

**SAVONIA**

ammattikorkeakoulu

OPINNÄYTETYÖ - YLEMPI AMMATTIKORKEAKOULUTUTKINTO  
YHTEISKUNTATIETEIDEN, LIIKETALouden JA HALLINNON ALA

# VALMENTAVA JOHTAJUUS TILITOIMISTON ESIHENKILÖ- TYÖSSÄ

TEKIJÄ Anna Korhonen

Koulutusala Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala	
Tutkinto-ohjelma Liiketoiminnan kehittämisen tutkinto-ohjelma	
Työn tekijä(t) Anna Korhonen	
Työn nimi Valmentava johtajuus tilitoimiston esihenkilötyössä	
Päiväys 4.5.2024	Sivumäärä/Liitteet 65/3
Toimeksiantaja/Yhteistyökumppani(t)	
<p><b>Tiivistelmä</b></p> <p>Opinnäytetyön kohdeorganisaationa on tilitoimisto, jossa on meneillään johtamiskulttuurin muutos. Organisaation johtamista haastavat useat työelämän murrokseen liittyvät asiat, kuten teknologian kehitys, digitalisaatio, muutokset toimintaympäristössä, henkilöstön ikääntyminen ja uusien sukupolvien työmarkkinoille tulo. Nämä kaikki edellyttävät johtamisen painopisteen siirtämistä asiajohtamisesta entistä enemmän ihmisten johtamiseen. Organisaation tavoitteena onkin, että jatkossa kaikki esihenkilöt toimisivat valmentavalla otteella. Valmentavassa johtajuudessa korostuvat toisen ihmisen arvostava kohtaaminen ja jatkuva dialogi alaisen ja esihenkilön välillä. Esihenkilön tehtävänä on valmiiden vastausten sijaan auttaa alaisiaan itsenäisessä päätöksenteossa, kirkastaa yhteisiä tavoitteita ja pyrkiä valjastamaan jokaisen yksilölliset vahvuudet koko organisaation hyväksi.</p> <p>Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää kohdeorganisaation valmentavan johtamisen nykytila ja kehittämiskohteet. Tutkija halusi selvittää myös, miten taloushallinnon ammattilaisten sisäisen motivaation kokemusta voidaan vahvistaa valmentavan johtamisen keinoin. Työntekijän sisäisen motivaation kokemuksen kun on todettu olevan merkittävästi yhteydessä asiantuntijatyön laatuun ja työssä suoriutumiseen.</p> <p>Tutkimuksen teoreettinen viitekehys koostui valmentavan johtamisen ja valmentavan esihenkilötyön teemoista sekä sisäisen motivaation vahvistamisesta valmentavan otteen keinoin. Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena. Aineistonkeruumenetelmänä tutkimuksessa käytettiin teemahaastattelua. Haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina ja haastateltavina oli kohdeorganisaation esihenkilöitä ja kirjanpitäjiä. Aineiston tulkinnessa käytettiin analysointitapana teoriasidonnaista sisällönanalyysiä.</p> <p>Tutkimuksen tulosten mukaan valmentava johtajuus toteutuu kohdeorganisaatiossa monelta osin hyvin jo nykytilanteessa. Kohdeorganisaation esihenkilötyön vahvuuksia ovat arvostava kohtaaminen, aito läsnäolo, henkilöstön osallistaminen, aktiivinen kuuntelu ja avoin vuorovaikutus. Esihenkilöt käyttävät nykytilanteessa myös monia keinoja alaistensa sisäisen motivaation vahvistamiseksi. Kirjanpitäjien autonomian kokemus on vahva, he kokevat saavansa halutessaan uusia haastavampia työtehtäviä ja kokevat saavansa esihenkilöltään tukea aina tarvittaessa. Valmentavan johtamisen osalta selkeimpinä kehittämiskohteina tutkimuksessa nousi esiin innostaminen, palautteenantokulttuuri sekä valmentavaan otteeseen olennaisena osana kuuluva alaisen oman ajattelun aktivointi oivalluttavien kysymysten avulla. Sisäisen motivaation osalta kehittämiskohteina nousi esiin tavoitteiden kirkastaminen, yksilöllisten vahvuuksien ja motivaatiotekijöiden huomiointi, palautteenantokulttuuri sekä ylemmän johdon vahvempi läsnäolo.</p>	
Avainsanat valmentava johtajuus, valmentava esihenkilötyö, motivaatio, sisäinen motivaatio	

