

Opinnäytetyö (YAMK)

Tekniikka ja liiketoiminta

Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutus

2020

Maarit Kotilainen

# ”MÄ NOSTAN MUN PORUKAN LENTOON”

– Valmentava johtaminen työmotivaation  
nostajana

OPINNÄYTETYÖ (YAMK) | TIIVISTELMÄ

TURUN AMMATTIKORKEAKOULU

Tekniikka ja liiketoiminta | Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutus

2020 | Sivumäärä 52

Ohjaaja Eija Koivisto

Maarit Kotilainen

# MÄ NOSTAN MUN PORUKAN LENTOON

- valmentava johtaminen työmotivaation nostajana

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää valmentavan johtamisen ja työmotivaation käytännön kohtaamista. Tavoitteena oli löytää valmentavan johtamisen ja työmotivaation eri näkemyksiä ja ymmärtää valmentavan johtamisen sekä työmotivaation lainalaisuuksia työelämän johtamisessa.

Organisaatiotasolla hyötyä ja tehokkuutta saavutetaan, kun ymmärretään henkilöstön omistavan organisaation kriittisen resurssin, osaamisen ja jatkuvan uusiutumisen. Organisaatio, joka käytännön tasolla kannustaa yksilöä ja yhteisötasoa hyödyntämään osaamista ja tietoa, vuorovaikutus ja keskusteluyhteys toimivat avoimesti ja luottamus on korkea, valmentavan johtamisen ja motivaation nostamisen työkalut ovat käden ulottuvilla.

Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena ja tutkimusmenetelmänä käytettiin lomakehaastattelua. Tutkimuksesta ilmeni, että esimiehillä koetaan olevan kokemusta ja näkemystä organisaatiossa tällä hetkellä ilmenevästä valmentavasta johtamisesta ja sen vaikutuksesta työntekijöiden työmotivaatioon. Työyhteisötasolla motivointikeinoina korostuvat esimiehen taito antaa palautetta ja jakaa yhdessä hyviä palautteita sekä antaa yhteisölle mahdollisuus iloita niistä yhdessä. Tämä edellyttää, että esimies on sinut työyhteisönsä tai tiiminsä kanssa, ja että työntekijät on otettava mukaan alusta lähtien muutos- ja kehittämishankkeisiin.

ASIASANAT:

valmentava johtaminen, valmentava johtajuus, motivaatio, työmotivaatio

MASTER'S THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Engineering and Business | Master of Entrepreneurship and Business Competence

2020 | Total number of pages 52

Instructor Eija Koivisto |

Maarit Kotilainen

## I WILL RAISE UP MY TEAM INTO FLIGHT

- Coaching leadership as a motivator of work motivation

The aim of the study was to examine the effect of coaching performance management as a motivator of work motivation. The aim was to find different perspectives on coaching management and work motivation and to understand the differences of coaching management and work motivation in managing working life.

At the organizational level, benefits and efficiencies are achieved when understanding the critical resource, competence, and continuous renewal of an organization's ownership of its personnel. An organization that at the practical level encourages the individual and the community level to utilize knowledge and information, interaction and discussion work openly and trust is high; the tools of coaching leadership and motivation building are at hand.

The research was carried out as a qualitative research and the research method was a form interview. The study revealed that supervisors are perceived to have experience and insight into the coaching leadership currently emerging in the organization and its impact on employee work motivation. At the work community level, the supervisor's ability to give feedback, share good feedback together, and give the community the opportunity to rejoice in them is together emphasized as a means of motivation. This requires that the supervisor is with you in his or her work community or team, and that employees must be involved in change and development projects from the outset.

KEYWORDS:

coaching performance leadership, coaching management, motivation, work motivation

# SISÄLTÖ

<b>1 JOHDANTO</b>	<b>1</b>
1.1 Työn taustaa	1
1.2 Työn tavoitteet ja tutkimusongelma	2
1.3 Työssä käytettävät tutkimusmenetelmät	4
<b>2 VALMENTAVA JOHTAMINEN</b>	<b>6</b>
2.1 Valmentava johtaminen muuttuvassa ympäristössä	6
2.2 Osaaminen ja tieto valmentavan johtamisen pääomana	8
2.3 Johtamiskulttuurissa muutoksen tuulia	10
2.4 Valmentavan johtamisen hyötyjä	12
2.5 Käytännön valmentava johtajuus	15
<b>3 TYÖMOTIVAATION JA PSYKOLOGISEN PÄÄOMAN MERKITYS VALMENTAVASSA JOHTAMISESSA</b>	<b>20</b>
3.1 Sisäinen ja ulkoinen motivaatio	22
3.2 Positiivinen psykologia	24
3.3 Psykologinen pääoma	26
<b>4 SELVITYS VALMENTAVASTA JOHTAMISESTA JA TYÖMOTIVAATIOSTA</b>	<b>28</b>
4.1 Aineistonkeruumenetelmä ja hankinta	28
4.2 Haastattelun tulokset	29
4.3 Johtopäätökset	35
4.4 Tutkimuksen luotettavuus	39
<b>5 YHTEENVETO</b>	<b>41</b>
<b>LÄHTEET</b>	<b>44</b>

## KUVAT

Kuva 1. Tutkimuksen viitekehys.	4
Kuva 2. Siilo- ja putkijohtamisen metafora. (Ristikangas ja Ristikangas 2013, 271.)	11
Kuva 3. Haastamisen ja tuen tasapaino on olennaista valmentavassa esimiestyössä. (Salmimies ja Ruutu 2013, 153.)	13

## TAULUKOT

Taulukko 1. Kohtelun vaikutus. (Kuusela 2013, 51.)	16
Taulukko 2. Sisäisen ja ulkoisen motivaation ominaisuuksia. (Martela ja Jarenko 2014, 14.)	23

# 1 JOHDANTO

## 1.1 Työn taustaa

Kokemuksen mukaan organisaation ja johtamisen kehittämisen tarpeet, tavoitteet ja toteutus eivät aina kohtaa, eivätkä ne aina löydä yhteistä punaista lankaa. Muutos ja kehitys liikuttavat organisaatioita monella tasolla, jolloin lyhytnäköinen ja –kestoinen pika-apu ei tuota riittäviä ratkaisuja. Vaikuttavaan pysyvyyteen tarvitaan toiminnan sisäisiä muutoksia ja rakenteita, jotka pitkäaikaisesti hyödyntävät organisaation eri tasojen kyvykkyyksiä, ja jotka antavat yhteisten konkreettisten näkemysten rakentaa yhteistä tahtoa ja muutostilaa ja yhteisiä sovittuja ja yhdessä luotuja prosesseja. Parhaimmillaan ja tuottavimmillaan työyhteisö on, kun sillä on perustehtävän mukaisia haasteita ja tukea riittävästi (Salmimies ja Ruutu 2013, 152).

Tulevaisuudessa työelämä tarvitsee itsenäisesti ajattelevia, kyvykkyytensä ja osaamisensa tiedostavia ja itseään ja toisiaan valmentavia ja motivoituneita yksilöitä, jotka ammattitaidollaan mahdollistavat sekä yksilöiden kehittymisen että organisaatioiden menestyksen. Esimiesten vastuu valmentavan johtamisen ja työmotivaation kehittämisessä tulee kasvamaan. Uudenlaisen johtajan tulee olla kiinnostunut työntekijästään kokonaisuutena ihmisenä, ei pelkkänä työntekijänä (Parviainen ja Parviainen 2017, 177). Yhteinen pyrkimys löytää joustavia toimintamalleja koko työyhteisön kesken ja yksilöt huomioiden edellyttää esimieheltä työkalupakkia, joka sisältää runsaan kirjon kokemusta, tieto- ja taitopohjaa ja osaamisen menetelmiä, joilla suunnata valmentava johtaminen ja työyhteisön motivaatio kohti organisaation menestymisen keskipistettä.

Organisaatioissa tietoisesti johdettu esimiestyö vie kohti laadukkaampaa esimiestoimintaa. Tämän päivän johtajalta vaaditaan yhä paljon uskallusta laskeutua kaikkietävän korokkeelta ja nähdä itsensä työn mahdollistajana. Jos uskallusta löytyy, tarvitaan arjen viisautta ja osaamista, jonka seurauksena löydetään johtamiselle uudenlainen rooli työn arjessa. Sen seurauksena syntyy osaavia ja motivoituneita tiimejä, hyviä joukkueita. (Parviainen ja Parviainen 2017, 25.)

Valmentava johtaja on aidosti kiinnostunut johdettavistaan ja näkee kaikissa johdettavissaan potentiaalia, ei pelkästään niissä, joista on eniten hyötyä. Kiinnostus on valinta, koska se rakentaa yhteistyösuhdetta. Valmentava johtaja ymmärtää, että hänellä on paljon opittavaa niin itsestä kuin toisistakin. Jotta voi oppia, pitää myös tiedostaa se, ettei

ole kaikkietävä eikä kaiken osaava. Kehittymisessä pitää sietää paljon virheitä. (Ristikangas ja Ristikangas 2017,90-91.)

Valmentavalla johtamisella pitäisi olla myönteistä vaikutusta työntekijän osallistamiseen, työntekijän motivaatioon ja työhön sitoutumiseen. Johtajuus tulisi nähdä koko organisaation toimintona, eikä ylimmän johdon suurena viisautena. Johtaja voi lisätä organisaationsa muutoskyvykkyyttä varmistamalla, että tieto kulkee vapaasti ja sitä myös hyödynnetään. Hyvät käytänteet, toimintatavat ja oivallukset on pystyttävä monistamaan henkilöstön käyttöön, jotta koko organisaatio menee samaan suuntaan. Työntekijän oma-aloitteinen vastuunotto toiminnasta on yksi tärkeimmistä tulevaisuuden työelämätaidoista. Tumput suorina ohjeiden odottaminen ei kuulu moderniin työelämään, vaan yhä useamman odotetaan pystyvän tekemään itsenäisiä päätöksiä nopeasti muuttuvissa tilanteissa. Näissä tilanteissa korostuu koko organisaation muutoskyvykkyyksien, osaamisen ja tiedon hyödyntäminen. (Hiila ym. 2019, 226, 223.)

## 1.2 Työn tavoitteet ja tutkimusongelma

Opinnäytetyön lähtökohtana on tehdä näkyväksi valmentavan johtamisen ja työmotivaation välinen sidos. Tässä työssä valmentava johtaminen nähdään yksilöllisenä ja yhteisöllisenä ilmiönä, jolloin sitä tarkastellaan osana johtamiskulttuuria ja työmotivaatiota. Kyse on ilmiöstä, jossa johtajuuteen liittyvät tavoitteet, teot, toiveet ja niistä tehtävät tulokset kohtaavat työmotivaation.

Opinnäytetyön toisena tavoitteena on saada kokonaiskuva esimiesten valmentavan johtamisen kokemuksesta, mikä liittyy työntekijän työmotivaatioon ja motivaation nostamiseen. Tavoitteena on löytää valmentavaa johtamista ja työmotivaatiota nostattavia työkaluja, menetelmiä ja tietoa esimiesten käyttöön. Lähtökohtana on oletus, että valmentavan johtamisen ja työmotivaation kohdatessa on mahdollista kehittää johtajuutta yleisellä tasolla arjen työssä sekä johtajuuteen liittyviä käytäntöjä.

Kolmantena tavoitteena opinnäytetyössä on luoda sisältöä valmentavaan johtajuuteen työmotivaatiota nostattavana ilmiönä sekä löytää ratkaisuehdotuksia valmentavan johtajuuden kehittämiseen. Tavoitteena on myös selvittää esimiehen valmentavan johtamisen keinoja kehittää työntekijän työmotivaatiota. Tutkimuksen tavoitteena on ohjata olemassa olevaa johtamista valmentavaan suuntaan.

Opinnäytetyössä haetaan vastauksia seuraaviin tutkimusongelmiin:

Millä tavalla valmentava johtaminen vaikuttaa työmotivaatioon?

Millaisilla esimiehen valmentavan johtamisen keinoilla kehitetään työmotivaatiota?

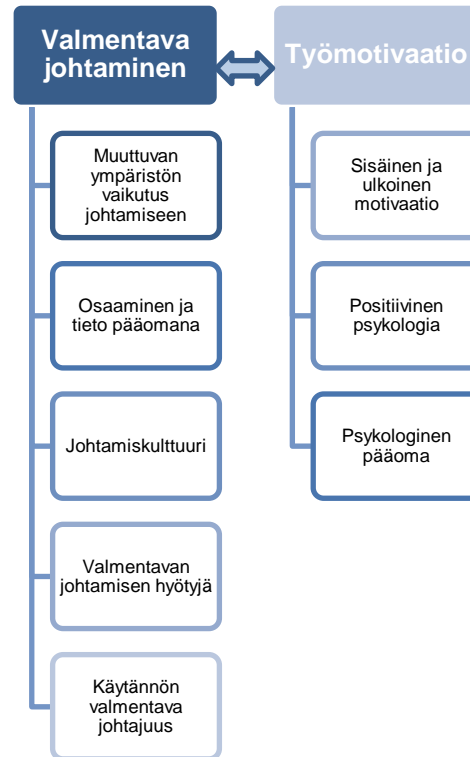
Tutkimuksessa esitettyjen tutkimuskysymysten tulisi olla mielenkiintoisia myös teoreettisesta näkökulmasta (Kallio ja Palomäki 2020, 90). Tässä tutkimuksessa kiinnostuksen kohteina ovat valmentava johtaminen ja työmotivaatio työelämän käytänteinä. Tutkimuksen avainsanoina käytetään valmentava johtaminen, valmentava johtajuus, motivaatio, työmotivaatio. Nämä avainsanat ohjaavat aineiston hankintaa. Koska laadullinen tutkimus on käsiteherkkää, on jo aineiston hankintavaiheessa syytä pitää mielessä, että käsitteet, joita tutkija pyrkii tarkastelemaan, saattavat ohjata hänen havaintojaan. Myös tutkijan esiyymmärrys voi vaikuttaa siihen, mitä tutkija havaitsee, ja millaista aineistoa hän kerää. (Juuti ja Puusa 2020, 101.)

Teorian merkitys laadullisessa tutkimuksessa on ilmeinen, ja siksi sitä tarvitaan välttämättä. Tutkimuksessa tarvitaan teoriaa myös metodien, tutkimuksen etiikan ja luotettavuuden hahmottamiseen, ylipäätään tutkimuskokonaisuuden mieltämiseen. Tutkimuksen teoria ja viitekehys tarkoittavat tässä yhteydessä samaa sillä perusteella, että niin teoria kuin viitekehys muodostuvat käsitteistä ja niiden välisistä merkityssuhteista. Viitekehyksessä kuvataan tutkimuksen keskeisiä käsitteitä ja niiden välisiä suhteita. Viitekehysten muodostavat tutkimusta ohjaava metodologia sekä se, mitä tutkittavasta ilmiöstä jo tiedetään. (Tuomi & Sarajärvi 2013, 18-19.)

Tutkimuksen teoreettinen tulkintaviitekehys voidaan muodostaa monella tavalla sen mukaan, millainen tutkimusaihe on (Vilkkä 2015, 34). Tuomi ja Sarajärvi (2018, 24) toteavat viitekehyksessä kuvattavan tutkimuksen keskeisiä käsitteitä ja niiden välisiä suhteita. Tutkijan tulee valita työnsä pääkäsitteet ja perehtyä niiden erilaisiin merkityksiin sekä ymmärtää niiden suhde lähikäsitteisiin. Käsitteiden huolellinen tarkastelu on olennaista ja niiden merkitysten huolellinen avaaminen on tärkeää. (Puusa ja Juuti 2020, 82.)

Opinnäytetyön viitekehys muodostuu kuvan 1 mukaisesti.





Kuva 1. Tutkimuksen viitekehys.

### 1.3 Työssä käytettävät tutkimusmenetelmät

Kysymyksessä on kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus. Laadullista tutkimusta voidaan toteuttaa monella erilaisella menetelmällä. Näissä menetelmissä yhteisenä piirteenä korostuu muun muassa kohteen esiintymisympäristöön ja taustaan, kohteen tarkoitukseen ja merkitykseen, ilmaisuun ja kieleen liittyvät näkökulmat. (Saaranen-Kauppinen ja Puusniekka 2006.) Laadullinen tutkimus käyttää sanoja ja lauseita. Tavoitteena on tutkittavan ilmiön kuvaaminen, ymmärtäminen ja tulkinnan antaminen. Pyritään ilmiön syvälliseen ymmärtämiseen. (Kananen 2014, 18.)

Laadullisessa tutkimuksessa ei voida etukäteen määritellä, kuinka paljon ja mitä tietoa tai aineistoa kerätään. Aineistoa kerätään niin paljon, että tutkimusongelma ratkeaa ja tutkija ymmärtää ilmiön, tutkija on kiinnostunut merkityksistä eli siitä, kuinka ihmiset kokevat ja näkevät reaalimaailman. Laadullinen tutkimus on usein kuvailevaa eli deskriptiivistä. Tutkija on kiinnostunut prosesseista, merkityksistä ja ilmiön ymmärtämisestä sanojen, tekstien ja kuvien avulla. (Kananen 2014, 18-20.)

Laadullisen tutkimuksen yleisimmät aineistonkeruumenetelmät ovat haastattelu, kysely, havainnointi ja erilaisiin dokumentteihin perustuva tieto (Tuomi ja Sarajärvi 2009, 71). Tämä tutkimus toteutetaan puolistrukturoituna lomakehaastatteluna, jossa kaikille haastateltaville esitetään samat avoimet kysymykset. Teemahaastattelusta käytetään myös nimitystä puolistrukturoitu haastattelu. Teemahaastattelussa tutkimusongelmasta poimitaan keskeiset aiheet ja teemat, joita tutkimushaastattelussa olisi välttämätöntä käsitellä tutkimusongelmaan vastaamiseksi. (Vilkkä 2015, 124.)

