



SAVONIA

OPINNÄYTETYÖ - YLEMPI AMMATTIKORKEAKOULUTUTKINTO
TEKNIIKAN JA LIIKENTEEN ALA

VALMENTAVA JOHTAMINEN TYÖHYVINVOINNIN NÄKÖ- KULMASTA

TEKNOLOGIAOSAAMISEN JOHTAMINEN

TEKIJÄ:

Aki Partanen

Koulutusala Tekniikan ja liikenteen ala	
Tutkinto-ohjelma Teknologiaosaamisen johtamisen tutkinto-ohjelma	
Työn tekijä Aki Partanen	
Työn nimi Valmentava johtaminen työhyvinvoinnin näkökulmasta	
Päiväys 25.04.2022	Sivumäärä/Liitteet
Toimeksiantajat/Yhteistyökumppanit Siilinjärven kunta, LähiTapiola Savo	
Tiivistelmä	
<p>Valmentava johtaminen ja työhyvinvointi ovat keskeisiä ja tärkeitä tekijöitä organisaatioiden menestyksessä pitkällä tähtäimellä. Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, miten edellä mainittuja periaatteita noudattamalla jokainen organisaatio voi saavuttaa merkittäviä parannuksia toimintaansa. Tutkimuksen tutkimusongelmana oli selvittää ja saada tietoa valmentavasta johtamisesta ja työhyvinvoinnista tutkittavien organisaatioiden toimintaympäristöissä. Tutkimuksessa asetettiin kaksi tutkimuskysymystä, jotka olivat seuraavat: Miten valmentava johtaminen vaikuttaa työhyvinvointiin kohde organisaatioissa?, ja mitkä ovat valmentavan johtamisen keinot työhyvinvoinnin edistämiseksi?</p> <p>Tutkimuskysymyksiin etsittiin vastauksia haastatteleamalla molempien organisaatioiden osittaiset johtoryhmät ja perehtymällä aiheeseen liittyviin aikaisempiin tutkimuksiin sekä organisaatioissa tuotettuun aiheeseen liittyvään tausta-aineistoon. Haastattelut tehtiin teemahaastatteluina ja haastateltavat on anonymisoitu. Haastattelujen aineisto analysoitiin laadullisin menetelmin muodostamalla aineistosta neljä pääteemaa, jotka kuvaavat parhaiten tutkittavaa ilmiötä ja vastaavat asetettuihin tutkimuskysymyksiin. Teemat muodostuivat niiden vahvan esiintyvyyden perusteella sekä haastatteluissa että taustaineistossa. Aineistosta muodostuneiden pääteemojen sisältöä verrattiin teoreettiseen viitekehukseen sekä organisaatioiden taustaineistoon.</p> <p>Tämän tutkimuksen tuloksena selvisi, että valmentava johtaminen ja työhyvinvointi on kaikissa organisaatioissa keskeisimpiä ja tärkeimpiä tavoitteita, jotta organisaatio menestyy pitkällä tähtäimellä. Valmentavan johtajuuden ja ihmissuhdetaitojen kehittäminen auttaa koko organisaatiota haastavissa ongelmatilanteissa sekä luo edellytykset kokonaisvaltaiselle hyvinvoinnille. Kokonaisvaltainen hyvinvointi tarkoittaa työelämän ja vapaa ajan yhteensovittamista siten, että yksilön jaksaminen on tasapainossa elämän vaatimusten kanssa. Jokaisen organisaation jäsenen tulisi kehittyä arvostamisen, läsnäolon sekä kuuntelemisen taidoissa ja pohtia omaa käyttäytymistään näihin taitoihin liittyen. Tasapuolinen kohtelu luo hyvää yhteishenkeä ja lisää yhdessä tekemisen meininkiä. Myönteisyys ja positiivisuus vahvistavat yhteenkuuluvuuden tunnetta ja lisäävät luottamusta. Edellä mainittujen tekijöiden merkitys on erityisesti korostunut COVID-19 -pandemian aiheuttaman monipaikkaisen työn lisääntymisen johdosta.</p> <p>Tätä tutkimusta pohdittiin myös kriittisestä, eettisestä ja luotettavuuden näkökulmasta ja siten tutkimus täyttää laadukkaan tieteellisen tutkimuksen määritelmän. Tämän tutkimuksen jatkotutkimusaiheena voisi olla, miten sitoutuminen ja pitovoima kasvavat hyvinvoivissa organisaatioissa.</p>	
Avainsanat Johtaminen, työhyvinvointi, hyvinvointi, valmennus, näkökulma.	

Field of Study Technology, Communication and Transport	
Degree Programme Degree Programme in Technology Competence Management	
Author(s) Aki Partanen	
Title of Thesis Coaching leadership from the perspective of well-being at work	
Date 25.04.2022	Pages/Appendices
Client Organisation /Partners Municipality of Siilinjärvi, LähiTapiola Savo.	
<p>Abstract</p> <p>Coaching leadership and well-being at work are central and important factors leading the organization to success in the long run. The purpose of this study was to find out how every organization could raise the level of their activities remarkably by following the above-mentioned principles. The study focused on finding more information on coaching leadership and well-being at work within the operating environment of the case organizations, the two main questions being the following: How does the coaching leadership affect well-being in the studied organizations? Which are the means of coaching leadership for improving well-being at work?</p> <p>Answers to the study questions were sought by interviewing a number of executive team members of both companies, by learning from prior research cases on the subject and by studying background material produced in the organizations. The interviews were carried out as theme interviews and the interviewees were anonymized. The interview material was analyzed with qualitative research methods by forming four (4) main themes, which best reflected the phenomenon to be studied and corresponded to the study questions setting. The themes were selected based on their strong incidence both in the interviews and in the background materials. The contents of the main themes were compared with the theoretical scope of reference of the subject and with the background materials of the organizations.</p> <p>The results of this study showed that coaching leadership and well-being at work are the very central and important goals to contribute to in order to achieve the long-term success of all organizations. Developing of coaching leadership and human relations skills helps the whole organization in challenging situations and creates conditions for comprehensive well-being. Comprehensive well-being means that the combination of work and leisure covering all the stresses of life are in balance to the individual powers of a person. All members of an organization should develop themselves in the skills of respecting and listening as well as in the skill of being present and reflecting on their own behavior in relation to these skills. Treating all in an equal manner creates solidarity and increases the feeling of team spirit. Positive attitude strengthens the feeling of belonging together and increases trust. The significance of the above-mentioned factors has become specially emphasized with the increase of today's multiple work environments provoked by the Covid-19 pandemic.</p> <p>This study was considered also from critical, ethical and reliability points of view and therefore the study fulfills the definition of good scientific quality. Further studies on the subject could for example comprise finding out how commitment and loyalty increase in well-being organizations.</p>	
<p>Keywords</p> <p>Leadership, well-being at work, well-being, coaching, perspective</p>	

ESIPUHE

Kiinnostukseni valmentavaa johtamista ja työhyvinvointia kohtaan johti tämän opinnäytetyön alkuskeleisiin. Kyltymätön tiedonjano aiheeseen liittyen tyydytti kirjallisuuden, webinaarien, podcastien ja lehtijuttujen lukemisella sekä kuuntelemisella. Tämän opinnäytetyön valmistuminen jatkuvan oppimisen polullani on erityisen merkittävä virstanpylväs ja merkkipaalu. Työn kirjoittamisen aikana kohtasin useita haastavia elämänvaiheita, jotka haastoivat ponnistelemaan työtäni eteenpäin vaikeuksista huolimatta kovalla tahdonvoimalla. Haluan omistaa tämän työn rakkaalle siskolleni, joka menehtyi syöpään työn kirjoittamisen aikana. Hänen kiitollisuutta, valoa ja rakkautta pursuava elämänasenne oli mitä parhaita valmentavaa johtajuutta ja kokonaisvaltaista hyvinvointia. Maailmanlaajuinen COVID-19 pandemia sekä itse sen sairastaminen lisäsivät entisestään ymmärrystä terveyden merkityksestä meidän jokaisen henkilökohtaisessa elämässä ja muotoilivat työni sanomaa omin sanattomin viestein.

Haluan kiittää toimeksiantajiani Siilinjärven kuntaa ja LähiTapiola Savoä tutkimukseen osallistujineen mahdollisuudesta tehdä tämä opinnäyte organisaatioistanne. Kiitän Savonian ohjaajiani Veli-Matti Tolppia ja Anssi Suhosta työni eteen tehdystä työstä ja kaikesta avusta. Jani Kaarivaaralle kiitokset toimeksiantajan ohjaajan roolista. Kiitos kaikille, jotka edesauttoivat työtäni ja erityiskiitos perheelleni kaikesta kannustuksesta ja avusta työn etenemisen aikana.

Siilinjärvellä 25.04.2022

Aki Partanen

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO TYÖN TAUSTA JA TARKOITUS	7
1.1	Opinnäytetyön tarkoitus ja tavoite.....	8
1.2	Johtaminen ja valmentavan johtajuuden mahdollisuudet	9
1.3	Työhyvinvointi ja työhyvinvoinnin mahdollisuudet	9
1.4	Valmentava johtaminen Suomessa ja kansainvälisestä näkökulmasta	10
1.5	Työhyvinvointi Suomessa ja kansainvälisestä näkökulmasta.....	11
2	VALMENTAVAN JOHTAMISEN JA TYÖHYVINVOINNIN TEORIAA.....	12
2.1	Valmentava johtaminen käsitteenä eri näkökulmista.....	12
2.1.1	Valmentava viidennen tason johtajuus.....	14
2.1.2	Valmentava johtaminen Toyotan näkökulmasta.....	15
2.1.3	Valmentava johtaminen COVID-19 pandemian aikana	16
2.2	Työhyvinvointi käsitteenä eri näkökulmista	17
2.2.1	Työhyvinvointi voimavara- ja resurssin näkökulmasta	18
2.2.2	Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät	19
2.2.3	Työhyvinvointi COVID-19 pandemian aikana	21
2.3	Miten valmentava johtaminen parantaa työhyvinvointia sosiaalisen pääoman kautta?.....	22
2.3.1	Valmentava johtaminen ja sosiaalinen pääoma työhyvinvoinnin edistäjänä	22
2.3.2	Kehityskeskustelut valmentavan johtamisen työkaluna	24
3	VALMENTAVA JOHTAMINEN JA TYÖHYVINVOINTI KOHDEORGANISAATIOISSA.....	25
3.1	Siilinjärven kunnan johtamisjärjestelmä	25
3.2	LähiTapiola ryhmä ja LähiTapiola Savon johtamisjärjestelmä	26
3.2.1	LähiTapiola ryhmä.....	26
3.2.2	LähiTapiola Savon johtamisjärjestelmä	27
3.3	Siilinjärven kunnan valmentavan johtamisen ja työhyvinvoinnin menetelmät ja tilanne.....	28
3.3.1	Työhyvinvoinnin ja johtamisen tilanne sekä vahvuudet ja kehittämiskohteet	30
3.4	LähiTapiola Savon valmentavan johtamisen ja työhyvinvoinnin menetelmät ja tilanne	31
3.4.1	Työhyvinvoinnin ja johtamisen tilanne	32
3.5	Valmentavan johtamisen ja työhyvinvoinnin toimenpide erot ja yhtäläisyydet kohdeorganisaatioissa.....	32
4	TAPAUSTUTKIMUS VALMENTAVAN JOHTAMISEN JA TYÖHYVINVOINNIN TYÖKALUNA.....	34
4.1	Tutkimusmenetelmien käsittely ja vertailu	34

4.2	Tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset	35
4.2.1	Tutkimuksen tavoitteet	35
4.3	Tutkimusaineiston tiedonkeruumenetelmät ja aineiston analysointi	36
5	HAASTATTELUT JA NIIHIN LIITTYVÄT ANALYYSIT TEEMOITTAIN PEILATTUNA TUTKIMUKSEN TEORIAAN.....	38
5.1	Valmentava johtaminen tukemassa omaa hyvinvointia sekä kehittämässä omaa ihmiskuvaa johtajana tai työntekijänä.	38
5.2	Osallistaminen ja yhteisten toimintamallien sekä tapojen rakentaminen.....	39
5.3	Arvostamisen ja läsnäolon sekä kuuntelemisen lisääminen koko organisaatiossa	41
5.4	Organisaation tiimien vastuuttamisen ja vallan lisääminen kohti yhteistä tavoitetta	42
6	TULOKSET JA JOHTOPÄÄTÖKSET	44
6.1	Tutkimuksen tulokset ja kohdeorganisaatioiden vertailu	44
6.2	Kehitysehdotukset.....	46
6.3	Jatkotutkimuksen aiheet.....	48
7	POHDINTA.....	50
7.1	Tutkimuksen pohdinta kriittisestä ja eettisestä sekä luotettavuuden näkökulmasta	50
8	YHTEENVETO.....	52
	LÄHDELUETTELO.....	53

1 JOHDANTO TYÖN TAUSTA JA TARKOITUS

Johdannossa käsitellään opinnäytetyön taustaa, tarkoitusta ja tavoitetta sekä työhyvinvointia että valmentavaa johtamista Suomessa ja kansainvälisesti. Taustana johdatellaan yleisellä tasolla valmentavaan johtamiseen ja työhyvinvointiin liittyvää keskustelukulttuuria. Aiheen valinta pohjautuu omaan mielenkiintooni johtamista ja valmentavaa johtamista kohtaan. Erityisesti olen kiinnostunut valmentavasta johtamisesta ja sen vaikutuksista työyhteisön hyvinvointiin. Työelämässäni olen huomannut, että organisaation johtamiskulttuurilla on merkittävä vaikutus yksilön ja koko työyhteisön hyvinvointiin. Työhyvinvointinäkökulma tulisi ottaa jokaisessa organisaatiossa johtamisen keskiöön ja siten sitouttaa ihmiset kehittämään tuloksekasta ja hyvinvoivaa organisaatiota. Voimavaralähtöinen ja positiivinen näkökulma on vallannut alaa viime vuosien työhyvinvointikeskustelussa (Uutela 2019, 15). Johtamisen tulee olla valmentavaa ja tavoitteet tulee asettaa yhteisesti, osallistaa koko organisaatio tämän tavoitteen saavuttamiseksi ja arvostaa jokaista yksilöä heikkouksiin ja vahvuksiin jokapäiväisessä arjessa näiden tehtävien saavuttamisessa. Valmentavasta johtamisesta voidaan käyttää myös coaching termiä, kuten tässäkin opinnäytetyössä tehdään.

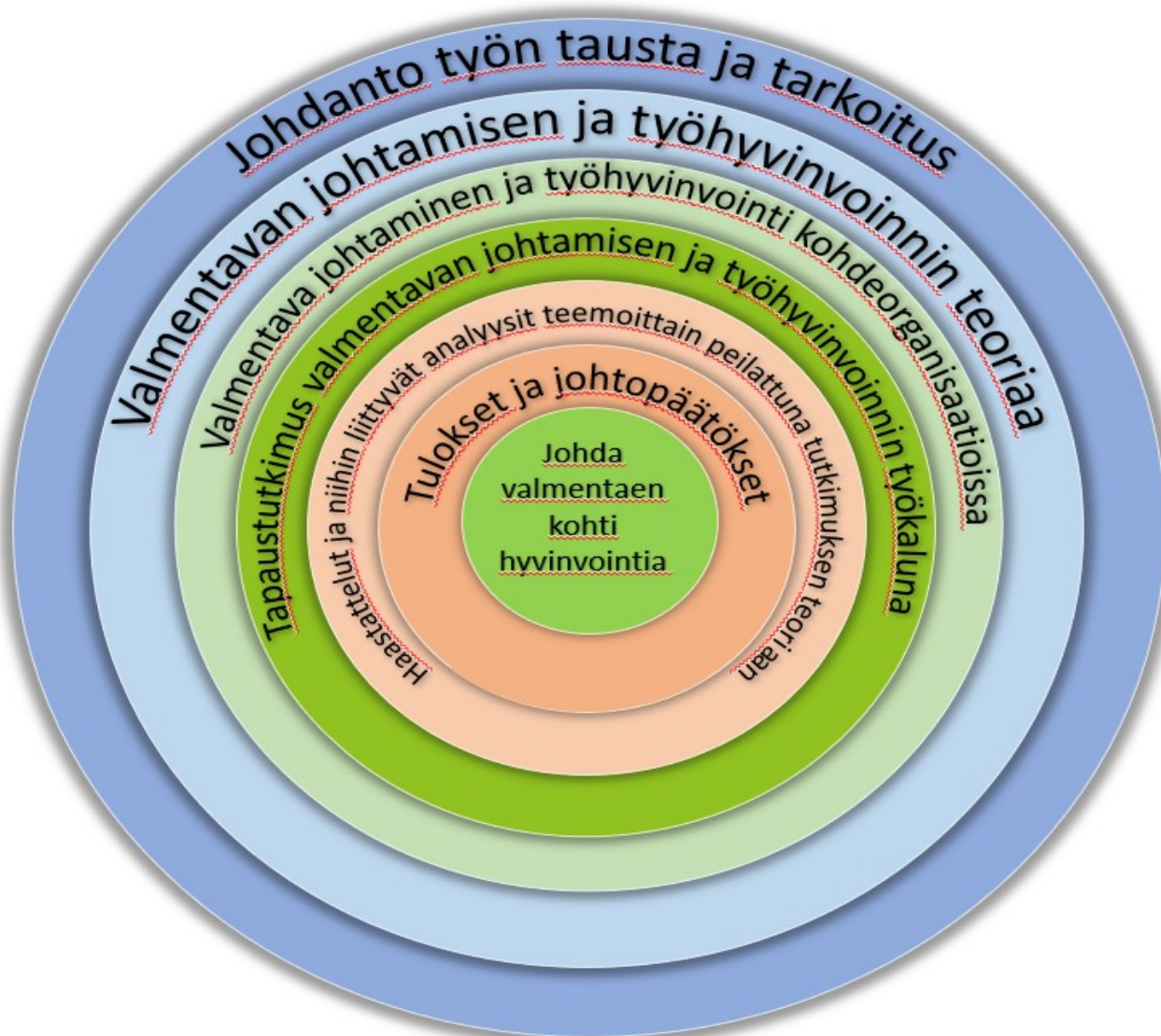
Valmentavan johtajuuden ja työhyvinvoinnin merkitys korostuu erityisesti näin poikkeusaikoina, pandemian kiertäessä maassamme ja maailmalla. Opinnäytetyössä pohditaan myös COVID-19 pandemian vaikutuksia työhyvinvointiin ja miten työhyvinvointia voidaan parantaa valmentavalla johtamisella pandemian aikana. Poikkeusaikoina tulisi kehittää uusia tapoja johtaa, jotta organisaatiot pysyvät toimintakykyisinä ja ihmisten työhyvinvointi lisääntyy. Tämän opinnäytetyön aiheella on myös johtamisen näkökulmasta yhteiskunnallista merkitystä. Työyhteisöjen hyvinvoinnilla on vaikutusta sairauspoissaoloihin sekä työn tuottavuuteen ja siten koko organisaation tuloksentelekykyyn. Opinnäytetyössä on myös tarkoitus pohtia molempien organisaatioiden osalta aiheeseen liittyviä kehittämisenäkökulmia yleisellä organisaatiotasolla. Työn toimeksiantajana toimii kaksi eri organisaatiota, julkinen ja yksityinen. Työn julkisen organisaation toimeksiantajana on Siilinjärven kunta ja yksityinen toimeksiantaja LähiTapiola Savo. Tämän opinnäytetyön aiheen valinta perustuu myös keskusteluihin molempien organisaatioiden avainhenkilöiden kanssa. Molemmissa organisaatioissa halutaan kehittää valmentavaa johtamista ja nähdään se tärkeänä osana työhyvinvointia.

Elämme nopeasti muuttuvassa maailmassa, joka haastaa työn tekemisen kulttuurin hyvin monin eri tavoin. Työlle asetetaan monia vaatimuksia kuten nopeus, tehokkuus, uusien teknologioiden osaaminen, innovatiivisuus ja jatkuva oppiminen. Nämä vaatimukset asettavat haasteita esihenkilötyölle ja johtamistaidoille. Organisaatioiden tulee ymmärtää työn tekemisen tapoja uudeltaisista lähtökohdista, jotka perustuvat ihmiset huomioonottavaan tapaan johtaa ja osallistaa, sekä arvostaa valmentavalla otteella. Valmentavan johtamisotteen myötä kehittyy vuorovaikutteinen organisaatiokulttuuri, joka näkyy työhyvinvointina. Tähän liittyen paljon käytetty termi työstä puhuttaessa on ”työn imu”. Työn imun lisääminen eli innostavien olosuhteiden luominen työpaikalle ja siten tyytyväiset työntekijät ovatkin aivan keskeinen tekijä organisaatioiden menestykselle (Manka 2016, 41). On aivan itseltään selvää, että tyytyväiset työntekijät ovat energisiä ja tehokkaita sekä tuottavat organisaatiolle parhaan henkisen että fyysisen pääoman.

1.1 Opinnäytetyön tarkoitus ja tavoite

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on saada selvitettyä, miten työyhteisön hyvinvointia voidaan kehittää ja parantaa valmentavan johtamisen keinoin. Tavoitteena on myös selvittää, miten valmentava johtaminen vaikuttaa työn mielekkyyden kokemukseen ja työssä jaksamiseen. Tavoitteiden saavuttamiseksi tehdään haastatteluja, joiden pohjalta voidaan muodostaa käsitys vallitsevasta tilanteesta ja antaa mahdollisia kehitysehdotuksia valmentavan johtajuuden lisäämiseksi kohdeorganisaatioissa.

Työn idea lähti sekä Siilinjärven kunnan että LähiTapiola Savon halusta kehittää organisaatioissaan valmentavan johtamisen kulttuuria. Molemmat organisaatiot ovat hankkineet aiheeseen liittyviä koulutuksia ja soveltaneet menetelmiä jossain määrin toiminnassaan.



KUVA 1. Tutkimuksen prosessikuvaus

Kuva 1 sivulla 8 esittää opinnäytetyön prosessia ja tavoitetta. Ympyrän keskiössä on työn tavoite ja jokainen ympyrän kehä kuvaa työn etenemistä vaiheittain kohti päätavoitetta. Työn soveltava osuus tehtiin haastattelujen ja organisaatioiden käytäntöihin tutustumalla.

1.2 Johtaminen ja valmentavan johtajuuden mahdollisuudet

Hyvä johtajuus on olennaisen tärkeä ominaisuus ja tavoitetila kaikille organisaatioille. Kaikki tarvitsevat ja ansaitsevat hyvää johtajuutta. Johtajuuden historia juontaa tuhansien vuosien taakse ja sitä on ollut aina läsnä kautta tunnetun ihmiskunnan historian. Johtaminen on toimintaa, jossa yhteistyössä ihmisten kanssa ryhmänä saadaan aikaan tavoiteltuja tuloksia. Johtaminen on aina ihmisten johtamista ja siksi siihen liittyy paljon inhimillistä potentiaalia. Johtajuutta voidaan pitää henkilön ominaisuuksina ja tapana käyttäytyä eri tilanteissa. Näitä tilanteita varten voidaan luoda johtamisen järjestelmiä, joissa käytetään apuna erilaisia oppeja, välineitä ja suoritusmalleja.

Johtajuudella voi olla monta eri muotoa ja tapaa. Perinteinen ja vanhakantainen tapa johtaa on autoritääristä johtamista käskien ja komentaen. Edellisestä poiketen moderni tapa johtaa sisältää valmentavan johtajuuden arvot, jotka ovat kohti yhteistä tavoitetta, osallistamalla ja arvostamalla. Valmentavan johtajuuden mahdollisuudet ovat rajattomat, koska tässä mallissa johtajuus pohjautuu jatkuvaan oppimiseen ja yhdessä tekemiseen. Yhdessä tekeminen ja kehittyminen sekä mahdollisuus vaikuttaa luo innostuneisuutta ja halua saavuttaa yhä parempia tuloksia johtajana ja esihenkilönä. (Ristikangas & Ristikangas 2013, 17.) Johtamisen uudistuminen ja uudistaminen on välttämättömyyttä ja ajankohtaista, koska olemme muuttuneet ihmisinä ja maailma on muuttunut yhä monimutkaisempaan suuntaan teknologisen kehityksen myötä. Tiedon määrä on lisääntynyt ja jokainen organisaatio tarvitsee usean eri alan ammattilaisia selviytyäkseen tavoitteistaan. Organisaatiot tarvitsevat oppimishaluisia ja yhteistyökykyisiä ammattilaisia, jotka osaavat toimia ryhmässä esimiesten keskityössä ryhmän osaamisen vahvistamiseen ja kehittämiseen (Ristikangas & Ristikangas 2013, 17).

Valmentavalla johtajuudella on monta ulottuvuutta ja mahdollisuutta myös työyhteisön niinsanotun sosiaalisen pääoman kannalta. Tämä sosiaalinen pääoma syntyy yhteisön sisällä vuorovaikutteisesti ja vahvistaa yhteisöä niin luottamuksen, vastavuoroisuuden kuin verkostoitumisenkin kannalta. Sosiaalisella pääomalla voi olla myös kielteisiä vaikutuksia. Jos ei siedetä erilaisuutta, vaikutukset voivat olla sulkevia ja kaventavia. (Manka 2016, 132.) Sosiaalinen pääoma jakautuu kahteen osaan, jotka ovat vertikaalinen eli esimiehen ja työntekijän välinen ja horisontaaliseen, joka on työntekijöiden välistä. Käytännön tasolla sosiaalisen pääoman syntymiseen voidaan vaikuttaa hyvällä johtamisella ja työyhteisön toimivuudella. (Manka 2016, 132.)

1.3 Työhyvinvointi ja työhyvinvoinnin mahdollisuudet

Työhyvinvointi on keskeinen tekijä organisaation tuottavuuden lisääntymiseen. Puutteellinen työhyvinvointi aiheuttaa stressiä ja työtehon laskemista, joka voi vielä lisääntyä, jos se yhdistyy huonoon johtamiseen. Työhön innostuneesti ja korkealla motivaatiolla suhtautuva työntekijä on tuottava ja jakaa parhaassa tapauksessa omaa innostuneisuuttaan koko organisaation kesken. Hyvinvoivassa organisaatiossa voidaan puhua työhyvinvointipääomasta, joka on jokaiseen organisaatioon sisäänrakennettua aineetonta pääomaa. Tällä työhyvinvointipääomalla on merkittäviä vaikutuksia tuottavuuteen ja työhyvinvointiin kaikissa organisaatioissa. Työhyvinvointia voidaan kehittää

erilaisten työkalujen avulla, joista keskeisin on hyvin laadittu työhyvinvointisuunnitelma. Lisäksi voidaan tehdä työhyvinvoinnin tilan kartoittamista erilaisin ketterin kyselyin ja mittarein. (Manka 2016, 132.)