Field of Study Social Sciences, Business and Administration	
Degree Programme Degree Programme in Business and Administration	
Author(s) Anna Korhonen	
Title of Thesis Coaching Leadership in the Role of Supervisors in an Accounting Firm	
Date May 4, 2024	Pages/Appendices 65/3
Client Organisation /Partners	
<p><b>Abstract</b></p> <p>The subject organization of this thesis is an accounting firm and there is a cultural shift in management undergoing in the organization. Several factors related to the change in working life, like technological development, digitalization, changes in the operating environment, staff aging and entry of new generations into the labor market, are posing challenges to the organization's leadership. All of these factors require a change in focus from task management to people management. The organization's goal is that all supervisors would work with a coaching approach in the future. In coaching leadership, the appreciative meeting of another person and continuous dialogue between subordinate and supervisor are emphasized. Instead of providing ready-made answers, the supervisor's role is to help subordinates in independent decision-making, clarify common goals and strive harness everyone's individual strengths for the benefit of the entire organization.</p> <p>The goal of this thesis was to find out the current state of coaching leadership and development targets in the subject organization. The researcher also aimed to find out how the experience of financial administration professionals' internal motivation could be strengthened through the methods of coaching leadership. The employee's experience of internal motivation has been found to be significantly related to the quality of expert work and performance at work.</p> <p>The theoretical reference framework of the study consisted of the themes of coaching leadership and coaching supervisor work, as well as the strengthening of internal motivation through the methods of a coaching approach. The research was carried out as a qualitative study. Thematic interview was used as the data collection method in the study. The interviews were carried out as individual interviews and the interviewees were managers and accountants of the target organization. Theory-based content analysis was used in the interpretation of the data.</p> <p>According to the results of the study, coaching leadership was already implemented well in the target organization in many respects in the current situation. The strengths of the coaching supervision work in the target organization are appreciative encounters, genuine presence, staff involvement, active listening skills and open communication. In the current situation, supervisors also use many methods to strengthen the internal motivation of their subordinates. Accountant's sense of autonomy is strong, they feel that they can take more, challenging work tasks if they wish, and they feel that they can always receive support from their supervisor whenever needed. According to the findings, the clearest areas for improvement were motivation, a culture of feedback and the activation of subordinates' own thinking through insightful questions, which are an essential part of coaching. In relation to internal motivation, the areas of development that emerged are the clarification of goals, consideration of individual strengths and motivational factors, a feedback culture and a stronger presence of upper management.</p>	
<p><b>Keywords</b></p> <p>Coaching leadership, coaching supervision, motivation, internal motivation</p>	

## SISÄLTÖ

1	JOHDANTO .....	7
1.1	Työn taustaa .....	7
1.2	Opinnäytetyön tavoitteet ja tutkimuskysymykset.....	9
2	VALMENTAVA JOHTAJUUS .....	10
2.1	Valmentava johtajuus.....	10
2.2	Valmentavan johtajuuden työkalut .....	13
2.2.1	Pilari-malli .....	13
2.2.2	GROW.....	15
2.3	Valmentavan johtamisen hyödyt .....	17
3	VALMENTAVA JOHTAJUUS JA ESIHENKILÖTYÖ.....	20
3.1	Esihenkilö valmentavana johtajana eri rooleissa .....	20
3.2	Valmentava johtaminen käytännön esihenkilötyössä.....	22
3.2.1	Turvallisen ympäristön luominen.....	22
3.2.2	Yksilöllisten vahvuuksien tunnistaminen ja hyödyntäminen .....	23
3.2.3	Oivalluttavat kysymykset ja aktiivinen kuuntelu .....	23
3.2.4	Haastaminen ja innostaminen.....	25
3.2.5	Itsenäisen päätöksenteon edellyttäminen .....	26
3.2.6	Coach-roolin hyödyntäminen .....	27
3.2.7	Kiitos, kannustus ja palautteenanto .....	28
3.3	Valmentavana esihenkilönä kehittyminen.....	28
4	VALMENTAVA JOHTAMINEN JA SISÄINEN MOTIVAATIO .....	32
4.1	Sisäinen motivaatio .....	32
4.2	Sisäisen motivaation vahvistaminen valmentavan johtamisen avulla .....	32
4.2.1	Autonomian kokemus .....	33
4.2.2	Kyvykkyyden kokemus .....	35
4.2.3	Yhteisöllisyyden kokemus.....	37
4.2.4	Tavoitteiden kirkastaminen.....	38
5	TUTKIMUSOTE JA TUTKIMUSMENETELMÄ.....	40
5.1	Tutkimusote .....	40
5.2	Tutkimusmenetelmä.....	41
5.3	Aineiston analysointi .....	43

