa käytyäsi?
- Millaisia muutoksia koet psyykkisessä ja fyysisessä hyvinvoinnissasi tapahtuneen kehittämisvalmennuksessa käytyäsi?

**MUUT KYSYMYKSET**

- Mikä on paras muutos, mikä työssäsi on tapahtunut?
- Onko jotakin muuta, mitä haluaisit kertoa tähän liittyen? (sellaista, mitä en huomannut kysyä)



### TAUSTAKYSYMYKSET

- Mikä on ajankohtaista työssäsi tällä hetkellä?
- Arvioi työhyvinvointisi määrää ja laatua vuosi sitten.

### TYÖHYVINVOINTI

- Arvioi työhyvinvointisi määrää ja laatua tällä hetkellä.
- Arvioi mitä tekijöitä työstressisi taustalla on ollut tai on tällä hetkellä (esimerkkejä)
- Koetko olevasi työuupunut? Jos kyllä, arvioi syitä työuupumuksesi taustalla.
- Jos työstressisi määrä ja laatu eroaa vuoden takaisesta tilanteesta, arvioi ovatko aikaisemman stressitasosi aiheuttaneet syyt ratkenneet tai muuttuneet?

### ESIMIEHEN TOIMINNAN MUUTOS

- Miten koet työpaikkasi työilmapiirin muuttuneen esimiehesi toiminnan muuttumisen myötä?
- Miten koet tiedonkulun ja palautteen esimiehesi suunnalta muuttuneen?
- Koetko, että esimiehesi on alkanut antaa palautetta ja arvostusta työstäsi enemmän kulueneen kahden kuukauden aikana verrattuna puolen vuoden takaiseen tilanteeseen?
- Voisitko kuvailla, miten kykenet keskustelemaan epäkohdista ja työstressiä aiheuttavista tekijöistä esimiehesi kanssa verrattuna kahden kuukauden takaiseen tilanteeseen?

### MUUT KYSYMYKSET

- Mikä on paras muutos, mikä työssäsi on tapahtunut?
- Onko jotakin muuta, mitä haluaisit kertoa tähän liittyen? (sellaista, mitä en huomannut kysyä)