1.4 Valmentava johtaminen Suomessa ja kansainvälisestä näkökulmasta

Valmentavan johtamisen taustana ja historiana voidaan pitää coachingia eli valmentamista. Coaching on valmennustapa, jossa usein ulkopuolinen valmentaja toimii organisaation johdon kehittäjänä. Valmentava johtaminen on yleensä organisaation sisäistä valmennusta, ja esimiehet johtavat käyttäen valmentavan johtamisen menetelmiä. Coachingia voi tehdä myös organisaation ulkopuoliset asiaan perehtyneet valmentajat, mutta tässä tapauksessa tulee perehtyä huolella organisaation toimintatapoihin ja coachattavaan aiheeseen. Coaching sisältää vaikutteita niin psykologiasta kuin kasvatustieteistä ja siksi sitä voidaan ajatella hyvin monitieteiseksi johtamisen menetelmäksi. (Uutela 2019, 14.) Suomalainen esimiesosaaminen on perinteisesti saanut kielteistä palautetta ihmisten johtamisen taidoista. Future CEO 2016 tutkimuksessa kysyttiin toimitusjohtajilta viittä asiaa, jotka innostivat heitä eniten työssään. Toimitusjohtajat pitivät tärkeimpinä asioina kehittämistä, onnistumista, vaikutusmahdollisuuksia ja tuloksia, ihmiset olivat viimeisenä tällä listalla. Johtajuuden ja työhyvinvoinnin näkökulmasta kaikkien työntekijöiden kuuntelu on aivan keskeisessä asemassa. Työntekijöiden osallistaminen ja heidän ideoiden esille tuominen valmentavan johtamisen keinoin on avain organisaation menestykseen. (Manka 2016, 132.) Moderni tapa johtaa organisaatiota on myös itseohjautuvuuden lisääminen organisaatioissa. Tässä johtamisen mallissa kyseenalaistetaan hierarkia ja asemavalta. Havaintojen perusteella organisaation ketteryys ja uudistumiskyky on heikompaa, jos valta ja vastuu keskittyy organisaation ylätasolle ja harvoille työntekijöistä. Itseohjautuva johtamismalli vastaa myös paremmin työelämän odotuksiin, jotka tämän päivän työelämässä painottuvat jokaisen yksilöllisiin tarpeisiin, sekä arvoihin ja päämääriin. (Larjovuori, Kinnari, Nieminen, Heikkilä-Tammi 2021, 7.)

Valmentavaa johtamista voidaan tarkastella myös kansainvälisestä näkökulmasta. Valmentavan johtamisen soveltaminen ja käytännöt vaihtelevat hyvin suuresti eri maiden välillä. Tähän lienee syynä kulttuurierot ja johtamisen perinteiden vaihtelut eri maiden välillä. Yritykset ovat kiinnittäneet huomiota, että siirtymällä yhdessä ongelmia ratkaisevaan kulttuuriin ja rohkaisemalla työntekijöitä kysymään kysymyksiä, saavutetaan koko organisaation tasolla parempia tuloksia (Harvard Business Review 2019). Huomionarvoista kansainvälisessä valmentavassa johtamisessa on, että se on paljon muutakin kuin ulkoisten konsulttien palveluksien ostamista organisaation henkilöstön kehittämiseen. Tärkeintä on jatkuvan oppimisen kulttuurin ja valmentavan johtajuuden kasvaminen organisaation sisältä käsin siten, että saavutetaan yrityksen sekä lyhyen että pitkän aikavälin tavoitteet. (Harvard Business Review 2019.)

Jaroszyn (2021, 18) tutkimuksessa selvitettiin valmentavan johtamisen vaikutusta työhyvinvointiin ja organisaation suorituskykyyn COVID-19 pandemian aikana. Tutkimuksessa saatiin näyttöä, että valmentava johtajuus ja johtaminen parantaa organisaation työhyvinvointia ja suorituskykyä pandemian aikana. Tutkimukseen osallistuneet pitivät tärkeinä johtamisessa mm. turvallista työympäristöä, kannustamista, kuuntelemista, jaksamisen tukemista, itsetuntemuksen lisäämistä ja tietoisuutta

omien resurssien hyödyntämisestä. Tutkimus auttaa ymmärtämään, miten valmentavan johtajuuden keinoin voidaan lisätä työhyvinvointia pandemian aikana ja tulevissa kriiseissä.

1.5 Työhyvinvointi Suomessa ja kansainvälisestä näkökulmasta

Mankan (2016) mukaan työhyvinvointia on tutkittu runsaat sata vuotta vaikkakin painopisteet ovat muuttuneet tänä aikana. Aikaisemmin tutkimuksen kohteena oli lähinnä yksilö, myöhemmin mukaan tulivat myös käyttäytymisen reaktiot ja ympäristön vaikutukset, jotka liittyivät työn ja työolosuhteiden aiheuttamaan stressiin. Seuraavassa vaiheessa mukaan otettiin yksilön piirteistä koostuva mekanismi, jonka mukaan työhyvinvointi syntyy moninaisten ympäristötekijöiden ja yksilöllisten tekijöiden vuorovaikutuksesta. (Manka 2016, 132.) Työhyvinvoinnin tutkimus on liittynyt olennaisesti työelämä-tutkimukseen ja laajentunut fyysisten työympäristötekijöiden sijaan työn psykososiaalisten tekijöiden tarkasteluun, voidaankin todeta, että tutkimuksen painopiste on siirtynyt rakenteista ihmisiin (Uutela 2019, 33). Työhyvinvoinnin tutkimus alkoi kehittyä 1980-luvulla, jolloin kartoitettiin lähinnä työtyytyväisyyttä. Samoihin aikoihin lanseerattiin myös työkykykäsite suomalaisen työhyvinvointikeskusteluun. Käsitteen ajatuksena on, että yksilön toimintakyky muodostuu fyysisestä, psyykkisestä ja sosiaalisesta osa-alueesta. (Uutela 2019, 33.) Työhyvinvoinnin käsite tuli keskusteluun 1990-luvun loppupuolella, kun havaittiin, että yhteisöllisestä näkökulmasta työkykykäsite oli liian kapeaalainen ja yksilökeskeinen. Työhyvinvoinnilla voidaan käsittää koko organisaation työntekijöiden elämänlaatu ja kokonaisvaltainen työssä viihtyminen.

Kansainvälisesti työhyvinvointia voidaan tarkastella monesta eri näkökulmasta. Keskeistä on kuitenkin ymmärtää, mitkä tekijät vaikuttavat yksilön ja yhteisön työhyvinvoinnin kokemukseen. Työllä on keskeinen rooli ihmisten elämässä, esim. OECD-maissa ihmiset viettävät noin kolmanneksen valveilla oloajastaan työtä tekemällä. Toisin sanoen vietämme huomattavan osan vapaa ajastamme työskentelemällä ja siten työpaikan olosuhteilla, ja laadulla on keskeinen merkitys hyvinvointiimme ja onnellisuuteemme. (de Neve, Krekel & Ward, 2018, 76.) Warrin ja Nielsenin (2018, 1) mukaan hyvinvointivat ihmiset ja ryhmät suoriutuvat työssään paremmin kuin ne, joilla on alhainen työhyvinvointi. Tähän liittyy myös työn eri roolitukset ja luovuuden salliminen työssä. Työhyvinvointia tarkasteltaessa ja mitattaessa on tärkeää erottaa sen eri muodot. Kokonaisuutena laajin työhyvinvointi on ”kontekstitonta”, joka on riippumatonta tietystä ympäristöstä. Tästä näkökulmasta voidaankin ajatella, että työhyvinvointi on tyytyväisyyttä elämään, globaaliin onnellisuuteen ja vastaaviin olosuhteisiin. (Warr & Nielsen 2018, 1.)

2 VALMENTAVAN JOHTAMISEN JA TYÖHYVINVOINNIN TEORIAA

Valmentava johtajuus on kokonaisvaltainen tapa olla, vaikuttaa toisiin ja tulla vaikutetuksi. Se on arvostavaa, osallistavaa ja tavoitteellista yhteistoimintaa, jossa yksilöiden potentiaali vapautuu ryhmän ja organisaation käyttöön. Ryhmän potentiaali tukee vastavuoroisesti yksilöiden voimaantumista. Valmentava johtajuus perustuu luottamukseen ja se kuuluu kaikille. (Ristikangas 2013, 12.)

Valmentavan johtamisen avainasia on johdettavat ihmiset sekä positiivinen ja luottamusta herättävä suhde johdettaviin ihmisiin. Valmentavan johtamisen pääperiaatteena on mahdollistaa ja vaikuttaa johdettaviin siten, että luottamuksellinen ilmapiiri säilyy työpaikalla. Arvostus ja vahvuuksien esille nostaminen on aitoa valmentavaa johtajuutta, ja näiden kautta johdettavat tuovat työyhteisöön asioita, jotka palvelevat koko työyhteisöä. Johdettavat saavat toteuttaa itseään luovasti ilman valmiita ohjeita tai vastauksia, oivallusten ja annettujen yhteisten tavoitteiden kautta. Kokonaisuutena valmentava johtajuus perustuu toista arvostavaan asenteeseen, ja pääasiana ei ole johtamisen tekniikka. (Ristikangas 2013, 15.)

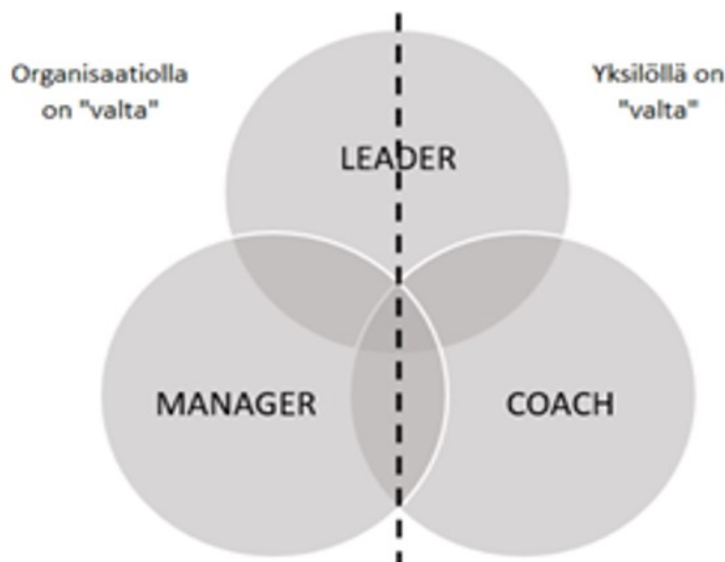
Puolustusvoimien ja sotataidon johtamista on myös kautta aikojen kopioitu siviilijohtamiseen. Johtamisen teoria on vaihdellut vuosisatojen saatossa mutta nykyajan sodanjohto perustuu eri menetelmiin kuin ennen vanhaan. Nykyajan joukkoja voidaan kouluttaa rauhallisesti ”koutsamalla” eli valmentamalla verrattuna muutama vuosikymmen sitten käytössä olleisiin huutamisen ja nöyryyttämisen menetelmiin. Tämä koulutuskulttuuri on mennyt ja ei johda hyviin lopputuloksiin sotataidon oppimisessa. Moderni valmentava johtajuus yhdistyy monin tavoin puolustusvoimien tapaan johtaa ja kouluttaa sodanajan joukkoja. (Koivisto 2021, A 9.)

Työhyvinvointi määritellään työturvallisuuslaissa siten että työnantajalle sekä johdon että esihenkilöiden toimesta asetetaan laaja vastuu pitää huolta työntekijöiden terveellisestä ja turvallisesta työskentelystä. Laki velvoittaa työnantajaa ottamaan huomioon työhön, työolosuhteisiin, työympäristöön ja työntekijän henkilökohtaisiin ominaisuuksiin liittyvät tekijät. Lain mukaan työnantajan tulee suunnitella, valita, mitoittaa ja toteuttaa kaikki mahdolliset toimenpiteet, jotka tarvitaan työolosuhteiden parantamiseksi. Keskeistä on myös työympäristön jatkuva tarkkailu sekä työyhteisön tilan ja työtapojen turvallisuuden seuranta. Laki velvoittaa myös työnantajaa tarkkailemaan toteutettujen toimenpiteiden vaikutusta työyhteisössä. Työturvallisuuslain mukaan työnantajan tulee laatia työsuojelun toimintaohjelma, jolla edistetään työntekijöiden terveellisyyttä ja turvallisuutta sekä työntekijöiden työkyvyn ylläpitävää toimintaa. Tässä ohjelmassa tulee olla huomioitu työolojen kehittämistarpeet ja työympäristön vaikutukset työntekoon. Toimintaohjelman tavoitteet työkyvyn ylläpitämiseksi on huomioitava työpaikan kehittämisessä ja suunnittelussa ja näitä asioita on edistettävä yhdessä työntekijöiden kanssa. (Työturvallisuuslaki 2002/738, 8 §, 9 §.)

2.1 Valmentava johtaminen käsitteenä eri näkökulmista

Perinteisessä johtamisessa voidaan erottaa kaksi pääsuuntaa, jotka ovat management eli asiajohtaminen ja leadership eli ihmisten johtaminen. Kolmas ja modernein tapa johtaa on coaching eli valmentaminen. Tämän päivän johtaminen ja organisaatioajattelu pohjautuu enimmäkseen valmentavaan johtamiseen sen kiistattomien etujen ansiosta.

Kuvassa 2 havainnollistuu johtamisen eri osa alueiden limittyminen sekä vallan jakautuminen eri johtamismallien välillä. Organisaation ja yksilön vallan jakautumisen välillä on merkittäviä eroja eri johtamisen prosesseissa.



KUVA 2. Johtamisen kolme ulottuvuutta (Carlsson 2012, 36)

Valmentavan johtamisen tavoitteita on kehittyminen, suorituksen parantaminen, oppimisen ja tavoitteiden saavuttaminen. Urheilumaailmasta johtamiseen 1950-luvulla tullut Coaching on saavuttanut viimeisten vuosikymmenten aikana lopullisen läpimurron ja yleistynyt liiketoiminnassa ja johtamisen kehittämisessä. (Ristikangas 2013, 22.) Valmentavassa johtajuudessa valmentaja eli Coach mahdollistaa oppimisen sekä kehittymisen ja oivalluttaen mahdollistaa tavoitteen saavuttamisen. Valmentavan johtamisen keskiössä on jokaisen valmennettavan valta ja vastuu asian oppimisesta sekä saavuttamisesta ja suorituksen parantamisesta. Valmentajan tehtävä on kulkea mukana ja mahdollistaa että valmennettava saavuttaa asetetut tavoitteet. Hyvän valmentavan johtajan tulee havainnoida johdettavaa ja osata auttaa tarvittaessa kulloisenkin tilanteen ja tehtävän mukaan.

Valmentavassa johtajuudessa voidaan toisaalta puhua myös modernista johtajuudesta, jota voidaan kuvailla myös dynaamisena vuorovaikutteisena vaikuttamisprosessina. Tässä prosessissa ryhmän henkilöt pyrkivät johtamaan toinen toistaan, jotta asetetut ryhmän tai organisaation tavoitteet saavutettaisiin. Voidaankin puhua jaetusta johtajuudesta, jossa asioita ja ihmisiä johdetaan ryhmänä ja johtaminen on laajalle levittynyttä ryhmän sisällä eikä niinkään yhteen esihenkilösasemassa olevaan tukeutuvaa. (Manka 2016, 138.) Moderni itseohjautuva organisaatio tarvitsee myös johtajuutta, joka ilmenee uudella tavalla, ilman määräyksiin ja kontrollointiin perustuvaa kulttuuria. Pitkälle edennyt itseohjautuvuus vähentää esihenkilöiden tarvetta johtaa työtä ja lisää johtajuutta, joka muuttuu yhteisölliseksi ja jaetuksi. Itseohjautuvasta organisaatiosta voidaan käyttää nimityksiä itseohjautuva, esimiehetön, yhdessäohjautuva tai matalahierarkkinen organisaatio. Kuitenkin olennaista tälle itseohjautuvalle organisaatiomallille näyttää olevan, että esihenkilö muuttuu vähitellen tarpeettomaksi oman tehtävänsä osalta. (Larjovuori, Kinnari, Nieminen, Heikkilä-Tammi 2021, 49.)

Valmentava johtajuus asettaa esihenkilölle monia vaatimuksia ja toivottavia ominaisuuksia. Esihenkilön tulee olla reilu ja oikeudenmukainen, kuunnella työntekijöitä ja ottaa heitä mukaan päätöksentekoon. Eettiset arvot ja johdonmukainen päätöksentekokyky ovat esimerkillisen ja luotettavan esihenkilön ominaisuuksia. Työelämän käytännön tilanteet vaativat valmentavalta esihenkilöltä psykologisia taitoja ja emotionaalista tukea sekä tunneälykkyyttä. Näissä tilanteissa valmentavan esihenkilön tulee osata antaa niin rakentavaa kuin myönteistäkin palautetta ja hänen tulee kuunnella ja olla henkisesti läsnä tiimiläisilleen. Erityisen tärkeää on seurata työntekijöiden psyykkistä ja fyysistä kuormittuneisuutta ja tarttua ongelmiin riittävän ajoissa sekä ottaa ongelmat puheeksi. Keskeisenä valmentavan esihenkilön ominaisuutena voidaan pitää myös valtuuttamista ja innostamista. Näiden avulla valmentava esihenkilö kannustaa tavoitteiden saavuttamiseen, luovaan ajatteluun ja omien ajattelutapojen kyseenalaistamiseen. Työntekijä motivoituu ajattelussaan valmentavan esihenkilön haastessa älyllisiin ponnisteluihin osaamisen rajoissa. Organisaatiossa tulee olla optimistinen tapa johtaa ja valmentavan esihenkilön tulee huolehtia työpaikan myönteisestä ilmapiiristä. (Manka 2016, 138.)

2.1.1 Valmentava viidennen tason johtajuus

Collinsin (2005, 46) mukaan hyvästä parhaaksi kehittyneessä organisaatiossa esiintyy tutkitusti poikkeuksellisen paljon viidennen tason johtajuutta. Käsite ”viides taso” viittaa Collinsin tutkimuksissa havaittuun johtamistaitojen hierarkiaan, joita on yhdestä viiteen. Viidennen tason johtaja hallitsee kaikki aikaisemmat tasot ja viidennen tason johtajuuden piirteet ovat ominaisia hyvistä parhaiksi kehittyneissä organisaatioissa. Kuva 3 havainnollistaa viiden tason hierarkiaa johtamisessa.



KUVA 3. Viiden tason hierarkia (Collins 2005, 46)

Viidennen tason johtajat toimivat epäitsekkäästi suuremman tavoitteen eli parhaan mahdollisen yrityksen tai organisaation kehittämisen hyväksi. Nämä johtajat ovat hyvinkin kunnianhimoisia, mutta heidän kaikkein kunnianhimoisin tavoitteensa koski organisaatiota, eikä heitä itseään. Viidennen tason johtajaa voidaan kuvata johtajana ja esihenkilönä, jossa yhdistyvät suunnaton vaatimattomuus ihmisenä ja ammattilaisen rautainen tahto. Heitä voidaan kuvata myös vaatimattomuuden ja määrätietoisuuden lisäksi pelottomiksi ja nöyriksi. (Collins 2005, 44 - 47.) Viidennen tason johtaja onkin ominaisuuksiltaan valmentavan johtajan esikuva parhaimmillaan ja modernin valmentavan johtajuuden tyyppiesimerkki.

Viidennen tason johtajuutta voidaan pitää monista syistä valmentavan johtajuuden esimerkkinä. Yhtenevinä ominaisuuksina voidaan mainita esim. seuraavia tekijöitä. Viidennen tason johtaja katsoo huonojen tulosten syytä etsiessään peiliin, eikä syytä koskaan muita ihmisiä, ulkoisia tekijöitä tai huonoa onnea. Päinvastoin hyvien tulosten kyseessä ollessa hän katsoo ulos ikkunasta eikä peiliin, kiittää menestyksestä muita ihmisiä, ulkoisia tekijöitä ja hyvää onnea. Viidennen tason johtaja ohjaa kunnianhimoisensa yritykseen, eikä omaan itseensä ja valmistele seuraajilleen vielä nykyistäkin parempaa menestystä. Viidennen tason valmentavaan johtajuuteen voi oppia unohtamalla itsekkäät tarpeet ja pyrkiä saamaan aikaan jotain pysyvää, luoda uutta ja edistää viidennen tason ja valmentavan johtajuuden oppimista. (Collins 2005, 63 - 65.)

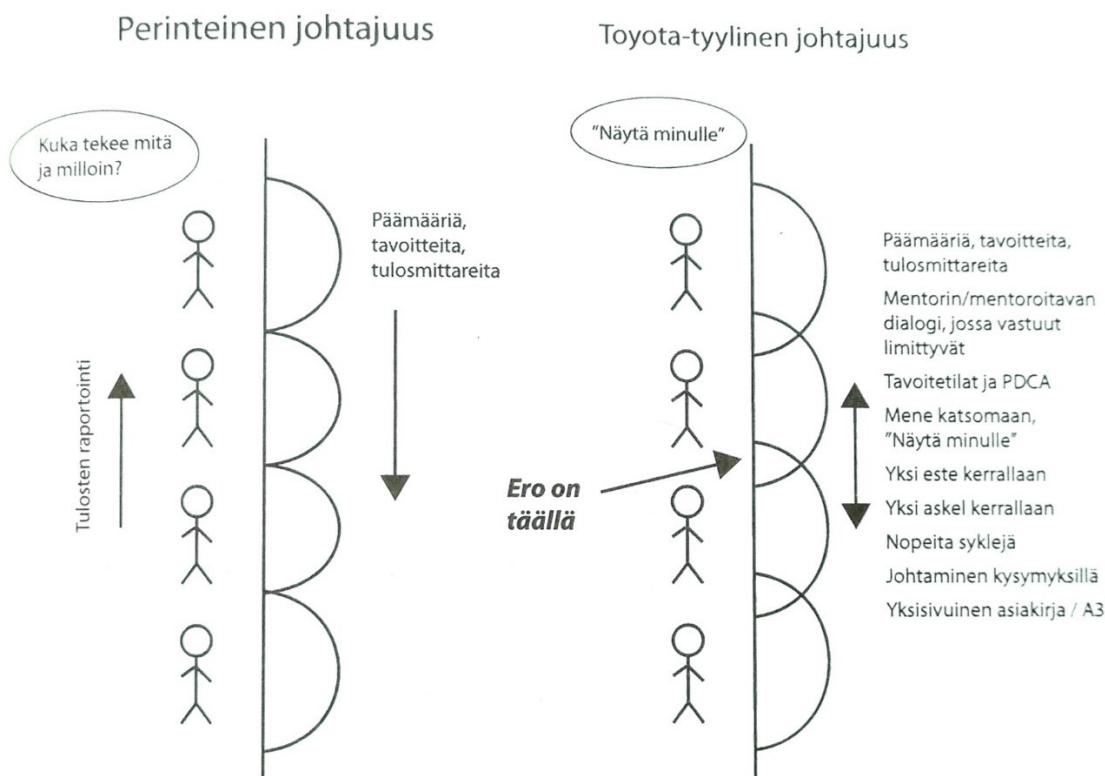
2.1.2 Valmentava johtaminen Toyotan näkökulmasta

Toyotan tapa toimia organisaationa ja johtaa ihmisiä on poikkeuksellinen ja erittäin menestyvä. Tämä Lean-menetelmä johtamistapa kannustaa organisaatiota, sekä sen kaikkia jäseniä toimimaan siten, että saavutetaan ylivoimaisia tuloksia, mukautumisella, jatkuvalla parantamisella ja vaikuttamisella ajatteluun, toimintaan ja reagointiin. Toyotan menestyksen tekijä on kaikkien ihmisten taidot ja teot, kysymys on siis ihmisten käyttäytymisestä ja tämä liittyy olennaisesti ihmisten johtamiseen. Yksinkertaistettuna menestyksen salaisuus on toistettavat käyttäytymismallit johtamisessa ja niiden oikeanlainen opettaminen. (Rother 2011, 12.) Rotherin (2011) mukaan johtaminen voidaan määrittellä seuraavasti:

Johtaminen on haluttujen olosuhteiden järjestelmällistä tavoittelua hyödyntämällä ihmisten kykyjä johdonmukaisesti.

Edellä mainitut tavoitteet saavutetaan Toyotalla niisanotun parannuskatan avulla, tämä on ihmisten toimintatapa ja johtamisen menetelmä organisaatiossa, jotta saavutetaan menestystä pitkällä aikavälillä. Tämä parannuskata on rutinoitunut työskentelytapa, jossa johtaminen ohjaa ihmisiä kohti asetettua tavoitetta hyödyntäen heidän kykyjään ja ajatteluaan luovaan toimintaan. Parannuskatassa pidetään visio, suunta tai tavoite mielessä ja ymmärretään nykytilanne sekä määritellään seuraava tavoitetila matkalla kohti visiota. Kun liikutaan kohti tavoitetilaa, kohdataan esteitä, jotka määrittelevät mitä täytyy tehdä ja mistä täytyy ottaa opiksi. Olennaista on myös organisaation ihmisten ideoiden ja mielipiteiden kunnioittaminen, joka on luonnollinen osa parannuskatan prosessia. Parannuskata on siis joukko käyttäytymisohjeita, jotka opitaan jatkuvan harjoittelun kautta käytännön työtehtävissä. (Rother 2011, 12.)

Olennaista on kuitenkin ymmärtää miten Toyota opettaa ihmisille johtamista ja parannuskatan mukaista käyttäytymistä. Vastauksena tähän on valmennuskata, joka on Toyotan tapa valmentaa organisaatiota jatkuvaan parantamiseen. Tämä valmennuskata filosofia perustuu mentori/mentoroitava toimintatapaan, jossa mentoroitava siis oppilas saa mentorilta aktiivista opastusta todellisten parannusten tekemiseen (Rother 2011, 174). Keskeinen tekijä Toyotan mallissa johtaa on kaikilla tasoilla tapahtuva vuorovaikutus, jota on havainnollistettu kuvassa 4. Valmentavan vuorovaikutuksen avulla johdetaan kysymyksillä, esimerkillä näyttämällä ja vastuuta limittämällä, jonka vaikutuksesta syntyy tuloksekasta toimintaa.



KUVA 4. Toyotan johtamistapa (Rother 2011, 209)

2.1.3 Valmentava johtaminen COVID-19 pandemian aikana

Vuoden 2020 keväällä alkanut COVID-19 pandemia on muuttanut työnteon mallia ja työtapoja merkittävästi viimeisen kahden vuoden aikana. Työtapojen muuttuminen ja työn digitalisoituminen on mahdollistanut monipaikkaisen työn ja asettanut työn johtamiselle erilaisia vaatimuksia kuin aikaisemmin. Etätöiden haasteet ja mahdollisuudet, sekä etätöihin sisältyvä johtaminen on ollut todellisesti murrostilassa ja tämän johdosta on ollut tärkeä tunnistaa ja kehittää uusia menetelmiä menestyksellään etätöiden johtamiselle. Useiden tutkimusten perusteella etätö on tullut jäädäkseen ja tehnyt merkittäviä harppauksia viimeisen kahden vuoden aikana, sekä muodostunut monipaikkaisen työn arjeksi useimmilla työpaikoilla.