Toisinaan lomakehaastatteluihin sisällytetään myös avoimia kysymyksiä, jotka voidaan käsitellä laadullisesti tai määrällisesti luokittelemalla vastaukset jälkikäteen. Avoimien kysymysten määrä ja vastausten laajuus määrittää sen, voiko strukturoidun aineiston avovastauksia soveltaa laadullisen analyysin tarpeisiin. Strukturoidulla haastattelulla voidaan kuitenkin kerätä aineistoa laadullisen tutkimuksen tulosten yleistämisen testaamiseksi tai ennen laadullisen tutkimuksen toteuttamista ideoiden kirvoittamiseksi. (Koppa 2020.)

Aineiston käsittelyn metodina oli aineistolähtöinen sisällönanalyysi. Pääpaino oli aineistossa ja menettelytavan tavoitteena oli systemaattinen ja objektiivinen analysointi eli tutkittava ilmiö kuvataan tiivistetyssä ja yleisessä muodossa. Aineistolähtöisessä sisällönanalyysissä yhdistellään käsitteitä ja näin saadaan vastaus tutkimustehtävään. Sisällönanalyysi perustuu tulkintaan ja päättelyyn, jossa edetään empiirisestä aineistosta kohti käsitteellisempää näkemystä tutkittavasta ilmiöstä. (Tuomi ja Sarajärvi 2013, 112.)

On järkevää miettiä analysointitapaa jo ennen aineiston keräämiseen ryhtymistä. Jos analyysitapa on harkittu ennalta, sitä kannattaa käyttää ohjenuorana haastattelua ja sen purkamista suunnitellessa. (Tuomi ja Sarajärvi 2018, 77.) Tässä tutkimuksessa käytettävänä aineistona olivat esimiesten vastaukset asetettuihin kysymyksiin. Aineiston analyysi aloitetaan aina lukemalla ja silmäilemällä aineistoa läpi, yleensä useaan kertaan (Koskinen ym. 2005, 231). Tämän tutkimuksen analyysi aloitettiin lukemalla ensin koko aineisto läpi muutaman kerran. Aineistoa voi myös luokitella niin, että keskeistä aineistoa on mukava käsitellä. Tyypillisesti keskeinen aineisto kootaan tietokoneelle. (Koskinen ym. 2005, 232.) Aineiston käsittelyä jatkettiin koodaamalla eli aineistolähtöisen yksivaiheisen prosessin avulla.

## 2 VALMENTAVA JOHTAMINEN

### 2.1 Valmentava johtaminen muuttuvassa ympäristössä

Muuttuva ympäristö ja uudentyyppiset organisaatiot edellyttävät erilaista toimintatapaa ja johtamista kuin aiemmin. Jos organisaatio ei pysty sopeutumaan ympäristön muutokseen ja nimenomaan olemaan mukana luomassa muutosta, se ei tule menestymään. Miten organisaatio voi menestyä muuttuvassa ympäristössä? Ensinnäkin toisaalta itsestään selvä, mutta tässä ajassa korostuva tekijä: bisnes- ja toimintamallien haastaminen ja uudistaminen. Tämä vaatii yksilöiltä ja ryhmiltä kykyä katsoa menneisyyttä, nykyisyyttä ja tulevaisuutta tuorein silmin. Uudistuminen ei ole mahdollista ilman kehittämistä, joskin kehittämisen muodot ja menetelmät tulee valita sekä organisaation, yksilöt että tämän ajan haasteet huomioiden. (Åhman 2004, 24-25.)

Hyvä työnantajamaie voidaan nähdä vetovoimana. Se on kilpailutekijä – maine joko tuo organisaatioon hyviä työnhakijoita tai karkottaa heidät. Tulevaisuuden osajista kilpailemisen lisäksi on huolehdittava henkilöstön pysyvyydestä (Aarnikoivu 2013, 36). Organisaatioon heijastuu laajalti se, ymmärtääkö ylin johto esimiestyötä vai ei. Tämä näkyy kiistatta myös viivan alapuolella toiminnan tuloksissa. Kun organisaatio panostaa esimieheen, se saa onnistuessaan panostukset moninkertaisena takaisin. (Aarnikoivu 2013, 34.)

Modernissa organisaatiossa valmentava johtaminen on kompetenssi, jolla halutaan saavuttaa etua (Berard 2013, 119). Organisaation tahtotila vaikuttaa johtamisen painotuksiin (Kuusela 2013, 166). Samalla, kun organisaatioita ravistelevat sisältä ja ulkopuolelta tulevat uudistuspaineet ja uudet mahdollisuudet, ulottuvat ne vahvasti myös johtamisen ja esimiestyön kenttään. Organisaatioiden tulisi herätä ajatukseen, että työn tekeminen voi olla luovaa, mutta silti yhtä tehokasta. Parhaimmillaan se voi johtaa uudenlaisen luovuutta ja ihmiskeskeisyyttä korostavan työkuulttuurin syntymiseen. Luova työntekijä haastaa nykyiset johtamistyyliä, hän on entistä enemmän sitoutunut omiin arvoihinsa ja uran kehittämiseen kuin työnantajan sanelemiin tavoitteisiin ja numeroihin. Se taas edellyttää, että tiukasta kontrollista on luovuttava ja sen sijaan on panostettava enemmän ihmisten johtamiseen ja innostamiseen, taitavaan leadershipiin. (Heiskanen & Lehikoinen 2010, 14.)

Uusien sukupolvien tulo työelämään mullistaa johtamiskäyttäytymisen. Nettisukupolvella tai ns. Y-sukupolvella, jolla tarkoitetaan vuosien 1980 ja 2000 välissä syntyneitä, on erilainen näkökulma työhön kuin aikaisemmin syntyneillä. Minkälaista maailmankuvaa uudet sukupolvet sitten edustavat? Y-sukupolvi kyseenalaistaa hierarkiat. He ovat kasvanut netissä ja tottuneet tasa-arvoon sosiaalisessa mediassa. He eivät pökkuroi eivätkä arvosta pomoa enää pelkän tittelin tai aseman vuoksi. Työn täytyy olla innostavaa, johtamisen oikeudenmukaista ja yhteistyön mukavaa. Jotta motivoituneet osaajat saadaan pidettyä talossa, heidän johtamiseensa on kiinnitettävä huomiota. Jatkuvaa kasvu- ja kehittymismahdollisuutta arvostetaan, koska oppiminen on heille itseisarvo. Tarvitaan keskustelua ja kuuntelua, hyvien kysymysten tekemistä sekä arvostavaa palautetta. Esimiehen antaman palautteen rinnalla myös kollegojen palautetta arvostetaan. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 18-19.)

Tutkimuksen mukaan valmentavalla otteella johdetut työskentelevät tavoitteellisemmin, suoriutuvat paremmin ja kehittyvät todennäköisemmin kuin muilla tavoin johdetut työntekijät. Valmentaan johdetut myös voivat paremmin, mikä omalta osaltaan parantaa työn tuloksellisuutta. Parempi vointi ilmenee esimerkiksi niin, että valmentaan johdetut työntekijät kokevat vähemmän stressiä ja kyynisyyttä ja enemmän työn imua kuin muilla tavoin johdetut. (Kurttila ja Aalto 2015, 17.)

Valmentava johtajuus voidaan nähdä ja ymmärtää yhtenä esimiestyön roolina. Valmentavaa otetta ja siihen liittyviä periaatteita voidaan soveltaa monenlaisissa käytännön tilanteissa. Oli sitten kyse ideoinnista, jonkun asian kehittämistä tai siitä, että joku toimipide ei onnistu. Mitä enemmän on kysymys tilanteista, joissa ollaan tekemisissä ihmisen käyttäytymisen kanssa, sitä enemmän valmentavan johtajuuden työkalupakista voi ammentaa. Valmentavan johtamisen ytimessä on ajatus, että esimies tai muu valmentavassa roolissa oleva auttaa alaisiaan tai muita ottamaan käyttöön voimavaroja niin, että tämä voi saavuttaa tavoitteensa, auttaa toista itse oppimaan, kehittymään ja kasvamaan. Valmentava johtaminen on ajatuksia herättävä ja luova yhteistyösuhde, jonka tavoitteena on inspiroida toista osapuolta eli coachattavaa hyödyntämään kokonaisvaltaisesti henkilökohtainen ja ammatillinen potentiaalinsa. (Huttunen 2018, 46-47.)

## 2.2 Osaaminen ja tieto valmentavan johtamisen pääomana

Tulevaisuuden ihanneorganisaatio on tehokas, oppiva ja hyvinvoiva. Sillä on kyky uusiutua jatkuvasti ja ennakoida muutoksia. Organisaation oppiminen on nopeampaa kuin ympäristön muutokset, ja tällä tavoin organisaatio johtaa muutosta. Henkilöstö on sen tärkein resurssi. Meidän tulisi rakentaa organisaatiot ihmisiä varten eikä mukauttaa ihmisiä organisaatioita varten. Meillä tulisi olla unelmia myös työyhteisöjen osalta. Meidän tulee uskaltaa unelmoida ja haaveilla paremmista organisaatioista. Se, mitä ajattelemme työstä, työntekijästä ja työyhteisöstä, on äärimmäisen tärkeää. Tulevaisuuden menestyvät organisaatiot saavat alkunsa tämän päivän idealismista. (Sydänmaanlakka 2012, 259.)

Organisaatioitten pitää oppia kehittyäkseen. Tässä ei riitä, että yksilöt oppivat, vaan tarvitaan yhteisöllistä oppimista. Organisaatiot menettävät hyötyä ja tehokkuutta, koska eivät osaa luoda tiimioppimisen kulttuuria. (Rauhala ym. 2013, 83.) Parhaat kehittymistulokset saavutetaan, kun työntekijät ovat vuorovaikutuksessa toistensa kanssa. Hetkellisesti tällainen oppiminen vie enemmän aikaa, koska saman asian voisi osaava yksilö tehdä paljon tehokkaammin yksin. Puute yksin tekemisessä on kuitenkin siinä, että suurin osa kehittymismahdollisuuksista jää käyttämättä, jolloin yhteinen ja koko organisaation osaaminen ei kasva. Itselle annetun palautteen varassa oleminen on vähintäänkin yksipuolista ja suppeaa, ainakaan tietotaito ei tule toisten käyttöön. (Ristikangas ja Ristikangas 2010, 266-267.)

Osaamisen johtaminen tarkoittaa, että yrityksen visiosta ja strategiasta lähtien määritellään organisaation ydiosaaminen. Tämän jälkeen on arvioitava, mikä on tuon osaamisen nykytaso verrattuna tavoitetasoon. (Sydänmaanlakka 2012, 78.) Nummelin (2007, 15) katsoo, että jokaisen organisaation on opittava luottamaan omaan viisauteensa ja hyödynnettävä koko henkilökuntansa resurssit. Suurten ikäluokkien poistuessa työmarkkinoilta organisaatioiden on kilpailtava, houkuteltava ja pidettävä kiinni kyvyistä. Kun yhteiskunnassa lähestytään aidosti tilaa, jossa henkilöstövoimavarat ovat niukka ja kilpailtu resurssi, kyvykkyyksien johtaminen on yksi avainkeino, kun varmistetaan organisaation kilpailukykyä ja menestymistä. (Janakka 2009, 176.)

Todellinen muutos vaatii yleensä syvällistä ajattelutapojen muuttamista. On rakennettava uusi viitekehys, jonka avulla hahmotamme asiat eri tavalla. Vasta sitten voimme

todella uusiutua. (Sydänmaanlakka 2012, 260.) Esimies on paljon vartijana ja alttiina oikeusmurhien tekijäksi, ellei hän tunne alaisiaan hyvin. Heikko suoriutuminen saattaa hyvin johtua siitä, ettei henkilölle ole annettu riittävästi perehdytystä tai hän tarvitsee enemmän tukea kuin muut selvitäkseen tehtävistään. Kyseessä saattaa olla kultakimpale, joka oikein ohjaamalla tekee tuloksellisesti töitä yrityksen tavoitteiden eteen. Osaamiskysymyksen äärellä se tarkoittaa sitä, että henkilöstöä ei pyritä pelkästään käyttämään resursseina, vaan yritetään auttaa työntekijöitä analysoimaan itse mitä he osaavat. Omat kykynsä tuntien he voivat aktiivisesti kehittää ammattitaitoaan ja toisaalta asemoida osaamistaan suhteessa organisaation tavoitteisiin. (Isoaho 2007, 149, 160.)

Tiedon johtamisen lähtökohtana on Sydänmaanlakan (2012, 78) mukaan organisaatiossa oleva tieto ja kokemus, joka yritetään saada koko organisaation käyttöön. Heiskanen ja Lehikoinen (2010, 15) esittävät, että jatkuva uusiutuminen ja oppiminen organisaatiossa merkitsevät sitä, etteivät tieto ja viisaus ole enää ylimmän johdon yksinoikeus, vaan koko henkilöstön kriittinen resurssi. Tiedon omaksujat ja käyttäjät ovat yritysten todellinen kilpailutekijä. Kun osaamisen kehittäminen nähdään strategiapapereissa huomion keksipisteenä, esimiesten perustehtäväkin saa kokonaan uusia painotuksia. Esimiehet keskittyvät ryhmän yhteiseen osaamiseen ja sen kehittämiseen. (Ristikangas & Ristikangas 2013, 18.)

Valmentava esimies on työssä oppimisen mahdollistaja, ja hän ottaa työyhteisön ja työn teon eri tilanteet huomioon työssä oppimisen tukemisessa. Esimiehen valmentavalla työotteella työssä ja työyhteisössä olevat eri mahdollisuudet voidaan hyödyntää työssä oppimista ja työhyvinvointia tukevaksi ja edistäväksi. Valmentava esimies mahdollistaa erilaiset osallistumisen tavat sekä järjestää ja mahdollistaa tilanteita, joissa kokemusten ja mielipiteiden jakaminen onnistuu. Näissä eri tilanteissa työntekijät voivat vaihtaa kokemuksia keskenään ja omaa toimintaansa refleктоimalla heidän oppimisensa syvenee. (Uutela 2019, 139.)

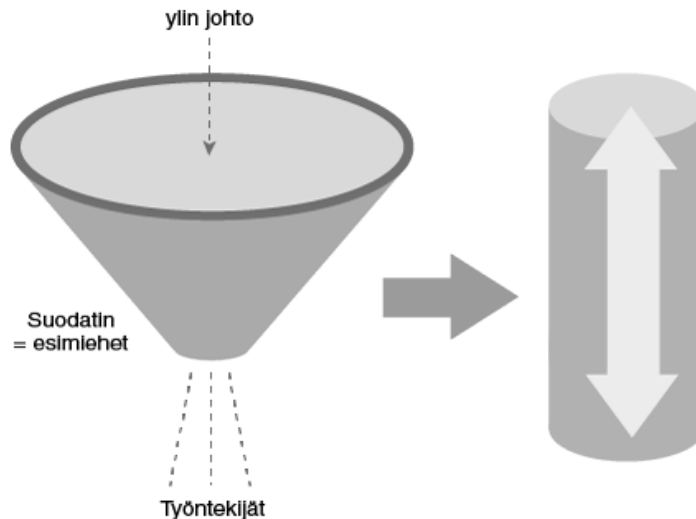
Johtajat, jotka kykenevät aistimaan ja määrittelemään, mihin suuntaan ja miten organisaatiota tai yhteisöä olisi johdettava, uskovat myös omiin ideoihinsa johtamisessa ja ovat sinnikkäämpiä tekemään töitä pitääkseen yllä innostusta työnteossa ja luottamusta myönteiseen kehitykseen. Näin toimien heillä on mahdollisuus löytää keinoja ja hyödyntää johtamiensa ihmisten - työntekijöiden, tiimin jäsenten, pelaajien – kykyjä ja parhaimmalla mahdollisella tavalla. Johtajan on myös kyettävä sovittamaan yhteen omat käsityksensä organisaation toivotusta kehityksestä johtamiensa ihmisten taitojen ja kykyjen kanssa. (Uusiautti 2019, 49-50.)

### 2.3 Johtamiskulttuurissa muutoksen tuulia

Johtamista voisi verrata buffet-pöytään, jossa on tarjolla erilaisia aineksia: johtamismalleja ja -menetelmiä. Valmentavan johtamisen ajattelu on tullut mukaan valikoimaan, jossa se on ollut pitkään lisukkeiden asemassa. Nyt siitä on tullut varteenotettava malli, joka kattaa kokonaisvaltaisesti koko johtamisen kirjon. Valmentava johtajuus ei ole satumalta nousemassa keskeiseksi johtamisen valtavirraksi. Johtamiskäyttämisen uudistamistarve organisaatioissa on ilmeinen. Muutosten tuulet ovat alkaneet puhalttaa, ja ne näkyvät ennen pitkää myös johtamisessa. On muutosten aika. (Ristikangas & Ristikangas 2013, 18.)

Iso tekijä organisaatiokulttuurin luomisessa ja muuttamisessa on johtajuus ja tapa johtaa, siis johtajuuskäyttäytyminen. Toimintakulttuuria ei voi muuttaa suoraan, mutta siihen voi vaikuttaa, kun johtajuuskäyttäytymistä kehitetään pitkäjänteisesti. Johtajien on usein vaikea sisäistää tätä. Johtaja voi valittaa organisaationsa kulttuurista, mutta hän ei huomaa, että luo itse kulttuuria siitä hetkestä, kun hän aamulla kävelee ovesta sisään. Johtajat viestivät organisaatiolle omalla johtamiskäyttäytymisellään. Muutostilanteessa se on aivan avainasemassa. (Parviainen ja Parviainen 2017, 150.)