6	TUTKIMUKSEN TULOKSET .....	46
6.1	Valmentava ote kohdeorganisaation esihenkilötyössä nykytilanteessa.....	46
6.2	Johtamisen kehittäminen.....	50
6.3	Työntekijöiden sisäisen motivaation vahvistaminen valmentavan johtamisen keinoin.....	51
7	JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITYSEHDOTUKSET.....	53
7.1	Vuorovaikutustaitojen kehittäminen .....	57
7.2	Innostaminen .....	58
7.3	Palaute ja kannustus.....	58
7.4	Yksilöllisten vahvuuksien ja motivaatiotekijöiden tunnistaminen .....	59
7.5	Tavoitteiden kirkastaminen.....	60
7.6	Esihenkilöiden keskinäinen vertaistuki .....	60
7.7	Päätöksentekoon osallistaminen.....	61
8	POHDINTA.....	62
8.1	Tutkimuksen eettisyyden ja luotettavuuden arviointia.....	63
	LÄHTEET .....	66
	LIITE 1: HAASTATTELUKUTSU.....	69
	LIITE 2: TEEMAHAASTATTELURUNKO ESIHENKILÖT .....	70
	LIITE 3: TEEMAHAASTATTELURUNKO KIRJANPITÄJÄT .....	72
	TAULUKKO 1. Perinteisen johtamisen ja valmentavan johtamisen erot. (Ristikangas & Grünbaum 2014, 17.).....	11
	TAULUKKO 2. Valmentava johtajuus tiivistetysti.....	13
	TAULUKKO 3. GROW-malli (mukaillen Ristikangas & Grünbaum 2014, 167.).....	16
	TAULUKKO 4. Valmentavan johtamisen hyötyjä. (Mukaillen Ristikangas, Ristikangas & Alatalo 2019, 246)..	19
	TAULUKKO 5. Esimerkki aineiston purkamisesta.....	45
	KUVALUETTELO	
	KUVA 1. Leaderment-malli. (Kohdeorganisaatio). .....	8
	KUVA 2. Valmentavan johtajuuden kokonaisuus. (mukaillen Ristikangas & Ristikangas 2022, 43).....	12
	KUVA 3. Valmentavan johtajan Pilari-malli. (mukaillen Ristikangas & Ristikangas 2022, 114.) .....	14
	KUVA 4. Pilari-mallin vaiheet. (mukaillen Ristikangas & Grünbaum 2014, 168-170.).....	15
	KUVA 5. Valmentavan johtajan ydinroolit.....	20
	KUVA 6. OTTO-malli. (Mukaillen Havunen 2007,26.).....	25

KUVA 7. Itsemääräämisen teoria. (Salmimies & Ruutu 2013, luku 3). .....	33
KUVA 8. Analyysiprosessin eteneminen.....	44
KUVA 9. Valmentava johtajuus tiivistetysti. ....	46
KUVA 10. Esihenkilön kolme roolia (Kohdeorganisaatio).....	49
KUVA 11. Sisäisen motivaation vahvistamisen keinoja valmentavalla otteella. ....	51

## 1 JOHDANTO

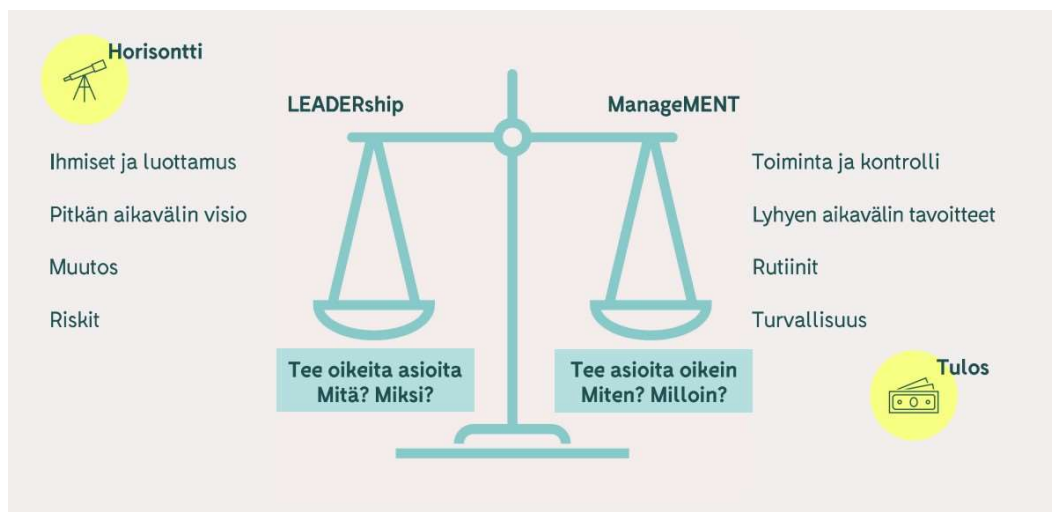
Tässä luvussa kerron opinnäytetyön taustoista ja lähtökohdista. Esittelen kohdeorganisaation nykyisen johtamismallin ja tavoitteet johtamiskulttuurin muutoksen osalta. Näitä taustoja vasten rakentui myös tämän opinnäytetyön tavoitteet ja tutkimuskysymykset.

### 1.1 Työn taustaa

Monet muutokset työntekemisen ympäristössä haastavat yritysten johtamiskulttuuria. Perinteinen johtamisajattelu, jossa esihenkilöt ovat valvoneet ja tehneet päätöksiä alaistensa puolesta, ei nykymaailmassa enää toimi. Valmentava johtajuus, jossa korostuvat toisen ihmisen arvostava kohtaaminen ja yhteinen ongelmanratkaisu, onkin nousemassa johtamisen valtavirraksi. Esihenkilön tehtävänä on valvomisen ja pomottamisen sijaan olla tiimiläistensä tukihenkilö, joka sparraa, tukee, kannustaa, osallistaa ja pyrkii saamaan jokaisen yksilölliset vahvuudet käyttöön koko organisaation hyväksi. (Ristikangas & Ristikangas 2022, 18-19; Ristikangas & Grünbaum 2014, 16.)