Hyvä johtaminen sekä selkeät etätöiden pelisäännöt, ennalta suunnitellut toimintatavat ja oikea viestintä luovat perustan toimivalle etätöyhteisölle. Etäjohtamisessa kommunikointi johdettavaan ei ole samanlaista kuin lähijohtamisessa, valmentava ote, kannustaminen, tukeminen ja motivoinnin taito

ovat etäjohtamisessa keskeisessä asemassa. Työelämä vaatii uusia johtamistapoja monipaikkaisissa organisaatioissa. Työntekijöiden kannustaminen ja sitouttaminen valmentavalla keskusteluotteella muodostaa organisaatioille kivijalan, jonka avulla voidaan paremmin saavuttaa asetetut tavoitteet. Etätyön johtamisessa keskeiseksi tekijäksi muodostuu johtamistaidot ja niiden korostuva tarve. Eri-tyisesti etätyön johtamisessa korostuu seuraavat seikat kuten mm. esihenkilön läsnäolo, tavoitettavuus, itseohjautuvuuden edistäminen, henkilöstön tukeminen, tunne- ja ihmissuhdetaidot sekä viestintä- ja vuorovaikutustaidot. Etätyössä valmentavalla johtamisotteella tulee vahvistaa vuorovaikutusta ja säännöllistä yhteydenpitoa, kuten myös epävirallista yhteydenpitoa, joka vahvistaa yhteisöllisyyden tunnetta.

Etätyön johtamisessa ja siinä onnistumisessa keskeisiä asioita ovat avoimuus, luottamus, vuorovaikutus ja läsnäolo. Työntekijöiden jaksamisesta huolehtiminen on myös erittäin tärkeää etätyön johtamisen näkökulmasta, tämä voidaan saavuttaa vain säännöllisellä yhteydenpidolla ja alaisten tuntemisella. Hyvä valmentava etäjohtaja omaa hyvät ihmissuhdetaidot ja osaa sekä ulkoisen että sisäisen viestinnän taidot. Organisaation asioista tiedottaminen lisää henkilöstön luottamusta ja yhteisön avoimuutta. Taitava valmentava etäjohtaja osallistaa koko henkilöstön etäyhteyksien avulla organisaation kehittämiseen ja sitä kautta menestymiseen. (Tuominen, 2021, 86 - 87.)

2.2 Työhyvinvointi käsitteenä eri näkökulmista

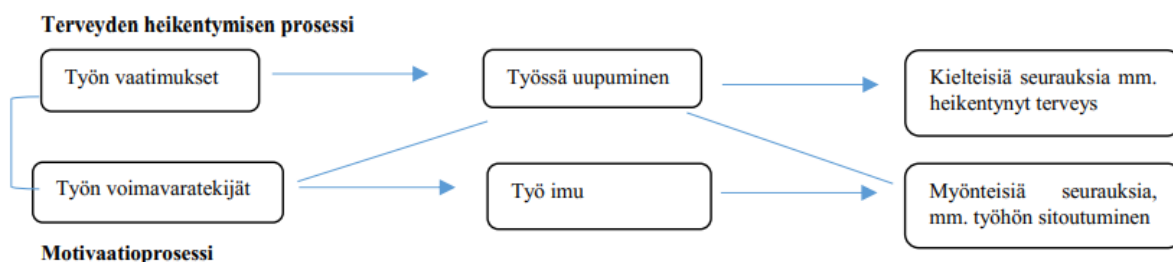
Työhyvinvoinnin käsite Suomessa tuli keskusteluun 1990-luvun loppupuolella. Alkuvaiheessa työhyvinvoinnin käsite sekoitettiin työkykyyn, työhyvinvointi voidaan kuitenkin käsittää laajemmin kuin työkyky (Laine, Lindberg, Silvennoinen 2016, 287). Työhyvinvointi voidaan käsittää kahden eri näkökulman kautta, näitä ovat työelämä sekä työolot ja toisaalta työn psykososiaaliset tekijät. Edellisten tutkimuksen painopiste on siirtynyt yhä enemmän työn psykososiaalisten tekijöiden tutkimukseen. Työhyvinvoinnin näkökulmasta siirtyminen organisaation rakenteellisista asioista ihmisiin on ollut painopisteenä viime aikoina. (Uutela 2019, 14.) Työhyvinvoinnin näkökulmasta työ voi olla aktiivista työhyvinvointia lisäävää tai passiivista voimavaroja kuluttavaa työtä. Aktiivinen päätöksentekoa sisältävä työ on vähemmän kuluttavaa kuin passiivinen työn tekeminen. Työ voi synnyttää joko negatiivista tai positiivista painetta, joka antaa työntekijälle oppimisen mahdollisuuksia ja työn imua tai sitten pahimmillaan tekee passiviseksi ja jopa sairastuttaa työntekijän. Sosiaalisella tuella on myös todettu olevan ratkaisena merkitys työhyvinvointiin. (Manka 2016, 65.)

Työhyvinvointi käsitteenä ei ole yksiselitteinen, käsitteen laaja alainen käyttö eri asiayhteyksissä pitää ymmärtää oikealla tavalla. Työhyvinvoinnin käsitteen käyttö arkikielessä tulee erottaa tieteellisestä näkökulmasta. Työhyvinvointia voidaan tarkastella yleisen mielipideympäristön ja keskustelujen kautta eri medioissa. Käsitteenä käytännön tasolla työhyvinvointia voidaan ajatella myös yhtenä keskeisimmistä vaikuttajista yritysten ja organisaatioiden tuottavuuteen. Tämän näkökulman kautta on lähestytty työhyvinvoinnin käsitettä 2000-luvulla monin eri laskelmin ja mittarein. (Valli 2019, 1.) Työhyvinvoinnilla on myös merkittäviä vaikutuksia organisaatioiden toiminnan laatuun ja uudistumisiin ja kilpailukykyyn. Osaajapulan vallitessa monilla aloilla työvoiman saatavuuden ja pysyvyyden näkökulmasta henkilöstökokemuksen merkitys korostuu organisaation kaikilla tasoilla. Positiivisen työnantajakuvan rakentaminen ja rakentuminen on keskeistä henkilöstöhallinnan onnistumisessa kaikissa organisaatioissa. Työhyvinvoinnin ylläpitämisen ja kasvun näkökulmasta uutena asiana on tullut

pohdittavaksi työn organisointi työn vaatimuksiin liittyen. Tähän liittyen työhyvinvointi ja henkilöstökokemus halutaan nähdä toiminnan keskiössä ja tärkeänä kehittämisen kohteena esim. työterveyspalveluiden, henkilöstöetujen ja virkistystoiminnan lisäksi. (Larjovuori, Kinnari, Nieminen, Heikkilä-Tammi 2021, 10.)

2.2.1 Työhyvinvointi voimavaralähtöisestä näkökulmasta

Uutelan (2019, 36) mukaan työhyvinvoinnin tarkasteluun on otettu jaksamisongelmien lisäksi myönteisen ja aktiivisen hyvinvoinnin näkökulma. Työhyvinvointia voidaan kuvata ja selkiinnyttää erilaisien mallien ja tutkimusten avulla. Uutelan (2019, 36) tutkimuksen työhyvinvointikäsitys perustuu työhyvinvoinnin näkemiseen voimavaralähtöisenä ja tutkimusta suuntaavana työhyvinvoinnin mallina. Malli tarkoittaa työn vaatimusten ja voimavarojen prosessia (tv-tv-malli). Uutelan (2019,36) tutkimuksessa tutkittiin, miten mallissa otetaan huomioon esimiestyö ja mitä se merkitsee työhyvinvoinnin näkökulmasta. Tässä mallissa (tv-tv-malli) työn vaatimukset ja voimavarat edustavat positiivisen psykologian voimavaralähtöistä näkökulmaa työhyvinvoinnin tarkastelussa. Positiivinen psykologia on määritelty tieteellisesti muotoilluiksi näkökulmiksi, jotka tekevät elämästä elämisen arvoisia. Positiivinen psykologia keskittyy onnellisuuteen, täyttymykseen ja kukoistukseen johtavien inhimillisten olosuhteiden piirteiden tutkimiseen. (Manka 2016, 69.) Kuvassa 5 havainnollistetaan tv-tv mallin mukaista prosessia.



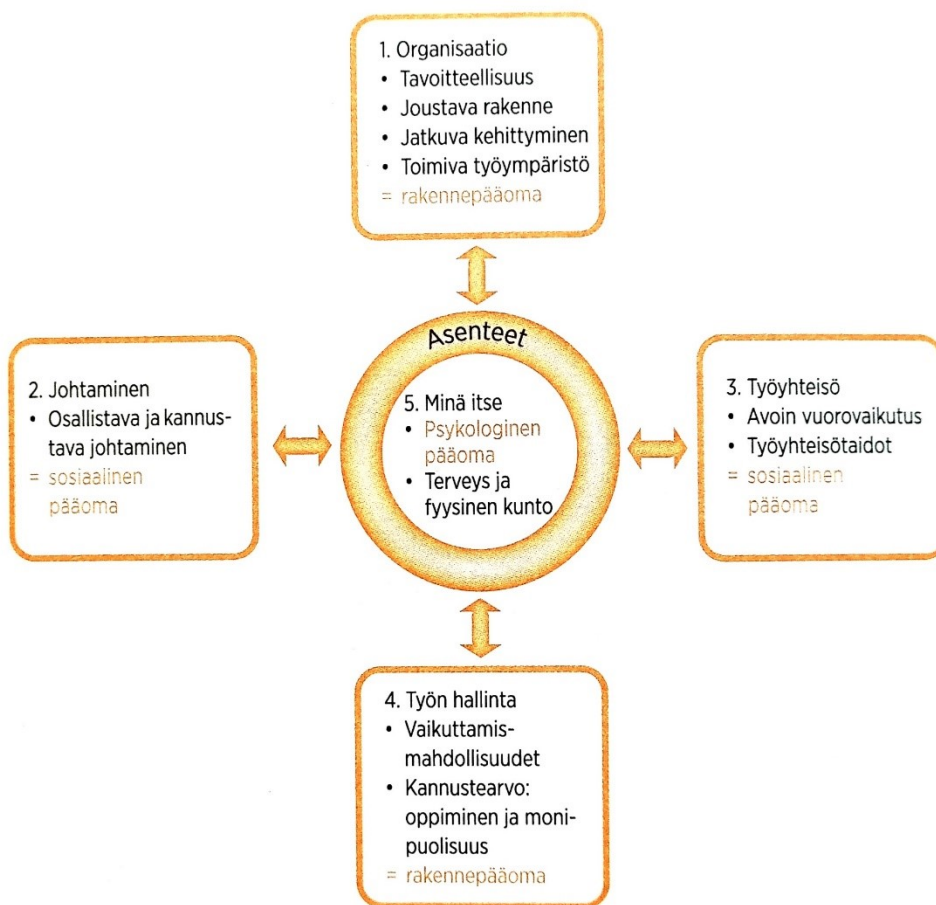
KUVA 5. Työn vaatimukset ja voimavaratekijät (Uutela 2019, 36)

Työhyvinvoinnin kokemuksessa keskeisenä tekijänä voidaan nähdä myös tasapaino yksilön voimavarojen ja työn vaatimusten välillä. Työhön voi liittyä vaatimuksia ja kuormitustekijöitä kuten esim. työn fyysisyys, työn henkinen kuormitus, häiriöt ja keskeytykset, suuri työmäärä ja aikapaineet. Toisaalta voimavarojen näkökulmasta työhyvinvointiin vaikuttaa, sosiaalinen tuki ja joustavat työajat, työn monipuolisuus ja työhön vaikuttamismahdollisuudet. Edellä mainittujen voimavaratekijöiden avulla voidaan saavuttaa työn tavoitteita sekä vastata työn vaatimuksiin ja hallita työstä johtuvaa kuormitusta. Työtä voidaan tarkastella myös este- ja haastevaatimusten näkökulmasta. Tästä näkökulmasta haasteet voivat kuormittaa, mutta olla myös motivoivana tekijänä, lisätä merkityksellisyyttä ja auttaa uuden oppimisessa ja ammatillisessa kehittämisessä. Tarkasteltaessa työn estevaatimuksia ongelmoina esiintyvät vaikeudet työn päämäärien saavuttamisessa ja kehitysmahdollisuuksien puuttuminen. Tärkeimpiä estevaatimuksia ovat esim. työroolin epäselvyys, sosiaaliset konfliktit ja huono fyysinen työympäristö. Este- ja haastevaatimukset vaikuttavat merkittävästi työssä onnistumiseen vaikkakin se on tilanne- ja yksilökohtaista. Vaatimusten ja voimavarojen tulee olla tasapainossa, jotta voidaan kokea optimaalista työhyvinvointia. Voimavarojen riittävyys varmistaa hetkittäin suurin työkuormituksen sietämisen ilman ylisuurta kuormittumista. Kaikkein vahingollisinta

työhyvinvoinnin näkökulmasta on silloin kun työn vaatimukset ovat korkealla, mutta yksilöllä on vähän voimavaroja käytettävissä. Haastavaan työhön tarvittavan osaamisen puute tai vaativaan työhön käytettävän ajan riittämättömyys ovat kuormituksen kannalta riskialttiita työtilanteita. Sopiva suhde työn vaativuudessa ja voimavaroissa tukee jatkuvaa oppimista ja kehittymistä, kun taas rutiininomaiset työtehtävät eivät kuormita välttämättä, mutta vähentävät innostuneisuutta ja motivoitumista, jolloin työhön kyllästyminen on vaarana. (Larjovuori, Kinnari, Nieminen, Heikkilä-Tammi 2021, 11.)

2.2.2 Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät

Työhyvinvointiin vaikuttavat hyvin monet eri tekijät. Voimavaralähtöisestä näkökulmasta katsottuna voimaannuttavat piirteet ovat keskeisessä roolissa. Voimaannuttavia piirteitä ovat mm. esimiehen sosiaalinen tuki, innostava ilmapiiri, työn hallinnan tunne sekä aktiivinen ote työhön ja vaikuttamisen ja kehittymisen mahdollisuudet. Tärkeänä asiana voidaan pitää myös työn ennustettavuutta ja oman tehtäväkuvan selkeyttä. Myönteisillä tunteilla on keskeinen merkitys työhyvinvoinnin kokemuksessa niin yksilön kuin ryhmänkin kannalta katsottuna. Myönteiset tunteet vaikuttavat työntekijöiden väliin vuorovaikutukseen sekä lisäävät työpaikan yhteisöllisyyden kokemusta ja luottamusta. Toisaalta kielteistenkin tunteiden tulee päästä esille työyhteisössä mutta vähäisemmässä määrin kuin myönteisten. Olennaista on kuitenkin, miten kielteisiä tunteita käsitellään rakentavalla tavalla työyhteisössä. (Manka 2016, 70.). Kuvassa 6 havainnollistetaan työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä.



KUVA 6. Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät (Manka 2016, 76)

Työterveyslaitoksen raportissa Puttonen, Hasu, Pahkin (2016, 4) käsitellään suomalaisen työhyvinvoinnin tilaa laajan MEADOW tutkimusaineiston pohjalta. Tutkimus käsitti yli 1 500 työnantajaa ja 1 700 työntekijää samoista organisaatioista vuonna 2012. Raportissa paneuduttiin tuottamaan konkreettisia ja käytäntöön sovellettavia toimenpiteitä, joilla työhyvinvointia voidaan edistää työpaikoilla. Työaika ja työajan hallinta on tärkeässä roolissa työhyvinvoinnin kannalta. Tähän voidaan vaikuttaa hyvällä työaikasuunnittelulla, joka on osa hyvinvointisuunnitelmaa. Joustavat työajat sekä mahdollisuus vaikuttaa omaan työskentelyyn niin etä- kuin lähityössäkkin on keskeinen elementti työhyvinvoinnin näkökulmasta. Osaamisen kehittäminen ja siihen kannustaminen lisää työhyvinvointia merkittävästi organisaation kaikilla tasoilla. Työelämän kannalta katsottuna kiire on yksi suurimmista kuormitustekijöistä ja lähes puolet työntekijöistä joutuu kiirehtimään työssään. Kiire vaikuttaa negatiivisesti työhyvinvointiin ja tuottavuuteen sekä lisää stressiä, joskin sopiva määrä ajallista painetta työssä tehostaa tuottavuutta. Kiireen hallinnan kannalta oikea ajankäytön suunnittelu ja työn organisointi on keskeisessä roolissa. Työntekijöiden ja esihenkilöiden kanssa yhdessä laaditut tavoitteet ja niihin sitoutuminen auttaa onnistumaan työhyvinvoinnin näkökulmasta. Osallistamalla asiantuntevat työntekijät päätöksiin saavutetaan vuorovaikutus, jossa työntekijä ja esihenkilö jakaa kokemuksia molempiin suuntiin. Työhyvinvointiin vaikuttavana tekijänä nähdään myös organisaatiomuutosten onnistunut toteuttaminen. Tähän tavoitteeseen päästään sitouttamalla aidosti koko organisaatio muutoksen toteuttamiseen. Muutoksen onnistumisessa työntekijöiden sitouttaminen ja motivoiminen on keskeisessä asemassa. (Puttonen, Hasu, Pahkin 2016, 25 - 29.)

Rajaniemen tutkimuksessa (2019, 49 - 50) selvitettiin mitkä tekijät vaikuttavat eniten henkilöstön työhyvinvointiin. Tutkimuksen tuloksena tärkeimpänä tekijänä työhyvinvoinnin näkökulmasta oli tiimin yhteishenki ja hyvä työporukka sekä toimiva yhdessä tekeminen koko tiimin kanssa. Myös esihenkilön tuki ja arvostus sekä kiinnostus tiimin toiminnasta oli keskeisessä roolissa työhyvinvoinnin näkökulmasta. Työhyvinvointia edisti myös tiimin selkeät toimintatavat ja työtehtävät. Tutkimuksen mukaan johdon ja henkilöstön välisellä viestinnällä oli selkeä vaikutus työhyvinvointiin, tärkeimpänä pidettiin kuuntelemista erityisesti muutoksissa. Avoin vuorovaikutus sekä asioiden perustelu henkilöstölle oli työhyvinvoinnin kannalta keskeisessä roolissa tässä tutkimuksessa.

Raportissa Larjovuori, Kinnari, Nieminen, Heikkilä-Tammi (2021, 2) tutkittiin työhyvinvointia matalan rakenteen itseohjautuvissa organisaatioissa, hankkeesta käytettiin myös TEOT, työhyvinvointi esimieheittämissä organisaatioissa nimeä. Itseohjautuvan organisaatiomallin tutkimustietoa työhyvinvoinnin näkökulmasta on toistaiseksi niukalti saatavilla. Työhyvinvoinnin kannalta itseohjautuvissa organisaatioissa työhön vaikuttavina tekijöinä ovat haasteiden näkökulmasta mm. tarpeellisten tehtävien tunnistaminen, itsensä ja työkavereiden motivoiminen sekä yhdessä tapahtuva ristiriitojen ratkaisu. Itseohjautuvuus organisaatioissa lisää myös henkilöstölle vaatimuksia ymmärtää koko organisaation toimintaa päätöksenteon ja talouden näkökulmasta. Vaikka tutkimustietoa organisaatioiden itseohjautuvuudesta on vähän, yleinen käsitys on, että vaikutusmahdollisuuksien lisääminen ja itseohjautuvuus parantaa työhyvinvointia. Itseohjautuvuuden on todettu lisäävän sitoutumista, työn imua, merkityksellisyyttä ja yhteenkuuluvuutta sekä vahvistavan työn hallinnan tunnetta, joka on keskeinen tekijä työhyvinvoinnin näkökulmasta.

2.2.3 Työhyvinvointi COVID-19 pandemian aikana

Työhyvinvoinnin tutkimustietoa COVID-19 pandemian ajalta on alkanut kertyä niin kotimaasta kuin ulkomailtakin. World Happiness Report 2021 käsittelee pandemiaa sen vaikutuksien, eriarvoisuuden, sietokyvyn, ja työn tulevaisuuden näkökulmasta. Pandemia tulee vaikuttamaan toimintatapoihimme ja työn tekemiseen nyt ja pitkälle tulevaisuuteen, myös subjektiivisen työhyvinvoinnin näkökulmasta vaikutukset tulevat olemaan kauaskantoisia. Erityisesti nuorten opiskelujen viivästyminen, työn löytämisen esteet, yksinäisyyden lisääntyminen ja sosiaalinen eristäytyminen ovat vaikuttaneet merkittävästi hyvinvointiin. Tämä tulevaisuuden työntekijöiden ryhmä on suuressa vaarassa erkaantua työelämästä ja vaikuttaa siten maailmanlaajuisesti koko maailman työllisyyteen. Koronapandemian vaikutukset työhyvinvoinnin kannalta liittyvät etätyöskentelyyn, työaikaan, avainhenkilöiden työmäärän lisääntymiseen, työstressiin ja terveysongelmiin. Työolosuhteiden ja työkuulttuurin muutokset vaikuttavat pitkään organisaatioiden työhyvinvointiin monilla sektoreilla. Maailman suurimmat yhtiöt kuten esim. Google, Facebook, Amazon ja Viacom ovat ilmoittaneet suunnitelmista jatkaa etätyöskentelyä pandemian jälkeen. Tämän johdosta on tärkeä ymmärtää työntekijöiden näkemyksiä tässä uudessa tilanteessa sekä yrittää oivaltaa mitkä työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät voivat kertoa meille työn tulevaisuudesta ja työhyvinvoinnista. Yhdysvalloissa korona pandemian aikana tehdyissä tutkimuksissa on havaittu, että työhyvinvointi on laskenut tasaisesti koko pandemian ajan. Tutkimuksissa tutkittiin työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä ja mitkä työpaikan piirteet vaikuttivat keskeisesti organisaation työhyvinvointiin. Tutkittavina työhyvinvointiin vaikuttavina tekijöinä olivat mm. tavoitteiden saavuttaminen, työn tarkoitus, tuntee itsensä arvostetuksi, yhteenkuuluvuus, työaikaan joustavuus, osallistava ja kunnioittava työympäristö, työssäoppiminen, esihenkilön tuki, oikeudenmukainen palkkaus ja työkaverihin luottaminen. Tavoitteiden saavuttaminen ja työssäoppiminen koettiin vähemmän tärkeämmäksi, toisaalta työttömyyden lisääntyessä pandemian aikana työpaikan pysyvyys lisäsi työhyvinvoinnin kokemusta. Tutkimuksessa havaittu merkittävä kehityssuunta liittyi joustaviin työaikoihin ja kannustavaan johtamiseen, jotka koettiin tärkeänä työhyvinvoinnin näkökulmasta. Työntekijät arvostavat joustavia työaikoja enemmän kuin koskaan ennen, sekä hyvää osallistavaa johtamista. Tutkimuksessa havaittiin, että hyvällä johdon viestinnällä on keskeinen merkitys tavoitteiden saavuttamisessa. Organisaatiot, joissa vaalitaan edellä mainittuja työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä ovat paremmin valmistautuneita taloudellisesti epävarmoihin aikoihin ja tulevaisuuden pandemioiden. (World Happiness Report 2021, 155-183.)

2.3 Miten valmentava johtaminen parantaa työhyvinvointia sosiaalisen pääoman kautta?

Työpaikalla ja siellä tapahtuvilla toiminnoilla on merkittävä vaikutus työntekijän terveyteen ja hyvinvointiin jo yksistään koska siellä vietetään paljon aikaa. Työyhteisöissä tulisi olla sosiaalista pääomaa, joka tarkoittaa yhteisöllisyyttä ja yhteisön jäsenten välistä vuorovaikutusta (Manka 2016, 132). Oksasen (2009, 51) tutkimuksessa sosiaalisen pääoman näkökulmasta vertikaalisia eli esihenkilön ja työntekijöiden välisiä väittämiä ovat seuraavat: esihenkilöön voi luottaa, esihenkilö kohtelee alaisiaan ystävällisesti ja huomaavaisesti ja esihenkilö kunnioittaa työntekijöiden oikeuksia. Horisontaalisia eli työntekijöiden välisiä tekijöitä ovat seuraavat: pidämme toisemme ajan tasalla työasioissa, työyhteisön jäsenet toimivat yhdessä toteuttaakseen uusia ideoita, työyhteisön jäsenet ottavat huomioon muiden esittämät parannusehdotukset päästäkseen parhaaseen mahdolliseen lopputulokseen, tavoitteenamme on toimia yhdessä ja jokainen tuntee olevansa ymmärretty ja hyväksytty. Sosiaalinen pääoma syntyy siis kokonaisuutena hyvästä johtamisesta ja toimivasta työyhteisöstä. (Manka 2016,134.) Sosiaalista pääomaa on havainnollistettu kuvassa 7.



KUVA 7. Sosiaalisen pääoman syntymiseen vaikuttavat tekijät (Manka 2016, 134)

2.3.1 Valmentava johtaminen ja sosiaalinen pääoma työhyvinvoinnin edistäjänä

Nykyaikaisessa työyhteisössä johtaminen on vuorovaikutteista ja ihmiset haluavat tuntea itsensä hyödyllisiksi ja tärkeiksi sekä kokea tulleensa kohdelluiksi yksilöinä. Johtajan perustehtävä on tukea näiden tavoitteiden saavuttamista. Edellä mainittujen tavoitteiden saavuttamisessa keskeistä on avoin tiedonkulku ja kuunteleminen sekä henkilöstön aikaisempaa suurempi itsenäisyys. Keskeistä on myös henkilöstön vaikuttamismahdollisuus omiin tavoitteisiinsa ja työn tekemisen tapoihin. Johtajan tehtävä on aikaansaada olosuhteet, jossa kaikkien kyvykkyys on täysimääräisessä käytössä.

Edellytyksenä tälle on avoimuus ja läpinäkyvyys sekä johtajan rohkaiseminen henkilöstöään osallistamiseen ja osaamisensa kehittämiseen. (Manka 2016, 135.)

Valmentava johtajuus sosiaalisen pääoman näkökulmasta on ymmärrettävä vuorovaikutukseksi, jossa niin esihenkilö kuin alainenkin ymmärtävät oman roolinsa ja vaikutuksen toisiinsa. Valmentava johtaminen synnyttää hyviä työyhteisötaitoja ja toisaalta hyvät työyhteisötaidot ovat ensiarvoisen tärkeitä hyvän johtajuuden muodostumiselle. Kaikkein tärkeimpänä työkaluna työhyvinvoinnin kehittämisessä voidaan pitää kaikkien työntekijöiden kuuntelua ja olennaista on saada työntekijät motivoitumaan yhteisiin tavoitteisiin. (Manka 2016, 137.) Kuuntelemalla työntekijöitä esihenkilö antaa työntekijälle huomiota ja aikaa, jolloin motivoituminen lisääntyy ja positiivisten suhteiden muodostuminen edistyy (Uutela 2019, 30). Motivoituminen saadaan aikaan valmentavan esihenkilötyön kautta, jolle on ominaista positiivinen lähestymistapa käsiteltäviin asioihin. Positiivisen lähestymistavan kautta otetaan oppia niin onnistumisista kuin epäonnistumisistakin, näin päästään tilanteeseen, jossa työntekijän oppiminen ja kehittyminen tapahtuu oman oivaltamisen ja ajattelutyön kautta. Valmennukselliseen esihenkilötyöhön kuuluu eri menetelmiä, joita esihenkilö käyttää yhteiseen tavoitteeseen pääsemiseksi, näitä ovat esim. kehitys- ja valmennuskeskustelut, palaverit, havainnointi, koulutus sekä päivittäinen vuorovaikutus. Esihenkilö voi käydä kahdenkeskisiä valmennuskeskusteluja alaisten kanssa ja lisäksi ulottaa keskustelut myös johdettavia ryhmiä koskemaan. (Uutela 2019, 29.)