Monet tämän hetken organisaatioista elävät todeksi johtamiskulttuuria, jossa eletään kuin silloissa. Johtaminen on perustunut eräänlaiseen siiloajatteluun, jossa ylin johto määrittelee organisaation suunnan, valitsee strategiat, päättää arvot ja kertoo, miten organisaatiossa toimitaan. Ajatellaan, että ylin johto omistaa kaikkein eniten viisautta ja tietoa, jota sitten yritetään välittää parhaan ymmärryksen mukaan keskijohdon esimiehille. Heidän tehtävänsä on suodattaa ja kertoa olennaisimmat taas omille johdettavilleen. Valmentavan johtamisajattelun ja tekemisen tavassa työyhteisö otetaan mukaan jo alkuvaiheessa. Ylimmässä johdossa on käsitys siitä, että työntekijätasolla on paras kosketuspinta niin tuotteiden valmistusprosesseihin, asiakasrajapintoihin kuin myös sisäisiin yhteistyökysymyksiin. Kiinnostus työntekijöiden ajattelusta ohjaa heidät hakemaan kokemuksia organisaation eri tasoilta. Tieto kulkee ja se on avointa ja vapaata kuin putkessa. Kuvassa 2 on mielikuva siilo- ja putkijohtamisen metaforasta. (Ristikangas ja Ristikangas 2013, 270-271.)



Kuva 2. Siilo- ja putkijohtamisen metafora. (Ristikangas ja Ristikangas 2013, 271.)

Johtamisessa ja esimiestyössä trendit, ismit ja paradigmat tulevat ja menevät (Heiskanen ja Lehikoinen 2010, 15). Johtaminen ja esimiestyö aiheuttanevat nykyisin paljon päänvaivaa johtamistyöstä vastuussa oleville, erityisesti jatkuvan muutoksen takia. Johtajalla ja esimiehellä on työssään paljon ”kesyjä” ongelmia, joihin syntyy ratkaisu helposti vanhoilla toimintatavoilla. Johtamiseen sisältyy lisäksi niin sanottua ”pirullista kompleksisuutta” tai ”ilkeitä ongelmia”, kun ratkaistavana on uudenlaisia, monimutkaisia ongelmia, joita ei ole ennen ratkottu. Tällainen kompleksisuus sisältää aina myös suuria mahdollisuuksia. (Virtanen ja Sinokki 2014, 146.)

Organisaation johtamiskulttuurin kehittäminen vaatii systemaattista ja jatkuvaa työtä. Toimivaa johtamiskulttuuria ei voida kehittää erilaisia kikkoja toteuttaen tai pyrkimällä pelkästään ratkaisemaan päivittäisessä toiminnassa esiintyviä johtamisongelmia. Mikäli näin menetellään, esimiehet eivät opi kunnolla hoitamaan työtään. Kun esimiesten ihmissuhdetaidot ovat puutteellisia, he eivät saa henkilöstön voimavaroja siinä määrin organisaation käyttöön kuin pitäisi. (Juuti 2016, 126-127.) Mikäli esimies haluaa vaikuttaa mahdollisimman myönteisesti työyhteisön toimintaan, hänen on ryhdyttävä kehittämään omaa ajatteluaan ja toimintaansa. Samalla hänen on pyrittävä löytämään keinoja, joiden avulla hän voi päästä riittävän lähelle vastuualueellaan olevia ihmisiä. (Juuti 2016, 156.) Vain eettinen toiminta ja hyvän esimerkin tarjoaminen voi ajan myötä tuottaa hyvää johtamista (Juuti 2016, 90).



Valmentaminen ei ole mitään sellaista, jossa esimies jotain tehtävälisterä seuraamalla voisi toimia onnistuneesti valmentajana. Se on ennen muuta tietynlainen perusorientaatio esimiestyössä. Organisaation johdolla on sen syntymiseen ja tukemiseen ratkaiseva merkitys siinä, kun se määrittelee, millaista johtajuutta organisaatiossa halutaan vaalia. (Viitala 2007, 89.) Valmentava esimies käyttää osan ajastaan valmentamiseen eli toisten suorituskyvyn lisäämiseen. Hän tietää, että jokaisella on ideoita, taitoja ja vahvuuksia. Lisäksi hän uskoo ihmisen kehittymismahdollisuuksiin. Näin esimies moninkertaistaa onnistumisen mahdollisuudet organisaatiossa. (Kurttila & Aalto 2015, 19.)

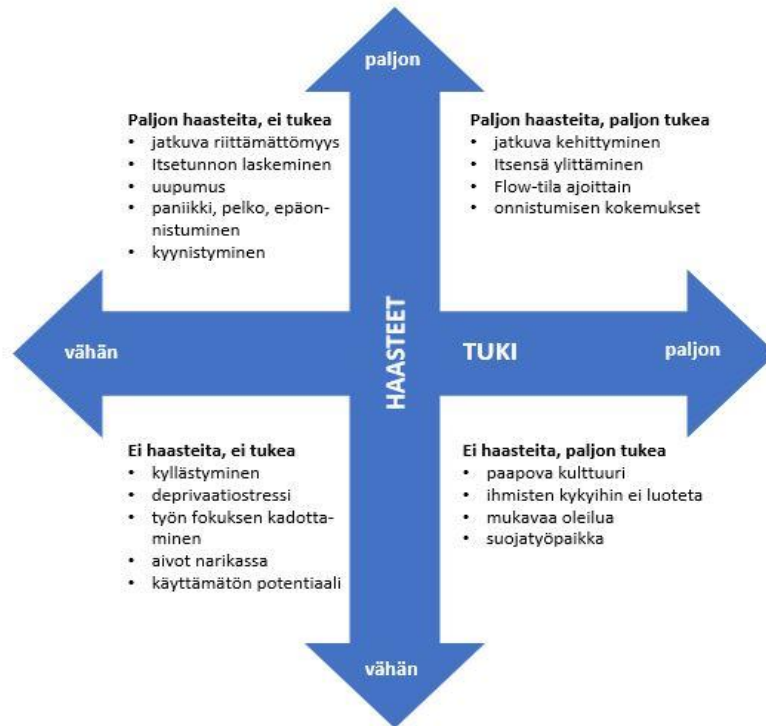
Pystyäkseen vastaamaan muutosten tuomiin haasteisiin ja olemaan jopa askeleen edellä, on tärkeää mahdollistaa henkilöstön valmentamista tukeva kulttuuri yrityksessä. Valmentaminen on perinteisesti nähty ylipäätään johtoon kohdistettuna erityisoikeutena, mutta nopean muutoksen maailmassa valmennuksen tulisi olla keino sitouttaa ja kehittää henkilöstöä ja sitä kautta nostaa koko yrityksen toiminta uudelle tasolle. (Riihimäki 2016.) Organisaatioiden on yksinkertaisesti tehtävä työntekijöistään parempia suorittajia, ovathan työntekijät organisaation tärkein voimavara (Gilley & Gilley 2007, 64).

## 2.4 Valmentavan johtamisen hyötyjä

Esimiehenä kasvamisen koetinkivenä on töiden siirtäminen työntekijöille ja heidän valtuuttamisensa niiden tekemiseen. Liian moni esimies kuvittelee saavansa arvostusta kasaamalla itselleen töitä ja puuhastelemalla työntekijöille kuuluvien tehtävien parissa, eikä ymmärrä, että näin hän viestii työntekijöilleen epäluottamusta ja laiminlyö varsinaista johtamistehtäväänsä. Esimies onkin onnistunut tehtävässään silloin kohtuullisesti, kun hän ei ole työntekijöidensä työnteon ja ammatillisen kehityksen haittana ja tulppana – ja silloin erinomaisesti, kun hän kykenee tukemaan ja kannustamaan työntekijöitään onnistumaan ja kehittymään työssään. (Järvinen 2001, 150.) Uutela (2019, 142) esittää valmentavan esimiehen toiminnan tähtäävän siihen, että työntekijät työskentelevät niin omien kuin organisaation tavoitteiden mukaisesti.

Mikäli työntekijä kokee saavansa liikaa sellaisia töitä, joista hän ei selviydy, eikä häntä tueta oppimisessa, hän kokee ahdistusta ja stressiä. Jatkuvat korkeat haasteet vähäisellä osaamisella aiheuttavat uupumusta. Jos työ ei haasta ihmistä kehittymään eikä esimies osoita minkäänlaista kiinnostusta alaisensa työtä kohtaan, seuraa siitä helposti työn fokuksen kadottaminen ja kyllästyminen. Joissakin työyhteisöissä ihmisten kykyihin ei luoteta, jolloin heitä ohjataan ja tuetaan silloinkin, kun siihen ei ole tarvetta. Heille ei

myöskään tarjota haasteita, ja sen seurauksena työntekijä alisuoriutuu ja oleilee työpäikällä. Kuvassa 3 hahmotetaan haastamisen ja tuen tasapainon tärkeyttä. (Salmimies ja Ruutu 2013, 152-153.)



Kuva 3. Haastamisen ja tuen tasapaino on olennaista valmentavassa esimiestyössä. (Salmimies ja Ruutu 2013, 153.)

Kaikki se vaikutusmahdollisuus, joka voidaan antaa organisaation perustehtävän mukaisen toiminnan kehittämiseen ja toteuttamiseen, kannattaa antaa. Työntekijöillä on ideoita, joita he helposti kokevat esimiehen tai johtajan rajoittavan. Osallistava esimies antaa henkilöstölle valtaa ja vastuuta tasapainoisessa suhteessa. (Salmimies ja Ruutu 2013, 151-152.) Erinomaista valmentamisen taitoa lisää esimiehen nöyryys nostaa esiin työntekijän tai työryhmän esittämät kehittämisen tielle johtaneet käytännön ideat tai toimintatapojen uudistamisen ehdotukset. Tällöin esimies ei ota ideoinnista ja käytännön toteutuksesta itsekkäästi kunniaa itselleen, vaan antaa työntekijän tai työryhmän loistaa ja nauttia osaamisensa ja luovuutensa kypsävistä hedelmistä.

Esimies voi olla hyvinkin yksinäinen, jos organisaatiossa ei ole yhteisöllistä johtajuutta ja esimiesverkostoa. Nykypäivän valmentavaa esimiestyötä ei enää tehdä yksin, vaan yhdessä kollegoiden kanssa. Yhteinen linja, tavoitteen asetanta ja keskinäinen sparraami-

nen tuovat esimiestyöhön mielekkyyttä, koska erilaiset johtamisen kysymykset ovat jokaiselle esimiehelle samankaltaista arkipäivää. Ei ole olemassa yhtä tapaa olla hyvä esimies. Olennaisempaa on vahvistaa omia vahvuuksiaan, pyrkiä näkemään hyvät omat puolensa merkittävinä ja kokea kehittyvänsä silloin, kun haluaa itseään jossain kehittää. Tasapainoinen ja onnellinen esimies uskoo omiin mahdollisuuksiinsa ja kyvykkyyteensä onnistua tulevilla haasteilla. (Ristikangas ja Grünbaum 2014, 23.)

Kun esimies uskoo tiimiinsä ja on valmis tekemään sen kanssa töitä rinta rintaan sitä tukien ja parasta tulosta odottaen, hän voi pian päästä johtamaan tähtitiimiä tekemättä yhtäkään uutta henkilövalintaa. Työyhteisössä esimies on riippuvainen työntekijöistään. Alaisista on löydettävä arvostettavia ja ihailtavia taitoja, ennen kuin voi toimia johtajana, jota kuunnellaan ja arvostetaan, ja jonka vuoksi tiimi on valmis laittamaan itsensä peliin. Kun näkee työntekijöissä vahvuuksia, auttaa myös heitä näkemään niitä ja elämään vahvuudet todeksi. (Kurttila ym. 2010, 70-71.) Uusiautti (2019, 48) toteaa ideaalitulanteen olevan sellainen, että johtaja saa kaikki organisaation jäsenet tekemään parhaansa.

Työelämässä hyödynnetään vasta vähän persoonallisuuden voimaa, emmekä osaa tunnistaa työelämän pukukaappirooleja. Liian usein asema organisaatiossa määrittää ihmisen mahdollisuuksia enemmän kuin hänen kykynsä ja lahjakkuutensa. Monella yrityksen alemmilla portailla olevalla voisi olla persoonallisuutensa kautta paljon enemmän annettavaa. (Parviainen ja Parviainen 2017, 109.) Mitä keinoja esimieheltä edellytetään, jotta hän osaa hyödyntää eri persoonallisuuksien potentiaalin? Kun on päättänyt kiinnostua toisesta, alkavat havainnot ohjautua sen mukaan yksilöihin sekä ryhmässä tapahtuviin ilmiöihin. Tavoitteena on saada vuorovaikutuskanavat auki, jotta tapahtuisi aitoa kohtaamista esimiehen ja työntekijän, työntekijän ja työntekijän, ihan tavallisten ihmisten kesken. (Ristikangas ja Ristikangas 2017, 83.)

Esimiestyön onnistumiseen vaikuttaa oleellisesti se, kuinka hyvin esimies kykenee soveltamaan yhteen kunkin organisaation jäsenen pyrkimykset ja tarpeet yrityksen tavoitteiden suuntaisesti. Esimiesten asiantuntijuus muodostuu siitä, miten hyvin he saavat työntekijöidensä asiantuntijuuden näkyväksi. Työntekijöiden asiantuntijuuden mahdollistaminen edellyttää sellaisen suhtautumistavan omaksumista, jossa esimiehen omat näkemykset eivät ole yliveraisia, vaan yksi tulkintatapa monien joukossa. On opittava kuuntelemaan ja esittämään kysymyksiä. Keskustelujen ensisijainen tavoite ei ole ratkaisujen löytyminen, vaan uusien tarkastelutapojen ja ideoiden synnyttäminen. Näin päästään niiden näkymättömien ja aineettomien arvojen äärelle, joiden perustalle nykyiset organisaatiot voidaan rakentaa. (Nummelin 2007, 15-16.)

## 2.5 Käytännön valmentava johtajuus

Ylimmän johdon toiminta on erityisasemassa valmentavan kulttuurin rakentamisessa. Heidän liikkeitään seurataan ja esimerkkiään mallinnetaan niin hyvässä kuin pahassa. Kun ylin johto ja erityisesti toimitusjohtaja on sitoutunut valmentavaan johtajuuteen, johtamistakin aletaan johtaa. Vaikutukset alkavat näkyä asteittain myös keskijohdon toiminnassa, kun heitä coachataan uuden toimintatavan airueiksi. (Ristikangas ja Ristikangas 2010, 269.) Valmentavan johtajuuden jalkauttamisessa keskijohdon tehtäväksi annetaan iso vastuualue, vastuu sisältää paitsi työntekijöitten valmentamisen, keskijohdon on löydettävä oma polku ja tavoitteet valmentamisen tiellä. Ja jokaisen tie löytyy omiin kokemuksiin, omaan osaamiseen ja tietotaitoon nojaten.

Valmentava johtaminen on arjessa tapahtuvaa esimiestyötä, joka yhtäältä näkee yksilöt ja toisaalta rakentaa yksilöistä yhteisön – tiimin tai joukkueen. Valmentava johtaminen auttaa yksilöä tuntemaan itsensä paremmin, tunnistamaan osaamisensa ja tavoitteensa sekä toteuttamaan niitä niin, että ne palvelevat samalla organisaation tavoitteita. Onnistuneen valmentamisen tuloksena sekä yksilö että yritys saavat enemmän. Näin toimien organisaation tulokset paranevat, koska työntekijät kokevat, että heitä kuunnellaan ja heistä ollaan kiinnostuneita. (Parviainen ja Parviainen 2017, 28, 100.)

Esimiehen oma suhtautuminen työyhteisöön on ratkaisevassa roolissa. Onko esimies kannustava vai lannistava? Suhtautuuko esimies työntekijän esittämiin ehdotuksiin välipitämättömästi vai onko esimies kiinnostunut työntekijän näkökulmasta? Valmentavan johtamisen olemisessa välittyy hyväksyminen ja kunnioitus, koska ne mahdollistavat kohtaamisen. Kyse ei ole ensisijaisesti tekemisestä vaan aktiivisesta läsnäolosta: kuulemisesta, näkemisestä ja toiselle vastaamisesta hänen näkökulmastaan – ei omasta. Aito kohtaaminen edellyttää läsnäoloa ja vastuullisuutta ja tuottaa osapuolille yhteyden kokemuksen. Kohtaamisessa toinen tulee nähdyksi ja syntyy kokemus, että häntä arvostetaan. Huomion kohdentaminen toiseen tapahtuu dialogin ja kohtaamisen kautta. Siinä luodaan osapuolten välille yhteinen alue, jossa jokaisen mukana olevan ymmärrys käsiteltävästä asiasta syvenee ja laajenee, ehkä synnyttää myös uusia näkökulmia. (Ristikangas ja Ristikangas 2017, 85-86.) Läsnä olevassa vuorovaikutuksessa on pohjimmiltaan kyse asenteesta, jonka otamme suhteessa toiseen ihmiseen, ja kyvykkyydestä kohdata kukin tilanne ja henkilö ilman aiempia ennakkoluuloja (Salmimies ja Ruutu 2013, 119).

Kuusela (2013, 51) on koonnut muutamia esimerkkejä taulukkoon 1 työpaikan tilanteista, joiden yhteydessä on pohdittu erilaisen suhtautumisen ja kohtelun vaikutuksia.

Taulukko 1. Kohtelun vaikutus. (Kuusela 2013, 51.)