Opinnäytetyöni kohdeorganisaationa on tilitoimisto, jonka johtamiskulttuuria haastavat useat samat työelämän murrokseen liittyvät asiat kuin yrityksistä yleisestikin. Teknologian kehitys, digitalisaatio, toimintaympäristön muutokset, henkilöstön ikääntyminen sekä uusien sukupolvien työmarkkinoille tulo edellyttävät painopisteen siirtämistä asiajohtamisesta ihmisten johtamiseen vielä aiempaakin enemmän. Taloushallinnon ammattilaisilta edellytetään entistä suurempaa kykyä itsenäiseen päätöksentekoon ja ongelmanratkaisuun muuttuvien olosuhteiden keskellä. Esihenkilö ei useinkaan ole enää paras asiantuntija, jolta löytyy ratkaisu tilanteessa kuin tilanteessa. Olennaisempaa on, kuinka esihenkilö kykenee auttamaan alaisiaan itsenäisessä päätöksenteossa, tukemaan heitä jatkuvien muutosten keskellä sekä valjastamaan alaistensa potentiaalin koko organisaation hyväksi.

Kohdeorganisaation nykyinen johtamismalli perustuu niin kutsuttuun leaderment-malliin, joka on yhdistelmä sanoista leadership ja management. Leaderment-mallin periaatteet ovat yksinkertaisia (kuva 1): management- johtaminen on asioiden, tehtävien ja tiimin prosessin hallinnointia, jotta kirjanpitäjien työ olisi selkeää ja sujuvaa. Työn sujuvuuden varmistamiseksi tarvitaan raameja, rakenteita ja rutiineja. Leadership-johtaminen puolestaan tarkoittaa, että nostetaan ”katse varpaista” ja tähyillään kauemmaksi. Esihenkilön odotetaan johtavan omalla esimerkillään. Hänen tulisi yksinkertaistaa organisaation visiot selkeiksi tavoitekuviksi ja tiimin käytännön suunnitelmiksi. Innostaminen ja motivointi toteutuvat käymällä ahkerasti dialogia tiimiläisten kanssa. Ihannetilanteessa kun management- ja leadership-johtamisen välillä vallitsee tasapaino, esihenkilön katse pysyy horisontissa, työ on tuloksellista, ihmiset motivoituneita ja tekemisellä selkeät päämäärät. (Kohdeorganisaatio.)



KUVA 1. Leaderment-malli. (Kohdeorganisaatio).

Kohdeorganisaation tavoitteena on saada johtamiskulttuuria muutettua asteittain niin, että vähitellen kaikki esihenkilöt toimivat valmentavan johtamisotteen mukaisesti. Esihenkilöt ovat saaneet koulutusta valmentavaan johtamiseen liittyen syksystä 2021 alkaen, ensin pilottikoulutuksina toteutettuina ja sittemmin systemaattisesti koko tiliiketoiminnan yksikköä koskien. Organisaation työntekijöille valmentavan johtajuuden käsite ei ole vielä tullut juurikaan tutuksi. Kulttuurin muutos vaatii aikaa. Muutosprosessia ja kehittämistyötä varten kohdeorganisaatiossa tarvitaan enemmän tietoa johtamisen nykytilasta. Opinnäytetyön aihe valikoitui tästä tarpeesta käsin, osin myös tutkijan omasta kiinnostuksesta aiheeseen liittyen.

Opinnäytetyöhön valikoitui mukaan myös sisäisen motivaation vahvistamisen näkökulma, koska sisäisen motivaation ja asiantuntijatyön laadun ja työssä suoriutumisen välillä on osoitettu olevan merkittävä yhteys. (Martela & Jarenko, 10). Taloushallinnon ammattilaisten työtä määrittävät lait ja viranomaissäädökset sekä tarkkuus ja laatuvaatimukset. Niinpä sisäisen motivaatio merkitys on olennaisen tärkeä myös tässä työssä. Sisäinen motivaatio kumpuaa ihmisen sisältä eikä johtaja voi sytyttää sisäistä motivaatiota toisen puolesta. Organisaatiot voivat kuitenkin auttaa työntekijöitä tunnistamaan oman sisäisen motivaationsa ja vahvistaa tätä kokemusta monin tavoin. (Martela & Jarenko 2014, 36). Tutkija halusikin selvittää, miten taloushallinnon ammattilaisten sisäisen motivaation kokemusta voidaan vahvistaa valmentavan johtamisen keinoin.

## 1.2 Opinnäytetyön tavoitteet ja tutkimuskysymykset

**Opinnäytetyöni tavoitteena on saada muodostettua mahdollisimman kattava kuva kohdeorganisaation valmentavan johtamisen nykytilasta ja kehittämiskohteista. Tavoitteena on saada selville, millä tavoin esihenkilöt hyödyntävät valmentavan otteen menetelmiä johtamisessaan ja miten johtamiskäytänteitä tulisi kehittää niin, että valmentava ote toteutuisi jatkossa vahvemmin osana johtamista. Lisäksi tavoitteena on selvittää, miten työntekijöiden sisäisen motivaation kokemusta voidaan vahvistaa valmentavan johtamisen keinoin.**

Opinnäytetyöni tutkimuskysymykset ovat:

1. Miten valmentava ote näkyy kohdeorganisaation lähiesihenkilöiden johtamisessa nykytilanteessa?
2. Miten johtamista tulisi kohdeorganisaatiossa kehittää niin, että valmentava ote tulisi vahvemmin osaksi johtamista?
3. Miten valmentavalla otteella voidaan vahvistaa kohdeorganisaation työntekijän sisäisen motivaation kokemusta?