Sosiaalisen pääoman kannalta katsottuna valmentava johtajuus voidaan nähdä myös eräänlaisena jaettuna johtajuutena. Jaetussa johtajuudessa voidaankin ajatella, että tiimin tehokkuus riippuu enimmäkseen tiimin vuorovaikutussuhteiden laadusta kuin esihenkilön ominaisuuksista. Jaettu johtajuus antaa tilaa yhdessä tekemiselle ja valvonnan sijasta työntekijöihin luotetaan. Jaettua johtamista voidaan edistää mm. seuravilla tekijöillä; tiimillä on yhteinen tavoite ja kaikki toimivat sen edistämiseksi; sosiaalisen tuen avulla, joka on emotionaalista ja psykologista, tiimin jäsenet kokevat olevansa arvostettuja ja arvokkaita; jokaisella tiimin jäsenellä on sananvalta siihen, miten yhdessä työskennellään tavoitteiden saavuttamiseksi. (Manka 2016, 138.)

Jotta organisaatio voisi menestyä ja saavuttaa pitkän tähtäimen tavoitteensa valmentavalla esihenkilöllä tulisi olla seuraavia ominaisuuksia. Reilu ja oikeudenmukainen työn organisointi siten, että työn tekemiseen liittyvät perusasiat ovat kunnossa ja kuuntelemalla työntekijät osallistetaan päätöksentekoon. Esimerkillisellä ja luotettavalla toiminnalla esihenkilö noudattaa eettisiä arvoja ja on johdonmukainen päätöksenteossaan. Psykologisen ja emotionaalisen tuen avulla sekä tunneälyllä esihenkilö toimii valmentajana ja antaa tarvittaessa sekä myönteistä että rakentavaakin palautetta. Työntekijöistä huolehtimalla esihenkilö seuraa heidän psyykkistä ja fyysistä kuormittuneisuutta ja tarvittaessa ottaa mahdolliset ongelmat puheeksi. Esihenkilö toimii valtuuttamalla ja innostamalla, jotta tavoitteet saavutetaan, ajatellaan luovasti ja kyseenalaistetaan omia ajattelutapoja. Optimistisella johtamisella esihenkilö huolehtii työpaikan myönteisestä ilmapiiristä, jotta työhyvinvoinnin tavoitteet saavutetaan. (Manka 2016, 141.)

2.3.2 Kehityskeskustelut valmentavan johtamisen työkaluna

Esihenkilö on tärkeässä roolissa työntekijöiden tavoitteiden saavuttamisessa ja niiden realistisuudessa. Työntekijän uskon ja luottamuksen lisääminen asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi on keskeisessä roolissa työyhteisössä niin yksilön kuin tiimienkin näkökulmasta. Hyödyllisiksi koetut kehityskeskustelut ovat perusteltu työkalu tämän tavoitteen saavuttamisessa. Kehityskeskusteluilla voidaan lisätä avoimuutta ja yhteisen tavoitteen asetantaa, turvata jatkuvuutta, joka tarkoittaa organisaation menestystä, joka itsessään on sekä organisaation että yksilön yhteinen tahtotila. Organisaation ja yksilön tavoitteita voidaan yhteensovittaa sekä kehittää ongelmanratkaisua kehityskeskusteluin. Eräs keskeisimmistä kehityskeskusteluiden tavoitteista on työssä jaksamisen ja viihtyvyyden lisääminen, näillä on suorat vaikutukset työhyvinvoinnin lisääntymiseen. Myös henkilökohtaisen palautteen antaminen ja saaminen on tärkeä osa kehityskeskusteluja, näin voidaan yhdessä todeta onnistumiset sekä kehitettävät työn osa alueet. Kehityskeskusteluihin tulee valmistautua huolellisesti ja sovitut asiat viedä toimintaan järjestelmällisesti. (Manka 2016, 144.)

Kehityskeskustelua voidaan kutsua myös valmennuskeskustelun nimellä. Kehityskeskusteluissa ihmiset voivat paljastaa enemmän asioita kuin muissa keskusteluissa. Näissä keskusteluissa esihenkilön tulee kehittää kuuntelemisen taitojaan ja kykyään, sekä osaamistaan kysyä voimaannuttavia kysymyksiä. Voimaannuttavat kysymykset kehityskeskustelujen yhteydessä edistävät henkilön omaa oivaltamista sekä avaavat uusia näkemyksiä ja ideoita. Kysymyksillä johdatellaan työntekijän omaa ajattelua sekä autetaan työntekijää refleктоimaan tavoitteitaan ja tarkoituksiaan. Luottamuksen rakentaminen ja rakentuminen on tärkeässä roolissa, jotta keskustelut onnistuvat ja vievät keskusteluissa sovittuja asioita eteenpäin. Keskustelujen ilmapiiri ja luottamuksellisuus ovat keskeisiä, jotta työntekijän avaamia ja kertomia asioita ei käytetä häntä vastaan työyhteisössä. Kehityskeskusteluilla voidaan todeta olevan myös merkittävä vaikutus työhyvinvoinnin tukemiseen. Keskustelut mahdollistavat työntekijän motivoinnin, kannustamisen sekä voimavarojen ja jaksamisen kartoittamisen. Avoimen vuorovaikutuksen kautta mahdollistetaan molemminpuolinen palautteen antaminen. (Uutela 2019, 30 - 31.)

Kehitys- tai valmennuskeskustelut tulisi pitää säännöllisesti ja mieluummin useammin kuin yksi tai kaksi kertaa vuodessa. Säännöllinen rakentava palaute auttaa työntekijöitä ymmärtämään oman toimintansa omasta ja toisten näkökulmasta, tällöin esihenkilö ja työntekijä voivat paneutua työntekijöiden vahvuuksien kehittämiseen ja toiminnan parantamiseen. Esihenkilö toimii koko työyhteisön roolimallina ja siten vaikuttaa kaikkien käyttäytymiseen oman toimintansa kautta, esihenkilön tulisi-kin käyttäytyä samalla tavalla kuin hän haluaisi muiden käyttäytyvän. Omalla toiminnallaan esihenkilö osoittaa koko työyhteisölle käyttäytymismallit, miten organisaatiossa toimitaan. Luomalla työntekijöille vaikutusmahdollisuudet työhönsä esihenkilö motivoi ihmistä eniten ja siten positiiviset tulokset ovat parhaimmillaan. Tehokkuus ja suorituskyky on suurimmillaan, kun molemmat sekä esihenkilö että työntekijä, luottaa toisiinsa ja kehittymiseensä. (Uutela 2019, 32.)

3 VALMENTAVA JOHTAMINEN JA TYÖHYVINVOINTI KOHDEORGANISAATIOISSA

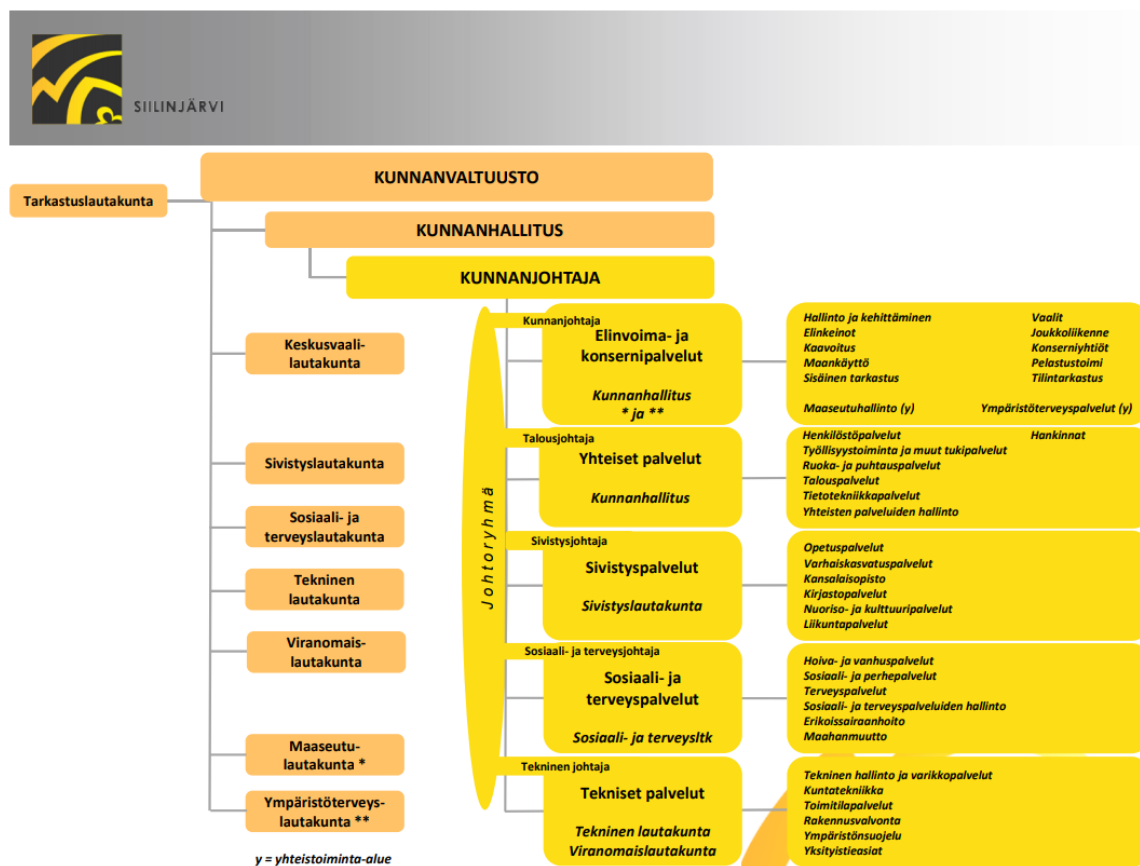
Siilinjärven kunnan työhyvinvoinnin toimintaohjelmassa (2021, 3) toteutetaan valmentavaa johtamista ja työhyvinvoinnin seurantaan vuosittain monella eri tavalla. Kunnassa työhyvinvointi ajatellaan kokonaisvaltaiseksi tavaksi vaikuttaa työntekijöiden työhyvinvointiin ja niihin liittyviin tekijöihin yksilö-, työyhteisö sekä organisaatiotasolla. Henkilöstön tilaa kartoitetaan vuosittaisin henkilöstökertomuksin ja erilaisin työhyvinvointihankkein. Kunnassa laaditaan kahden vuoden välein työhyvinvoinnin toimintaohjelma, jonka tavoitteena on työhyvinvoinnin ja tuottavuuden parantaminen. Henkilöstöä pyritään aktivoimaan oman työn kehittämisessä ja tavoitteena on, että työhyvinvointi olisi osa jokaisen työntekijän arjessa tapahtuvaa toimintaa sekä kokonaisvaltaista esihenkilötyötä. Strategisista lähtökohdista osaava ja innostunut henkilöstö on kunnan toiminnallisten prosessien kannalta tuloksekkain vaihtoehto.

LähiTapiola Savossa toteutetaan valmentavaa johtamista ja työhyvinvointia laaja alaisesti koko organisaation tasolla. Organisaatio toteuttaa kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin käsitettä, jossa vastuut jaetaan työnantajan ja yksilön välillä. Tässä mallissa molemmilla on vastuu yhdessä ja erikseen omien osa-alueiden hallinnasta yhteisesti sovittujen pelisääntöjen mukaisesti. Tämä kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin käsite auttaa koko organisaatiota menestymään niin yksilön kuin organisaationkin tasolla. (LähiTapiola Savo 2021, 1.)

3.1 Siilinjärven kunnan johtamisjärjestelmä

Siilinjärven kunnan henkilöstöorganisaatio muodostuu viidestä palvelualueesta ja kutakin palvelualueita johtaa palvelualuejohtaja. Kunnanjohtaja on palvelualuejohtajien, elinkeinopäällikön, hallintoasiantuntijan, kaavoituspäällikön, kehitysjohtajan ja maankäyttöinsinöörin esimies. Kunnan johtoryhmään kuuluvat palvelualuejohtajien lisäksi henkilöstöjohtaja, hallintoasiantuntija ja henkilöstöjärjestöjen keskuudestaan valitsema edustaja. Kunnan johtoryhmän asettaa kunnanjohtaja ja toimivalta on määräykset hallintosäännössä. (Siilinjärven kunta 2021.) Hallintosääntö määrittää kunnan johtamisen ja siinä määritellään johtamisjärjestelmän mukaiset tehtävät eri toimielimille. Johtaminen kunnassa perustuu valtuuston päätöksiin, joita ovat esim. kuntastrategia, taloussuunnitelma ja talousarvio. Valtuusto vastaa kunnan toiminnasta ja taloudesta, käyttää kunnan päätösvaltaa ja siirtää toimivaltaansa hallintosäännön määräyksillä.

Kunnanjohtaja johtaa kunnan hallintoa kunnanhallituksen alaisena, tehtäviin kuuluu myös taloudenhoito, palvelutuotannon kehittäminen ja omistajapolitiikka. Kunnan edunvalvonta sekä maakunnallinen ja seudullinen yhteistyö, väestön turvallisuuteen ja suojeluun liittyvät tehtävät häiriötilanteissa ja poikkeusoloissa ovat myös tärkeitä kunnanjohtajan tehtäviä. (Siilinjärven kunta 2021.) Kunnanhallituksen puheenjohtaja toimii kunnanjohtajan esihenkilönä. Kuvassa 8 on esitetty Siilinjärven kunnan kuntaorganisaatio.



KUVA 8. Siilinjärven kuntaorganisaatio (Siilinjärven kunta, www.siilinjärvi.fi)

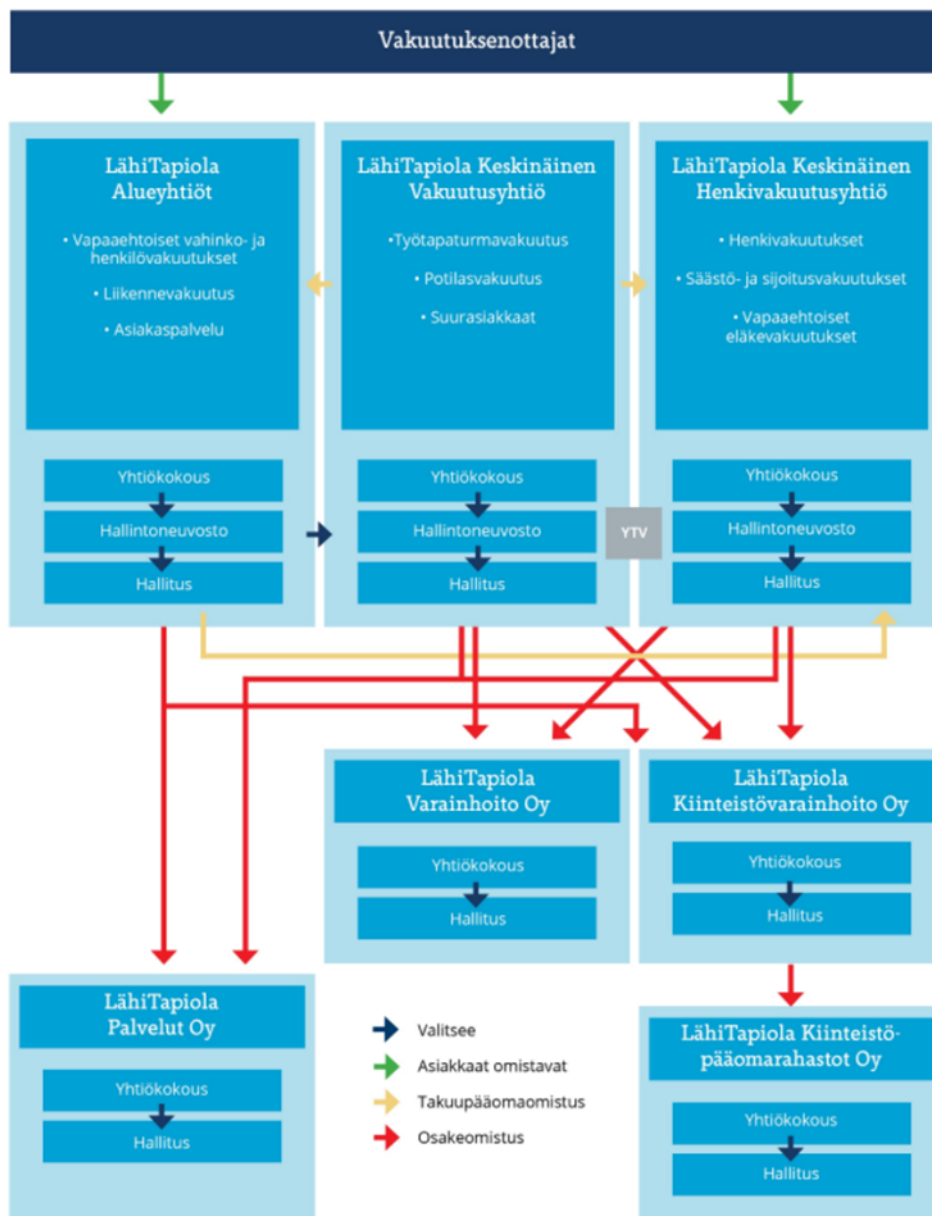
3.2 LähiTapiola ryhmä ja LähiTapiola Savon johtamisjärjestelmä

LähiTapiola ryhmä kuuluu listayhtiöihin, joiden hallinto- ja ohjausjärjestelmästä on laadittava Suomen listayhtiöiden hallinnointikoodin (01.01.2020) mukaisella tavalla asianmukainen selvitys. Hyvän hallinnointitavan noudattaminen perustuen vakuutusalaan koskevaan lainsäädäntöön sekä finanssivalvonnan määräyksiin ja ohjeisiin kuuluu LähiTapiolan keskeisiin johtamisen ja hallinnon periaatteisiin. Ryhmän hallintojärjestelmällä varmistetaan ryhmän ja siihen kuuluvien yhtiöiden johtaminen terveen ja varovaisen liikeperiaatteen mukaisesti ja näitä periaatteita tulee noudattaa myös ryhmän toiminnassa. Hallintomallin eräs keskeinen piirre on vakuutusyhtiöiden keskinäinen yhtiömuoto, tässä mallissa vakuutuksenottajat ovat vakuutusyhtiöiden osakkaita. Alueyhtiöissä on myös takuupääoman omistajina muitakin ryhmään kuuluvia vakuutusyhtiöitä. Laajaan omistajapohjaan liittyen on yhtiöiden hallinnolla merkittävä rooli yhtiöiden omistajaohjauksessa ja yhtiöiden sekä niiden osakkaiden välisenä vuorovaikutuskanavana. Vakuutusyhtiölain mukaan vakuutusyhtiöiden toiminnan keskeisenä tarkoituksena on voiton tai muun taloudellisen edun tuottaminen yhtiön osakkaille. LähiTapiolassa toiminnasta muodostunut voitto käytetään ensisijaisesti asiakkaille tarjottavien tuotteiden ja palveluiden kehittämiseen sekä toiminnan kannalta tärkeän vakavaraisuuden säilyttämiseen. (CG raportti 2020, 2.)

3.2.1 LähiTapiola ryhmä

LähiTapiola Savo kuuluu LähiTapiola ryhmään, joka on keskinäiseen yhtiömuotoon perustuva, asiakkaidensa omistama yhtiöryhmä, joka palvelee henkilö-, maatalo-, yrittäjä-, yritys- ja yhteisöasiakkaita. LähiTapiolan tuotteet ja palvelut kattavat vahinko-, henki- ja eläkevakuuttamisen sekä

sijoittamisen ja säästämisen palvelut. Yrityksen toimialaan kuuluu myös yritysten riskienhallinnan ja henkilöstön työhyvinvoinnin palvelut. Yritysryhmä on asiakkaidensa omistama ja asiakasomistajia on noin 1,6 miljoonaa. Alla olevassa kuvassa havainnollistetaan LähiTapiola ryhmän organisaation rakenne, sekä omistamiseen että valitsemiseen liittyvät linkit. Kuvassa 9 on esitetty LähiTapiola ryhmän organisaatorakenne.

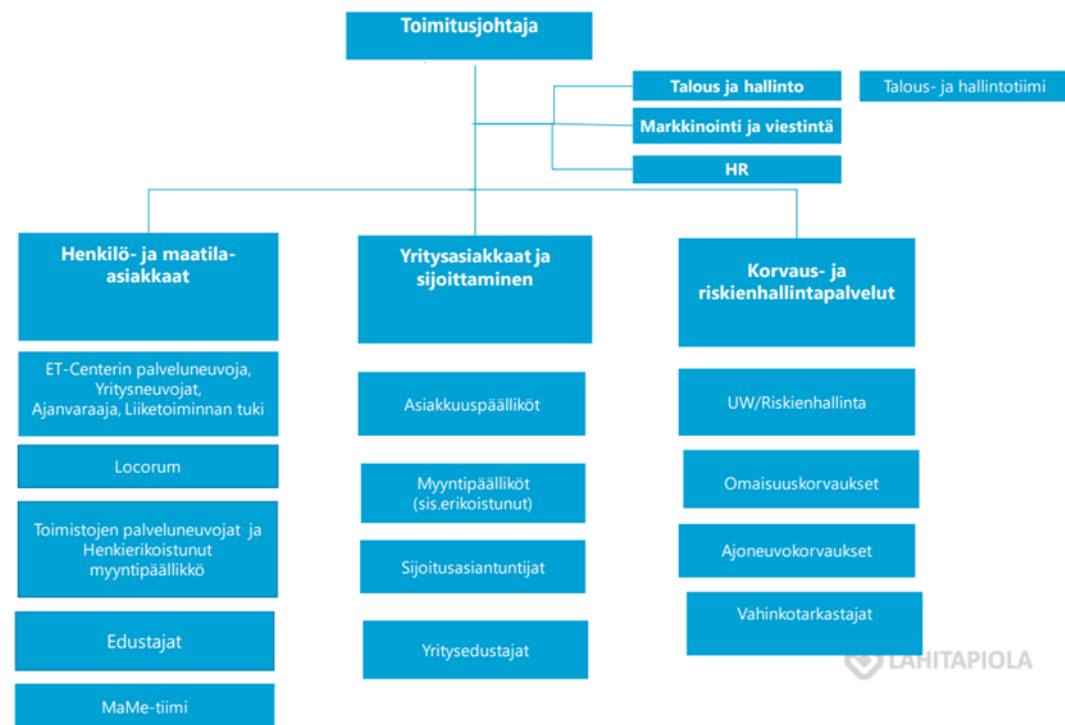


KUVA 9. LähiTapiola ryhmä (LähiTapiola ryhmä, www.lahitapiola.fi)

3.2.2 LähiTapiola Savon johtamisjärjestelmä

LähiTapiola Savo kuuluu LähiTapiola ryhmään yhtenä alueellisena yhtiönä. Asiakkaat omistavat LähiTapiola Savon, joten asiakkailta on mahdollisuus vaikuttaa yhtiön toimintaan yhtiökokouksen kautta. Yhtiökokouksen omistaja-asiakkaat valitsevat hallintoneuvoston ja hallintoneuvosto valitsee hallituksen. Yrityksen johtoryhmä muodostuu toimitusjohtajasta ja eri palvelualueiden johtajista sekä HR johdosta. LähiTapiola Savo haluaa olla elämänturvaorganisaatio, jonka tehtävänä on auttaa

savolaisia omistaja asiakkaita turvaamaan elämänsä ja liiketoimintansa. Yrityksen arvoina ovat hyväntahtoisuus, intohimo sekä rohkeus ja visiona olla arvostettu arjen kumppani kaikessa elämänturvassa, joita ovat turvallisuus, talous ja terveys. Tämän tavoitteen saavuttamiseksi toimiva hyvinvoiva työyhteisö ja valmentava johtaminen ovat erityisen tärkeässä roolissa. (LähiTapiola Savo 2021, 2.) Kuvassa 10 on esitetty LähiTapiola Savon organisaatio.



KUVA 10. LähiTapiola Savon organisaatio (LähiTapiola ryhmä, www.lahitapiola.fi)

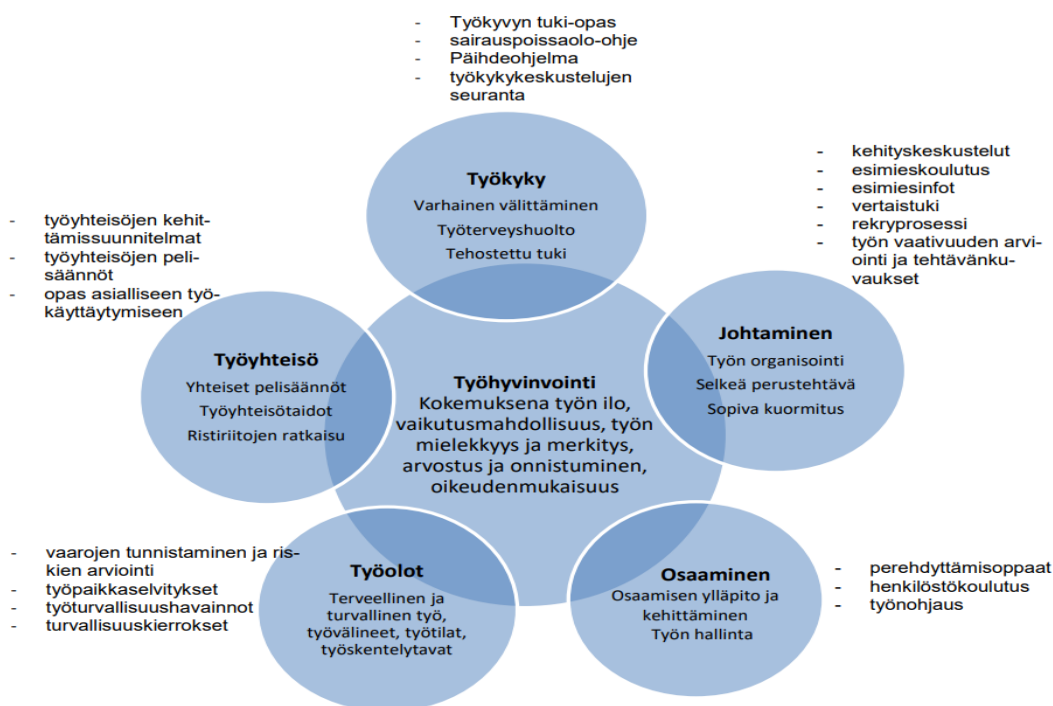
3.3 Siilinjärven kunnan valmentavan johtamisen ja työhyvinvoinnin menetelmät ja tilanne

Siilinjärven kunnassa työhyvinvointia edistetään strategian kautta antamalla linjat toimintatavalle, johtamisen kulttuurille ja työyhteisön toimintatavalle. Näiden toimenpiteiden avulla edistetään henkilöstön työssä jaksamista sekä mahdollistetaan mahdollisimman pitkät työurat. Siilinjärven työhyvinvoinnin lähestymiskulma on positiivisen psykologian kautta, jossa keskeisenä ajatuksena on työn imun käsite. Käsite kuvaa henkilöstön innostumista ja iloa työtehtäviinsä liittyen. Myönteiset tunteukset ja korkea motivaatiotaso auttaa henkilöstöä suoriutumaan työtehtävistään asetettujen tavoitteiden mukaisesti. Kokonaisuutena työn imu antaa työlle merkityksen, joka edesauttaa arjessa jaksamista. Työn imun tavoitteena sekä saavuttamisessa keskeisinä tekijöinä ovat mm. aloitteellisuus, työkaverien tukeminen, avun tarjoaminen ja saaminen, avoimuus, ystävällisyys ja huomaavaisuus toisia kohtaan. Tärkeänä työyhteisön hengen ylläpitäjänä nähdään myös haastavien tilanteiden ratkaisukeskeisyys, oma käyttäytyminen, palautteen antaminen ja oleminen luottamuksen arvoinen. (Siilinjärven kunta 2021,4 - 5.)