Tilanne	Kannustava vaikutus	Neutraali vaikutus	Lannistava vaikutus
<b>Tapaaminen käytävällä</b>	Tervehdyksen lisäksi kuulumisten vaihtoa	Kohtelias tervehdys	Ohittaminen kelloon tai lattiaan vilkuillen
<b>Vastaus ehdotukseen tai esitykseen</b>	"Hieno juttu, olet tehnyt hyvää työtä, puhutaan tästä vielä lisää"	"Kiitos ehdotuksesta, otamme sen harkintaan"	"Oliko tämäkin vielä listalla? No kiireesti sitten"
<b>Kommentti palaverissa, kun keskustelu venyy</b>	"Hyvää keskustelua, varataan sille aikaa vielä erikseen"	"Palataan agendaan tämän keskustelun jälkeen"	"Eikö täällä osata taaskaan pysyä aikataulussa?"
<b>Vastaus koulutusehdotukseen</b>	"Sopii hyvin, tuo sitten meille muillekin hyvää tietoa"	"Pohditaan tätä vielä yhdessä"	"Kyllä koulutus on enemmän suunnattu asiantuntijoille"
<b>Etukäteen sovittu kahdenkeskinen palaveri</b>	"Hyvä, että meillä on aikaa puhua tästä lisää yhdessä"	"Miten se viime kerralla esillä ollut asia on edennyt?"	"Oliko sinulla jotain, minulla on vähän kiire?"

Vanha viisaus pätee edelleen: kohtele muita yhtä hyvin kuin toivot itseäsi kohdeltavan, mutta ota huomioon jokaisen yksilölliset piirteet. Kannustaminen nostaa esille ihmisen ja antaa hänelle mahdollisuuksia. Lannistaminen syrjäyttää ja rajaa toimintaa. Asiallisuus ja neutraalius luovat pohjan asioiden eteenpäin viemiselle ja kehittämiselle. (Kuusela 2013, 51.) Uutela (2019, 142) painottaa tutkimuksessaan valmentavan esimiehen toiminnalla olevan merkitystä työn hallinnan lisääjänä ja tutkimuksen perusteella osaaminen kehittyy työtä tekemällä, ja näin työn hallinta lisääntyy.

Osallistavaa ja yhteistyöhakuista johtamista luonnehtii se, että esimies pyrkii kuuntelemaan herkästi tiiminsä mielipiteitä ja ottaa heidät mukaan päätöksentekoon. Esimiestyö nähdään asiantuntijoiden työn tukemisena ja päämäärien saavuttamisena yhdessä. Osallistava tyyli painottaa yhteisöllisyyttä, vuorovaikutusta ja yhteistyön merkitystä. Tuloksena on, että tiimi kokee olevansa yhteisö, joka rakentaa yhdessä tulevaisuutta ja toteuttaa tavoitteita. Johtaminen perustuu esimiehen yhteistyöhön tiimin kanssa. (Kuusela 2013, 165.)

Yksi johtajan tärkeimpiä tehtäviä on poistaa johdettavan tekemisen tieltä esteitä ja rajoitteita. Hyvin usein nämä ovat mentaalisia esteitä: epäonnistumisen pelko, riskien välttely ja varman päälle pelaaminen. Johtajan tulee nähdä työntekijöissä oleva voima ja uskoa heihin. Tämä vaatii johtajalta uskoa jokaisessa ihmisessä olevaan hyvään. Potentiaalinen johtaminen lähtee omasta ihmiskuvasta. Onko johtaja se nuoruuden urheilualmentaja tai ala-asteen opettaja, joka näki johtajassa kehitysmahdollisuuksia ja vahvuuksia, vai se lannistuksen mankeli, joka keskittyi ongelmiin ja heikkouksiin? Tässä on johtamisen yksinkertainen ydinkysymys, mikä ratkaisee johtamisen laadun ja työntekijöitten asenteen organisaatiossa. (Rauhala ym. 2013, 81-82.)

Valmentava johtajuus ei ole pelkästään johdon ja esimiesten opin taival. Mukaan tulevat aina myös koko organisaatio, työntekijät sekä työyhteisö. Kun koko organisaatio on valjastettu valmentavan johtajuuden polulle, muutokset eivät tapahdu helposti ja hetkessä. On oltava kärsivällinen, on sallittava pienet liikkeet etu- ja joskus takakenossa, on suunnistettava väliillä kiertopolkujen kautta kohti kalkkiviivaa. Antonioni (2000) argumentoi valmentamisen olevan prosessi, joka toimii parhaiten päivittäisessä käytännössä eikä vain muutaman kerran vuodessa. Hän korostaa myös kypsästi kasvaneessa johtajuudessa löytyvän epäitsekästä palveluasennetta vallan tavoittelun ja kontrollin sijaan.

Valmentavassa esimiestyössä on keskeistä, että esimies on työntekijöiden arjessa läsnä oleva esimies: lähellä työntekijöitä hän oppii tuntemaan heidät paremmin vahvuuksineen ja kehittämistarpeineen. Nimenomaan läsnäolo ja työntekijöiden tunteminen korostuvat valmentavan esimiehen toiminnassa. Lisäksi se, että esimies tuntee työntekijöiden toimintakäytännöt ja työnteon arjen, on tärkeää. (Uutela 2019, 144.) Esimiehellä on aina jonkinlainen näkemys omasta johtajuudestaan ja siitä, millaisia hänen alaisensa ovat. Näitä kuvia on tärkeää pysähtyä miettimään. Millaisia työntekijöitä johdat ja millaista kuvaa heistä rakennat? Se, miten vastaat näihin kysymyksiin, kertoo, millaista esimiehiisyyttä toteutat. Vastauksesi kertovat arvoista, uskomuksista ja tulkinnoista toimintasi

taustalla. Esimiehenä kannattaakin olla tietoinen oman toimintansa merkityksestä ja yläpitää työssään avointa ja tutkivaa asennetta. (Kurttila ym. 2010, 70-71.)

Yksi uuden ajan esimiehen taidoista on tunnistaa ja osata hyödyntää työntekijöidensä vahvuudet. Valmentava esimies juoksee vierellä ja kannustaa, antaa ohjeita ja neuvoja, kysyy, pohtii, ihmettelee, haastaa. Valmentava johtaminen on siis toisen taitojen ja mahdollisuuksien vapauttamista heidän suorituskykynsä parantamiseksi. Valmentavalla johtajalla yksi pääajatuksista on usko ihmisen kehittymismahdollisuuksiin. (Kurttila ym. 2010, 11-12.) Valmentavan johtajan tarkoitus on lisätä työntekijöiden arvoa ja auttaa heitä kehittymään. Kuunteleminen on esimiehen työkalupakin tärkein sisältö: Jokainen työntekijä haluaa kuulemisen lisäksi tulla ymmärretyksi. 2000-luvun valmentavan esimiehen tehtävänä on tarjota työntekijöille positiivinen ympäristö, missä saavuttaa täyden kyvykkyyden. (Bommelje 2015, 69, 77.)

Esimes-työntekijäsuhde voi olla myös valmennussuhde. Valmentaminen vaatii aikaa, ja valmennussuhde edellyttää luottamusta ja avoimuutta. Valmennussuhde on erilainen kuin esimes-alaisuhde. Se on enemmän työntekijää tukeva ja tasavertaisuuteen pyrkivä. Kun esimes käyttää osan ajastaan toisten työtehon lisäämiseen, koko organisaatio hyötyy. Esimes on mahdollistaja, joka luo omalla toiminnallaan onnistumisen edellytyksiä. (Kurttila ym. 2010, 12.) Tasaveroisuus ja yhteistyö ovat erittäin tärkeitä elementtejä valmentavassa johtamisotteessa. Arvostus näkyy esimerkiksi siinä, että olemme avoimia toisen ajatuksille ja mielipiteille. Meidän ei tarvitse olla hänen kanssaan samaa mieltä, mutta voimme pyrkiä ymmärtämään toisen näkemyksiä ja joka tilanteessa arvostaa häntä ihmisenä. (Kurttila & Aalto 2015, 20.)

Valmentava johtaminen tarkoittaa sitä, että esimies ei pyydetäessäkään välttämättä anna valmiita vastauksia henkilöstön esittämiin kysymyksiin, vaan pistää tämän miettimään vaihtoehtoisia ratkaisuja, niiden kustannuksia ja vaikutuksia asiakkaisiin ja organisaation toimintaan. Toisin sanoen esimies opettaa henkilöstönsä ratkaisemaan ja päättämään asioista. Suurin osa henkilöstöstä yleensä on kiinnostunut osallistumaan tavalla tai toisella päätöksentekoon, mutta ei luonnollisestikaan kaikki työntekijät. Valitettavasti aina on olemassa myös niin sanottuja vastuunpakoilijoita ja vapaamatkustajia. Heidät pitää pyrkiä kuitenkin ottamaan mukaan tavalla tai toisella. (Kauhanen 2018, 18.)

Hyvässä valmentavassa keskustelussa esimies käyttää enemmän aikaa kuuntelemiseen kuin omien tarinoittensa ja näkemystensä kertomiseen (Kurttila & Aalto 2015, 21). Ihmiset innostuvat siitä, kun he saavat hyödyntää kokonaisvaltaisesti omaa osaamistaan

ja myös oppivat lisää, kun he kokevat, että heidän osaamistaan arvostetaan ja heidän kehittymistään tuetaan. Vahvuuksien hyödyntäminen on yksinkertaisimmillaan sitä, että esimies on aidosti kiinnostunut jokaisesta johdettavasta ja osoittaa sen varaamalla aikaa yhteisille keskusteluille, joissa on valmis kuuntelemaan ja kuulemaan heidän odotuksiin, onnistumisiaan ja mahdollisia urasuunnitelmiaan myös nykyisen työtehtävän ulkopuolella. Esimiehen tehtävä on saada paras irti johdettavista positiivisen kautta ja kehittää heitä edelleen kunkin oman potentiaalin mukaan. Se edellyttää halua oppia tuntemaan johdettavat. Milloin sinä olet viimeksi kysynyt johdettaviltasi, mikä heitä työssä innostaa? (Tiilikä 2016, 57-59.)



### 3 TYÖMOTIVAATION JA PSYKOLOGISEN PÄÄOMAN MERKITYS VALMENTAVASSA JOHTAMISESSA

Motivaatio ei ole joko tai –olotila, eikä se siten voi yhtäkkisesti lakata olemasta. Se on kumulatiivinen asioiden summa saaden sisältöä ja muotoa niin yrityksen kehityksestä kuin henkilön omasta elämästäkin. Motivaatio syntyy siitä, että henkilö yhtäaikaaisesti

- pitää työstään,
- haluaa tehdä kaikkensa tavoitteiden eteen ja
- kokee olevansa tehtävässä, joka on hänelle sopiva. (Isoaho 2007, 145-146.)

Kun työyhteisössä ymmärretään ja tunnetaan kunkin yksilölliset motiivit, kaikilla on mahdollisuus tulla johdetuksi sillä tavoin kuin itse haluavat tulla johdetuiksi. Kun pystyt antamaan johdettavillesi heitä yksilöllisesti motivoivia tehtäviä, suoritukset ja tulos paranevat. (Mayor ja Risku 2015, 148.) Työntekijän motivaatiota edistää sopivan haasteellinen työ, joka vastaa työntekijän ominaisuuksia, arvoja ja tavoitteita sekä sopii työntekijän elämäntilanteeseen. Positiivisuus ja innostuminen vaikuttavat motivaatioon. Ihmiset, jotka pyrkivät näkemään mahdollisuuksia, vaihtoehtoja ja tulevaisuuden tekemistä, aktivoivat myönteisiä tunteitaan, kun taas esteitä ja uhkia näkeville ihmisillä aktivoituvat kielteiset tunteet. (Virtanen ja Sinokki 2014, 202-203.)

Motivoinnin ja inspiroinnin ensimmäinen askel on tunnistaa, miten perin pohjin yksilöllisiä me kaikki olemme. Esimies voi huomioida tämän lisäämällä yksilöiden autonomiaa; antamalla työntekijöiden itse päättää, miten ja millaisia suunnitelmia ja rakenteita he voivat tehdä. (Mayor ja Risku 2015, 159.) Jotta yksilö on motivoitunut saavuttamaan jonkin tietyn tavoitteen,

- hänen tulee kokea, että tavoitetta ei ole kukaan sanellut, vaan hän on itse päättänyt ajattelemaan, että tavoite on se, mitä hän haluaa
- tavoitteen täytyy tuntua tärkeältä ja sillä täytyy olla arvoa
- tavoitteen täytyy olla jotakin, mikä tuottaa iloa ja hyötyä ja sen eteen kannattaa ponnistella
- yksilön täytyy olla optimistinen ja uskoa tavoitteen saavuttamiseen
- onnistumisen ja edistymisen kokemuksen tulee pitää yllä motivaatiota

- yksilö ei lannistu, eikä menetä toivoaan kohdatessaan vastoinkäymisiä, vaan on henkisesti valmistautunut kohtaamaan matkalle mahdollisesti sattuvia esteitä ja ongelmia. (Furman ja Ahola 2007, 13-14.)

Erityisen merkityksellistä esimiehen päivittäisen johtamistyön kannalta on tunnistaa tekijät, jotka saavat johdettavan kokemaan turhautumista ja pahimmillaan kadottamaan motivaationsa. Tämä kertoo yleensä siitä, että yksilö ei pysty toteuttamaan itselleen merkityksellisiä tavoitteita; motiivin vahvuus ja konteksti eivät vastaa toisiaan riittävässä määrin. (Mayor ja Risku 2015, 161.) Koska motivaatiota ei voida tarjota valmiina annoksina työntekijöille, vaan heidän on itse löydettävä motivaationsa lähteet, toimii hyvä johtaja aktiivisesti ja pyrkii varmistamaan, että työtehtävän sisältö sopii avainhenkilöitten ambiotiasoon sekä heidän elämäntilanteeseensa. Siinä motivointikeino joka toimii. (Isoaho 2007, 146.)

Ihminen toteuttaa itseään haluamalla ja pohtimalla keinoja haluamansa saavuttamiseksi. Työn tekemisen maailmassa motivaatio kiteytyy yksinkertaiseen kysymykseen: mitä henkilö työssään haluaa tehdä? (Niitamo 2007, 180.) Työn mielekkyys ja motivaatio ovat asioita, joiden hyväksi jokainen joutuu jatkuvasti tekemään töitä. Usein jopa pienet ja mitättömän tuntuiset asiat saattavat uhata ihmisen työn mielekkyyttä. (Järvinen 2001, 98-99.) Siksi on virheellistä olettaa, että työntekijä olisi jatkuvasti motivoitunut työstään. Hakonen (2015, 144) mainitsee, että tavoitteen asettamisen teorian mukaisesti yksilön työssä suoriutuminen on korkeimmillaan, kun hänellä on haastavat, selkeät ja ymmärrettävät sekä hänen hyväksymänsä tavoitteet, joiden saavuttamisesta hän saa riittävästi palautetta.

Osaamisen tietoinen kehittäminen on tärkeää yksilön työmotivaation ja sitoutumisen kannalta. Työmotivaatio ja sitoutuminen edistävät yksilön hyvää suoriutumista ja näin ollen johtavat työnantajankin näkökulmasta suosiolliseen lopputulokseen. Edistämällä henkilöstölle tärkeitä asioita yritysjohto samalla parantaa koko yrityksen tilannetta ja tulevaisuusennustetta. (Luoma ja Salojärvi 2007, 22.) Tällaisessa ympäristössä ihmiset saavat onnistumisen elämyksiä ja ylittävät itsensä. Heidän potentiaalinsa on optimaalissa käytössä sekä organisaation että yksilön näkökulmasta. (Salmimies ja Ruutu 2013, 152.)

Tutkijat eivät ole päässeet yksimielisyyteen siitä, mikä synnyttää motivaatiota, mikä pitää sitä yllä ja toisaalta mikä estää sen syntymistä ja jatkamista. Sen sijaan on olemassa

erilaisia teorioita, jotka tarkastelevat motivaatiota vähän eri näkökulmista. (Carlsson ja Forssell 2012, 166-167.)

### 3.1 Sisäinen ja ulkoinen motivaatio

On olemassa kaksi perustavaa tapaa motivoitua tekemisestä: sisäinen ja ulkoinen. Sisäinen motivaatio on proaktiivista. Siinä yksilö aktiivisesti hakeutuu tekemään häntä innostavia asioita. Tehtävä ikään kuin vetää yksilöä puoleensa, ja hän kokee halua heittäytyä tekemiseen riippumatta siitä, onko tarjolla mitään ulkoista palkkiota. Koska ihminen lähtökohtaisesti haluaa tehdä sisäisesti motivoituneita aktiviteetteja, ei hän joudu pakottamaan itseään pysymään asiassa, vaan energia virtaa tekemiseen luontaisesti. Tämän vuoksi tällainen tekeminen ei kuormita yksilöä samalla tavoin kuin ulkoisesti motivoitu tekeminen. Sisäinen motivaatio kumpuaa siis yksilöstä itsestään, se on seurausta hänen aktiivisesta etsiytymisestään tekemään niitä asioita, jotka juuri hänestä tuntuvat mielekkäiltä ja innostavilta. (Martela ja Jarenko 2014, 14.) Hakosen (2015, 148) mielestä sisäinen motivaatio viittaa siihen, että henkilö tekee jotain, koska tehtävä itsessään on kiinnostava ja sen tekeminen sinällään saa aikaan tyytyväisyyttä.

Hakonen (2015, 148) viittaa ulkoisella motivaatiolla tarkoitettavan sitä, että toiminnalla on välineellinen tavoite, kuten palkkio, kiitos tai rangaistuksen välttäminen. Ulkoinen motivaatio on reaktiivista. Se on uhkiin vastaamista ja selviytymisen kannalta olennaisten resurssien keräämistä. Tekeminen nähdään siinä välineenä jonkin ulkoisen päämäärän saavuttamiseksi, mutta tekeminen itsessään tuntuu pakkopullalta, joka täytyy tehdä, kun ei muutenkaan voi. Ulkoisessa motivaatiossa yksilö joutuu ikään kuin työntämään itsensä tekemään käsillä olevaa asiaa ja tämä on henkisiä resursseja kuluttavaa. Vertauskuvallisesti ulkoinen motivaatio tarkoittaa keppi- ja porkkanamotivaatiota. Ihminen on siinä passiivinen olento, jonka liikkeelle saamiseksi tarvitaan aina joko kielteistä keppiä tai myönteistä porkkanaa. (Martela ja Jarenko 2014, 14.)