## 2 VALMENTAVA JOHTAJUUS

Tässä luvussa kerron, mitä valmentava johtajuus tarkoittaa, mitkä ovat valmentavan johtajuuden erot perinteiseen johtamiseen verrattuna, mitä työkaluja valmentavassa johtamisessa voidaan hyödyntää ja mitkä ovat valmentavan johtamisen hyödyt.

### 2.1 Valmentava johtajuus

Vielä 2000-luvun alussa Golemanin tutkimus osoitti, että eri johtamistyyleistä valmentava johtajuus oli vähiten käytetty. (Goleman, 2000). Tällä hetkellä valmentava johtajuus on kuitenkin nousemassa johtamisen valtavirraksi eikä tämä tapahdu sattumalta. Uudenlaisessa työntekemisen ympäristössä, jossa tiedon ja osaamisen merkitys korostuvat ja jossa uusien sukupolvien odotukset työelämältä ovat varsin erilaiset kuin heitä edeltäneillä, on yritysten välttämätöntä uudistaa myös johtamiskulttuuriaan. Perinteinen johtamisajattelu, jossa esimiehet valvovat ja tekevät päätöksiä alaisensa puolesta, ei nykymaailmassa enää toimi. (Ristikangas & Ristikangas 2022, 18-19.)

Aaltosen, Pajusen & Tuomisen (2005, 301) näkemyksen mukaan johtaminen muistuttaa nykyisellään yhä enemmän vapaaehtoisjoukon johtamista. Vahvalle johtajuudelle on heidän mukaansa edelleenkin tarvetta, mutta johtajuuden ominaispiirteet eroavat merkittävästi tiukan hierarkkisesta ja vanhakantaisesta, pomottavasta johtajuudesta. Valmentava johtaminen voidaan nähdä jopa perinteisen johtamisen vastakohtana. (Kurttila & Aalto 2021, luku 1). Valmentavassa johtajuudessa korostuvat toisen ihmisen arvostava kohtaaminen ja yhdessä tekeminen. Esihenkilö ei enää niinkään anna valmiita vastauksia, vaan osallistaa ja valtuuttaa, kysyy ja kannustaa. Valmentava esihenkilö pyrkii vapauttamaan yksilöiden potentiaalin koko organisaation hyväksi. Johtajan tärkeänä tehtävänä on selvittää toiminnalle asetettuja tavoitteita sekä auttaa ja tukea alaisiaan niiden saavuttamisessa. (Ristikangas & Grünbaum 2014, 13-16; Havunen 2007, 16-18.) Ristikangas & Grünbaum (2014, 17) ovat mielestäni hyvin kuvanneet perinteisen johtamisen ja valmentavan johtamisen välisiä eroja (taulukko 1).

TAULUKKO 1. Perinteisen johtamisen ja valmentavan johtamisen erot. (Ristikangas &amp; Grünbaum 2014, 17.)

<b>Perinteinen johtaminen</b>	<b>Valmentaminen</b>
Esihenkilö tietää ja kertoo, mitä pitää tehdä.	Valmentajalla on monia eri rooleja ja tehtäviä.
On olemassa valmis vastaus ja ohje.	Kysytään.
Toimitaan mallin/prosessin mukaan, jonka johto/esihenkilö on luonut.	Huomioidaan muiden mielipiteet ja kokemus.
Tehdään mitä on ohjeistettu.	Osallistetaan suunnitteluun, tekemiseen ja arviointiin.
Käsketään ja käytetään pakotteita.	Toimitaan imuohjautuvasti ja vapaaehtoisesti-sitoutuen.
Työskennellään yksin.	Tehdään yhdessä.
Pidetään monologia.	Käydään dialogia ja dialogia.
Ollaan hiljaa, kun asiat ovat hyvin -ongelmista huomautetaan.	Kannustetaan, innostetaan ja arvioidaan jatkuvasti.
Vältellään ja pelätään virheitä	Tehdään kokeiluja ja opitaan virheistä.
Ollaan itsekseen tyytyväisiä.	Juhlistetaan pieniä onnistumisia.

Valmentava johtaminen on tavoitteellista toimintaa. Ristikangas & Ristikangas (2022, 43) korostavat valmentavan johtamisen olevan kokonaisvaltainen ajattelu- ja toimintatapa, jossa jokainen kantaa oman vastuunsa. Ongelmatilanteet ratkotaan yhdessä, jolloin tapahtuu molemminpuolista oppimista ja kehittymistä. Kun johtajat keskittyvät oikeisiin asioihin luomalla yksilöille ja ryhmille suotuisat kehittymismahdollisuudet, päästään myös haluttuihin tuloksiin. Valmentavassa johtamisessa olennaista on myös tapa, jolla tulokset aikaansaadaan. (Kansanen 2004, 31-32.) Kuten Havunen (2007, 18) toteaa: vaikka johtamisprosessissa saavutettaisiin asetut tavoitteet ja näennäisesti hyvä lopputulos, mutta johtajan keinot olisivat sellaiset, etteivät alaiset haluaisi yhteistyötä enää jatkaa, voisi aiheellisesti kysyä, oliko tulos sittenkään hyvä.