Siilinjärven kunnassa korostetaan erityisesti mm. varhaisen välittämisen, voimavaralähtöisyyden, ratkaisukeskeisyyden ja innovatiivisuuden sekä osallistamisen periaatteita työhyvinvoinnin kehittämisessä. Keskeisenä ajatuksena on, että jokainen on vaikuttamassa ja vastaamassa omasta ja työyhteisön työhyvinvoinnista. Varhainen välittäminen tarkoittaa, että työyhteisössä annetaan ja

vastaanotetaan tukea tarvittaessa molempiin suuntiin. Ongelmien ilmaantuessa, niin työyhteisön kuin työkavereidenkin taholla, asiat otetaan puheeksi rakentavalla tavalla. Siilinjärven kunnassa voimavaralähtöisyys tarkoittaa onnistumisista iloittamista sekä niiden kautta hyvien asioiden korostamista työyhteisössä, joka osaltaan edesauttaa työhyvinvoinnin kehittymistä ja parantumista. Tähän liittyy myös piilevien voimavarakelijöiden etsiminen sekä työn imu ja ilo. Ratkaisukeskeisyyden ja innovatiivisuuden kautta pyritään tunnistamaan työhyvinvointia haittaavat ongelmat ja riskit, näihin etsitään myös aktiivisesti vaihtoehtoisia ratkaisuja. Ratkaisukeskeinen kokeilukulttuuri, johon liittyy myös ennakkoluuloton ideointi ja ideoiden yhdessä arvioiminen on keskeinen toimintatapa Siilinjärven kunnan työhyvinvointiprosessissa. Osallistaminen tarkoittaa jatkuvaa johtamisen ja rakenteiden kehittämistä, sekä tämän kautta mahdollistuvaa aktiivisen osallistumisen ja vaikuttamisen kehää organisaation toimintaan. Yllä olevien työhyvinvoinnin periaatteiden avulla Siilinjärven kunta haluaa edistää työhyvinvointia ja henkilöstön jaksamista monin eri tavoin. (Siilinjärven kunta 2021, 5 - 6.)

Alla olevassa kaaviossa havainnollistetaan työhyvinvoinnin keskeiset näkökulmat ja ne toimenpiteet, jotka ovat käytössä Siilinjärven kunnassa työhyvinvoinnin ja työkykyjohtamisen kehittämiseksi vuosille 2021-2023. Kaavion keskiössä oleva työhyvinvoinnin tavoitela saavutetaan ulkokehällä olevien tekijöiden yhteisvaikutuksena. Kaikkien osa-alueiden tulee olla tasapainossa niin yksilön kuin organisaationkin tasolla, ratkaisukeskeinen asenne ja vuorovaikutustaidot sekä ennakoiva ongelmiin puuttuminen on olennaisen tärkeää työhyvinvointitavoitteen saavuttamisen näkökulmasta. Jatkuva oppiminen ja osaamisen päivittäminen nykypäivän vaatimukseen on myös erityisen tärkeää, jotta koko organisaatio voi kehittyä ja uudistua. Kuvassa 11 esitetään Siilinjärven kunnan työhyvinvoinnin näkökulmat ja kehittämistoimet.



KUVA 11. Siilinjärven kunnan työhyvinvoinnin näkökulmat ja kehittämistoimet (Siilinjärven kunnan työhyvinvoinnin toimintaohjelma 2021-2023)

3.3.1 Työhyvinvoinnin ja johtamisen tilanne sekä vahvuudet ja kehittämiskohteet

Työhyvinvoinnin ja johtamisen vahvuuksia seurataan kunnassa monin eri tavoin. Siilinjärvellä on toteutettu vuodesta 2011 lähtien kolmen vuoden välein Kevan työhyvinvointikysely, jolla on kerätty tietoa henkilöstön työtyytyväisyydestä ja työhyvinvoinnin tasosta. Kyselyllä kerätään tietoa johtamisesta, työyhteisön toimivuudesta, työoloista, osaamisesta sekä voimavaroista ja työssä jaksamisesta. Kyselyn vastausprosentti on vaihdellut 62-75:een prosenttiin. Siilinjärven kunnan henkilöstön työhyvinvointi on vertailuorganisaatioita hieman paremmalla tasolla vuonna 2017 ja 2020 toteutetuissa kyselyissä. Vuoden 2017 kyselyssä vahvuuksina koettiin perustehtävän ja työn tavoitteiden selkeys, työmotivaation ja työtyytyväisyyden hyvä taso sekä työtehtävien mielekkäisyys. Koronapandemian aikaan vuonna 2020 toteutetussa kyselyssä tulokset olivat hieman parantuneet vuoden 2017 kyselyyn verrattuna, vaikka alla oli juuri päättyneet YT-neuvottelut. Työhyvinvoinnin kyselyiden pohjalta on laadittu työyksiköiden ja palvelualueiden kehittämiseen tähtäävät suunnitelmat ja näiden suunnitelmien pohjalta on myös rakentunut edellä mainittu työhyvinvoinnin toimintaohjelma. Kevan työhyvinvointikyselyssä Siilinjärven kunta sijoittui verrokkikuntien parhaimmiston mm. seuraavilla osa-alueilla: perehdyttäminen, ristiriitojen ratkaiseminen, työyksiköiden tavoitteiden tunteminen, työhön vaikuttamismahdollisuus, organisaation avoimuus, organisaation johtamistapa ja työkyvyn tuki. Työhyvinvointi kyselyyn vastaajista yli 81% suosittelisi työpaikkaa verkostolleen. Siilinjärven kunta tukee työhyvinvointia myös aktiivisen ja toimivan Tyhy-toiminnan kautta. Tärkein työhyvinvointia edistävä toiminta ja siihen sisältyvät toimenpiteet liittyvät varsinaiseen työhön ja työn uudelleen kehittämiseen. Työhyvinvointia tukevana palveluina kunnassa on käytössä työterveyshuollon, työpaikkaruokailun, vapaa ajan liikunnan ja henkilöstön muistamisen kautta tapahtuvat toiminnot. (Siilinjärven kunta 2021, 9.)

Keskeisenä kehittämiskohteena työhyvinvointi kyselyjen ja palvelu alueilla laadittujen kehittämissuunnitelmien perusteella nousee esille johtaminen ja esihenkilötyö, työyhteisön toimivuuteen liittyvät asiat sekä henkilöstön kuuleminen asioiden valmistelussa ja päätöksenteossa. Kyselyn perusteella kaikilla palvelualueilla koettiin kehittämisen tarvetta perehdyttämisessä ja tiedottamisessa sekä osaamisen ylläpitämisessä ja lisäämisessä. Työn hallinnan näkökulmasta kehittämistarvetta on työn sisällön ja työnkuvien räätälöinnin näkökulmasta sekä oman työn organisoinnissa. Johtamisen ja esihenkilötyön kannalta olennaista kehitettävää löytyi esihenkilötäidoissa, johtamisosaamisessa ja henkilöstöjohtamisessa sekä työhyvinvoinnin johtamisen näkymisessä työyhteisössä. Palautteen antaminen ja vastaanottaminen nähtiin myös kehityskohteena ja toivottiin palkitsemiskäytäntöjen kehittämistä. Organisaation viestintä on keskeinen osa toimivaa työyhteisöä, kyselyssä kehityskohteena nähtiin tiedonkulun ongelmat, kuulluksi tuleminen sekä hyvien käytäntöjen jakaminen työyhteisöjen sisällä ja yksiköiden välillä. Myös kaikkien osallistumista aktiiviseen viestintään toivottiin. Työyhteisön piirteiden kannalta katsottuna kunnassa tulisi kehittää työyhteisötaitoja, palautteen antamista ja vastaanottamista sekä kokemusta oikeudenmukaisuudesta. Toimintaympäristön osalta sisäilmaongelmat, työn vaarojen tunnistaminen ja riskien arviointi sekä turvallisuus havaintojen ja läheltä piti-ilmoitusten tekeminen on kehitettävien asioiden listalla. (Siilinjärven kunta 2021, 9.)

Siilinjärven kunnassa on asetettu seuraavia yleisiä tavoitteita työhyvinvointi toiminnan edistämiseksi vuosille 2021-2023. Keskeisenä tavoitteena on parantaa ja kehittää työyhteisötaitoja sekä oikeudenmukaista ja osallistavaa johtamista. Kunnassa halutaan kehittää työkyvyn ja työhyvinvoinnin edistämistä ja tukemista sekä työn hallinnan ja osaamisen kehittämistä kaikilla palvelualueilla. Edellä mainitut tavoitteet on jaettu osatavoitteisiin kehitystoimenpiteitä havainnollistavassa taulukossa ja vastuutettu vastuuhenkilöille. Taulukossa tavoitteet on aikataulutettu ja niille on luotu arviointitapa sekä mittaristo. (Siilinjärven kunta 2021, 12.)

3.4 LähiTapiola Savon valmentavan johtamisen ja työhyvinvoinnin menetelmät ja tilanne

LähiTapiola Savossa hyvinvoinnin osa alueet jakautuvat sekä työnantajan vastuuseen hyvinvoinnista että yksilön omaan vastuuseen omasta hyvinvoinnistaan. Työn ollessa keskiössä muodostuu ympäröivälle kehälle hyvinvoinnin osa alueet, jotka ovat henkinen hyvinvointi, fyysinen hyvinvointi, osaaminen ja työyhteisö. Henkisen hyvinvoinnin kannalta työnantajan vastuuseen kuuluvat elämäntilanteen huomioiminen, työn ja vapaa-ajan tasapaino ja työn mielekkyyden kokemus, kun taas yksilön vastuut muodostuvat arvoista ja itsetuntemuksesta, resilienssistä, sosiaalisista suhteista ja virkistäytymistä. Fyysisen hyvinvoinnin näkökulmasta katsottuna työnantajan vastuuseen kuuluu terveyden edistäminen, työergonomia ja työturvallisuus ja toisaalta työntekijän vastuuseen elämäntavoista ja terveydestä huolehtiminen. LähiTapiolassa työyhteisön kannalta työnantajalle kuuluu johtaminen ja esimiestyö, työnjako ja työprosessit sekä sosiaalinen työympäristö ja toisaalta yksilölle vastuutetaan asenteet ja vuorovaikutustaidot. Keskeisenä hyvinvoinnin osa alueena on osaaminen, jossa työnantajalle vastuutetaan työn hallinta, työn kehittäminen ja muutosten helpottaminen, kun taas toisaalta yksilön vastuisiin kuuluvat elinikäinen oppiminen, avoimuus ja motivaatio sekä itsensä kehittäminen. (LähiTapiola Savo, Hyvinvoinnin osa-alueet 2020, 1.)

LähiTapiola Savossa henkilöstö nähdään strategisena voimavarana ja sitä varten on luotu Pidä huolta -malli työkyvyn ja hyvinvoinnin johtamisen työkaluksi. Pidä huolta mallin ajatuksena on toimia reagoinnista ennakointiin periaatteella, jossa yrityksen strategiset tavoitteet ja suunta saavutetaan ennakoivalla johtamisella ja tarvittaessa reagoimalla. Käytännössä tämä tarkoittaa, että organisaatiota johdetaan ennakoiden 80 prosenttia ja reagoiden 20 prosenttia. Ennakoivaa johtamista ovat järkevä henkilöstösuunnittelu, arkipäivän johtaminen ja sujuva arki sekä poikkeamiin puuttuminen. Henkilöstösuunnitteluun kuuluu rekrytointi, perehdytys ja koeaika sekä oikein tehty henkilöstömitoitust, jossa tekijöiden määrä vastaa tehtävää työn määrää ja oikea osaaminen on oikeassa paikassa oikeaan aikaan. Henkilöstösuunnittelun osa alueella keskeistä on työntekijän asenne ja motivaatio työtehtäväänsä kohtaan. Arkipäivän johtaminen ja sujuva arki tarkoittaa aikaansaamista tukevaa johtamista, työntekijöiden vastuullisuutta ja itseohjautuvuutta, sujuvaa työtä ja yksilön voimavaroja. Tällä osa alueella on tärkeää seurata ja tukea työn sujumista jokapäiväisessä arjessa. Poikkeamiin puuttuminen mm. kiireen, osaamishaasteiden, väsymisen, yhteistyön katkoksien ja venymisen johdosta on tyypillistä ennakoivaa johtamista. Ennakoiva johtaminen poikkeamissa voi tarkoittaa esim. sairauspoissaolojen seuranta, joustoja, työsuojelutoimintaa, työterveyshuoltoa ja tasa-arvoa sekä yhdenvertaisuutta. Keskeistä on havainnoida ja ennakoida miten ja milloin toimitaan, jos työ ei suju. Reagoiva johtaminen tarkoittaa varhaista välittämistä ja toisaalta työhön paluun tukea. Varhainen välittäminen liittyy lyhyisiin sairauspoissaoloihin ja vastuutetaan esihenkilölle, henkilöstöhallinnolle ja

työterveyshuollolle, toisaalta työhön paluun tuki tarvitaan pitkien sairauspoissaolojen yhteydessä. Tärkeää henkilöstön hyvinvoinnin näkökulmasta on työkyky tilanteen aktiivinen seuranta, arviointi ja kertyvän henkilöstödatan hyödyntäminen henkilöstöhallinnossa. Tärkeänä työkyvyn ja hyvinvoinnin näkökulmasta nähdään erilaisten työkyvyn ja terveyden edistämiseen, liikuntaan ja palautumiseen tähtäävät tapahtumat sekä kampanjat. (LähiTapiola Savo, Hyvinvoinnin osa-alueet 2020, 2.)

LähiTapiola Savossa valmentava esihenkilö on rohkea elämänturvakulttuurin edistäjä. Valmentava esihenkilö toimii edessä suunnan näyttäjänä ja toisaalta rajojen asettajana. Yhdessä joukkueen kanssa toimiminen ryhmäyttäen ja valmentaan on keskeisiä valmentavan esihenkilön taitoja. Valmentava esihenkilö mahdollistaa taustalla yksilöiden menestymisen palautteen vastaanottajana ja pyytäjänä, virheistä oppijana ja osaamisen jakajana. Luottamuksen ja turvallisuuden kulttuuri ja ylläpitäminen sekä syventäminen ovat keskeisiä valmentavan johtajuuden kulmakiviä LähiTapiolassa. Valmentavan esihenkilön fokus tulee olla tavoitteissa, tiimissä, yksilöissä ja itsessä. Jokapäiväisessä arjessa kohdataan haasteita ja onnistumisia, valmentavan esihenkilön tehtävänä on auttaa tiimiläiset onnistumaan tehtävissään, mahdollistaa ammattilaisena kasvu, sparrata tavoitteisiin pääsemisessä, tehdä päätöksiä, olla kiinnostunut tiimiläisistä ja kohdata hankalatkin tilanteet arvostaen ja arvostavasti ja osallistavasti. Valmentavaa johtajuutta tulee kehittää pitkäjänteisesti ja kauaskantoisesti, turvallinen työympäristö kannustaa myös itseohjautuvuuteen. LähiTapiolassa valmentava johtajuus hyväksyy vahvuutensa ja heikkoutensa sekä haluaa kehittää itseään jatkuvan oppimisen kautta, itsensä tehokas johtaminen tarkoituksenmukaisilla keinoilla jokapäiväisessä arjessa on myös keskeinen valmentavan esihenkilön ominaisuus. (LähiTapiola Savo, Hyvinvoinnin osa-alueet 2020, 2.)

3.4.1 Työhyvinvoinnin ja johtamisen tilanne

LähiTapiola Savon uutena toimitusjohtajana aloitti loppuvuodesta 2019 diplomi-insinööri Antti Pulkkanen. Aloittaessaan uudessa tehtävässä johtamisen ja yhtiön suunta tulee olla kohti elämänturvayhtiötä. Tämä tarkoittaa kolmen T:n periaatetta, jotka ovat terveys, turvallisuus ja talous. Elämän turvayhtiön periaatteen mukaisesti asiakas tulee kohdata uudella tavalla, jossa keskeistä on ennaltaehkäisevät toimet. Pulkkanen kertoo olevansa helposti lähestyttävä joukkuepelaaja. (Pohjamo 2019, 15.) Positiivinen esihenkilö antaa tilaa organisaatiolle kehittyä ja toimii valmentavan johtajuuden kautta roolimallina koko organisaatiolle.

3.5 Valmentavan johtamisen ja työhyvinvoinnin toimenpide erot ja yhtäläisyydet kohdeorganisaatioissa

Molemmat tutkimuksen kohteena olevat organisaatiot näkevät valmentavan johtamisen ja työhyvinvoinnin keskeisenä menestystekijänä ja kehittämisen kohteena nyt ja tulevaisuudessa. Molemmissa organisaatioissa työhyvinvointia seurataan erilaisin mittarein ja johtamista kehitetään aktiivisesti ja säännöllisesti. Siilinjärvellä käytössä oleva työhyvinvoinnin toimintaohjelma, joka toteutetaan kahden vuoden välein, on kuitenkin aikataulun näkökulmasta erilainen seurantajärjestelmä kuin LähiTapiolan jatkuvaan seurantaan pohjautuva malli. LähiTapiola soveltaa työyhteisössään kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin mallia, jossa kokonaisuudessa huomioidaan työn ja vapaa-ajan tasapaino, toisaalta tämä eroaa Siilinjärven toimintatavasta, jossa työhyvinvointiin liittyvät toiminnot keskittyvät enimmäkseen työn tekemiseen ja siihen liittyviin operaatioihin. LähiTapiolan kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin ennakkoiva näkökulma poikkeaa Siilinjärven lähestymistavasta ja siten antaa mahdollisuuksia reagoida

mahdollisiin elämänhallinnan ja työhön liittyviin ongelmiin riittävän ajoissa. Molemmat organisaatiot näkevät myös henkilöstön kannalta valmentavan johtamisotteen ja työhyvinvoinnin organisaation strategisena voimavarana. Keskeistä kuitenkin on tiedostaa, että julkisen ja yksityisen organisaation toimintaa säätelee erityyppiset normit ja asetukset, jotka osaltaan asettavat reunaehdoja toiminnan toteutukseen.

4 TAPAUSTUTKIMUS VALMENTAVAN JOHTAMISEN JA TYÖHYVINVOINNIN TYÖKALUNA

Opinnäytetyö on toteutettu laadullisena eli kvalitatiivisena tapaustutkimuksena. Tutkittavat organisaatiot ovat Siilinjärven kunta ja LähiTapiola Savo. Tutkimus toteutettiin molempien organisaatioiden osittaisten johtoryhmien haastatteluin. Tutkimuksen analyysi jakaantui kahteen vaiheeseen, jotka olivat havaintojen käsittely sekä tutkimuskysymysten asettaman ongelman ratkaiseminen. Tutkimuksessa haluttiin saada organisaation johtoryhmien haastattelujen kautta vastauksia asetettuihin tutkimuskysymyksiin peilaten niitä aiheeseen liittyvään teoriapohjaan. Osittaisten johtoryhmien haastattelu oli luontevin tapa saada käsitys organisaatioiden vallitsevasta tilanteesta suhteessa tutkittavaan ilmiöön ja toimintatavoista suhteessa asetettuihin tutkimuskysymyksiin. Tässä luvussa kerrotaan tutkimusmenetelmien käsittelystä ja vertailusta, tutkimusongelmasta, tutkimuskysymyksistä ja tutkimusaineiston analysoinnista, sekä käsitellään haastatteluiden toteutusta teemahaastatteluiden menetelmin.

4.1 Tutkimusmenetelmien käsittely ja vertailu

Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus on tutkimusmenetelmänä soveltuva tässä opinnäytetyössä tutkittavan ilmiön ja ongelman käsittelyyn ja ratkaisuun. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkittavan ilmiön ympärille muodostetaan tutkimusaihe ja tutkimusongelma. Tutkimusongelman ratkaisemiseksi laaditaan tutkimuskysymykset ja valitaan tutkimusmenetelmät sekä aineiston keruun menetelmät. Kerättyä tutkimusaineistoa käsitellään erityyppisesti analyysimenetelmin, joista muodostuu analyysit ja tutkimusraportti. Tutkimusraportissa vastataan käsiteltävänä olevaan ilmiöön liittyvään tutkimusongelmaan. Laadulliselle tutkimukselle on olennaista, että tutkimukseen valittu kohdejoukko on tutkimuksen kannalta sopiva ja antaa uusia vastauksia tutkimusongelmaan. Laadulliselle tutkimukselle on ominaista olla lähellä tutkittavaa ilmiötä ja kuvata sekä ymmärtää ilmiön olemassaoloa sekä vaikuttavuutta tutkittavassa kohdeorganisaatiossa. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkija on usein lähellä tutkittavia, jossa olennaista on myös pyrkiä minimoimaan tutkijan ja tutkittavien välisestä vuorovaikutuksesta johtuvia virheanalyysijä. Keskeistä on myös tunnistaa tutkijan omat oletukset ja arvostukset tutkittavaan ilmiöön nähden ja pyrkiä minimoimaan niiden vaikutus tutkimusprosessiin. (ONT prosessi 2020, Laadullinen tutkimusprosessi ja tutkimuksen luotettavuus.)

Laadullisessa eli kvalitatiivisessa tutkimuksessa on tärkeää varmistaa tutkimuksen luotettavuus jokaisessa prosessin vaiheessa. Olennaista ei ole pelkästään mittauksen luotettavuus, vaan keskeistä on sen sijaan varmistua koko tutkimuksen luotettavuudesta. Tutkimusaineiston edustavuus ja kuvaa- vuus tutkittavaan ilmiöön nähden pitää olla riittävää ja oikean sisältöistä. Toisaalta on keskeistä hahmottaa aineiston perusteella tehtyjen johtopäätösten oikeellisuus ja siten avata tuloksiin johtavat päättelyketjut. Olennaista ei ole tilastolliset yleistykset, vaan antaa todenmukainen tulkinta tutkittavasta ilmiöstä. Ilmiön tulkintaan tulee olla riittävä ja luotettava tutkimusaineisto, jotta saavutetaan tutkimuksen kannalta riittävä luotettavuus. Laadullisessa tutkimuksessa on keskeistä myös rajata aihe ja aineisto koska sitä on rajattomasti. Laadullisessa tutkimuksessa luotettavuuden näkökulmasta yleisesti hyväksytyjä kriteereitä ovat uskottavuus, vahvistettavuus, siirrettävyys ja refleksiivisyys. Tuloksien tulee olla uskottavia ja vastata osallistujien käsityksiä tutkittavasta ilmiöstä. Vahvistettavuus liittyy tutkimusprosessin kirjaamiseen, jonka kautta lukijan pitää pystyä seuraamaan

tutkimuksen etenemistä. Siirrettävyydellä tarkoitetaan tutkimustulosten siirtämistä erityyppisiin tilanteisiin tai asiayhteyksiin. Tutkimuksen kulku ja tilanteet tulee olla kuvattu hyvin, jotta lukija voi arvioida tutkimuksen siirrettävyyttä eri ympäristöihin ja asiayhteyksiin. Reflexiivisyyden näkökulmasta tutkijan tulee tunnistaa omat näkökulmansa, ennakko oletukset ja ajattelutapa tutkittavaan ilmiöön nähden sekä hahmottaa mitä vaikutuksia näillä on tutkimusprosessin näkökulmasta, jotta lukija voi ymmärtää paremmin tutkimuksen etenemistä. Tässä tutkimuksessa on pyritty noudattamaan edellä mainittuja luotettavan tutkimuksen kriteerejä ja siten aikaansaatu laadullisten menetelmien avulla perusteellinen pohdinta ja luotettavat tulokset tutkittavasta ilmiöstä. (ONT prosessi 2020, Laadullinen tutkimusprosessi ja tutkimuksen luotettavuus.)

4.2 Tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset

Tässä kvalitatiivisessa eli laadullisessa tutkimuksessa tapauksen ratkaisemiseksi keskeisenä elementtinä on saada vastaus tutkimusongelmaan ja tutkimuskysymyksiin. Keskeistä tälle tapaustutkimukselle on löytää vastaus tutkittavaan ilmiöön, jonka määrittely on tehty ennen aineiston keruuta. Tutkimuksessa haluttiin saada tietoa valmentavasta johtamisesta ja työhyvinvoinnista tutkittavien organisaatioiden todellisessa tilanteessa ja toimintaympäristössä. Tutkimuksessa ei ollut tarvetta päätyä tilastolliseen yleistettävyyteen vaan keskeistä oli saada vastauksia ja oppia tutkittavasta aiheesta. Tutkimusongelman ja tutkimuskysymysten tehtävänä oli havainnollistaa organisaation tilannetta nykyhetkessä ja ratkaista mahdollisia ongelmia sekä tuottaa kehittämissuhteita tutkittavaan ilmiöön liittyen. Alussa muodostui käsitys tutkittavasta ilmiöstä ja tutkimusongelmasta, tähän liittyi perehtymistä käytäntöön ja teoriaan, jonka kautta täsmentyi tutkimuskysymykset ja mahdollinen kehittämistehtävä. (ONT prosessi 2020, Laadullinen tutkimusprosessi ja tutkimuksen luotettavuus.)

Hyvin laaditut tutkimuskysymykset ovat olennaisen tärkeitä onnistuneelle tutkimukselle. Tutkimuskysymykset toimivat koko tutkimuksen ohjaustyökaluina sekä jäsentävät tutkimuksen kulkua ja tutkimusraportin kirjoittamista. Tutkimusprosessin aikana nämä tutkimuskysymykset voivat jäsentyä ja muuttua sekä tarkentua. Tässä tutkimuksessa tutkimuskysymyksinä olivat, Miten valmentava johtaminen vaikuttaa työhyvinvointiin kohdeorganisaatioissa?, ja Mitkä ovat valmentavan johtamisen keinot työhyvinvoinnin edistämiseksi? Edellä olevien tutkimuskysymysten avulla pyritään hakemaan vastauksia tutkimusongelmaan ja löytämään kehitysehdotuksia tutkittavaan ilmiöön. (Monenlainen tapaustutkimus 2014 22 - 23.)