Motivaatiota pidetään yllä tahdon avulla, sisäisellä onnistumisen tunteella kasvatetaan omaa sitoutumista ja ulkoisilla palkkioilla vahvistetaan jatkuvuus. Tavoitetaso tulee asettaa niin, että se haastaa tekijänsä, mutta samalla syntyy onnistumisia. Onnistumisen tunne perustuu mitattavissa oleviin suorituksiin, laadukkaaseen palautteeseen ja ihmisen huomioimiseen. Usein ihmisiä saadaan alustavasti innostumaan erilaisista kehittämishankkeista, mutta into voi lopahtaa kesken. Päämäärätietoiseen toimintaan tarvitaan itsesäätelykykyä ja tahdonlujutta. Huomioimalla itsemääräämisen inhimilliset tarpeet

esimies voi kasvattaa onnistumisen todennäköisyyttä työyhteisössään. (Salmimies ja Ruutu 2013, 188-189.)

Martela ja Jarenko (2014, 14) ovat koonneet taulukkoon sisäisen ja ulkoisen motivaation eroja.

Taulukko 2. Sisäisen ja ulkoisen motivaation ominaisuuksia. (Martela ja Jarenko 2014, 14.)

Sisäinen motivaatio	Ulkoinen motivaatio
Proaktiivista	Reaktiivista
Sisäinen innostus tekemiseen	Ulkoiset palkkiot ja rangaistukset
Laajentaa näkökulmaa	Kaventaa näkökulmaa
Positiiviseen etsiytyminen	Negatiiviselta suojautuminen
Energisoivaa	Kuluttavaa
Tekeminen vetää puoleensa	Ihminen työntää itseään kohti
Leikki	Keppi ja porkkana

Liian moni yritysjohtaja toimii alaistensa suhteen ikään kuin sisäistä motivaatiota ei olisi olemassakaan. Hän pyrkii kontrolloimaan alaisiaan tarjoamalla sopivia porkkanoita palkkioiden muodossa ja pitämällä valvonnan avulla huolta, että kukaan ei onnistu luistamaan. Oman järjen käyttö, innostus ja kehitysnäkökulma omaan tekemiseen hiipuvat, kun yksilö keskittyy sopeutumaan ulkoisesti asetettuihin kriteereihin. Tällainen kontrolloiva johtaminen luo passiivisia työntekijöitä ja tämä on vahingollista yritykselle erityisesti luovemmilla aloilla sekä asiakaspalvelua edellyttävissä töissä. (Martela ja Jarenko 2014, 15.)

Ihminen käynnistyy ja ohjautuu sisältä käsin. Johtamisen kannalta ihmisen sisäinen ohjautuvuus on mutkallista, sillä esimies ei voi aina tietää, mitä erilaiset ulkoiset asiat merkitsevät työntekijöille ja mikä innostaa eri henkilöitä. (Järvinen 2001, 99.) Esimiehen odotetaan tietävän, mistä kukin työntekijä motivoituu ja millaisessa työympäristössä hän on parhaimmillaan. Kun ihmisiä liikuttaa työn merkityksellisyys, organisaatioiden täytyy pystyä rakentamaan yhä paremmin sellaisia yhteisöjä, joissa ihmiset tekevät hyviä valintoja. Se ei onnistu kontrolloimalla, vaan stimuloimalla ihmisiä avoimuuteen, yhteistyöhön ja arvopohjaiseen toimintaan sekä korostamalla työn merkitystä. (Parviainen ja Parviainen 2017, 177.)

Motivaatio ei ole konkreettinen, käsin kosketeltava tai silmin nähtävä ilmiö, vaan sitä hahmotetaan teorioiden avulla. Teoriaa voi tarkastella linssinä ja silmälaseina, joilla tarkastella ilmiötä. Silmälaseista riippuen ilmiöstä piirtyy hieman erilainen kuva. Osassa motivaatioteorioista kaikkien ihmisten ajatellaan motivoituvan samoista asioista, osassa puolestaan ihmiset nähdään erilaisina, oman tietämyksen ja mieltymysten pohjalta toimivina. Motivaatiota selittäviä teorioita kannattaa tarkastella monipuolisesti, sillä vain näin voidaan saavuttaa laaja ymmärrys ihmisen toimintaan vaikuttavista asioista. (Hakonen 2015, 136.)

Työmotivaatio: Vireystila, joka saa aikaan työhön liittyvää toimintaa ja määrittää sen muodon, suunnan, voimakkuuden ja keston. Työmotivaatioon vaikuttavat sekä yksilön sisäiset että ulkoiset tekijät. Työelämässä esimerkiksi yritysten johtajat ja esimiehet etsivät usein vastausta siihen, miten henkilöstö saataisiin työskentelemään tehokkaammin. Työmotivaatioon vaikuttavat yksilön sisäiset voimat, kuten tarpeet ja arvostukset sekä ulkoiset tekijät, kuten työn luonne. (Hakonen 2015, 136-137.) Itsensä kyvykkääksi kokeva työntekijä uskoo, että hän pystyy tekemään annetun tehtävän menestyksekkäästi. Kun ihminen kokee osaavansa homman, hän saa myös enemmän aikaiseksi. (Parviainen ja Parviainen 2017, 35.)

### 3.2 Positiivinen psykologia

Työelämässä positiivinen psykologia keskittyy siihen, mikä tekee työstä mielekkään, edistää hyvinvointia ja saa työntekijän innostumaan työstä. Oleellista on se, millaisissa työskentelyolosuhteissa työntekijät antavat parhaansa ja saavuttavat tulokset. (Hakonen 2015, 147.) Yksilön tulee kokea haasteet mielekkäinä, jotta hän viitsii ponnistella niiden vuoksi. Ihmisen motivaatio säilyy, kun hänen potentiaalinsa venytetään äärirajoille, mutta samaan aikaan hänelle annetaan kaikki se tuki, jota hän tarvitsee onnistuakseen. (Salmimies ja Ruutu 2013, 152.)

Työn imu on suomalaisen positiivisen psykologian aikakauden varhaisimpia uusia käsitteitä – ellei varhaisin. Työn imua kokeva pitää työtä enimmäkseen merkityksellisenä, inspiroivana ja innostavana ja on siitä enimmäkseen ylpeä. Parhaimmillaan työ tarjoaa myös mahdollisuuden uppoutua johonkin tehtävään niin että ajan kuluminen unohtuu, ja myös tällöin todennäköisesti kokee työn imua. Hyvä johtaminenkin voi synnyttää työn imua sekä suoraan että välillisesti, koska se edistää muiden voimavarojen saatavilla oloa. Hyvää johtamisilmastoa leimaa innostava ja psykologisesti turvallinen ilmapiiri.

Siinä vallitsevat luottamus, oikeudenmukaisuus sekä pyrkimys sovittaa työtehtävät vastaamaan työntekijän tarpeita, prioriteettia ja parhaita vahvuuksia. (Hakanen 2014.)

Tunnetaitojen merkitys korostuu johtotehtävissä. Tunnetaitoinen johtaja tunnistaa ja huomioi tilanteessa ilmenevät tunteet. Hän tiedostaa omat tunteensa ja osaa ilmaista ne rakentavasti. Hän osaa hyödyntää tilanteessa vallitsevia tunteita sosiaalisessa vuorovaikutuksessa ja päätöksenteon yhteydessä sekä käsitellä stressiä. Jos johtajan omat psykologiset perustarpeet eivät ole pitkään aikaan täyttyneet tai niissä on suurta vajautta, on johtajan todennäköisesti vaikeaa olla empaattinen ja ymmärtäväinen toisia kohtaan. Jos johtaja ja esimies ei ole tietoinen toimintakykynsä olennaisesti vaikuttavista vajauksista tarpeissaan, hänen kykynsä ja mahdollisuutensa vaikuttaa työntekijöihin on enemmänkin arpapeliä kuin tietoista toimintaa. Koska olemme kaikki ihmisiä, tunnetaidoissaakaan ei ole olemassa täydellistä suoritusta. Usein unohtuu tosiasia: johtaja ja esimies pelkäävät, että tiimiläiset vain odottavat heidän epäonnistuvan. Tämä voi johtaa varovaisuuteen ja pidättäytymiseen tiukasti esimiesroolin takana asialinjalla. (Rantanen ym. 2020, 206-208.)

Organisaatiossa – ja yhtä hyvin jokaisen työntekijän omalla kohdalla – työn voimavarojen hyödyntäminen ja vahvistaminen lähtevät niiden tunnistamisesta. Hyvän edistämisen lähtökohta on myönteisten mahdollisuuksien havaitsemisessa. Työn imu voi levitä ja laajentua vaikutuksiltaan ainakin neljällä tavalla: Työn imun kaltaiset myönteiset tunnetilat voivat vahvistaa henkilökohtaisia voimavaroja. Työn voimavarat ja työn imu voivat synnyttää myönteisiä, toinen toisiaan vahvistavia kehiä. Lisäksi työn imun myönteiset seuraukset voivat ulottua työstä muuhun elämään, ja työn imu voi tarttua työntekijöiden tai esimerkiksi puolisoitten välillä. (Hakanen 2011, 73, 122.)

Johdon kiinnostus on vahva voima, jonka tietoinen käyttö usein unohtuu. Kun johdon huomio kohdistuu oikein ja oikealla tavalla, se on elämää antavaa - kuin valoa ja vettä kasveille. Ne asiat, joille johto osoittaa kiinnostusta, voimistuvat ja korostuvat. Työntekijät seuraavat tarkkaan johdon ilmeitä, eleitä, kysymyksiä ja katseita. Tämä on osoitettu monien kertaan todeksi. Oletko kiinnostunut ihmisistä, kun kohtaat heitä? Kiinnostaako sinua, miltä elämä heidän nahoissaan tuntuu? Kuinka suuresti ja aidosti sydämesi sykkii niiden päämäärien eteen, joita organisaatiosi tavoittelee? Minkälaisista asioista puhut usein, minkälaisia kysymyksiä esität? (Rantanen 2013.)

### 3.3 Psykologinen pääoma

Rauhala ym. (2013, 26) ovat sitä mieltä, että psykologisen pääoman johtaminen ja kehittäminen ovat tapa johtaa organisaation asennetta kohti tuottavuutta ja yrittäjämäisyyttä; kohti itsensä likoon laittavan organisaation asennetta. Maailma muuttuu, yhteiskunta muuttuu, organisaatioitten on muututtava. Menestyäkseen kilpailussa ja säilyttääkseen olemassaolon, organisaatioitten on löydettävä vastauksia kysymyksiin, miten johtaa uusia toimintatapoja, työntekijöitten asenteita ja motivaatiota eri tilanteissa, ja miten työntekijät kykenevät omaksumaan uusia prosesseja, järjestelmiä ja malleja.

Johtaminen on muuttunut kontrolloinnista valmentamiseen. Valmennus on aina liitetty vahvasti urheiluun, mutta nykypäivänä sitä käytetään myös yksilön huippusuorittamisen, uusien taitojen ja osaamisen sekä erilaisten tiimien ja organisaatioiden kehittämisessä. Valmentamisessa on enemmän kysymys oikeiden kysymysten esittämisestä ja niiden esiin nostamisesta kuin oikeiden vastausten antamisesta. (Leppänen & Rauhala 2012, 78.) Johtajuuden vahvuus tarjoaa mahdollisuuden toimia suunnannäyttäjänä, motivaattorina ja esimerkkinä sekä merkityksellisen ja innostavan työnteon organisoijana. Olenaisista tässä on johtajan kyky hahmottaa kunkin tehtävän merkitys kokonaisuudessa ja näin vahvistaa merkityksellisyyden kokemusta siinä yhteisössä, jota hän johtaa. (Uusi-autti 2019, 49.)

Hyvää johtamista leimaa innostava ja psykologisesti turvallinen ilmapiiri. Siinä vallitsevat luottamus, oikeudenmukaisuus sekä pyrkimys sovittaa työtehtävät vastaamaan työntekijän tarpeita, prioriteetteja ja parhaita vahvuuksia. (Hakanen 2014, 353.) Jokaisella on erilaisia asioita, joista energisoituu ja innostuu. Omaan tekemiseen on mahdollista saada lisää mielihyvää ja tuloksellisuutta, kun oppii ymmärtämään omia motivaatiotekijöitä astetta syvemmin. (Ristikangas ym. 2019, 110.)

Vaikka tuntee itsensä, silti kannattaa pyytää palautetta toisilta. Usein palautetta toivotaan, mutta harvoin sitä kerätään. Energiaa vapautuu, kun pystyy tunnistamaan toisista ihmisistä riittävästi asioita. On helppoa toimia ihmisten kanssa, joiden vahvuudet ja toimintatavat tiedostaa. Myös se vapauttaa energiaa, kun on sinut itsensä kanssa. Silloin voi keskittyä tekemiseen eikä tarvitse koko ajan miettiä, mitä muut minusta ajattelevat. Valitettavasti mitä ylempänä organisaatiossa on sitä vähemmän saa aitoa palautetta itsestään. Palautetta saa odottaa hamaan loppuun asti, ellei sitä kysy keneltäkään. Tästäkin on onneksi menty eteenpäin. Johtamisessa on ohjattu tekemään asioita yhdessä

ja arvioimaan omaa käyttäytymistä ja suoritusta. (Parviainen ja Parviainen 2017, 129-130.)

Sekä valmentaminen että positiivinen psykologia jakavat joitain oletuksia positiivisuuden fokuksessa, nimittäin uskon ihmisten haluun oppia ja erityisesti sen, että yksilöissä itsessään on ratkaisu heidän omiin haasteisiinsa (MacKie 2016, 17). Organisaatiot koostuvat erilaisista ihmisistä, jotka eroavat toisistaan niin persoonallisuudeltaan kuin osaamiseltaankin. Ihmisten erilaisuus aiheuttaa silloin tällöin turhautumista, väärinymmärryksiä, vihaa, ärtymystä – tunteita ja tulkintoja, jotka estävät hedelmällisen yhteistyön. Osaamista tarvitaan jokaisella tunneälyn osa-alueella. Vuorovaikutustaidoissa toisten ja omien tunteiden tiedostaminen korostuu. Omien tunteiden hallitseminen ja toisen ihmisen tunteiden tulkitseminen ovat olennainen osa nykypäivän työelämää. Käytännön kokemus on osoittanut, että tunne-energian haltuunotto ja tietoinen suuntaaminen ovat työelämässä – ja elämässä yleensäkin – yksi menestymisen ydintaidoista (Ristikangas ym. 2019, 140, 147, 156.)



## 4 SELVITYS VALMENTAVASTA JOHTAMISESTA JA TYÖMOTIVAATIESTA

### 4.1 Aineistonkeruumenetelmä ja hankinta

Tässä opinnäytetyössä tutkimusaineisto kerättiin Survey Monkeyn kyselytutkimusalustalle teemahaastattelun tavoin laadituilla puolistrukturoiduilla avoimilla haastattelukysymyksillä. Puolistrukturoidun haastattelun etuna on se, että tutkija saa kaikilta haastateltavilta näkemykset hänen tutkimuksessaan keskeisiin ja hänen etukäteen määrittelemiін aiheisiin kunkin haastateltavan itse sanoittamina (Puusa 2020, 112).

Kysymykset toimitettiin Survey Monkey -kyselytutkimusalustalla sähköpostitse tutkittaville ajalla toukokuun loppu – kesäkuun alku 2020. Tutkittavien vastaukset näkyivät kyselytutkimusalustalla, josta ne poimittiin omaan asiakirjaan yksinkertaiseen aineiston koodaukseen.

Kysely lähetettiin kaikkiaan neljälle esimiehelle. Kyselyyn vastasi kolme esimiestä. Vastausprosentti oli 75 %. Tutkimukseen vastanneet esimiehet, toimiala ja organisaatio esiintyvät tässä työssä anonyymeinä. Anonyymisyys ei vaikuta tutkimustuloksiin eikä tutkimuksen luotettavuuteen.

Pihlaja (2006, 54) painottaa, että aineiston hankinta ja analysointi ovat tutkimuksen laadun kannalta mitä tärkeimpiä tutkimustyön vaiheita. Tutkimusmenetelmän sisältämät säännöt ja menettelytavat ovat hyvin tärkeitä välineitä tutkimuksesta ja sen tuloksista tehtävien päätelmien kannalta. Tiedon keruun ja analysoinnin pääasiallinen instrumentti on itse tutkija, jonka kautta reaali maailma suodattuu tutkimustuloksiksi (Kananen 2014, 19).

Haastattelukysymykset muotoutuivat tutkimusongelman ja teorian pohjalta. Avoimet kysymykset antoivat vastaajille mahdollisuuden pohtia kysymyksiä, kirjata ajatuksiaan ja tietojään vapaasti omaan osaamiseensa, näkemykseensä ja kokemukseensa peilaten. Puolistrukturoitu haastattelu on jonkin verran vapaampi, minkä ansiosta on mahdollista saada esiin myös jotakin sellaista, mitä tutkija ei ehkä olisi osannut ottaa huomioon laatiessaan valmiita vastausvaihtoehtoja (Puusa 2020, 111).