Coaching vaikuttaa valmentavan johtamismallin taustalla merkittävästi. Se on siirtynyt urheilumaailmasta johtamiskirjallisuuteen 1950-luvulla ja viimeisen kymmenen vuoden aikana siitä on tullut kiinteä osa valmentavan johtamisen käsitteistöä. Coach -ajattelun mukaan johtajuus perustuu menetelmiin, jotka tähtäävät valmennettavan kehittymiseen, suorituksen parantamiseen, oppimiseen ja tavoitteiden saavuttamiseen. Kyseessä on sekä valmentajan että valmennettavan yhteinen oppimisprosessi, jossa pyritään valmennettavan potentiaalihin hyödyntämiseen ja hänen itsensä asettamiensa tavoitteiden toteuttamiseen. (Ristikangas & Ristikangas 2022, 21-22.) Valmentajan asenne ja ajattelutapa näkyvät valmentavan johtajan työskentelyssä koko ajan. Tekemisessä korostuvat keskinäinen luottamus sekä yhdessä tekeminen (kuva 2). (Ristikangas & Ristikangas 2022, 42-43.) Jokainen on

oppijana erilainen ja valmentaja pyrkii yhden ratkaisun sijaan hyödyntämään erilaisia vaihtoehtoisia tapoja valmentamisessa. Valmentajalta vaaditaan hyviä ihmissuhdetaitoja. Valmentajan roolissa keskiössä ovat kysely, kuuntelu, palautteen antaminen ja vastaanottaminen, viestintä ja motivoiminen. (Phillips 1996; Ladyshewsky 2010.) Panostamalla piilossa olevien vahvuuksien hyödyntämiseen ja uskomalla ihmisten kykyihin, valmentava johtaja aikaansaa positiivisen kierteen, jossa johdettavat kokevat onnistumisen kokemuksia. (Kansanen 2004, 23-26;31-32; Ristikangas & Ristikangas 2022, 101-104.)

Luottamuksellisen ilmapiirin rakentaminen systemaattisesti on valmentavan johtajan keskeisimpiä tehtäviä. Johtajan oma käytös määrittää viime kädessä sen, rakentaako vai rapauttaako hänen toimintansa ryhmän keskinäistä luottamusta. Silloin kun luottamus on kunnossa, vahvistaa se yksilöiden motivaatiota, sitoutumista ja uskallusta uusien asioiden kokeilemiseen. Ryhmän sisäinen keskustelu on avointa ja ryhmässä vallitsee halu auttaa toisia. Ei ole tarvetta varmistaa, hoituvatko sovitut asiat koska jokainen tietää, että mahdollinen osaamattomuus ja epävarmuus tuodaan yhteiseen keskusteluun. (Ristikangas & Ristikangas 2022, 170-172.)



KUVA 2. Valmentavan johtajuuden kokonaisuus. (mukaillen Ristikangas & Ristikangas 2022, 43).

Alla olevaan taulukkoon (taulukko 2) olen koonnut yhteenvedon mitä valmentava johtajuus tarkoittaa tiivistetysti eri kirjailijoiden mukaan.

TAULUKKO 2. Valmentava johtajuus tiivistetysti.

<b>Kirjailija</b>	<b>Valmentava johtajuus</b>
Ristikangas & Ristikangas (2022, 12-13)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- kokonaisvaltainen tapa olla</li> <li>- arvostava, osallistava ja tavoitteellinen yhteistoiminta</li> <li>- yksilön potentiaalin vapauttaminen organisaation hyväksi</li> </ul>
Kurttila & Aalto (2021, luku 1)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- prosessi, jossa autetaan valmennettavaa hyödyntämään voimavarojaan tavoitteiden saavuttamiseksi</li> </ul>
Soback (2021, 61)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- hyvä vuorovaikutus</li> <li>- oivalluttavat kysymykset</li> <li>- alaisen itsenäisen päätöksenteon mahdollistaminen</li> </ul>
Kansanen (2004, 23)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- esihenkilön ja alaisen välinen tavoitteellinen ongelmanratkaisu- ja vuorovaikutusprosessi</li> </ul>
Havunen (2007, 17)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- esihenkilöt valmentajia, jotka auttavat alaisiaan saavuttamaan toiminnalle asetettuja tavoitteita</li> <li>- tuki, tehtävien selventäminen</li> </ul>

## 2.2 Valmentavan johtajuuden työkalut

### 2.2.1 Pilari-malli

Valmentava johtajuus pohjautuu vahvasti valmentajan ja valmennettavan väliseen dialogiin, jossa kahdenkeskiset valmennuskeskustelut ovat keskeisessä roolissa. Yhtenä työkaluna näissä vuorovaikutustilanteissa johtaja voi hyödyntää esimerkiksi niin kutsuttua Pilari-mallia. Malli perustuu ajatukseen siitä, että nykyhetken ja tavoitteen välillä on kuilu, jota pyritään kuroma umpeen vaiheittain. Menneisyyteen ei voi enää vaikuttaa, mutta oikeita valintoja tekemällä tulevaisuudessa kaikki on mahdollista. Esihenkilö auttaa kysymysten avulla alaistaan löytämään keinoja ja ratkaisuja, joilla alainen siirtyy kohti itse asettamia tavoitteita. (Ristikangas & Ristikangas 2022, 113-114.)