4.2.1 Tutkimuksen tavoitteet

Tutkimustyön keskeisenä ja työtä ohjaavana tavoitteena on saada selvitettyä, miten työyhteisön hyvinvointia voidaan parantaa ja kehittää valmentavan johtamisen keinoin. Tavoitteena on myös selvittää miten valmentava johtaminen vaikuttaa työn mielekkyyden kokemukseen ja työssä jaksamiseen. Tavoitteisiin voidaan myös lukea mahdollisten kehitysehdotusten ja tulevaisuuden työkalujen löytäminen valmentavan johtamisen ja työhyvinvoinnin parantamiseksi kohdeorganisaatioissa. Kehitysehdotusten tausta koostuu haastattelujen analysoinnin tuloksena muodostuneiden teemojen kautta. Teemoissa tiivistyy tutkimuksen soveltava osuus ja haastattelujen sekä teorian yhteys käsiteltävän ilmiöön. (Monenlainen tapaustutkimus 2014, 31.)

4.3 Tutkimusaineiston tiedonkeruumenetelmät ja aineiston analysointi

Laadullisessa tapaustutkimuksessa voidaan kerätä aineistoa hyvin monin eri tavoin ja käyttää eri tavoin kerättyä aineistoa myös rinnakkain. Tämän tapaustutkimuksen aineistolähteenä olivat haastattelut, havainnointi, osallistuva havainnointi sekä molempien tutkittavien organisaatioiden omat raportit ja tutkimukset tutkittavaan ilmiöön liittyen. Perehtymällä laajasti tutkittavaan ilmiöön kohdeorganisaatioissa pystyttiin muodostamaan monipuolinen ja laaja alainen näkemys tapauksesta ja siten vahvistamaan tutkimuksen luotettava lopputulos. (Monenlainen tapaustutkimus, 2014, 22 - 23.)

Laadullisen eli kvalitatiivisen haastattelututkimuksen haastattelussa on erityisen tärkeää huolellinen ennakkosuunnittelu sekä tutkittavan ilmiön teoriaan ja käytäntöön tutustuminen. Haastattelijan tulee ohjata haastattelua ja tarvittaessa myös motivoida haastateltavia sekä tuntea oma roolinsa tilanteeseen liittyen. Keskeistä on myös pystyä tuomaan esille käsiteltävien tietojen luottamuksellisuus, jotta haastateltavat antavat kaiken olennaisen ja merkityksellisen tiedon käsiteltävään ongelmaan liittyen. Haastattelututkimukset voidaan toteuttaa lomake-, teema-, tai avoimen haastattelun keinoin. Haastattelutyypit eroavat toisistaan kysymysten muotoilun ja haastattelutilanteen suhteen. Tähän tutkimukseen soveltui parhaiten teemahaastattelun ja puolistrukturoidun haastattelun yhdistelmä, jossa aiheet oli tutkijan toimesta ennalta määrätty kuitenkin siten että kysymykset olivat vastaajille samat ja vastaukset pyydettiin muotoilemaan omin sanoin. Valmentavan johtamisen ja työhyvinvoinnin ympärille laaditut kysymykset havainnollistavat hyvin käsiteltävää aihetta ja antoivat tutkijalle arvokasta tietoa tutkimuskysymyksiin ja tutkittavaan ilmiöön liittyen. Haastattelukysymykset olivat puolistrukturoidussa muodossa ja siten mahdollistui keskustelun kautta myös haastateltavien poikkeavat näkemykset kysymyksiin liittyen sekä yllättävätkin näkökulmat ja vastaukset.

Kysymysten asetanta onnistui hyvin ja haastateltavilla oli hyvät ja riittävät etukäteistiedot haastattelun aiheesta ja tutkittavasta ilmiöstä, jotta saavutettiin riittävä tutkimuksellinen kattavuus. Haastattelut noudattivat osittain teemahaastattelun periaatteita, jonka mukaisesti saatiin uusiakin näkökulmia käsiteltävään ilmiöön liittyen ja teemojen ympärillä oli myös riittävästi liikkumavaraa vapaalle ajatukselle. Käsiteltävinä teemoina olleet valmentava johtaminen ja työhyvinvointi nivoutuvat hyvin haastateltaville esitettyihin kysymyksiin. Molempien tutkimusorganisaatioiden haastattelu tapana oli ryhmähaastattelu ja samaan aikaan paikalla oli useita haastateltavia. Teemoihin liittyvät kysymykset esitettiin kullekin haastateltavalle erikseen ja niiden kautta muodostui ryhmäkeskustelu tutkittavista teemoista jokaiseen haastattelu kysymykseen liittyen. Tutkijan tavoitteena oli myös havainnoida ihmisten välistä vuorovaikutusta ja nostattaa esiin uusia ideoita aiheista sekä tehdä havainnoja haastateltavan ryhmän ryhmädynamiikasta ja toiminnasta.

Haastattelun yhteydessä haastattelija teki myös havainnointia täydentämään haastatteluiden sisältöä. Havainnointia tehtiin haastateltavien yksilövastauksien yhteydessä sekä muodostuneiden ryhmäkeskustelujen aikana. Haastattelija kirjasi havainnot erilliseen muistioon haastattelujen aikana sekä muistiinpanojen kautta havainnot käsitteellistettiin haastattelujen analyysivaiheessa ja sisällytettiin muodostuneisiin teemoihin. Keskeisin haastateltavien tarkkailun kohde oli heidän käyttäytymisensä ja toimintansa haastattelutilanteessa ryhmänä ja yksilönä. Havainnoinnin muotona oli osallistuva havainnointi, jossa tutkija osallistui havainnoitavaan toimintaan kuitenkin niin, että pyrkimys oli

vaikuttaa mahdollisimman vähän haastattelutilanteeseen ja tapahtumien kulkuun. Havainnoinnissa tavoitteena oli myös haastateltavien henkilöiden ja ryhmien keskinäisen vuorovaikutuksen tutkiminen liittyen tutkimuskohteena olevaan ilmiöön. (ONT prosessi 2020, Laadullinen tutkimusaineiston hankinta.)

Laadullisen tutkimuksen onnistumiselle on keskeistä valita tutkimuskysymykseen, ja tutkimuksen asetelmaan liittyen oikeat ja sopivat analyysimenetelmät, joiden avulla saadaan vastaukset asetettuihin tutkimuskysymyksiin. Tutkimusaineiston analyysi ja tulkinta sekä johtopäätösten teko on keskeistä koko tutkimuksen onnistumiselle. Tavoitteena tässä prosessissa on järjestää aineisto ymmärrettävään muotoon systemaattisesti ja selkeästi. Laadullisen aineiston analyysimenetelmiä on lukuisia mm. sisällönanalyysi, teemoittelu, tyypittely, lähiluku, keskusteluanalyysi ja diskurssianalyysi. Tässä tutkimuksessa aineiston käsittely alkoi aineiston valmistelulla eli litteroinnilla, jossa kerätyt haastattelut purettiin kirjalliseen muotoon. Aineisto litteroitiin sanatarkasti sekä lisättynä tutkijan havainnoilla ja muistiinpanoilla, jotta kaikki olennainen tieto saatiin kirjalliseen muotoon tulkintaa ajatellen. Seuraavassa vaiheessa aineisto pelkistettiin eli koodattiin, joka toimi tutkijalle aineiston käsittelyn apuvälineenä. Koodatusta aineistosta muodostettiin teemakortisto tulkintoja varten. Teemakortistosta muodostettiin neljä pääteemaa, joilla saatiin vastauksia asetettuihin tutkimuskysymyksiin. Muodostettuja teemoja peilattiin ilmiön teoriapohjaan ja kerättyyn tutkimusaineistoon. Kerätystä aineistosta nousi myös esiin teemoihin liittymättömiä uusia näkökulmia. Aineistosta tunnistettiin toistuvia rakenteita, joiden kriittisen tarkastelun kautta voitiin muodostaa tulkintoja ja saada vastauksia tutkimuskysymyksiin sekä tutkimuksen luotettavuuteen. (ONT prosessi 2020, Laadullinen tutkimusaineiston analysointi.)

5 HAASTATTELUT JA NIIHIN LIITTYVÄT ANALYYSIT TEEMOITTAIN PEILATTUNA TUTKIMUKSEN TEORIAAN

Tässä luvussa on tarkoitus esitellä tutkimukseen liittyvien haastattelujen kautta muodostuneita pääteemoja, jotka liittyvät tutkimusongelman ja tutkimuskysymysten ratkaisuun. Tutkimuksen neljä pääteemaa muodostuivat haastattelujen perusteellisen analyysin kautta. Teemojen perustana on niiden vahva esiintyminen tutkittavien organisaatioiden haastatteluissa sekä organisaatioita käsittelevässä teoria osuudessa. Teemojen käsittelyssä ja analyysissä peilataan teoria osuutta haastattelujen kautta muodostuneisiin käsityksiin valmentavasta johtamisesta ja työhyvinvoinnista kohdeorganisaatioissa. Pääteemojen lisäksi muodostui myös muitakin teemoja, joiden esiintyvyydellä voi olla merkitystä, mutta ne jätettiin pois tästä tutkimuksesta.

Tässä kappaleessa kerrotaan tämän laadullisen tutkimuksen haastatteluprosessin kokonaiskuva ja eteneminen. Samalla selvitetään, miten haastatteluaineistosta muodostui pääteemat. Tutkimuksen teemojen muodostuminen oli keskeinen onnistumiseen vaikuttava tekijä tässä tutkimuksessa. Synteesin ja tutkimusprosessin kannalta oli tärkeää, että haastatteluiden purkaminen ja analysointi onnistui tavoitteiden mukaisesti. Seuraavassa hieman taustaa miten jokainen haastatteluosio koostui ja miten teemat rakentuivat. Jokaisen teeman osalta noudatettiin samaa prosessia. Haastatteluaineiston kerääminen tehtiin nauhoittamalla molemmat haastattelut ja siten saatiin aineiston runko tutkimukseen. Molemmat haastattelut purettiin kirjalliseen muotoon sanatarkasti jokaisen haastateltavan vastausten mukaisesti. Tämän jälkeen aineisto koodattiin eri väreillä ja pelkistettiin sekä samalla luotiin teemakortisto kaikista mahdollisista teemoista. Seuraavassa vaiheessa analysoitiin aineistosta toistuvia yhteisiä teemoja sekä samankaltaisuuksia. Aineistosta voitiin siten tehdä teemoittelu yhteisten teemojen havaitsemisen kautta ja tyypittely samankaltaisuuksien pohjalta. Seuraavassa vaiheessa etsittiin mahdollisia vastauksia tutkimuskysymyksiin ja arvioitiin luotettavuutta aineiston ja analyysin pohjalta. Tämän kriittisen tarkastelun jälkeen suoritettiin ilmiön tulkintaa analysoimalla ilmiön keskeisiä piirteitä, teemojen välisiä suhteita ja ilmiön ymmärrystä. Lopuksi käytiin useaan kertaan koko analyysipolku läpi ja varmistuttiin prosessin luotettavuudesta ja laadukkaasta toteutuksesta. Liitteessä kaksi on esitetty teeman 5.1 yhteenvetokooste haastattelusta muodostuneesta teemasta.

5.1 Valmentava johtaminen tukemassa omaa hyvinvointia sekä kehittämässä omaa ihmiskuvaa johtajana tai työntekijänä.

Tutkimuksen teemojen muodostuminen oli keskeinen tekijä tässä tutkimuksessa. Synteesin ja tutkimusprosessin kannalta oli tärkeää, että haastatteluiden purkaminen ja analysointi onnistui tavoitteiden mukaisesti. Seuraavassa hieman taustaa miten jokainen haastatteluosio koostui ja miten teemat rakentuivat. Molempien kohdeorganisaatioiden haastattelut nauhoitettiin ja tallenteet tuhottiin analysoinnin jälkeen.

Jokaisen henkilökohtaisessa elämässä keskeinen tekijä on kokonaisvaltainen hyvinvointi sekä töissä että vapaa-ajalla. Jotta edellä mainittu tavoite mahdollistuu, meidän tulee yksilöinä tunnistaa omat voimavaramme ja elämänhallinnan taitomme ja tilanteemme. Toisin sanoen työn tulee olla omaa elämänhallintaamme tukevaa ja tasapainottavaa. Positiivisen psykologian näkökulmasta olemme

onnellisia ja tyytyväisiä elämäämme, kun olemme myönteisiä ja avoimia sekä vapaa-ajalla että työpaikalla. Tukemalla omaa sekä muiden kokonaisvaltaista hyvinvointia ja elämänhallintaa pystymme paremmin saavuttamaan asetetut tavoitteet. Valmentavalla johtamisella voidaan tukea kokonaisvaltaista hyvinvointia poistamalla turhaa kiireen tuntua töissä, järkipäristämällä tavoitteita ja luomalla hyvä yhteishenki koko työyhteisöön. Elämänhallinnan näkökulmasta on myös erittäin tärkeää, että esihenkilön kuormitus ja oma elämäntilanne tukee edellä mainittuja asioita. Esimerkillä johtaminen koetaan myös tärkeäksi tekijäksi kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin näkökulmasta.

Tärkeänä tekijänä jotta voi toimia valmentajana johtajana ja valmennettavana on oman ihmiskuvan tunnistaminen ja tunnustaminen. Ihmiskuva tarkoittaa sitä millainen kuva henkilöllä on itsestä johtajana ja työntekijänä. Ristiriitainen ihmiskuva työ- ja siviilielämän välillä voi aiheuttaa vaikeuksia johtamisessa, toisaalta positiivinen ihmiskuva auttaa valmentavan johtamisen toteuttamisessa. Hyvässä työyhteisössä hyväksytään erilaisuus sekä erilaiset ihmiskuvat ja haetaan sen kautta vahvuuksia kehittyä organisaationa. Valmentavalle johtamiselle keskeistä on myös kuunnella ja olla innostava esimerkki sekä henkisesti läsnä tiimiläisilleen. Kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin kautta valmentava esihenkilö luo hyviä tiimejä, joilla on hyvä yhteishenki ja toimiva kommunikaatio, joka voi ulottua työn ulkopuolellekin. Valmentava esihenkilö myös kannustaa pitämään itsestä ja tiimin hyvinvoinnista huolta järjestämällä säännöllisesti hyvinvointia tukevaa toimintaa. Maailmanlaajuisen COVID-19 pandemian aikana etätyöt ovat etäännyttäneet osittain ihmiset toisistaan ja työpaikoiltaan, joka on vaikeuttanut valmentavan johtajuuden toteuttamista. Tässä poikkeustilanteessa valmentavalta etäjohtajalta vaaditaan erityisen hyviä ihmissuhdetaitoja sekä erinomaista niin ulkoista kuin sisäistä viestintää. COVID-19 pandemian aikana tehdyissä tutkimuksissa on havaittu, että työhyvinvointi on tasaisesti alentunut pandemian aikana. Positiivinen työhyvinvointi tai paremmin ilmaistuna kokonaisvaltainen elämänhallinta on keskeistä, jotta onnistuu työtehtävissään. Hyvinvoivista ihmisistä heijastuu asiakkaalle positiivinen tunnetila ja kokemus, joka vaikuttaa keskeisesti organisaation asiakaskokemukseen. Työn kokemuksen merkityksellisyys ja diversiteetti eli monimuotoisuus on erittäin tärkeässä roolissa ja haastaa esihenkilöt kehittymään työssään sekä ihmiskuvan muodostamisessa. Terve työyhteisö, joka ei kuormita liikaa työntekijöitä on avain pitkäkestoiseen menestykseen. Organisaatioiden rekrytoinneissa tulisi painottaa esihenkilökokemusta ja hyvää tyyppiä ennemmin kuin täydellistä alan substanssin osaamista. Esihenkilön tulee omata sellaiset käyttäytymismallit, jotka ovat esimerkillisiä ja käyttäytyä samalla tavalla kuin hän haluaisi johdettavien käyttäytyvän, jolloin roolimallina toimiminen vaatii selkeän oman ihmiskuvan tuntemisen ja ymmärtämisen.

5.2 Osallistaminen ja yhteisten toimintamallien sekä tapojen rakentaminen

Valmentava johtaminen on vuorovaikutteinen vaikuttamisprosessi, jossa prosessiin osallistuvat johtavat toinen toisiaan valmentavan johtamisen menetelmin. Toisaalta voidaan puhua myös yhdessä ohjautuvasta organisaatiosta. Osallistamisen näkökulmasta on keskeistä työntekijöiden kanssa käytävä dialogi, arvostaminen ja osaamisen kehittämisen tunnistaminen. Optimistinen valmentava johtamistapa on tärkeää, jotta valmentaja tunnistaa oman tiiminsä osaamisen ja kannustaa rakentamaan yhteisiä toimintamalleja ja tapoja. Yhdessä toimimisen onnistumisen edellytyksenä on huomioida työntekijöiden erilaisuus vahvuutena sekä muodostaa kulttuuri, jossa kaikki kokevat olevansa

tasapuolisesti kohdeltuja. Työuralla eteneminen sekä oikeiden tehtävien löytyminen oikeille ihmisille on myös tärkeä osa kehittymistä ja työhyvinvointia.

Hyvästä parhaaksi kehittyneissä organisaatioissa tyypillinen piirre on viidennen tason johtajuus. Tällaiset johtajat toimivat epäitsekkäästi ja ammatti-ihmisenä voimakastahtoisesti mutta ihmisenä vaatimattomasti. Ihmisellä voi olla persoonassaan näitä viidennen tason johtajan ominaisuuksia, jotka tukevat toimimista johtajana tai päinvastoin eivät tue johtamistyötä. Viidennen tason johtajilla on korkeat tavoitteet organisaatiota kohtaan enemmän kuin omaa itseään kohtaan. Johtamistyössä on myös tärkeä tuntee organisaation tavoitteet oman roolinsa kautta. Organisaation näkökulmasta valmentavalla viidennen tason johtajalla on kyky unohtaa itsekkäät tarpeet ja rakentaa yhdessä tiimien kanssa pysyvää menestystä pitkällä tähtäimellä koko organisaation tasolla. Osallistamisen näkökulmasta valmentavan johtajan pitää tunnistaa yksilön piirteet, jotta voi toteuttaa valmentavaa johtamista. Työhyvinvoinnin näkökulmasta osallistaminen on hyvin keskeinen tekijä, jotta henkilöt voi työssään hyvin ja motivoituvat työtehtävistään. Toisaalta organisaation strategian näkökulmasta tulee olla kirjattuna keskeisenä ja tärkeimpänä tekijänä osaava ja hyvinvoiva henkilöstö ja tätä strategista tavoitetta tulee myös valvoa erilaisin ketterin mittarein. Palaverikäytännöt tulee muotoilla siten että ne tukevat tätä strategista tavoitetta ja valmentavaa johtamista. Työntekijöiden havainnointi ja työssä suoriutumisen seuranta sekä onnistumisista palkitseminen tukevat käytännön valmentavaa johtamista.

Toyotan tapa johtaa Lean menetelmäksikin kutsutulla tavalla on esimerkki erittäin menestyksekkästä organisaatiosta. Jatkuva parantaminen ja ihmisten toiminnan vaikutusten ymmärtäminen koko organisaation parhaaksi on keskeinen pitkän aikavälin menestystekijä. Yhteisesti sovittujen toistuvien menetelmien avulla, jotka pohjautuvat ihmisten kohtaamiseen, voidaan saavuttaa tekojen ja taitojen yhdistelmänä menestystä. Tiimien tulee kokoontua vähintään joka toinen viikko ja tiimien sisäiset sekä esihenkilöiden kanssa käytävät valmennuskeskustelut tulee olla kuukausirutiinia. Organisaation strategian tulee olla konkreettista ja sen tulee lähteä elämään organisaatiossa ja henkilöstön keskuudessa. Strategian toteutumista mittaa konkreettisesti organisaation tulos, joka riippuu siitä, miten hyvin strategia on saatu jalkautettua organisaatioon. Tämä on mahdollista viemällä helposti ja konkreettisesti mitattavat johtamisen ja kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin mittarit tiimien ja yksilöiden tulospalkkiosopimuksiin. Toyotan lean parannuskatassa toimitaan juuri tällä menetelmällä, jossa tavoitellaan rutinoitunutta uutta työskentelytapaa ja ohjataan ihmisiä kohti tavoitteita hyödyntäen heidän kykyjään täysimääräisesti vakioimalla käyttäytymismallit. Keskeinen tavoite on, että koko organisaatiolla on visio ja tavoite jalkautettu ja se ymmärretään sekä otetaan opiksi mahdollisista virheistä. Parannuskatan jatkumona seuraa valmennuskata joka ohjaa organisaatiota tavoitteen mukaiseen jatkuvaan parantamiseen. Tähän tavoitteeseen päästään ainoastaan tiimien hyvällä osallistumisella ja toimintatapojen yhdenmukaistamisella sekä kaikilla tasoilla tapahtuvalla positiivisella vuorovaikutuksella.

Jotta tiimit pystyvät toimimaan tuloksekkaasti tulee organisaatiolla olla suunnitelmallinen henkilöstön hyvinvoinnin seurantajärjestelmä. Henkilöstön kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin seurannassa on käytössä esihenkilöinfot ja jatkuvat kohtaamiset. Näitä kohtaamisia voivat olla esim. kehityskeskustelut tai johtamistunnit, jotka voidaan toteuttaa sekä ryhmissä että yksilöiden kesken. Keskustelujen

tavoitteena valmentavan johtamisen näkökulmasta on antaa sekä saada kokonaisvaltaiseen hyvinvointiin liittyvää palautetta sekä palkita onnistumisista ja pohtia kehitettäviä työtehtäviä. Keskustelujen tulee olla hyvin suunniteltuja sekä järjestelmällisiä ja yhdessä sovitut tulokset tulee jalkauttaa järjestelmällisesti. Valmentava johtaja muodostaa organisaation kaikille tasoille toimivan kehityskeskusteluprosessin, jonka kautta ihmiset voivat kehittyä niin yksilöinä kuin tiiminsä jäseninä. Kehityskeskustelut ovat myös luottamuksellinen vuorovaikutus kanava, jolla on merkittävä vaikutus työhyvinvointiin ja työssä jaksamiseen. Kehityskeskustelujen kautta myös valmentava johtaja saa palautetta omasta tekemisestään ja onnistumisestaan.

5.3 Arvostamisen ja läsnäolon sekä kuuntelemisen lisääminen koko organisaatiossa

Valmentavan johtamisen keskeinen elementti työyhteisössä on ihmisten arvostaminen, kuunteleminen ja läsnäolo. Näiden ominaisuuksien vaaliminen työyhteisössä johtaa väistämättä sekä yksilön että koko työyhteisön kokonaisvaltaiseen hyvinvointiin niin työpaikalla kuin vapaa ajalla. Tähän tavoitteeseen päästään avoimella vuorovaikutuksella ja hyvillä työyhteisötaidoilla sekä toimivalla ryhmädynamiikalla. Toisia arvostava asenne avoimesti kannustaen ja tukien johdattaa työyhteisön positiiviseen ja luottamusta herättävään tunnetilaan, joka palvelee kaikkia työyhteisön jäseniä onnistumaan työtehtävissään. Arvostamisen tunne työntekijöissä herää vain olemalla kiinnostunut työntekijöiden työtehtävistä ja arvostamalla heidän osaamistaan. Arvostamisen kautta syntyy oikeudenmukaista johtamista joka lisää kokonaisvaltaista hyvinvointia ja turvallisuuden kokemusta työyhteisössä. Maailmanlaajuisen COVID-19 pandemian aikana arvostamisen, läsnäolon ja kuuntelemisen taitojen merkitys valmentavalla otteella korostuu entisestään. Etätyön johtamisessa salliva ilmapiiri ja turvallisuuden kokemus sekä lupa toteuttaa itseään monipaikkatyön menetelmillä. Monipaikkatyössä tulee olla yhteisesti sovitut käytännöt ja positiivisen kuten rakentavankin palautteen antaminen perustua valmentavan johtamisen periaatteisiin. Valmentavan johtajan tulee olla myös jämäkkä, jotta valmentava johtajuus voi toteutua. Kokonaisuutena monipaikkatyössä etä- ja lähijohtaminen vaatii valmentavalta johtajalta erinomaisia ihmissuhdetaitoja sekä kykyä ja taitoa huolehtia työntekijöiden jaksamisesta. Työhyvinvoinnin näkökulmasta voidaankin pitää kaikkein tärkeimpänä työkaluna kaikkien työntekijöiden kuuntelua ja yhteisiin tavoitteisiin sitoutumista ja motivoitumista. Kuuntelemalla annetaan omaa aikaa työntekijöille ja muodostetaan molemminpuolinen positiivinen kuuntelemisen kulttuuri koko organisaatioon. Myöntämällä omat virheensä valmentava esihenkilö osoittaa oman inhimillisyytensä ja on avoin persoonana koko organisaatiolleen vuorovaikutuksen näkökulmasta. Olemalla saavutettavissa ja viestimällä positiivisen vuorovaikutuksen kautta, joka pohjautuu ihmisen persoonaan ja perusominaisuuksiin valmentava johtaja saavuttaa koko organisaation luottamuksen.

Kehittämällä jatkuvan parantamisen menetelmin organisaation vuorovaikutustaitoja esihenkilöt ja työntekijät tunnistavat ja osaavat arvioida toistensa vahvuuksia ja heikkouksia sekä kehittyvät läsnäolon taidoissaan. Valmentavan johtajuuden näkökulmasta esihenkilön karismalla ei ole merkitystä tässä kehitysprosessissa ja perinteisen johtajuuden elementit eivät sovellu tähän kehitysprosessiin. Vuorovaikutuksen kehittämisprosessissa viidennen tason johtajuuden ominaisuudet kuten ihmisenä vaatimattomuus ja ammatti ihmisenä voimakastahtoisuus ovat omiaan lisäämään tämän kehitysprosessin onnistumista. Toisaalta työntekijöiltä vaaditaan vahvaa sitoutumista ja motivoitunutta asennetta, jotta vuorovaikutusprosessi voi onnistua. Läsnä oleva valmentava johtaja luo ympärilleen

positiivisen vuorovaikutuksen kehän, jossa koko henkilöstön potentiaali ja vahvuudet tulevat täysimääräisesti koko organisaation käyttöön. Tässä prosessissa läsnäolon taito ja oikea aikainen hiljentäminen vaikeuksissa on tärkeää osaamista, joka kehittyy vain kuuntelemalla työntekijöiden näkökulmaa. Erilaisten mittareiden avulla voidaan havainnoida tämän vuorovaikutusprosessin onnistumista ja siten kehittää toimintaa haluttuun suuntaan. Arvostamista, läsnäoloa ja kuuntelemista voidaan kehittää myös kysymällä työntekijöiltä oikeita kysymyksiä. Valmentava johtaja voi tunneälykkäillä taidoillaan johtaa lempeästi ja puuttua jämakästi työyhteisön haastaviin tilanteisiin. Kehityskeskustelujen ja johtamistuntien avulla valmentava johtaja luo vuorovaikutteista kulttuuria ja työhyvinvointia koko organisaatioon. Näiden keskustelujen avulla voidaan myös kartoittaa työntekijöiden voimavaroja ja jaksamista.