## 4.2 Haastattelun tulokset

Opinnäytetyön lähtökohtana oli tehdä näkyväksi valmentavan johtamisen ja työmotivaation välinen sidos. Vastauksia etsittiin tutkimuskysymyksillä millä tavalla valmentava johtaminen vaikuttaa työmotivaatioon ja millaisilla esimiehen valmentavan johtaminen keinoilla kehitetään työmotivaatiota.

Tutkimuksen pääongelmiin haluttiin löytää vastaus alakysymyksillä. Tässä työssä valmentava johtaminen nähtiin yksilöllisenä ja yhteisöllisenä ilmiönä, jolloin sitä tarkasteltiin osana johtamiskulttuuria ja työmotivaatiota. Asiaa lähestyttiin tutkimuksessa kysymyksellä *Mitä valmentava johtaminen mielestäsi tarkoittaa?*

Vastausten perusteella valmentava johtaminen nähtiin esimiehen tapana ajatella, fokus oli työntekijässä itsessään ja asioita pohdittiin ja ratkaisuja etsittiin työntekijälähtöisesti. Työntekijälle oli annettu valtaa ja vastuuta tavoitteiden määrittelyyn, ja työntekijällä oli mahdollisuus vaikuttaa tavoitteiden rakentumiseen. Työntekijän koettiin olevan oman työnsä paras asiantuntija, jolle annettiin tilaisuus tunnistaa itse oman työnsä kehitys- ja kehittämiskohteet. Valmentavalta johtamiselta edellytettiin selkeitä tavoitteita ja raameja, mutta keinot tavoitteiden saavuttamiseen tuli löytyä pääsääntöisesti työntekijästä itseltään.

*Mielestäni valmentava johtaminen tarkoittaa oikeastaan tapaa ajatella.*

*Siinä keskitytään työntekijään.*

*Valmentavan johtamisen taustalla on ajatus, että työntekijä on itse oman työnsä asiantuntija ja pääosin tietää itse parhaiten mikä omassa työssä on kehitettävää.*

Luottamuksen rakentaminen vaikutti valmentavan johtamisen taustalla. Sen kerrottiin sisältävän keskustelua työntekijän ja työyhteisön välillä, kysymysten esittämistä ja palautteenantoa, joka oli suoraa ja keskustelunomaista dialogia. Dialogissa sekä esimiehellä että työntekijällä oli aito mahdollisuus tuoda esille ja nostaa keskusteluun omia näkökulmiaan.

*Valmentava johtaminen on luottamuksen rakentamista.*

*Se on keskustelua, dialogia, kysymyksiä esittäen.*

*Palaute on suoraa ja keskustelunomaista dialogia, jossa sekä esimiehellä että työntekijällä on aito mahdollisuus nostaa omia näkökulmiaan keskusteluun.*

Valmentavassa johtamisessa erilaisuus koettiin voimavarana, mikä vaati kykyä toimia joustavasti ja luovasti erilaisten ihmisten ja persoonien kanssa. Tämä edellytti työntekijätuntemusta, kiinnostusta työntekijöitä kohtaan ja työntekijälähtöisiä ratkaisuja. Valmentavan johtamisen taustalla oli johtajan ja esimiehen usko työntekijän kehittymismahdollisuuksiin ja toisaalta kyky sparrata työntekijää uskomaan omaan itseensä jopa yli omien uskomusten. Yhteistyö ja yhdessä tekeminen korostuivat. Työntekijää kannustettiin toimimaan omien yksilöllisten vahvuuksien mukaan.

*Valmentavassa johtamisessa erilaisuus on voimavara.*

*Valmentava johtaminen tarkoittaa sitä, että esimies on kiinnostunut työntekijöistään, tuntee heidät ja pystyy toimimaan yksilöllisten vahvuuksien ja heikkouksien mukaisesti.*

Eri tilanteiden ja asioiden johtaminen vaati muutosvalmiutta, kykyä löytää erilaisia ja uusia johtamisen toimintatapoja ja keinoja. Tilanteissa ei voinut toimia aina saman kaavan mukaisesti. Valmentava johtaminen ei myöskään vaatinut täydellisyyttä, se salli epäonnistumiset, epäonnistumisia ei tarvinnut pelätä. Epäonnistumiset käytiin läpi yhdessä ja niistä opittiin. Epäonnistumisten analysoinnin ja oppimisen paikkojen löytämisen jälkeen otettiin uusi suunta, johon jatkossa pyrittiin.

*Esimies = valmentaja ei voi toimia joka tilanteessa saman kaavan mukaisesti, vaan vaatii kykyä löytää sopivat keinot ja toimintatavat eri asioiden ja tilanteiden johtamisessa.*

*Epäonnistumiset sallitaan ja ne käydään yhdessä läpi ja niistä opitaan, eikä niitä tarvitse pelätä.*

Opinnäytetyön toisena tavoitteena oli saada kokonaiskuva esimiesten valmentavan johtamisen kokemuksesta, mikä liittyy työntekijän työmotivaatioon ja motivaation nostamiseen. Tutkimuksen vastaajille esitettiin kysymykset ”Miten tunnistat tekijät, joilla työntekijäsi löytää motivaationsa lähteen?” ja ”Millä keinoin motivoit työntekijääsi?”

Lähtökohtana oli työntekijän perusmotivaation löytyminen työntekijästä itsestään, työntekijän halu tehdä juuri sitä työtä, jota tekee. Työntekijöitten yksilöllisyys ja erilaisuus

haastoivat motivaation johtamisen. Haasteena oli tunnistaa, miten kukin haluaa ja odottaa itseään johdettavan. Valmentavan johtamisen avaintekijä oli tuntee työntekijät. Jokaisella työntekijällä oli omat motivaationsa lähteet ja kiinnostuksensa kohteet.

*Perusmotivaatio pitää siis löytyä ihmisestä itsestään.*

*Johtamisen näkökulmasta sudenkuoppana on johtaa ihmistä siten kuin toivoisi itseään johdettavan.*

*Valmentavan johtamisen ytimessä on tuntee työntekijät, heidän omat motivaation lähteensä ja kiinnostuksen kohteensa.*

Avoin keskusteluyhteys johdon, esimiehen ja työntekijän välillä oli valmentavan johtamisen ytimessä. Työyhteisön tunneilmasto vaihtelee ajoittain, jolloin oli omattava herkkyyttä tunnistaa, millä keinoin motivaatiota johdetaan.

*Tämä vaatii jälleen sitä avointa keskusteluyhteyttä, mutta myös herkkyyttä tunnistaa yhteisön tunneilmastoa.*

Työntekijän työn mielekkyys löytyi, kun valmentava esimies osoitti keinot työntekijän yksilöllisten ominaisuuksien käyttöön. Valmentavassa johtamisessa ei tarjottu valmiita motivaation lähteitä. Motivaattorit löytyivät työntekijän halukkuudesta kehittää omaa työtään ja työyhteisöään, se puolestaan edellytti oppimisen halua. Myös mahdolliset asiakkaat toimivat motivaattoreina.

*Yhteenvetona voisin todeta, että työntekijöiden ja heidän yksilölliset ominaisuutensa tunnistamalla voin löytää ne keinot, joista kukin työntekijä löytää työlleen mielekkyyden.*

Johtamisen näkökulmat, johtajuuden työkalupakin ammentaminen ja johtamisen kehittäminen vaativat jatkuvaa oppimista. Valmentava johtajuus edellytti itsensä tuntemista. Omaa toimintaa oli kyettävä refleктоimaan ja tarvittaessa oli omattava nöyryyttä myöntää avoimesti epäonnistumiset.

*Tämä on suurin oppimisen paikka ja vaatii valmentavalta esimieheltä itsensä tuntemista, oman toimintansa jatkuvaa reflektionia ja nöyryyttä avoimesti myöntää epäonnistumiset.*

Työympäristöllä ja työn tekemisen puitteilla oli oma merkityksensä. Johtajan ja esimiehen vastuulla oli kannustaa työntekijää uskomaan itseensä sekä mahdollistaa puitteet, joissa työntekijä voi tehdä parhaansa.

*Johtajana vastuullani on luoda työlle sellaiset puitteet, joissa työntekijä haluaa tehdä parhaansa sekä tsemjata häntä uskomaan itseensä.*

Valmentava johtaja ymmärsi, että aina ei löydy työntekijän ambitiota täyttäviä työtehtäviä. Tässäkin kohtaa oli löydettävä keinot tukea työntekijää, jotta työntekijä koki kehittyvänsä haluamaansa suuntaan. Henkilöstö nähtiin organisaation tärkeimpänä voimavarana. Henkilöstön oma kasvu oli tärkeää myös silloin, vaikka suunta olisi organisaatiosta ulospäin.

*Valmentavana johtajana ymmärrän myös, että omassa työyhteisössä ei aina ole tarjolla tehtäviä, jotka palvelevat työntekijöiden halua kehittyä tiettyyn suuntaan. Silloinkin ajattelen, että työntekijää voi tukea myös näissä kohdissa.*

Motivointikeinoina ymmärrettiin myös onnistumisten esiin tuominen, palautteen anto, hyvien palautteiden jakaminen yhdessä sekä niistä iloitseminen yhdessä. Yksilötasolla motivaattoreina koettiin toimivina keinoina mm. työntekijän kiittäminen, yhdessä pohdinta, vastuualueiden lisääminen, pikapalkitsemisen keinot sekä oikeankokoisten haasteiden tarjoaminen työntekijälle. Hyvän työyhteisön koettiin olevan usealle työntekijälle paras motivaattori.

Kolmantena tavoitteena opinnäytetyössä oli luoda sisältöä valmentavaan johtajuuteen työmotivaatiota nostattavana ilmiönä sekä löytää ratkaisuehdotuksia valmentavan johtajuuden kehittämiseen. Tavoitteena oli myös selvittää esimiehen valmentavan johtamisen valmiuksia kehittää työntekijän työmotivaatiota. Vastauksia tähän etsittiin kysymyksillä ”Minkälaisilla valmentavan johtamisen keinoilla johdat työntekijöitäsi?” sekä ”Miten esimiehenä hyödynnät työntekijöitteesi osaamista ja tietoa, mitä se mielestäsi vaatii sinulta käytännön tasolla?”

Työntekijätasolla valmentavan johtamisen keinona mainittiin työntekijän yksilöllisten ominaispiirteiden tunnistaminen, joiden avulla työntekijälähtöisesti löydettiin sopivia tavoitteita. Työntekijälle merkitystä tuottavien työtehtävien sekä työrutiinien ulkopuolella ole-

vien työkokonaisuuksien tarjoamisen nähtiin lisäävän kehittymistä ja työhön uppoutumisen mahdollisuuksia. Valmentavan johtajuuden yhtenä keinona annettiin työntekijälle tilaa tehdä asioita omalla tavallaan.

*Valmentava johtaminen vaatii minulta esimiehenä työntekijöiden yksilöllisten ominaispiirteiden tunnistamista ja niiden kautta työntekijän tukemista tavoitteiden saavuttamisessa.*

*Minusta valmentavan johtamiseen kuuluu oleellisesti tarjota kullekin työntekijälle hänelle merkitystä tuottavia tehtäviä.*

*Annan tilaa tehdä asioita omalla tavalla.*

Työntekijöiden oppimisen ja osaamisen haastaminen, tukeminen ja varmistaminen toivat työntekijälle itselleen sekä työyhteisölle pääomaa eli tulosta, jota jokainen työyhteisön jäsen haluaisi tavoitella. Asetettujen tavoitteiden aikataulutuksen ja suunnitelmallisuuden sekä tavoitteen saavuttamisen onnistumisen arvioinnin koettiin tukevan valmentavaa johtamista.

*Valmentavaan johtamiseen kuuluu työntekijöiden oppimisen tukeminen.*

*Tehdään aikataulu ja suunnitelma sekä arvioidaan, miten on onnistuttu.*

Esimiehen läsnäolo ja saatavilla olo koettiin merkittäväksi valmentavan johtamisen keinona. Aika yhteiseen keskusteluun, tulevaisuuden pohdintaan ja yhdessä tekemiseen sekä ottamalla työntekijät mukaan päätöksentekoon kuuluivat osana keinovalikoimaan. Vastauksissa tuli esille myös, että koko työyhteisön huomiointi, luottamus kaikilla tasoilla, kannustaminen, ehdotusten ja mielipiteiden pyytäminen, toimivat keinoina johtaa valmentavalla tavalla. Työyhteisötasolla keinoina käytettiin yhteisiä viikoittaisia palavereja, yhteisten ideoiden ja käytäntöjen luomista, muuttamalla tarvittaessa yhteisesti sovittuja käytäntöjä ja tuomalla esiin muiden vaihtoehtoisia hyviä käytäntöjä.

*Pyrin olemaan läsnä mahdollisimman paljon.*

*Keskustelemalla, pohtimalla tulevaisuutta, tekemällä yhdessä.*

*Luottamus työyhteisön kaikilla tasoilla on valmentavan johtamisen ytimessä.*

*Pyrin siihen, etten ratkaise tai päättä asioita etukäteen kuulematta työntekijöitä niissä asioissa, jotka koskevat heidän työtään ja toimintaansa.*

*Kysymys miten esimies hyödyntää työntekijöittensä osaamista ja tietoa, ja mitä se vaatii esimieheltä käytännön tasolla, antaa osaltaan tietoa tutkimuskysymyksiin. Kun esimies oli aidosti kiinnostunut työntekijän elämänaikana kertyneestä osaamisesta eri työtehtävissä ja työn ulkopuolella, osaamista oli mahdollisuus hyödyntää monella eri tasolla organisaatiossa. Osaaminen ja tieto oli saatu käyttöön nimeämällä työntekijöille vastuualueita, oli luotu uusia käytäntöjä, oli hyödynnetty mentori-oppilas -asetelmaa sekä tietotaitoa uuden työntekijän perehdytyksessä ja opiskelijaohjauksessa. Työntekijöille oli voinut jakaa työtehtäviä ja kehittämisalueita, kun esimies oli oppinut tunnistamaan työntekijän kiinnostusten kohteet sekä työntekijän vahvuudet.*

*Toimivan keskusteluyhteyden kautta ja työntekijästä aidosti kiinnostuneena on mahdollisuus selvittää työntekijän osaamista, joka on karttunut eri työtehtävissä ja työn ulkopuolella.*

*Mietin tehtäviä ja kehittämistä sen mukaisesti, kun olen oppinut tuntemaan heidän kiinnostuksiaan ja vahvuuksia.*

Osaamisen ja tiedon hyödyntäminen vaati käytännössä vuorovaikutusta työntekijöiden kanssa, kiinnostusta työntekijöitä ja heidän toimintaansa kohtaan ja työntekijöiden osaamista kohtaan. Läsnäolon huomioiminen ja ajan antaminen työntekijöille, keskustelu ja kuuntelu, erilaisuuksien ymmärtäminen, tutustuminen syvemmin työntekijään, ohjeiden ja ohjeistusten laatiminen, asioiden kirjaaminen ja muistuttaminen tukivat valmentavaa johtamista. Luottamus, herkkyys tarttua asioihin ja kokeiluihin kannustaminen olivat myös vaatimuksia. Esimiehen näkökulmasta katsottuna oli luotava organisaatiokulttuuria, jossa oman osaamisen esille tuominen on kannustettavaa.

*Työntekijästä aidosti kiinnostuneena on mahdollisuus selvittää työntekijän osaamista, joka on karttunut eri työtehtävissä ja työn ulkopuolella.*

*Käytännössä se vaatii, että olen vuorovaikutuksessa työntekijöiden kanssa ja olen kiinnostunut heistä ja heidän toiminnastaan ja osaamisestaan.*

*Se vaatii läsnäoloa ja aikaa, keskustelua ja kuuntelua, erilaisuuksien ymmärtämistä, jokaiseen syvemmin tutustumista, ohjeistamista, asioiden ylös kirjaamista, muistuttamista.*

### 4.3 Johtopäätökset

Tutkimuksen aiheena oli tutkia valmentavaa johtamista työmotivaation nostajana. Tavoitteena oli tutkimuksen avulla etsiä esimiesten käsityksiä valmentavasta johtamisesta, ja avata millä tavalla valmentava johtaminen vaikuttaa työmotivaatioon. Lisäksi tavoitteena oli kartoittaa tutkittavien valmentavan johtamisen keinoja työntekijän motivaation kehittämiseen. Käsitteenä valmentava johtaminen vie ajatukset kannustavaan ja luovaan yhteistyöhön, jonka tavoitteena on valmentaa toista osapuolta ammentamaan kokonaisvaltaisesti elämän ja työkokemuksen saavuttama oma henkilökohtainen ja ammatillinen potentiaali. Työnantajan näkökulmasta suosiolliseen lopputulokseen päästään edistämällä työmotivaation, hyvän suorituksen ja sitoutumisen vahvuuksia. Työntekijöitten ja työyhteisön motivaation optimaalinen hyödyntäminen saa aikaan itsensä ylittämisen kokemuksia, onnistumisen elämyksiä ja organisaation tavoiteodotteiden saavuttamisia. Yritysjohdon tavoitteenahan on aina parantaa koko yrityksen tilannetta ja tulevaisuudenustetta.

Tehdyn selvityksen perusteella valmentava johtaminen ymmärretään työntekijälähtöisenä ajattelutapana, missä valtaa ja vastuuta annetaan työntekijälle ja etsitään ratkaisuja työntekijän näkemykseen nojaten. Kun työntekijä nähdään oman työnsä parhaana asiantuntijana, se helpottaa selkeiden tavoitteiden ja raamien luomista työntekijästä itseltään lähtien. Tämä tukee teoriassa esitettyä johtajan näkemystä ja uskoa työntekijöissä olevaan voimavaraan (MacKie 2016). Kun johtajan ihmiskuva on positiivinen, kun johtaja keskittyy työntekijälähtöisiin ratkaisuihin ja työntekijöitten vahvuuksiin ja osaamisalueitten hyödyntämiseen, löytyy johtamisen yksinkertainen ydin. Ydin varmistaa johtamisen laadun ja työntekijöitten sitoutumisen ja positiivisen asenteen organisaation toimintaan, kehittämiseen ja laadun varmistamiseen.