Pilari-mallissa on kuusi eri vaihetta (kuvat 3 ja 4): fokuksen määrittäminen, mahdollisuuksien kartoitus, toiminnan suunnittelu, esteiden ylitys, palkitseminen ja tuki sekä kertaus ja toisto. Keskustelun aikana tavoite saattaa muovautua ja tarkentua, parhaimmillaan keskustelu etenee kuitenkin joustavasti vaiheesta toiseen, joskaan ei aina lineaarisesti. Ensimmäisessä vaiheessa luodaan keskustelun raamit nykyhetken ja tavoitetilan mukaan. Esihenkilön tehtävänä on pitää keskustelu yhdessä sovitujen raamien sisällä - siksi fokuksen määrittäminen keskusteluhetken alussa on tärkeää. Aiheen rajaamisen jälkeen pyritään löytämään keinoja, joilla alainen kykenee saavuttamaan tavoitteensa. Tässä vaiheessa esihenkilön on hyvä huomioida, että omaa kokemustietoaan kannattaa jakaa tilanteen mukaan, mutta aktiivisen kuuntelun tulisi kuitenkin olla ensisijaista. Karkeasti ottaen tulisi päteä

20-80 sääntö, jossa valmentajan puhetta on viidesosa ja valmennettava itse on aktiivisessa roolissa. Valmennettavan oman osallistumisen kautta hänen itsetuntonsa vähitellen vahvistuu ja itseohjautuvuus kehittyy. Jatkokyöskentelyä varten olisi hyvä löytää ainakin yksi toteutuskelpoinen ratkaisuvaihtoehto. (Ristikangas & Ristikangas 2022, 113-114.)

Kun vaihtoehdot ovat selvillä, esihenkilön tehtävänä on ohjata valmennettavaa määrittämään konkreettiset toimenpiteet, joilla halutut tavoitteet voidaan saavuttaa. Sen lisäksi tulee varmistaa, että suunnitelma on toteutuskelpoinen ja linjassa organisaation tavoitteiden kanssa. Prosessiin kuuluu myös, että käydään läpi keinot, miten mahdolliset esteet ohitetaan. Tässä vaiheessa valmentajalta vaaditaan jäykkää otetta, jotta selittelyille ja tekosyille ei jää tilaa. Suurin osa esteistä on voitettavissa pohtimalla yhdessä niiden poistamista ja varmistamalla tarvittavat resurssit niiden ylittämiseksi. Valmentavassa johtajuudessa pyritään myös jakamaan päätöksentekovastuuta mahdollisimman lähelle työntekijää. (Ristikangas & Ristikangas 2022, 116-119.)

Positiivinen palaute prosessin aikana on tärkeää, se energisoi ja sitouttaa valmennettavaa. Valmennuskeskustelun päätteeksi esihenkilö vielä varmistaa suunnitelman jalkauttamisen osaksi arkea toistamalla ja kertaamalla yhdessä sovitut asiat. Esihenkilö voi myös pyytää valmennettavaa tekemään itse yhteenvedon keskustelusta. Näin valmennettava sitoutetaan tavoitteisiin, jotka hän on itse keskustelun aikana tuonut esille. (Ristikangas & Ristikangas 2022, 119-121.)



KUVA 3. Valmentavan johtajan Pilari-malli. (mukaillen Ristikangas & Ristikangas 2022, 114.)

<p><b>Nykyhetki, tavoitteet</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mitä ajankohtaisia asioita työssä nyt?</li> <li>- Miten määrittäisit oman tavoitteesi?</li> <li>- Milloin katsot onnistuneesi tavoitteen saavuttamisessa?</li> </ul>	<p><b>Mahdollisuudet</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Millaisia ratkaisuja ja vaihtoehtoja valitsisit?</li> <li>- Millaisia asioita olet jo tehnyt tavoitteen eteen?</li> </ul>
<p><b>Toiminnan suunnittelu</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mitä sinun kannattaisi tehdä ensin?</li> <li>- Mitkä ovat kriittisimmät asiat onnistumisen kannalta?</li> <li>- Millaisen suunnitelman tarvitset onnistumiseen?</li> </ul>	<p><b>Esteiden ylitys</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mikä saattaisi estää sinua onnistumasta?</li> <li>- Miten aiot ylittää tai kiertää esteen?</li> <li>- Millaisia vahvuuksia sinulla, joita voit ottaa käyttöön enemmän?</li> </ul>
<p><b>Palkitseminen ja tuki</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Millaista tukea toivot? Keneltä?</li> <li>- Mitä resursseja tarvitset onnistuaksesi?</li> <li>- Miten palkitset itsesi onnistumisestasi?</li> <li>- Kenelle kerrot onnistumisestasi?</li> </ul>	<p><b>Toisto</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mikä olikaan tämänhetkinen suunnitelma?</li> <li>- Millaisia ajatuksia aikataulun osalta?</li> <li>- Mitä olet tehnyt tavoitteen eteen ennen seuraavaa tapaamista?</li> </ul>

KUVA 4. Pilari-mallin vaiheet. (mukaillen Ristikangas & Grünbaum 2014, 168-170.)