Arvostamisen, läsnäolon ja kuuntelemisen näkökulmasta on erittäin tärkeää, että tiimien yhteiset pelisäännöt ja toimintaperiaatteet ovat selkeitä ja ymmärrettäviä. Tiimien vuorovaikutuskäytännöt tulee olla yhteisesti sovittuja ja valmentavaa johtamista sekä työhyvinvointia tukevia. Keskustelemalla arvostaen, läsnäollen ja kuunnellen saadaan jaettava työkuormaa tiimien sisällä sekä tiimien välillä koko organisaatiossa. Keskeistä on myös saada tukea organisaation kaikilta tasoilta mahdollisissa ongelmatilanteissa. Valmentavan johtajuuden keinoin vahvaksi kehittynyt organisaatio omaa korkean työskentely motivaation ja hyvän yhteishengen. Jokaisen mielipidettä arvostetaan tasapuolisesti ja kaikki ovat tasa-arvoisessa asemassa tiimien sisällä ja tiimien välillä. Vuorovaikutustaitojen omaksumisessa ja käytössä on kuitenkin tärkeää muistaa kaikkien työntekijöiden yksilölliset piirteet. Jokaisella on oma vuorovaikutustyyli sekä ilmaisutaidot ja niihin voidaan vaikuttaa valmentavan johtamisen keinoin. Organisaation myönteisellä tunneilmapiirillä on merkittävä vaikutus sekä tiimien että yksilön väliseen vuorovaikutukseen ja positiivinen tunneilmapiiri vahvistaa koko työyhteisön yhteisöllisyyttä ja luottamusta. Kielteisiä tunteita esiintyy kaikissa organisaatioissa, mutta niihin voidaan vaikuttaa valmentavan johtamisen keinoin, joista tärkeimpiä ovat arvostamisen, läsnäolon ja kuuntelemisen vuorovaikutustaidot. Edellä mainituissa tilanteissa keskeistä on tunnistaa ja tunnustaa kielteisten tunteiden vaikutukset ja tehdä oikeita toimenpiteitä niihin liittyen.

5.4 Organisaation tiimien vastuuttamisen ja vallan lisääminen kohti yhteistä tavoitetta

Keskeinen elementti kaikkien organisaatioiden menestyksessä on hyvin laadittu ja toimiva sekä oikein jalkautettu strategia. Valmentavan johtamisen ja kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin pohjalle rakennettu strategia ottaa huomioon kaikkien organisaatioiden tärkeimmän voimavaran eli ihmiset. Ihmisten kautta tapahtuva toiminta antaa organisaatiolle suuntaviivat ja askelmerkit missä olemme ja minne haluamme mennä. Tiimien vastuuttaminen tapahtuu valmentavan johtamisen avulla, joka ei ole ylhäältä päin johtamista vaan tiimien sisäistä johtamista yhdessä tekemisen kautta. Työaikajoustavuus ja mahdollisuudet vaikuttaa omaan työskentelyyn sekä etä- että lähityössä tuo vastuullisuutta niin yksilölle kuin tiimeillekin. Osaamisen kehittäminen on tärkeä tekijä tiimien vastuuttamisen ja vallan lisäämisen polulla. Osaavat itsenäiset tiimit kokevat myös työhyvinvoinnin olevan korkealla tasolla ja sen johdosta työ on myös mielekästä, jossa voi hyödyntää omaa osaamistaan sekä välillä kokeilla omia rajojaan ja tunnustella epämukavuusalueella toimimista.

Yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi ja tiimien vastuuttaminen ja vallan lisäämiseksi jokaisen tiimin jäsenen tulee kehittää omaa itseohjautuvuutta työyhteisössä ja pohtia valmentavaa johtajuutta

omasta näkökulmastaan. Erityisen tärkeää on pitää huolta oman tehtäväkuvansa substanssin hallinnasta, jotta työ on sujuvaa ja koko tiimiä edesauttavaa. Työyhteisötaitojen jatkuva kehittäminen on erittäin tärkeässä roolissa, jotta valmentavaa johtamista voi ylipäättään olla organisaatiossa. Kysymällä oikeita kysymyksiä ja kuuntelemalla tiimien ja työntekijöiden ideoita ja kehitysehdotuksia voidaan paremmin saavuttaa yhteisesti asetetut tavoitteet. Luottamuksen rakentuminen esihenkilöiden ja tiimiläisten kanssa luo pohjaa selviytyä haastavista tilanteista ja on edellytyksenä tiimien vastuuttamisen ja vallan lisäämiselle. Itseohjautuvatkin tiimit tarvitsevat valmentavaa johtamista, joka tulee olla lempeää kuitenkin siten, että epäkohtiin puututaan jämakästi, jotta johtaminen onnistuu myös haastavissa tilanteissa.

Perinteisissä hierarkiaan pohjautuvissa organisaatioissa valta on hyvin keskittynyttä ja perustuu työntekijöiden asemaan ja annettuihin valtuuksiin. Itseohjautuvien organisaatioiden valta on taas enimmäkseen hajautettua ja poikkeaa siten hierarkiaan perustuvasta järjestelmästä. Tiimien vallan ja vastuuttamisen lisääminen lisää tiimien jäsenien oikeuksia, mutta myös toisaalta velvollisuuksia tehtävään päätöksentekoon sekä ratkaisuihin ja valintoihin. Työntekijöiden tulee voida vaikuttaa päätöksentekoon ja sitten saada voimaannuttavaa kokemusta toimintaansa, joka lisää organisaation sisäistä arvostusta ja luottamuksen tunnetta. Yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi tehdyt yhteiset ratkaisut johtavat parempaan sitoutumiseen ja päätöksentekoon kuin hierarkkisilta tasoilta tulleet sanellut päätökset. Erityisen tärkeänä pidetään tiimien itsenäisen päätöksenteon näkökulmasta uskallusta tehdä itsenäisiä päätöksiä ja hyödyntää eri prosesseja tämän toteutuksessa. Tiimin prosessin tai päätöksenteon epäonnistuessa organisaatio voi ottaa takaisin vastuuta, jotta päästään asetettuun ja haluttuun tavoitteeseen.

6 TULOKSET JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä tutkimuksessa oli tarkoitus selvittää miten organisaation johtamiskulttuuri ja erityisesti valmentava johtaminen vaikuttaa organisaation työhyvinvointiin ja työn mielekkyyden kokemukseen sekä työssä jaksamiseen. Lisäksi tutkimuksen tavoitteena oli selvittää ja etsiä keinoja miten valmentavaa johtamista ja työhyvinvointia voidaan kehittää kohdeorganisaatioissa. Kohdeorganisaatioissa tehtyjen haastattelujen pohjalta sekä tutustumalla organisaatioissa tuotettuihin tähän tutkimukseen liittyviin aineistoihin, tutkijalle muodostui perusteellinen käsitys tutkimuksen kokonaisuudesta. Tämän tutkimuksen tutkimuskysymykset olivat seuraavat: Miten valmentava johtaminen vaikuttaa työhyvinvointiin kohdeorganisaatioissa? ja Mitkä ovat valmentavan johtamisen keinot työhyvinvoinnin edistämiseksi? Tutkimuksen tutkimuskysymyksiin saatiin vastaukset ja siten tutkimukselle asetetut tavoitteet saavutettiin. Tässä luvussa annetaan vastauksia tutkimuskysymyksiin perusteltujen näkökulmien avulla. Tutkijalle muodostui tutkittavien organisaatioiden johtoryhmien haastattelujen perusteella myös selkeä käsitys tutkittavasta ilmiöstä kohdeorganisaatioissa, sekä mittava määrä kehitysehdotuksia nykyhetken ja tulevaisuuden toimintaedellytysten parantamiseksi. Tässä luvussa käsitellään myös tutkimuksen tulosten pohjalta syntyneitä jatkotutkimusaiheita.

6.1 Tutkimuksen tulokset ja kohdeorganisaatioiden vertailu

Tämän tutkimuksen keskeisimpänä ja tärkeimpänä tuloksena selvisi, että valmentava johtaminen ja työhyvinvointi on kaikkien organisaatioiden tärkein tavoite ja tahtotila. Motivoituneet ihmiset auttavat organisaatioita saavuttamaan asetetut tavoitteet sekä kehittymään jatkuvan parantamisen kautta yhä parempiin tuloksiin sekä työhyvinvoinnin että organisaation tuloksen näkökulmasta. Menestyvissä organisaatioissa ei voida jättää huomiotta ihmisten kokonaisvaltaista hyvinvointia ja jaksamista niin vapaa-ajalla kuin työpaikalla. Toimimalla yhdessä yhteisen tavoitteen eteen sekä osallistamalla että arvostamalla, edellä mainitut tavoitteet ovat saavutettavissa erittäin helposti. Valmentavalla johtamisotteella toimiva esihenkilö edesauttaa sekä yksilöiden että tiimien välistä joustavaa kommunikaatiota sekä viestintää kohti hyviä tuloksia. Valmentava johtajuus vaatii esihenkilöltä hyvää itsetuntemusta ja itsensä kehittämisen taitoja sekä nöyryyttä tunnistaa ja tunnustaa omat erityispiirteensä valmentavan johtajuuden näkökulmasta. Ihmissuhdetaitojen jatkuva kehittäminen antaa sekä työntekijöille että esihenkilöille mahdollisuuksia onnistua paremmin haastavissa työyhteisön ongelmatilanteissa. Hyvä valmentava esihenkilö hallitsee alaansa ja tehtäväkuvaansa liittyvät tiedot ja taidot mutta tärkeimpänä ominaisuutenaan tarjoaa johdettavilleen miellyttävän esihenkilönkokemuksen ja on pidetty esimerkillinen hyvä tyyppi koko työyhteisössä.

Molemmissa tutkittavissa organisaatioissa pidettiin tärkeänä vuorovaikutteista keskustelemaa ilmapii-riä, jossa itsensä johtaminen on keskeisessä asemassa yhdessä menestymisen mahdollistamiseksi. Jatkuva oppiminen ja osaamisen kehittäminen kulkevat käsi kädessä valmentavan johtamisen ja työhyvinvoinnin kesken. Ilman jatkuvaa osaamisen kehittymistä organisaatioilla on vaikeuksia menestyä jatkuvan muutoksen maailmassa. Esihenkilöiden tulee tunnistaa paremmin johdettavien yksilöiden ja tiimien tarpeet sekä auttaa niitä valmentavan johtamisen keinoin. Tässä tunnistamisprosessissa on keskeistä jalkautua tiimien tasolle ja havainnoida organisaation tilaa syvemmältä kuin oman asemansa tasolta ja näkökulmasta. Esihenkilöiden tulee vahvemmin osallistaa henkilöstöä ja kannustaa

yksilöitä ja tiimejä rakentamaan yhteisiä toimintamalleja sekä toimintatapoja. Organisaatioiden strategiassa tulee olla selkeät käytännön kirjaukset valmentavan johtamisen toimintatavoista ja käytönotosta sekä työhyvinvoinnin toimenpiteistä koko organisaatiota ajatellen. Näitä tavoitteita tulee seurata säännöllisesti erilaisten mittareiden avulla ja puuttua epäkohtiin riittävän ajoissa, jotta mahdollisen epäsuotuisan kehityskulun suunta saadaan muutettua. Epäkohtiin puuttuminen tulee tehdä rakentavalla tavalla ja ratkaisuhakuisesti, jotta saavutetaan työhyvinvoinnin keskeiset tavoitteet. Keskeisenä tekijänä valmentavan johtamisen näkökulmasta on myös onnistumisista palkitseminen ja siten osoittaa käytännön tasolla ihmisistä huolehtiminen. Molemmissa tutkittavissa organisaatioissa nähtiin erityisen tärkeänä jatkuvat kohtaamiset sekä erilaisten info tilaisuuksien kautta tapahtuva viestintä. Kohtaamisten avulla lisätään yhteenkuuluvuuden tunnetta ja vahvistetaan ME henkeä koko organisaatiota ajatellen.

Kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin määritelmä on työelämän ja vapaa-ajan yhteensovittamista siten, että yksilön jaksaminen on tasapainossa elämän vaatimusten kanssa. Tutkimuksen tulosten perusteella kokonaisvaltainen hyvinvointi voidaan saavuttaa hyvin johdetulla työyhteisöllä sekä tasapainoisella oman elämän hallinnalla. Kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin näkökulmasta esihenkilölle asetettuina keskeisinä vaatimuksina nousivat esille arvostamisen, läsnäolon sekä kuuntelemisen taitojen lisääminen molemmissa tutkittavissa organisaatioissa. Edellä mainittujen taitojen omaksuminen vaatii sisäistä pohdiskelua omaan käyttäytymiseensä liittyen ja omien toimintatapojen tutkiskelua kriittisestä näkökulmasta. Vuorovaikutustaitojen jatkuva oppiminen organisaation kaikilla tasoilla tukee valmentavan johtamisen ja kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin tavoitetta. Tutkimuksen keskeisenä tuloksena oli myös, että kuuntelemisen kautta lisääntyy arvostamisen kokemus ja vahva yhteishenki, joka mahdollistaa yhteisen tavoitteen ja päämäärän saavuttamisen. Tutkimuksen tulokset vahvistavat myös käsitystä kaikkien organisaation jäsenten tasapuolisesta kohtelusta ja sen merkityksestä yhteishengen luomisessa ja kehittämisessä. Jokaisen yksilön tulee tuntea itsensä tasapuolisesti kohdeksi ja kuuluvansa tärkeäksi osaksi isompaa kokonaisuutta. Myönteisyyden ja positiivisuuden lisääminen vahvistaa yhteenkuuluvuuden tunnetta ja luottamusta organisaatioiden kaikilla tasoilla. Kielteisten tunteiden tunnustaminen ja tunnistaminen auttaa niiden ennalta ehkäisemisessä sekä mahdollistaa oikean suuntaisen toimenpiteiden tekemisen.

Tutkimuksen perusteella valmentavan johtamisen keinot ovat käytössä vaihtelevasti kohdeorganisaatioissa. Siilinjärven kunnalla on käytössä mm. voimavaralähtöisyyteen sekä muihin teoriaosuudessa esitettyihin menetelmiin pohjautuvia keinoja. Siilinjärvellä kahden vuoden välein toteutetun työhyvinvoinnin toimintaohjelman mukaan sekä tässä tutkimuksessa tehtyjen haastattelujen perusteella löytyi selkeitä valmentavaan johtamiseen ja työhyvinvointiin liittyviä kehittämiskohteita. Kehittämiskohteina nähtiin johtaminen ja esihenkilötyö sekä työyhteisön toimivuuden tietyt osa alueet. Kehittämisen tarvetta ilmeni myös henkilöstön kuulemisessa asioiden valmisteluun ja päätöksentekoon liittyen. Tutkimuksen perusteella kunnassa tarvitaan kehitystyötä ja koulutusta esihenkilötaidoissa ja johtamisosaamisessa sekä henkilöstön johtamisessa. Tutkimuksen perusteella Siilinjärven kunnassa kaivattiin myös työhyvinvoinnin johtamisen selkeämpää näkymistä koko työyhteisössä. Työyhteisön viestintää tulee kehittää ja tiedonkulun ongelmia ratkaista sekä sopia työyhteisön sisällä ja yksiköiden välillä toimivien käytänteiden jakamisen periaatteista. Siilinjärven kunnassa on tahtotila

kehittää työhyvinvointia valmentavan johtamisen keinoin ja näihin liittyen on laadittu tavoitteet kunnan työhyvinvoinnin toimintaohjelmassa vuosille 2021–2023. Valmentavaan johtamiseen ja työhyvinvointiin liittyviä kehitysehdotuksia käsitellään tarkemmin kehitysehdotukset osiossa.

LähiTapiola Savon kokonaisvaltainen hyvinvointi jakaantuu selkeästi kahteen osioon, jotka ovat työnantajan vastuu työntekijän hyvinvoinnista sekä yksilön henkilökohtainen vastuu omasta hyvinvoinnistaan. Yhtiössä henkilöstö nähdään keskeisenä strategisena voimavarana, jossa henkilöstön kokonaisvaltainen hyvinvointi auttaa yritystä saavuttamaan asetetut strategiset tavoitteet. Valmentava johtaminen toimii yhtenä tärkeimmistä työkaluista tämän tavoitteen saavuttamisessa. Ennakoiva johtaminen ja oikein suunnitellut rekrytoinnit tukevat sujuvan arjen toteutumista jokaisella toiminnan osa-alueella. Jokaiselle työntekijälle pyritään etsimään omaan osaamiseen parhaiten soveltuva rooli ja siten edesauttamaan positiivista asennetta ja korkeaa motivaatiota kutakin työtehtävää ajatellen. Ennakoivan valmentavan johtamisen avulla esihenkilöt tukevat sekä yksilöiden että tiimien toimintaa jokapäiväisessä arjessa. Tämä tarkoittaa erilaisten mittareiden ja keskustelujen kautta tapahtuvaa toiminnan seurantaa ja palautteen antamista. LähiTapiola Savossa työkykyyn ja hyvinvointiin satsataan erilaisten liikunnallisten ja palautumista tukevien tapahtumien sekä kampanjoiden järjestämisellä. Tutkimuksessa selvisi, että yrityksen keskeisenä periaatteena on luottamuksellisen ja turvallisen yrityskulttuurin kehittäminen ja ylläpitäminen. Jatkuva oppiminen sekä yksilöiden että tiimien tasolla tukee tätä tavoitetta.

Tässä tutkimuksessa käsiteltiin myös valmentavaa johtamista ja työhyvinvointia COVID-19 pandemian aikana. Molemmista tutkimusorganisaatioissa nähtiin keskeisenä tehtävänä kehittää valmentavan johtamisen menetelmiä, jotka soveltuvat monipaikkatyöhön. Uudet valmentavan johtamisen keinot kuten läsnäolo, tavoitettavuus, itseohjautuvuus, viestintä ja ihmissuhdetaidot ovat erityisen tärkeässä asemassa poikkeusaikoina. Yhteydenpito etätöissä olevaan henkilöstöön eri kanavien kautta vahvistaa luottamusta ja sitoutumista yksilöiden ja tiimien kesken sekä on muodostunut erityisen tärkeäksi tekijäksi COVID-19 pandemian aikana.

Työhyvinvoinnin näkökulmasta COVID-19 pandemialla on ollut merkittävät vaikutukset kautta maailman. Tämän tutkimuksen organisaatioissakin pandemialla on ollut vaikutusta, jota ei sisällytetty kovinkaan laajasti tutkimuksen osaksi. Poikkeusaikoina organisaatioiden työhyvinvointi ja siihen vaikuttavat toimet korostuvat erityisesti koska ilmapiiri on epävarma ja tulevaisuus sumea. Selkeällä oikean tiedon viestinnällä ja kannustavalla valmentavalla johtamisella voidaan parantaa merkittävästi henkilöstön kokonaisvaltaista hyvinvointia. Poikkeusaikoina myös organisaation medialukutaitojen osaamisen vahvistaminen ja kehittäminen on keskeisessä asemassa. Tämän tutkimuksen aikana alkanut Ukrainan sota tulee merkittävästi lisäämään valmentavan johtajuuden tarvetta sekä alentamaan työhyvinvoinnin tasoa sodan heijastusvaikutusten kautta, joita ovat esim. ahdistuksen ja mielenterveysongelmien lisääntyminen.

6.2 Kehitysehdotukset

Jokaisen organisaation tavoitteena on pyrkiä kehittämään toimintaa pitkäjänteisesti ja tuloshakuisesti, kuitenkin unohtamatta kaikkein tärkeintä voimavaraa eli motivoituneita ihmisiä. Tekemällä työtä korkealla substanssiosaamisella ja sitoutumisella, saavutetaan kaikkein tärkein eli luottamus

kaikkien sidosryhmien kesken, joka johtaa tavoitteen saavuttamiseen ja sitä kautta menestykseen. Organisaation tulee oivaltaa strategiansa kautta, miten tehdään oikeita asioita valmentavan johtamisen keinoin, jotta ihmiset voivat hyvin työssään sekä vapaa ajallaan. Toisin sanoen meillä kaikilla on oikeus kokonaisvaltaiseen hyvinvointiin. Organisaatiolla tulee olla visio siitä miten valmentavaa johtamista ja työhyvinvointia kehitetään sekä jalkauttaa tämä visio oman organisaation kulttuuriksi. Visio oman organisaation työhyvinvoinnista kilpailutekijänä muodostaa vankan syvälle ihmisten arvoihin pohjautuvan ankkurin, joka oikein toteutettuna lisää kaikkien kokonaisvaltaista hyvinvointia. Tämän tutkimuksen toisena tutkimuskysymyksenä oli että, Mitkä ovat valmentavan johtamisen keinot työhyvinvoinnin edistämiseksi? Seuraavana kerrotaan erilaisista keinoista ja kehitysehdotuksista, jotka vastaavat edellä olevaan tutkimuskysymykseen molempien tutkimusorganisaatioiden osalta.

Siilinjärven kunnan osalta eräänä kehitys ehdotuksena haastatteluissa tuli esille, että johtamista voisi yhtenäistää koko organisaatiota ajatellen, jolloin kaikki esihenkilöt toimisivat samalla tavalla ja sitoutuisivat valmentavaan johtamistapaan yhdessä sovittujen periaatteiden ja käytänteiden mukaisesti. Perusteluna tälle todettakoon, että tänä aikana tulee olla käytössä uudet modernit valmentavat johtamistavat, jotka on tuotu esille myös tässä tutkimuksessa ja ovat nähtävillä kehityskohteina Siilinjärven työhyvinvoinnin toimintaohjelmassa neljänä edellisenä vuotena. Kunnassa hyväksi käytännöksi todettujen esihenkilöinfojen lisäksi tulisi kehittää myös pitkäjänteistä ja säännöllistä sekä johdonmukaista valmentavan johtamisen koulutusta koko henkilöstölle. Tämän koulutuksen avulla koko henkilöstö sekä asiantuntijatehtävissä toimivista että suorittavan portaan henkilöstöstä sisäistäisi miten jokainen voi vaikuttaa siihen, että valmentavaa johtamista lisätään organisaation kaikilla tasoilla. Tähän tavoitteeseen pääsemiseksi esihenkilöiltä vaaditaan taitoja tunnistaa johdettavien yksilöllisiä tarpeita ja eri yksilöiden tapaa ottaa vastaan sovellettavaa tietoa toimintaansa nähden parhaalla mahdollisella tavalla. Kehityskeskustelujen ja niiden seurantakeskustelujen lisääminen avaa uusia luottamusta herättäviä vuorovaikutuskanavia ja niiden avulla esihenkilöt voivat edistää valmentavan johtajuuden kulttuuria organisaatiossa. Esihenkilöiden kannalta katsottuna johdettavien määrän tulee olla sopivassa suhteessa, jotta valmentavan johtamisen toteutettaville toimenpiteille jää riittävästi aikaa. Toisin sanoen johtamisen rakenteet tulee olla valmentavaa johtamista tukevaa varsinkin kunnan isoissa yksiköissä. Yksilöiden ja tiimien itseohjautuvuuden lisääminen antaa omaan työhön vaikuttamisen mahdollisuuksia ja siten lisää työn hallinnan kokemusta. Kokonaisuutena valmentava johtaminen on avain työntekijöiden jaksamiseen ja kokonaisvaltaiseen työhyvinvointiin.

Tutkimuksen toisena tutkimusorganisaationa oli LähiTapiola Savo. Tutkijan näkökulmasta ja tutkimuksessa käytettävissä olevien tietojen pohjalta LähiTapiola Savon valmentavan johtajuuden prosessit olivat pidemmälle vietyjä kuin Siilinjärven kunnassa. Kuitenkin yrityksessä nähtiin, että kehittämisen ja jatkuvan parantamisen kannalta valmentavan johtamisen ja työhyvinvoinnin prosessia tulee kehittää jatkuvasti ja kokonaisvaltaisesti. Erityisesti henkilöstön suorituksiin liittyvää tasaisuutta tulee kehittää sekä lisätä valmentavaa johtajuutta ja läsnäoloa koko organisaatiossa. Läsnäolevien esihenkilöiden ja työntekijöiden kautta valmentava johtajuus tulee konkreettiseksi ja auttaa siten kehitysprosessin etenemisessä. Tärkeänä osana tässä kehitysprosessissa on myös sopivien ja oikeiden tehtävien riittävä avautuminen organisaatiossa siten että työntekijöiden motivaatio ja sitoutuminen yritykseen varmistetaan. Tässä prosessissa tulee käyttää koko yrityksen tehtävä potentiaalia

erityisesti näin etätyöaikaan, jolloin monipaikkainen työskentely on mahdollista. Työyhteisössä etätyöajan erityispiirteenä on hallita itsensä johtamisen taidot, johon yrityksen tulee panostaa koulutuksen ja erilaisten kyselyiden avulla. Oman ajanhallinnan taidoilla ja onnistuneella elämännäytännöllä on merkittävä vaikutus työssä jaksamiseen ja työhyvinvoinnin kokemukseen. Yrityksen tulee kehittää määrätietoisesti valmentavan johtajuuden keinoin henkilöstön ajanhallinnan ja elämännäytännön taitoja.

Keskeinen tekijä työhyvinvoinnin kannalta on työkuormituksen säätely ja siihen liittyvät käytännöt. Kuormittuneisuuden säätelyyn tulisi olla ketterät seurantatyökalut, joita voitaisiin käyttää mm. palaute työkalujen avulla ja erityyppisillä non-stop kyselyillä. Organisaation tulisi reagoida ratkaisukeskeisesti, hyväksyvästi ja välittömästi ylikuormittuneisuuteen, jotta tarvittavat toimenpiteet voidaan käynnistää riittävän ajoissa. Organisaatiossa tulisi tarkastella avoimesti työn jakautumista sekä yksilöiden että tiimien välillä ja kyetä tekemään tarvittaessa nopeitakin muutoksia työnjakoon, jotta työkuormitus pysyy hallinnassa. Tutkimusorganisaatioiden tulee kehittää työpareina ja tiimeinä työskentelemisen kulttuuria siten että projektit eivät ole vain yhden ihmisen tietojen ja taitojen varassa. Keskeisenä tekijänä on myös tukea työntekijöiden kykyä ja halua asettaa työkuormituksen rajat sekä kieltäytyä työtehtävistä, joissa ei koe onnistuvansa. Nuorten, uusien ja kokemattomien työntekijöiden perehdytykseen tulee luoda toimivat järjestelmät, koska heillä saattaa olla haasteita arvioida sopivaa työmäärää ja hallita työkuormaa. Keskeisenä ja ehkä tärkeimpänä toimenpiteenä on tässäkin tutkimuksessa useaan kertaan mainittu kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin käsite. Tämä tarkoittaa, että organisaatiossa ylläpidetään työn ja muun elämän tasapainoa luomalla sitä tukevia käytäntöjä ja kulttuuria. Ihmiset tulee nähdä tärkeimpänä voimavarana ja heidän elämäntilanteensa kokonaisuutena.