Luottamuksen rakentamisen nähtiin vaikuttavan valmentavan johtamisen taustalla. Luottamusta rakennettiin keskustelun, kysymysten esittämisen ja dialogisen palautteenannon keinoin. Vastaukset ovat saman suuntaisia (Kurttila ym, 2010, Kurttila & Aalto 2015) kuvaten esimies-työntekijäsuhteen voivan olevan myös valmennussuhde, mikä vaatii aikaa, edellyttää luottamusta ja avoimuutta. Luottamus lisää arvostusta, mikä näkyy käytännössä avoimuutena toisen ajatuksille ja mielipiteille. Valmentaan pyrimme ymmärtämään toistemme ajatuksia ja löytämään yhdessä onnistumisen elämyksiä. Ihmiset innostuvat siitä, kun he saavat hyödyntää kokonaisvaltaisesti omaa osaamistaan ja myös



oppivat lisää, kun he kokevat, että heidän osaamistaan arvostetaan ja heidän kehittymistään tuetaan (Tiililä 2016).

Valmentava johtaminen edellyttää, että valmentaja tuntee valmennettavansa hyvin. Antaako esimies riittävästi perehdytysaikaa työntekijälle? Antaako esimies riittävästi tukea työntekijälle selviytyäkseen tehtävistään? Auttaako esimies työntekijää analysoimaan itse mitä osaa? (Isoaho 2007.) Tutkimuksen vastauksissa erilaisuus nähtiin voimavarana. Erilaisuus edellyttää työntekijätuntemusta ja kiinnostusta työntekijöitä kohtaan. Johtaja ja esimies uskovat työntekijän kehittymismahdollisuuksiin ja työntekijää sparrataan toimimaan omien yksilöllisten vahvuuksien mukaan. Vain omat kykynsä tuntien työntekijät voivat aktiivisesti kehittää ammattitaitoaan ja löytää menestymisen keinot tulokselliseen työhön (Isoaho 2007).

Muuttuvassa maailmassa eri tilanteet ja asiat vaativat muutosvalmiutta ja uutta kaavaa johtamisen näkökulmasta katsottuna. On löydettävä joustavasti ja luovasti erilaisia ja uusia johtamisen toimintatapoja ja keinoja. Valmentavaa johtajuutta tukien, sekä esimiehen että työntekijän mahdollinen epäonnistuminen ei ole pelkoa herättävä hetki, vaan epäonnistuminen analysoidaan yhdessä, etsitään oppimisen kohdat ja käännetään katse kohti uuden tavoitteen suuntaa. Nämä vastaukset löytyvät myös teoriasta, jossa todetaan (Juuti 2016) johtamiskulttuurin vaativan systemaattista ja jatkuvaa työtä. Toimiva johtamiskulttuuri ei löydy vain toteuttamalla kikkoja ja ratkomalla päivittäisessä toiminnassa esiintyviä johtamisongelmia. Jatkuva muutos, monimutkaiset ja kompleksiset ongelmat aiheuttavat päänvaivaa johtamistyöstä vastuussa oleville. Epäonnistumisten ja ongelmien kompleksisuus sisältää aina suuria mahdollisuuksia. (Virtanen ja Sinokki 2014.)

Työntekijät ovat yksilöllisiä ja erilaisia, jokaisella on omat motivaation lähteensä ja kiinnostuksen kohteensa. Perusmotivaatio tulee löytyä työntekijästä itsestään. Esimies voi vaikuttaa tekijöihin, mitkä synnyttävät motivaation lähteitä ja innostuksen aihioita. Motivaation johtamisen haasteena on tunnistaa, miten kukin haluaa ja odottaa itseään johdettavan, avaintekijänä on siis tuntea työntekijät. Isoahon (2007) mukaan hyvä motivoiva johtaja pyrkii aktiivisesti varmistamaan, että työntekijöitten työtehtävän sisältö vastaa ambitiotasoa. Sopivan haastava työtehtävä kannustaa työntekijää löytämään itsestään motivaation lähteet ja yhtäaikaaisesti työntekijä pitää työstään, haluaa tehdä kaikkensa tavoitteiden eteen ja tehtävä on hänelle sopiva.

Valmentavan johtamisen ytimessä on avoin keskusteluyhteys organisaation sisällä. Keskusteluyhteys tulee toimia kitkattomasti johdon, esimiehen ja työntekijöiden välillä. Tätä tukee Nummelinin (2017) esitys keskustelujen ensisijaisuuden tavoitteesta tukee ajatusta, jossa tavoitteena ei ole ratkaisujen löytyminen, vaan uusien keskustelutapojen ja ideoiden synnyttäminen. On opittava kuuntelemaan, keskustelemaan ja esittämään kysymyksiä läpi organisaation. Leppänen ja Rauhala (2012) korostavat motivaatiovalmentamisen menetelmässä, että oikeiden kysymysten esittäminen ja niiden esiin nostaminen ovat ensisijaisia.

Johtajalta ja esimieheltä vaaditaan kykyä ja herkkyyttä tunnistaa työyhteisön tunneilmaston liikkeitä. On löydettävä keinot johtaa motivaatiota tilanteesta riippumatta. Rantasta (2020) mukaillen johtotehtävissä tunnetaidot ja tunnejohtaminen korostuvat. Tunnetaitoinen johtaja tiedostaa omat tunteensa, hän osaa säädellä tunteitaan ja osaa ilmasta ne rakentavasti ja ammattitaitoisesti. Tilanteessa kuin tilanteessa johtaja kykenee hyödyntämään vallitsevia tunteita.

Työntekijän yksilöllisten ominaisuuksien hyödyntäminen lisää halukkuutta kehittää omaa työtään ja työyhteisöään. Tämä puolestaan edellyttää oppimisen halua. Työn mielekkyys löytyy, kun valmentava esimies löytää keinot työntekijän motivaation ja erilaisten motivaattoreiden lähteisiin. Omaan tekemiseen löytää mielihyvää ja tuloksellisuutta, kun oppii ymmärtämään omia motivaatiotekijöitä astetta syvemmin (Ristikangas ym. 2019).

Tutkimus toi esiin työympäristön ja työn tekemisen puitteiden merkityksen. Näiden lisäksi työntekijän kannustaminen ja itseensä uskominen koettiin olevan johtajan ja esimiehen vastuulla. Uusiautti (2019) tuo esiin johtajuuden vahvuuden toimia suunnannäyttäjänä ja merkityksellisen ja innostavan työnteon organisoijana. Kannustamisen vanha viisaus: kohtele muita yhtä hyvin kuin toivot itseäsi kohdeltavan, nostaa esille ihmisen ja antaa hänelle mahdollisuuksia käyttää hyväkseen omia yksilöllisiä piirteitään (Kuusela 2013).

Tehdyn selvityksen mukaan yhteisötasolla motivointikeinoina ymmärrettiin olevan palautteen anto ja hyvien palautteiden jakaminen yhdessä ja hyvistä palautteista iloittaminen yhdessä. Teoriassa esitetyn (Parviainen ja Parviainen 2017) palautteen antoa ja palautteen saamista helpottaa, kun on sinut tiiminsä ihmisten kanssa. Energiaa vapautuu, kun on kasvettu yhdessä tekemiseen, kun on opittu tekemään enemmän asioita yhdessä sekä arvioimaan omaa käyttäytymistä ja suoritusta. Yksilötasolla motivaattoreina tutkimuksessa esitettiin vastualueiden lisäämisen ja oikeankokoisten haasteiden tarjoaminen työntekijöille. Valmentava esimies tietää, että jokaisella on ideoita, taitoja ja

vahvuuksia ja lisäksi hän uskoo ihmisen kehittymismahdollisuuksiin. Onnistumisen mahdollisuudet on mahdollista moninkertaistaa, kun esimies käyttää osan ajastaan toisten suorituskyvyn lisäämiseen (Kurttila ja Aalto 2015).

Tehdyn haastattelun perusteella valmentavan johtamisen keinoina lähdettiin työntekijä-tasolta, missä yksilölliset ominaispiirteet määrittävät sopivien tavoitteiden suuntaamista. Mayor ja Risku (2015) tuovat esille yksilöllisten motiivien ymmärtämisen ja tuntemisen, jotta esimies löytää työntekijälähtöisesti sopivan tavan johtaa. Yksilöllisesti motivoivat tehtävät parantavat työntekijän suoritusta ja tulosta. Tutkimus toi esille ymmärryksen, että merkitystä tuottavat ja työrutiinien ulkopuolella olevat työkokonaisuudet lisäävät työntekijän kehittymistä ja työhön uppoutumisen mahdollisuuksia. Yksi uuden ajan esimiehen taidoista onkin tunnistaa ja hyödyntää työntekijöittensä vahvuudet ja valjastaa näin taidot ja mahdollisuudet suorituskyvyn parantamiseen (Kurttila ym. 2010). Esimiehen asiantunteva johtaminen tekee näkyväksi työntekijöiden asiantuntijuuden (Nummelin 2007), kun työntekijälle annetaan tilaa tehdä asioita omalla tavallaan.

Valmentava esimiestyö pitää tärkeänä, että työntekijöiden oppiminen ja osaaminen haastetaan, sitä tuetaan ja varmistetaan työntekijöiden itsensä sekä työyhteisön pääoman tuloksen vuoksi. Jatkuva uusiutuminen ja oppiminen organisaatiossa merkitsevät, etteivät tieto ja viisaus ole pelkästään ylimmän johdon yksinoikeus, vaan koko henkilöstön kriittinen resurssi (Heiskanen ja Lehikoinen 2010). Organisaatioitten on opittava kehittyäkseen ja kehittymiseen tarvitaan yhteisöllistä oppimista, tiimioppimisen kulttuuria, joka tuottaa hyötyä ja tehokkuutta (Rauhala ym. 2013).

Uutela (2019) on todennut, että valmentavassa esimiestyössä esimies on työntekijöiden arjessa läsnä ja lähellä, jolloin hän oppii tuntemaan työntekijät paremmin vahvuuksineen ja kehittämistarpeineen. Tutkimuksen vastauksista tuli esille, että esimiehen läsnäolo, saatavilla olo, aika yhteiseen keskusteluun ja tekemiseen, painottuivat valmentavassa johtamisessa. Tätä tuki myös, että esimiehellä oli tietoa työntekijöiden toimintakäytännöistä ja työnteon arjesta (Uutela 2019).

Työntekijöitten ottaminen mukaan päätöksentekoon sekä ehdotusten ja mielipiteiden pyytäminen työntekijöiltä oli tutkimuksen vastauksissa keskeisiä. Osallistavaa, yhteistyöhön kannustavaa ja valmentavaa johtamista luonnehtii Kuuselan (2013) mukaan se, että esimies pyrkii kuuntelemaan herkästi tiiminsä mielipiteitä ja ottaa heidät mukaan päätöksentekoon. Työyhteisötasolla valmennuskeinoina tutkimuksen vastauksissa olivat koko työyhteisön huomioiminen, yhteiset palaverit viikoittain, yhdessä ideoiden ja käytäntöjen

luominen. Yhteisö, joka yhdessä toteuttaa tavoitteita ja rakentaa tulevaisuutta, perustuu esimiehen johtamiseen ja yhteistyöhön tiimin tai työyhteisön kanssa (Kuusela 2013).

Työntekijän eri työtehtävissä ja työn ulkopuolella kertynyttä osaamista oli hyödynnetty monella eri tasolla organisaatiossa. Jotta tämä tavoite saavutettiin, oli oltava aidosti kiinnostunut työntekijästä. Tämä edellytti, että esimies näkee työntekijöissä vahvuuksia, hän on löytänyt työntekijöistään arvostettavia ja ihailtavia piirteitä ja auttaa myös työntekijöitään näkemään omat vahvuutensa ja elämään ne todeksi (Kurttila ym. 2010). Ideaalitalanne saavutetaan, kun johtaja saa kaikki organisaation jäsenet tekemään parhaansa (Uusiautti 2019).

Tutkimuksesta ilmeni, että organisaatio, jossa oman osaamisen esille tuominen on kannustettavaa ja osaamisen ja tiedon hyödyntäminen käytännössä ovat mahdollisia, vaatii organisaatiokulttuuria, jossa esimies on todellisessa vuorovaikutuksessa työntekijöiden kanssa. Luottamus, herkkyys tarttua asioihin ja kokeiluihin kannustaminen vaativat kiinnostusta työntekijöitä, heidän toimintaansa ja osaamistaan kohtaan. Valmentavan johtamisajattelun ja tekemisen tavassa työyhteisö ja työntekijä otetaan mukaan jo alkuvaiheessa (Ristikangas ja Ristikangas 2013). Tiililä (2016) painottaa työntekijöitten vahvuuksien hyödyntämisen olevan yksinkertaisimmillaan sitä, että esimies on aidosti kiinnostunut jokaisesta johdettavastaan.

#### 4.4 Tutkimuksen luotettavuus

Aaltio ja Puusa (2020, 181) toteavat tutkittavan ilmiön valikoituvan tutkimuskohteeksi samoin kuin tutkimusongelmat perustuvat ainakin osittain tutkijan motivaatioon ja henkilökohtaisiin näkemyksiin.

Laadullisella tutkimusmenetelmällä tehdyssä tutkimuksessa tutkimuksen toteuttamista ja tutkimuksen luotettavuutta ei voi pitää toisistaan erillisinä tapahtumina. Luotettavuuden arviointia tehdään koko ajan suhteessa teoriaan, analyysitapaan, tutkimusaineiston ryhmittelyyn, luokitteluun, tutkimiseen, tulkintaan, tuloksiin ja johtopäätöksiin. (Vilkka 2015, 196-197.) Tässä tutkimuksessa luotettavuuden arviointi kulki punaisena lankana läpi tutkimuksen eri vaiheiden. Valmentava johtaminen ja työmotivaatio ovat ilmiöinä tällä hetkellä tärkeitä ja kiinnostavia tutkijalle. Monet laadullisen tutkimuksen käytänteet edellyttävät, että tutkimuskohteen oletetaan olevan reaalisesti olemassa (Tuomi ja Sarajärvi 2013, 136).

Organisaatio- ja johtamistutkimuksen alaan kuuluvia ilmiöitä tutkittaessa käytetään usein aineistoja, joiden keräämisessä on noudatettu konstruktivistista tutkimustapaa. Tutkija itse saattaa olla osallinen tapahtumissa, joita hän tutkii. Validius laadullisessa tutkimuksessa koskee esimerkiksi tutkimuksen kohteeksi määritellyn ilmiön eheyttä. Ilmiö voi olla vaikkapa johtajuus, yrittäjyys tai opettajuus. Tutkimuksessa saadut tulokset ja käsittelytapa sitten pitäytyvät näiden ilmiöiden luonteessa. Laadullinen tutkimus pystyy ottamaan huomioon ilmiön monimuotoisuuden ja nostamaan esiin olennaisia merkitysketjuja tapahtumien ymmärtämisessä. Laadullista tutkimusta arvioitaessa käytetään ideaa siirrettävyydestä, eli pohditaan, voisivatko tutkimustulokset olla mahdollisia jossakin toisessa tutkimusympäristössä ja voitaisiinko aihetta tutkia uudelleen (Aaltio ja Puusa 2020, 179-181.)

Tutkijan keräämä laadullinen aineisto kuvaa aina tutkittavien tulkintoja, eikä laadullisen tutkimuksen keinoin ole mahdollista löytää objektiivisesti yleistettävää totuutta tutkimuksen kohteena olevasta ilmiöstä. Ihmistieteissä ei ole mahdollista saavuttaa autenttista aineistoa, esimerkiksi esittää valokuvaa työmotivaatiosta puhtaana ilmiönä. Sen sijaan laadullisen tutkijan avoin subjektiivisuus ja erilaisten tulkintojen mahdollisuus ovat tutkimuksen rikkaus ja antavat mahdollisuuden useille vaihtoehtoisille näkökulmille tutkimuksen analyysissä ja tulosten tarkastelussa. (Puusa ja Julkunen 2020, 191.)

Tässä opinnäytetyössä oli tavoitteena tuottaa käytännön tietoa valmentavan johtajuuden ja työmotivaation välisestä sidoksesta. Tiukan aikataulun vuoksi tutkimus toteutettiin lyhyellä aikavälillä ja nettipohjaisella kyselytutkimusalustalla. Laadullisen tutkimuksen perusvaatimus on se, että tutkijalla on riittävästi aikaa tehdä tutkimuksensa (Tuomi ja Sarajärvi 2018, 165). Luotettavuutta voisi parantaa face-validiteetti -arvioinnilla, missä tutkimuksen tiedonantajat arvioivat tulosten ja johtopäätösten osuvuutta. Aikatauluhaasteen vuoksi menetelmää ei voitu lisätä tämän tutkimuksen tueksi.