Molemmissa organisaatioissa tulee panostaa laadukkaan ja ajantasaisen sekä reaaliajassa päivittyvän työhyvinvointisuunnitelman tekemiseen. Suunnitelman tekoon tulee osallistaa koko henkilöstö erilaisin toimenpitein. Hyvin laadittu ja toimiva työhyvinvointisuunnitelma ottaa huomioon tässä tutkimuksessa esille tulleet valmentavan johtamisen ja työhyvinvoinnin teemat kehitysideoineen. Jokaisen esihenkilön tulisi pohtia omalta osaltaan tässä tutkimuksessa esitettyä viidennen tason johtajuuden malliesimerkkiä ja sisäistää viidennen tason johtajuuden periaatteet omaksi toimintatavakseen, jotta valmentava johtajuus voi toteutua. Molempien organisaatioiden tulee myös tarkasti kartoittaa rakentavien keskusteluin organisaatioista lähtevien henkilöiden kokemukset ja näkemykset työstään ja työpaikan vaihdoksen syistä. Näin voidaan kehittää toimintaa ja puuttua epäkohtiin, jotka eivät muuten saattaisi tulla esille. Toyotan lean menetelmän parannus- ja valmennuskata teorian hyödyntäminen organisaatiossa voisi olla ratkaisu esim. työntekijöiden kehitysideoiden hyödyntämisessä käytännön tasolla. Erityisen tärkeää on jatkossa panostaa kannustavan johtamisen lisäämiseen, jotta organisaatiot saavuttavat kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin.

6.3 Jatkotutkimuksen aiheet

Tämä tutkimus herättää useita mielenkiintoisia ja ajankohtaisia jatkotutkimusaiheita. Valmentavan johtamisen ja työhyvinvoinnin, jota voidaan laajentaa myös kokonaisvaltaiseksi hyvinvoinniksi, tarve on kasvanut erittäin merkittävästi viimeisten kahden vuoden aikana. Keskeisenä tekijänä tähän kasvuun on ollut koronapandemian aiheuttama monipaikkaisen työn lisääntyminen ja haastavuus. Miten

huolehditaan ihmisten jaksamisesta monipaikkatyössä? Perinteiset johtamisen mallit eivät toimi nykyisessä tilanteessa, koska johdettavat ovat ison osan ajasta työskentelemässä muualla kuin varsinaisella työtekopaikallaan. Miten johdetaan monipaikkaista organisaatiota muuttuneessa tilanteessa valmentavan johtamisen keinoin? Valmentavan johtajuuden vaikutuksia voisi olla tarpeellista tutkia organisaatioiden kaikilla tasoilla. Miten valmentava johtajuus toimii käytännön tasolla? ja Miten sitä tulisi kehittää joustavaksi ja jokapäiväiseksi yrityskulttuuriksi? Valmentavan johtamisen ja työhyvinvoinnin sitoutumista toisiinsa olisi tarpeellista tutkia vaikuttavuuden näkökulmasta ja olemassa oleviin toimenpiteisiin pohjautuen. Valmentavaa johtajuutta ja työhyvinvointia voisi tutkia työntekijöiden pitovoiman näkökulmasta ja miten sillä on vaikutusta organisaation houkuttelevuuteen työnantajana. Miten sitoutuminen ja pitovoima kasvaa hyvinvoivissa organisaatioissa?

7 POHDINTA

Tutkimus toteutettiin kahden organisaation välillä niiden johtoryhmiä haastatellen ja perehtyen organisaatioiden tuottamaan aiheeseen liittyvään taustamateriaaliin. Lisäksi tutkija perehtyi laajasti aiheeseen liittyviin aikaisempiin kotimaisiin ja ulkomaisiin tutkimuksiin. Kohdeorganisaatioiden tutkimuksella haluttiin selvittää, miten valmentava johtaminen vaikuttaa työhyvinvointiin kohdeorganisaatioissa. Lisäksi tässä tutkimuksessa haluttiin selvittää mitä keinoja valmentavalla johtamisella on työhyvinvoinnin edistämiseksi. Kohdeorganisaatioissa tutkittavaa aihetta pidettiin erittäin tärkeänä ja ajankohtaisena. Molemmat organisaatiot näkivät myös aiheeseen liittyvän tutkimuksen hyvänä keinona kehittää toimintaa valmentavan johtamisen ja työhyvinvoinnin näkökulmasta.

7.1 Tutkimuksen pohdinta kriittisestä ja eettisestä sekä luotettavuuden näkökulmasta

Keskeinen osa kaikkea tutkimustoimintaa on pohtia tutkimusta myös kriittisestä näkökulmasta. Tämän tutkimuksen osalta tutkimusta olisi voinut laajentaa koskemaan molempien tutkittavien organisaatioiden laajempaa joukkoa. Tässä tutkimuksessa haastateltiin kuitenkin molempien tutkimusorganisaatioiden osalta osittaista johtoryhmää. Perusteluna osittaisten johtoryhmien haastatteluille oli, että haastatteluilla saatiin tutkimus rajattua siten että tutkimuskokonaisuus ei muodostunut liian laajaksi. Tutkimuksessa olisi voinut hyödyntää myös sähköisiä kyselyjä. Näiden osalta olisi kuitenkin ollut mahdollista tehdä haastatteluun tehtävään tutkimukseen liittyvää havainnointia. Kohtaamisten kautta tapahtuva haastattelu antaa tutkijalle tärkeää lisäinformaatiota tutkittavaa aihetta kohtaan. Tutkimusta olisi voinut myös syventää koskemaan tarkempia selvityksiä siitä, miten valmentava johtaminen ja siihen liittyvät käytännön toimenpiteet esiintyvät tutkittavissa organisaatioissa. Tähän liittyen myös tarkempi tulevaisuuden toimenpiteiden selvittäminen olisi saattanut antaa uutta näkökulmaa tutkimuksen aiheeseen. Haastattelujen kysymysten määrä olisi voinut olla jopa suppeampi koska erityyppisiin kysymyksiin tuli osittain samoja vastauksia molemmissa organisaatioissa.

Laadukkaasti toteutettu tieteellinen tutkimus on eettisesti luotettava ja hyväksyttävissä sekä tutkimuksen tulokset ovat uskottavia. Tieteellinen tutkimus on rehellinen, tarkka ja huolellisesti toteutettu. Tutkimuksen menetelmät ovat eettisesti kestäviä ja tämä periaate ulottuu aineiston hankintaan, itse tutkimukseen sekä arviointiin. Avoimuus ja vastuullisuus on myös tärkeää laadukkaana tutkimuksen julkaisemisessa. Muiden tutkijoiden huomioiminen ja kunnioittaminen käyttämällä asianmukaisia viittauksia on myös hyvän tutkimuksen keskeisiä periaatteita. Tämän tutkimuksen lähteet ovat luotettavia ja soveltuvia tämän tutkimuksen tarkoitukseen sekä tutkimuksen tulokset ovat avoimesti julkaistavia. Tutkimuksen tiedot ovat myös käsitelty hyvin ja huonoine puolineen ja kaikki tutkimuksesta saatu tieto on kerrottu avoimesti. Tähän tutkimukseen osallistuvien kanssa on tehty asianmukaiset kirjalliset sopimukset ja heille on kerrottu heidän oikeudet, vastuut ja velvollisuudet. Tietosuojaan ja tutkimusaineiston käsittelyyn liittyvät asiat on hoidettu asianmukaisella tavalla. Tutkimuksessa ei julkaista mitään salassa pidettävää aineistoa tai mitään sellaista aineistoa mistä ei olla erikseen sovittu. Tutkimusorganisaatioiden haastateltavien nimiä ei julkaista missään yhteydessä ja kaikki tutkimukseen liittyvä aineisto tuhoetaan tutkimuksen valmistuttua. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012.)

Tutkimuksen tulosten luotettavuus on keskeisessä roolissa laadukkaassa ja totuudenmukaisessa tutkimuksessa. Tutkimuksessa havaittiin, että molempien tutkimusorganisaatioiden haastattelut ja tausta aineistot nostivat esiin samoja valmentavaan johtamiseen ja työhyvinvointiin liittyviä kipupisteitä kuin aiemmissakin aiheeseen liittyvissä tutkimuksissa. Muut aihealueeseen liittyvät tutkimukset ovat myös nostaneet valmentavan johtamisen ja työhyvinvoinnin keskeisen tärkeäksi organisaatioiden kehittämiskohteeksi. Tämän tutkimuksen tuloksissa nousi esille myös uusia aiheeseen liittyviä näkökulmia, jotka liittyivät lähinnä monipaikkaiseen työskentelyyn. Tutkimuksessa tuli myös esille, että valmentava johtaminen ja työhyvinvointi tulee olla selkeästi kirjattuna organisaation strategiaan ja tavoitteiden toteutumista tulee seurata erilaisin mittarein säännöllisesti. Tutkimuksen onnistumisesta kertoo myös, että molempiin tutkimuksissa asetettuihin tutkimuskysymyksiin saatiin vastaukset. Tutkimuksen luotettavuudesta kertoo myös sekin, että haastatteluiden ja tausta aineiston käsittelyn osalta saatiin samansisältöisiä johtopäätöksiä. Teorian ja tutkimustulosten yhdenmukaisuus osoittaa tutkimuksen tulosten olevan oikean suuntaisia ja luotettavia.

8 YHTEENVETO

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää miten jokainen organisaatio voi kehittää työhyvinvointiaan valmentavan johtamisen keinoin. Keskeistä oli myös saada selville konkreettisiä keinoja edellä mainittujen tavoitteiden saavuttamiseksi. Ajatus työn toteutukseen heräsi omasta kiinnostuksesta valmentavaa johtajuutta ja työhyvinvointia kohtaan. Valmentavaa johtajuutta ja työhyvinvointia on tutkittu monin eri tavoin koska sen merkitys on nähty jo pitkään yhdeksi tärkeimmistä tekijöistä organisaatioiden menestykseen. Erityisesti maailmanlaajuinen COVID-19 pandemia ja työn monipaikkaisuuden merkittävä lisääntyminen kiihdytti valmentavan johtajuuden ja työhyvinvoinnin merkitystä ja kehittämisen tarvetta.

Tutkimukseen valitut kohdeorganisaatiot Siilinjärven kunta ja LähiTapiola Savo ovat noudattaneet jo ennen tätä tutkimusta valmentavan johtajuuden ja työhyvinvoinnin keskeisiä periaatteita, joten tutkimuksen aihe ei ollut uusi asia tutkimusorganisaatioissa. Tutkimukseen kerätyn tausta aineiston ja haastattelujen perusteella kuitenkin selvisi, että molemmissa organisaatioissa on kehittämistarpeita, jotka voitaisiin ottaa vaiheittain käyttöön. Näistä kehittämissuunnitelmista on kerrottu tarkemmin tämän tutkimuksen kehitysehdotukset osiossa sekä molempien organisaatioiden teoria osuuden käsittelyssä. Tutkimukseen valittuna tutkimusmenetelmänä laadullinen eli kvalitatiivinen tapaustutkimus haastatteluineen oli perusteltua, koska siten päästiin lähelle tutkittavaa ilmiötä sekä pystyttiin tekemään myös havaintoja tutkimusorganisaatioiden haastatteluissa. Haastatteluiden sekä niiden analysoinnin tuloksena syntyneet teemat kuvasivat hyvin tutkittavaa ilmiötä ja tutkimusongelmaan ja tutkimuskysymyksiin saatiin vastaukset ja tulokset on hyödynnettävissä molemmissa organisaatioissa.

Yhteenvetona tästä tutkimuksesta todettakoon, että tutkimuksen perusteella valmentavaa johtajuutta ja kokonaisvaltaista hyvinvointia tulee edistää kaikin mahdollisin tavoin. Valmentavan johtajuuden kulttuuria organisaatioissa tulee kouluttaa jatkuvan oppimisen periaatteiden mukaisesti koko työhistorian ajan. Valmentavan johtajuuden käytänteiden omaksuminen yksilöiden ja tiimien tasolla lisää merkittävästi niiden välistä luottamusta ja antaa jokaiselle mahdollisuuden henkilökohtaiseen kasvuun, joka mahdollistaa kasvupolun koko organisaatiolle. Voimaannuttava työyhteisö ja positiivinen ilmapiiri sekä yhdessä koettu työn mielekkyyden kokemus lisäävät jokaisen kokonaisvaltaista hyvinvointia. Valmentavan johtajuuden kautta lisääntyvät omaan työhön vaikuttamismahdollisuudet tuovat sisältöä ja iloa sekä omaan että toisten kanssa yhdessä tekemiseen. Työn mielekkyyden ja imun kokemus lisää kokonaisvaltaista hyvinvointia, jonka kautta koko organisaation vauhtipyörämäinen liike lisääntyy kohti parempia tuloksia. Erityisen tärkeä tekijä edellä mainitun kehityskulun varmistamiseksi on kirjoittaa yrityksen strategian tavoitteet myös valmentavan johtamisen ja kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin näkökulmasta. Näihin liittyvä selkeä visio tulevaisuudesta ja vision oikea viestintä on keskeisenä elementtinä tavoitteiden realisoitumisessa. Yhteisen tavoitteen, osallistavan toiminnan ja arvostavan otteen kautta tämä kehityspolku on saavutettavissa kaikissa organisaatioissa.

LÄHDELUETTELO

- COLLINS Jim 2005. Hyvästä Paras. Helsinki: Talentum Pro. ISBN 952-14-0538-4.
- COTOFAN, Maria, De NEVE, Jan-Emmanuel, GOLIN, Marta, Kaats, MICAH, WARD, George. 2021 World Happiness Report. Work and Well-being during COVID-19: Impact, Inequalities, Resilience, and the Future of Work. London School of Economics and Political Science, University of Oxford, MIT Sloan. http://happiness-report.s3.amazonaws.com/2021/WHR+21_Ch7.pdf. Viitattu 20.01.2022
- KREKEL Christian, WARD George & De NEVE Jan-Emmanuel, 2018. Work and Well-being: A Global Perspective. Said Business School, Oxford University.
- ERIKSON Päivi, Koistinen Katri, 2014. Monenlainen tapaustutkimus. Kuluttajatutkimuskeskus. Tutkimuksia ja selvityksiä. <http://hdl.handle.net/10138/153032>. Viitattu 3.2.2022.
- Harvard Business Review 2019. The Leader as Coach. Verkkojulkaisu. <https://hbr.org/2019/11/the-leader-as-coach>. Viitattu 21.10.2021.
- JAROSZ, Joanna 2021. The impact of coaching on well-being and performance of managers and their teams during pandemic. Department of Social Sciences. University of Silesia, Barcelona, Spain. <https://radar.brookes.ac.uk/radar/items/b928316e-8a51-410b-90fa-ac2ae4c0c1b7/1/>.
- KINNARI Antti 2017. Valmentava johtaminen suomalaisessa kunnassa. Tampereen yliopisto. Johtamiskorkeakoulu. Hallintotiede.
- KOIVISTO, Petri 2021. Maavoimat kovemmassa kunnossa kuin aikoihin. Savon Sanomat 06.12.2021, Uutiset, A9.
- LAINEN, P., LINDBERG, M. & SILVENNOINEN, H. 2016. Työhyvinvoinnista tarvitaan väestötason seurantatietoa- Työhyvinvoinnin käsite ja mittaamisen problematisointia ja kehittelyä. Hallinnon tutkimus 35 (4), 287.
- LAINEN Pertti 2013. Työhyvinvoinnin kehittäminen. Hyvän kehittämisen reunaehtoja tutkimassa. ISBN 978-951-29-5570-1 (Sähköinen / PDF).
- LähiTapiola Savo, 2021. Raportti. LähiTapiola Savo Elämänturvaorganisaatio 2021.
- LähiTapiola Savo, 2021. Raportti. Hyvinvoinnin osa-alueet 2021.
- LähiTapiola Keskinäinen vakuutusyhtiö. CG raportti 2020. Selvitys LähiTapiolan Keskinäisen Vakuutus-yhtiön hallinto- ja ohjausjärjestelmästä 2020. <https://core-public.editaprima.fi/lahitapiola/download/5419/10>. Viitattu 15.01.2022.
- LARJOVUORI Riitta-Liisa, KINNARI Ismo, NIEMINEN Hannu, HEIKKILÄ-TAMMI Kirsi. Työhyvinvointi esimiehettömässä organisaatiossa-tutkimushankkeen loppuraportti. Tampereen yliopisto 2021. Työsuojelurahasto. <https://trepo.tuni.fi/handle/10024/136622>. Viitattu 15.01.2022.
- MANKA Marja-Liisa, MANKA Marjut 2016. Työhyvinvointi. Helsinki: Talentum Pro.
- MERIKALLIO Annukka 2020. Ei matka vaan se vauhti. Kuopio. Annukka Merikallio Oy.

- OKSANEN, Tuula 2009. Workplace social capital and employee health. Turun yliopiston julkaisuja. <https://www.utupub.fi/bitstream/handle/10024/47617/AnnalesD876Oksanen.pdf?sequence=1>. Viitattu 27.12.2021.
- PENNANEN, Merja 2013, Valmentavalla johtamisella kohti työhyvinvointia. Opinnäytetyö. Sosiaali- ja terveystieteiden kehittäminen ja johtamisen koulutusohjelma. Mikkelin ammattikorkeakoulu. <https://urn.fi/URN:NBN:fi.amk-2013060112311>.
- WARR Peter & NIELSEN Karina, 2018. Wellbeing and Work Performance. Institute of Work Psychology, University of Sheffield.
- POHJAMO, Paula 2019. Antti Pulkkasesta LähiTapiola Savon toimitusjohtaja-”Mentävä elämänturvayhtiön suuntaan”. Savon Sanomat 11.10.2019. <https://www.savonsanomat.fi/paikalliset/2782974>.
- PUTTONEN Sampsa, Hasu Mervi, Pahkin Krista, 2016. Työhyvinvointi paremmaksi. Työterveyslaitos. <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/130787/Ty%C3%B6hyvinvointi%20paremmaksi.pdf>.
- RAJANIEMI, Sini 2019. Henkilöstön työhyvinvointiin eniten vaikuttavat tekijät. Opinnäytetyö. Tradeno-mi, YAMK, liiketoimintaosaaminen. Vaasan ammattikorkeakoulu. https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/267699/Rajaniemi_Sini.pdf?sequence=2.
- RISTIKANGAS, Marjo-Riitta & RISTIKANGAS Vesa 2013. Valmentava johtajuus. Helsinki. Talentum. Viitattu 24.05.2021.
- ROTHER Mike 2011. Toyota Kata. Readme.
- Siilinjärven kunta 2021. Päätöksenteko. Verkkojulkaisu. <https://www.siilinjarvi.fi/minun-siilinjarvi/minun-siilinjarvi-2/hallinto-ja-organisaatio/>. Viitattu 26.05.2021.
- Siilinjärven kunta, 2021. Työhyvinvoinnin toimintaohjelma. Siilinjärven kunta.
- Työturvallisuuslaki 2002/738. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738>. Viitattu 06.01.2021.
- TUOMINEN, Kia 2021. Etätyö ja etäjohtaminen. Pro gradu -tutkielma. Johtamisen akateeminen yksikkö. Sosiaali- ja terveyshallintotieteen koulutusohjelma. Vaasan yliopisto. <https://urn.fi/URN:NBN:fi-fe2021090845645>.
- Teknologiaosaamisen johtaminen (YAMK) ONT prosessi 2020 (verkkokurssi). Laadullinen tutkimusprosessi ja tutkimuksen luotettavuus. Savonia yleinen. Moodle oppimisympäristö. Savonia ammattikorkeakoulu. <https://moodle.savonia.fi/course/view.php?id=10601>. Viitattu 02.02.2022.
- Teknologiaosaamisen johtaminen (YAMK) ONT prosessi 2020 (verkkokurssi). Laadullinen tutkimusaineiston hankinta. Savonia yleinen. Moodle oppimisympäristö. Savonia ammattikorkeakoulu. <https://moodle.savonia.fi/course/view.php?id=10601>. Viitattu 06.02.2022.

Teknologiaosaamisen johtaminen (YAMK) ONT prosessi 2020 (verkkokurssi). Laadullinen tutkimusaineiston analysointi. Savonia yleinen. Moodle oppimisympäristö. Savonia ammattikorkeakoulu. <https://moodle.savonia.fi/course/view.php?id=10601>. Viitattu 07.02.2022.

Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Viitattu 11.03.2021. https://tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf. Viitattu 11.03.2021.

UUTELA Ulla 2019: "Valmentava esimiestyö työhyvinvointia ja työssä oppimista tukemassa" Fenomenografinen tapaustutkimus esimiesten ja työntekijöiden käsityksistä. Acta electronica Universitatis Lapponiensis 256, ISBN 978-952-337-144-6, ISSN 1796-6310.

VALLI, Saana 2019. "Meillä ei ole alaisia, meillä on vain osaajia", Työhyvinvoinnin käsite 2010-luvun julkisessa keskustelussa. Pro Gradu tutkielma. Yhteiskuntatieteiden tiedekunta. Työn ja hyvinvoinnin maisteriohjelma. <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/105837/1558363873.pdf?sequence=1>.

KUVALUETTELO:

KUVA 1. Tutkimuksen prosessikuvaus.

KUVA 2. Johtamisen kolme ulottuvuutta (Carlsson 2012, 36.)

KUVA 3. Viiden tason hierarkia (Collins 2005, 46)

KUVA 4. Toyotan johtamistapa (Rother 2011, 209)

KUVA 5. Työn vaatimukset ja voimavaratekijät (Uutela, 36)

KUVA 6. Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät (Manka 2016, 76)

KUVA 7. Sosiaalisen pääoman syntymiseen vaikuttavat tekijät (Manka 2016, 134)

KUVA 8. Siilinjärven kuntaorganisaatio (Siilinjärven kunta, Internet sivut 2022)

KUVA 9. LähiTapiola ryhmä (LähiTapiola ryhmä, Internet sivut 2022)

KUVA 10. LähiTapiola Savon organisaatio (LähiTapiola ryhmä, Internet sivut 2022)

KUVA 11. Siilinjärven kunnan työhyvinvoinnin näkökulmat ja kehittämistoimet (Siilinjärven kunnan työhyvinvoinnin toimintaohjelma 2021-2023)

LIITTEET

LIITE 1: Teemahaastattelukysymykset

1. Taustakysymykset, miten pitkään olet toiminut nykyisessä tehtävässä jne. ja mikä on toimenkuvasi?
2. Kuvaile omin sanoin, mitä valmentava johtaminen sinulle tarkoittaa?
3. Kuvaile omin sanoin, mitä työhyvinvointi sinulle tarkoittaa?
3. Mitä valmentavalla johtamisella ja työhyvinvoinnilla mielestäsi tavoitellaan?
4. Mitä tavoitteita voisi olla yksittäisen työntekijän näkökulmasta?
5. Mitä tavoitteita voisi olla koko organisaation näkökulmasta?
6. Mitä edellytyksiä esimiehellä pitää olla, että voi olla valmentava esimies?
7. Mitä työntekijältä vaaditaan, että valmentaa johtamista voi olla?
8. Miten valmentava johtaminen vaikuttaa mielestäsi työntekijöiden pitovoimaan.
9. Tuleeko sinulla mieleen käytännön esimerkkejä, todellisia tai kuviteltuja, joiden avulla voisit havainnollistaa aiempaa keskusteluumme?
10. Mitä kehitystarpeita organisaatiossasi olisi valmentavaan johtamiseen ja työhyvinvointiin liittyen?
11. Tuleeko sinulla mieleen vielä jotain mitä haluaisit tarkentaa tai lisätä aiempaan?

LIITE 2: Teeman 5.1 yhteenvedokooste

Teema 5.1 (Haastattelukooste) Valmentava johtaminen tukemassa omaa hyvinvointia sekä kehittämässä omaa ihmiskuvaa johtajana tai työntekijänä.

Työhyvinvointi syntyy arjesta, työn täytyy olla turvallista, terveellistä ja tuottavaa sekä mielekästä ja palkitsevaa että omaa elämänhallintaa tukevaa. Työn ja yksityiselämän tulee olla tasapainossa keskenään, työn ja vapaa ajan tulee olla sopusoinnussa keskenään.

Omien voimavarojen ja elämänhallinnan tunnistaminen.

Valmentavassa johtamisessa vaikuttaa paljon johtajan ihmiskuva eli millainen kuva minulla on itsestä johtajana ja tämä ihmiskuva ei voi olla kovin erilainen työ- ja siviilielämässä ja minässä, näiden välillä ei voi olla kovin suurta ristiriitaa tai se voi näkyä johtamisessa. Asenne johtamisessa tulee olla sellainen, että minulla on positiivinen ihmiskuva.

Esimiehet ovat persoonia, joka vaikuttaa johtamiseen. Ihmistuntemus ratkaisee jonka avulla osaa johtaa ihmisiä ihmisen ominaisuuksien mukaisesti. Esimiehen positiivinen asenne johdettaviin tärkeässä roolissa valmentavalla esihenkilöllä.

Henkilökohtaiset ominaisuudet vaikuttavat johtamiseen ja näitä tulee kehittää esim. koulutuksen avulla. Oman persoonallisuuden tunnistaminen ja kehittäminen.

Esihenkilön tulee voida hyvin, jotta johdettavat voivat hyvin, esimerkillä johtaminen myös hyvinvoinnin näkökulmasta.

Käytän kokonaisvaltaista hyvinvointia käsitteenä enemmän kuin työhyvinvointia. Pyritään auttamaan myös työajan ulkopuolella mahdollisissa ongelmissa, jotta työn sujuvuus varmistetaan. Elämän perusasiat työ, vapaa-aika ja uni tulee olla kunnossa, jotta työn haasteista selvitään. Työhyvinvointi ei ole pelkästään henkilöstöetuja vaan perustan tulee olla kunnossa, jotta työhyvinvointi toteutuu.

Hyvä henkilöstökokemus jotta voidaan saavuttaa hyvä asiakaskokemus ja se välittyy eteenpäin asiakkaan suuntaan.

Asiakkaalle heijastuu henkilöstön tila ja fiilis, positiiviset tunteet näkyvät ulospäin. Työntekijän pitää kokea työnsä merkitykselliseksi. Diversiteetti eli monimuotoisuus on tärkeässä roolissa ja haastavat esihenkilöitä kehittämään työssään.

Työntekijöiden pysyvyys, vastuullinen työnantajakuva ja hyvä henkilöstökokemus, houkutteleva työnantaja, terve työyhteisö, työyhteisöä ei saa kuormittaa liikaa.

Rekrytoinneissa painotetaan esihenkilökokemusta ja hyvää tyyppiä enemmän kuin täydellistä substanssin osaamista.