## 5 YHTEENVETO

Valmentava johtaminen on noussut johtamisen keskiöön viimeisten vuosien aikana. Työelämän vaatimusten muuttuessa on herätty huomaamaan, että organisaatioitten ja yritysten on löydettävä ja rakennettava uutta, elävää ja joustavaa kulttuuria, jossa yksilöt ja yhteisöt voivat ammentaa kykyjään, osaamistaan, tietoaan ja taitoaan joustavalla ja luovalla tavalla. Käskytyuskulttuuri ja johtajien suuri viisaus ovat auttamattomasti johtamis historian havinan reunoilla tippumassa johtamisen kentältä.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää valmentavan johtamisen vaikutusta työmotivaation nostajana. Teoriaosuus käsittää alaan liittyvään kirjallisuuteen ja tutkimuksiin perehtymistä. Puolistrukturoidun lomakehaastattelun lähtökohtana oli selvittää valmentavan johtamisen ja työmotivaation välisen sidoksen olemassa oloa ja sen vaikutusta työntekijän ja työyhteisön motivaatioon. Valmentavan johtamisen tarkoitus, työntekijöiden motivaation lähteiden tunnistaminen ja työntekijän motivointikeinojen löytäminen olivat avaavia kysymyksiä. Tutkimuksessa etsittiin vastauksia, minkälaisilla valmentamisen keinoilla esimies johtaa työntekijöitään, ja miten esimies hyödyntää työntekijöitensä osaamista ja tietoa. Tutkimuksessa oli tavoitteena kulkea rinta rinnan käytännön työelämän kanssa, siksi samalla pohdittiin, mitä osaamisen ja tiedon hyödyntäminen vaatii esimieheltä käytännön tasolla.

Tutkimusongelmalla pyrittiin löytämään vastaus siihen, millä tavalla valmentava johtaminen vaikuttaa työmotivaatioon ja millaisilla esimiehen valmentavan johtamisen keinoilla kehitetään työmotivaatiota. Tutkimuksen teoriaosuudessa käsiteltiin valmentavaa johtamista ja työmotivaatiota tutkimusongelmaan sidottujen teemojen pohjalta. Teoriaosuus osoitti, että organisaatiot varmistavat olemassaolon, kilpailukyvyn ja menestymisen, kun toiminnan avainkeinoina ovat ihmisten johtaminen, innostaminen, osallistaminen ja kyvykkyyksien johtaminen. Muuttuva ympäristö haastaa jatkuvasti työnantajien maineen – haluavatko organisaatiot hyviä työntekijöitä vai haluavatko organisaatiot maineen, että se karkottaa hyvät työntekijät?

Tulosten perusteella työntekijälähtöisyys, työntekijälle luovutettu valta ja vastuu ja työntekijän asiantuntijuuden kunnioittaminen helpottavat selkeiden tavoitteiden ja raamien luomista työntekijästä itsestään käsin. Johtamisen ytimessä on varmistaa johtamisen laatu ja työntekijöiden sitoutuminen ja positiivinen asenne organisaation toimintaa kohtaan. Usko työntekijöissä oleviin voimavaroihin ja vahvuuksiin avartaa sekä työntekijän

että työyhteisön osaamisalueita ja nostattaa kehittämisen ja laadun fokusta organisaation sisällä. Juhlapuheissa työntekijöitten kerrotaan olevan organisaation voimavara, työntekijälähtöisyys on aika nostaa johtamisen ytimeen.

Valmentavan johtamisen taustalla vaikuttaa luottamus. Luottamus rakennetaan yhteisen dialogisen keskustelun, kysymysten esittämisen ja palautteenannon keinoin. Tämä vaatii aikaa, avoimuutta ja jatkuvaa vuorovaikutusta. Luottamus lisää myös esimiehen ja työntekijän välistä arvostusta, mikä tulee esille käytännön avoimuutena toisen mielipiteille ja ajatuksille. Luottamusta lisäävä esimies-työntekijäsuhde innostaa kokonaisvaltaisesti hyödyntämään omaa osaamistaan, kehittymistään ja osallistumistaan omassa organisaatiossa.

Erilaisuus nähdään valmentavan johtamisen voimavarana. Tämä edellyttää, että esimies tuntee työntekijänsä, on kiinnostunut työntekijästään ja on valmis tukemaan työntekijää esim. perehdytyksen aikana tai työtehtävistä selviytymisessä. Näin esimies voi antaa riittävästi uskoa, kehittymismahdollisuuksia ja sparrausta työntekijöilleen toimimaan yksilöllisesti omien vahvuuksien ja osaamisalueiden mukaan. Keino menestykselliseen ja tulokselliseen työhön löytyy vain kannustamalla työntekijää omien kykyjen ja aktiivisen ammattitaidon kehittämisen tielle.

Tutkimuksesta ilmeni, esimiehillä koetaan olevan kokemusta ja näkemystä organisaatiossa tällä hetkellä ilmenevästä valmentavasta johtamisesta ja sen vaikutuksesta työntekijöiden työmotivaatioon. Jokainen työntekijä omaa henkilökohtaisen perusmotivaation. Työntekijöitten erilaisuus tulee huomioida työntekijästä itsestään lähtien, jokaisella on omat motivaation lähteensä ja kiinnostuksen kohteensa. Motivoiva esimies tunnistaa ja varmistaa aktiivisesti avaintekijät, jotka tarjoavat työntekijälle ambitiota vastaavia työtehtäviä. Tehtävä on haastava, mutta tulee muistaa, että työntekijän sopivasti oman mukavuusalueen ulkopuolelle kurkottava työtehtävä motivoi, antaa ymmärrystä ja oppia laajemmasta kokonaisuudesta. Tämä näkyy myöhemmin organisaatiossa osaamisen kehittymisenä ja jopa viimeisen tulosviivan alla olevana positiivisena tuloksena.

Jotta puhe valmentavasta johtamisesta ja työmotivaation puhumisesta ei ole vain sanahelinää, on johdon ja esimiehen osattava aidosti kiinnostua, kuunnella ja kuulla työntekijöitään. Keskusteluyhteys organisaation sisällä on oltava avointa. Onko tämä vain ideaali tavoite ideaalissa organisaatiossa? Kun tavoitteena on uusien keskustelutapojen ja ideoiden synnyttäminen, keskusteluyhteyden tulee olla kitkatonta johdon, esimiehen ja

työntekijöitten välillä. On löydettävä keinot johtaa työtä ja motivaatiota tilanteesta riippumatta ja pystyttävä huomioimaan organisaation eri tasojen näkökulmat.

Työn mielekkyys lisääntyy ja oman työn kehittäminen mahdollistuu, kun työntekijä voi hyödyntää laaja-alaisesti yksilöllisiä ominaisuuksiaan. Kun valmentava esimies löytää yhdessä työntekijän kanssa keinot työntekijän motivaation ja erilaisten motivaattoreiden alkulähteelle, oppimisen halu kasvaa, oman tekemisen huomaa sisältävän mielihyvää ja tulokselliset tavoitteet ohjaavat työtä. Omien motivaatiotekijöiden ymmärtäminen syvemmin kannustaa ja innostaa omaehtoiseen kokemukseen, joka houkuttelee esille omat intohimot ja rohkaisee kulkemaan kohti unelmia.

Työyhteisötasolla yhtenä motivointikeinona korostuu esimiehen taito antaa palautetta ja jakaa yhdessä hyviä palautteita ja antaa yhteisölle mahdollisuuden iloita niistä yhdessä. Tämä edellyttää, että esimies on sinut työyhteisönsä tai tiiminsä kanssa. On luontevaa ja energisoivaa tehdä yhdessä enemmän, kun työyhteisö on kasvanut yhdessä tekemiseen ja kun on opittu arvioimaan yhteisötasolla omaa käyttäytymistä ja suoritusta. Onnistumisen mahdollisuudet moninkertaistuvat ja suorituskyyvyt saavuttavat maksimin, kun esimies sijoittaa osan työajastaan tarkoituksenmukaisella tavalla ja tuloksia tuottavasti yhteisön hyväksi.

Useasti organisaatioissa asiat ovat esimiesten kannalta helpompia ojentaa suoraan ylhäältä käsin. Sitten odotetaan kärsimättömästi, että työntekijät pääsevät heti kiinni johdon ja esimiesten ennalta pureskelemiin asioihin. Työyhteisön kannalta tämä tarkoittaa, että osa tippuu vauhdista heti pois, osa yrittää roikkua mukana. Jotta näin ei pääse tapahtumaan, työntekijät on otettava mukaan aina alusta lähtien muutos- ja kehittämishankkeisiin. On panostettava kyvykkyyksien johtamiseen. On panostettava henkilöstön osallistamiseen. On panostettava valmentavaan johtamiseen ja työmotivaation nostamiseen.



## LÄHTEET

- Aaltio, I. ja Puusa, A. 2020. Mitä laadullisen tutkimuksen arvioinnissa tulisi ottaa huomioon? Julkaisussa Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Toim. Puusa, A. ja Juuti, P. Tallinna: Gaudeamus Oy. 177-188.
- Aarnikoivu, H. 2013. Keskity olennaiseen esimies. Helsinki: Talentum.
- Antonioni, D. 2000. Leading, managing and coaching. Industrial Management; Sept/Oct 2000. 27-33.
- Berard, J. 2013. Accelerating Leadership Development: Practical Solutions for Building Your Organization's Potential. Canada: John Wiley & Sons.
- Bommelje, R. 2015. Managerial Coaching. In Publication: Transforming Adults Through Coaching. Edit. Pappas, J.P. and Jerman, J. San Francisco: Jossey Bass num 148. 69-79.
- Carlsson, M. ja Forssell, C. 2012. Esimies ja coaching. Oivaltava coaching johtamisen työkaluna. Helsinki: Tietosanoma Oy.
- Furman, B. ja Ahola, T. 2007. Onnistuminen on joukkuelaji. Reteaming-valmentajan käsikirja. Helsinki: Lyhytterapiainstituutti.
- Gilley, J.W. and Gilley, A. 2007. The Manager as Coach. London: Praeger Publicers.
- Hakanen, J. 2011. Työn imu. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Hakanen, J. 2014. Onnellisena työssä? 8½ kysymystä työn imusta. Julkaisussa Positiivisen psykologian voima. Toim. Uusitalo-Malmivaara, L. E-kirja. PS-kustannus.
- Hakonen, A. 2015. Psykologiset motivaatioteoriat – milloin palkitseminen motivoi? Julkaisussa Palkitseminen ihmisten johtamisessa. Toim. Hakonen, A. ja Nylander, M. PS-kustannus.
- Heiskanen, M. ja Lehikoinen, S. 2010. Muutosviestinnän voimapaperi. Helsinki: Talentum.
- Hiila, I., Tukiainen, M. ja Hakola, I. 2019. Tiimiäly. Opas muuttuvaan työelämään. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.
- Huttunen, T. 2018. Johdetaan yhdessä. Hypeä vai työpaikan todellisuutta. Helsinki: Helsingin seudun kauppakamari.
- Isoaho, M. 2007. Rohkea johtaja. Hyödynnä kritiikki ja villit ideat. Helsinki: WSOY.
- Janakka, T. 2009. Kyvykkyyksien johtaminen. Julkaisussa Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. Toim. Helsilä, M. ja Salojärvi, S. Helsinki: Talentum.
- Juuti, P. ja Puusa, A. 2020. Laadullisen tutkimuksen aineiston hankintamenetelmiä. Julkaisussa Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Toim. Puusa, A. ja Juuti, P. Tallinna: Gaudeamus Oy. 99-102.
- Juuti, P. 2016. Johtamisen kehittäminen. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Järvinen, P. 2001. Onnistu esimiehenä. Helsinki: WSOY.
- Kallio, T.J. ja Palomäki, J. 2020. Teoria, empiria ja käytäntö. Julkaisussa Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Toim. Puusa, A. ja Juuti, P. Tallinna: Gaudeamus Oy. 86-98.

- Kananen, J. 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä. Miten kirjoitan kvalitatiivisen opinnäytetyön vaihe vaiheelta. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kauhanen, J. 2018. Esimies tuottavuuden kehittäjänä. Helsinki: Helsingin seudun kauppakamari.
- Koppa. 2020. Jyväskylän yliopisto. Viitattu 27.5.2020. [https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L6\\_3\\_3.html](https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_3_3.html).
- Koskinen, I., Alasuutari, P. ja Peltonen, T. 2005. Laadulliset menetelmät kauppatieteissä. Vastapaino: Tampere.
- Kurttila, M. ja Aalto, P. 2019. Pomon parhaat ratkaisut. Valmentava käsikirja tiukkoihin tilanteisiin. Kauppakamari.
- Kurttila, M., Laane, T., Saukkola, K. ja Tranberg, T. 2010. Arvostus – valmentava kirja esimiehille. Hämeenlinna: Kariston kirjapaino.
- Kuusela, S. 2013. Esimiehen vuorovaikutustaidot. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Leppänen, M. ja Rauhala, I. 2012. Johda ihmistä. Psykologiaa johtajille. Helsinki: Talentum.
- Luoma, M. ja Salojärvi, S. 2007. Coachingilla menestykseen – tulevaisuuden lupaavin johdon kehittämisen menetelmä. Julkaisussa Coaching ja johtajuus. Valmentava ote esimiestyössä. Toim. M. Räsänen. Helsinki: Edita. 21-37.
- Mackie, D. 2016. Strength-based leadership coaching in organizations. An evidence-based guide to positive leadership development. London; Philadelphia: Kogan Page.
- Martela, F. ja Jarenko, K. 2014. Sisäinen motivaatio. Tulevaisuuden työssä tuottavuus ja innostus kohtaavat. Eduskunnan tulevaisuusvaliokunnan julkaisu 3/2014. Helsinki.
- Mayor, P. ja Risku, M. 2015. Opas yksilölliseen motivointiin. 16 perustarvetta johtamisen apuna. Helsinki: Talentum.
- Niitamo, P. 2007. Coaching itsensä toteuttamisena. Julkaisussa Coaching ja johtajuus. Valmentava ote esimiestyössä. Toim. M. Räsänen. Helsinki: Edita. 179-185.
- Nummelin, T. 2007. Keskusteleva esimiestyö. Opitaan kokemuksesta. Helsinki: WSOYpro.
- Parviainen, A. ja Parviainen, E. 2017. Menestyvä joukkue. Onnistu valmentavana esimiehenä. Tallinna: as Paket.
- Pihlaja, J. 2006. Tutkielmalle vauhtia. Vammala: Vammalan kirjapaino Oy.
- Puusa, A. 2020. Haastattelutyypit ja niiden metodiset ominaisuudet. Julkaisussa Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Toim. Puusa, A. ja Juuti, P. Tallinna: Gaudeamus Oy. 103-117.
- Puusa, A. ja Julkunen, S. 2020. Uskottavuuden arviointi laadullisessa tutkimuksessa. Julkaisussa Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Toim. Puusa, A. ja Juuti, P. Tallinna: Gaudeamus Oy. 189-202.
- Puusa, A. ja Juuti, P. 2020. Laadullisen tutkimuksen olemus. Julkaisussa Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Toim. Puusa, A. ja Juuti, P. Tallinna: Gaudeamus Oy. 75-85.
- Rantanen, J. 2013. Vaikuta tunteisiin! : lisää voimaa tekemiseen. E-kirja. Helsinki: Talentum.
- Rantanen, J., Leppänen, I. ja Kankaanpää, H. 2020. Johda tunneilmastoa: vapauta työyhteisösi todellinen potentiaali. Helsinki: Alma Talent.

- Rauhala, I., Leppänen, M. ja Heikkilä, A-M. 2013. Pääasia. Organisaation psykologinen pääoma. Helsinki: Talentum.
- Riihimäki, M. 2016. Valmentava HR tosielämässä: Kuinka tsemppata yrityksesi parhaimpaan tulokseen. Talouselämä. Viitattu 11.5.2020 <https://www.talouselama-fi.ezproxy.turkuamk.fi/kump-paniblogit/sympa/valmentava-hr-tosielamassa-kuinka-tsemppata-yrityksesi-parhaimpaan-tulokseen/8101fbff-1581-3676-ae1-018c471f86e5>.
- Ristikangas, M-R. ja Grünbaum, L. 2014. Valmentava esimies. Onnistumista palvelevat positiot. Helsinki: Talentum.
- Ristikangas, M-R. ja Riskikangas, V. 2017. Valmentava johtajuus. Helsinki: Alma Talent.
- Ristikangas, M-R. ja Ristikangas, V. 2010. Valmentava johtajuus. Helsinki: WSOY.
- Ristikangas, V., Ristikangas, M-R. ja Alatalo, M. 2019. Valmentava mentorointi. Helsinki: Helsingin seudun kauppakamari.
- Saaranen-Kauppinen, A. ja Puusniekka, A. 2006. Mitä laadullinen tutkimus on: lyhyt oppimäärä. Luku 1.2 kokonaisuudessa KvaliMOTV -Menetelmäopstuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tiedearkisto. Viitattu 17.5.2020 [http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L1\\_2.html](http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L1_2.html).
- Salmimies, R. ja Ruutu, S. 2013. Ratkaisuja esimiestyön haasteisiin. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Sydänmaanlakka, P. 2012. Älykäs organisaatio. Helsinki: Talentum.
- Tiililä, M. 2016. Innosta onnistumaan – yhdessä. Helsinki: Helsingin seudun kauppakamari.
- Tuomi, J. ja Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Uudistettu laitos. Helsinki: Tammi.
- Tuomi, J. ja Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 11., uudistettu painos 2013. Hansaprint Oy: Vantaa.
- Uusiautti, S. 2019. Tunnista vahvuutesi ja menesty. Helsinki: Kirjapaja.
- Uutela, U. 2019. Valmentava esimiestyö työhyvinvointia ja työssä oppimista tukemassa. Fenomenografinen tapaustutkimus esimiesten ja työntekijöiden käsityksistä. Akateeminen väitöskirja. Lapin yliopisto.
- Viitala, R. 2007. Esimiehestä coach. Julkaisussa Coaching ja johtajuus. Valmentava ote esimiestyössä. Toim. M. Räsänen. Helsinki: Edita. 77-97.
- Vilka, H. 2015. Tutki ja kehitä. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Virtanen, P. ja Sinokki, M. 2014. Hyvinvointia työstä. Työhyvinvoinnin kehittyminen, perusta ja käytännöt. Helsinki: Tietosanoma.
- Åhman, H. 2004. Menestyvä johtaminen. Haasta itsesi. Helsinki: WSOY.