### 2.2.2 GROW

GROW on Sir John Whitmoren kehittämä työkalu, jota valmentaja voi hyödyntää valmennuskusteluissa. GROW tulee englannin kielen sanoista:

Goal (tavoitteet ja mittarit)

Reality (nykytilanne)

Options (vaihtoehdot)

Will/Wrap up (eteneminen ja yhteenveto)

Valmennuskustelu rakennetaan niin, että keskustelu etenee näiden neljän vaiheen kautta. Olennaista on, että valmentaja osaa esittää valmennettavalle oikeanlaisia kysymyksiä, joiden kautta valmennettava löytää ensisijaisesti itse ratkaisut ongelmiinsa. Valmentaja pyrkii ensin saamaan käsityksen, mikä on valmennettavan ongelma tai asia, johon valmennettava odottaa valmentajalta tukea. Keskustelu voidaan myös aloittaa tarkastelemalla ensin nykytilannetta suhteessa tavoitteisiin. Sen jälkeen autetaan valmennettavaa hahmottamaan erilaisia vaihtoehtoja ongelman ratkaisemiseksi ja eteenpäin pääsemiseksi. Lopuksi vielä varmistetaan, että valmennettava on sitoutunut yhdessä sovittuihin toimiin ja että valmennettava on ymmärtänyt mitkä ovat seuraavat askeleet jatkoa ajatellen. (Performance Consultants 2023; Madsen 2017.)

Alla olevaan taulukkoon on koottu esimerkkejä oivalluttavista kysymyksistä, joita esihenkilö voi hyödyntää valmennuskeskusteluissa (taulukko 3).

TAULUKKO 3. GROW-malli (mukaillen Ristikangas & Grünbaum 2014, 167.)

<p>Tavoitteet (Goal)</p> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Mikä on tavoitteesi?</li><li>▪ Miten määrittelisit ongelman, johon etsit ratkaisua?</li><li>▪ Mitä tavoitteen saavuttaminen tarkoittaisi käytännössä?</li></ul> <p>Nykytilanne (Reality)</p> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Mitä olet tähän mennessä tehnyt tavoitteen eteen?</li><li>▪ Mitä vahvuuksia voisit hyödyntää enemmän?</li></ul> <p>Vaihtoehdot (Options)</p> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Mitä keinoja tai vaihtoehtoja olet jo löytänyt ongelman ratkaisemiseksi?</li><li>▪ Mitä muita keinoja voisi olla?</li><li>▪ Kuka voisi tukea tai auttaa sinua?</li></ul> <p>Mitä aiot tehdä (Will)</p> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Miten aiot edetä asiassa?</li><li>▪ Mikä on aikataulu?</li><li>▪ Mitä tukea tarvitset?</li></ul>
--

### 2.3 Valmentavan johtamisen hyödyt

Valmentavan johtamistavan on useissa tutkimuksissa todettu hyödyttävän niin yksilöä, esihenkilöä kuin koko organisaatiotakin. Kuunteleminen, kysyminen ja toisen ihmisen huomioiminen ovat juuri niitä elementtejä, joiden on todettu olevan niin hyvän lähijohtamisen, työhyvinvoinnin kuin tuloksellisen toiminnankin taustalla. (Ristikangas & Ristikangas 2022, 172.) Kun valmentavaa otetta opitaan hyödyntämään organisaatiossa laajalti, on sekä oppiminen että muutoksiin sopeutuminen tehokkaampaa ja joustavampaa. Motivaatio lisääntyy ja ihmiset, joita on hyvin valmennettu, valmentavat myös toinen toistaan. (Redshaw 2000.) Työntekijöiden välinen keskinäinen valmentaminen puolestaan tarjoaa uusia näkökulmia ongelmanratkaisussa, edistää yhteisöllistä kulttuuria ja psykologista turvallisuuden tunnetta. (Berlin 2019, 27).

Seemann, Stofkova & Binasovan (2020, 6) toteuttama tutkimus osoitti, että esihenkilöiden valmennustaitojen kehittäminen vaikutti myönteisesti niin esihenkilöiden omiin kuin heidän alaisensa kokemuksiin. Koulutusten jälkeen kyseiset johtajat kertoivat kykenevänsä ajattelemaan positiivisemmin, saivat itsevarmuutta vuorovaikutustilanteisiin alaisensa kanssa, heidän oli helpompi kohdata haastavat tilanteet työssään ja heidän alaisensa ottivat enemmän vastuuta. Esihenkilöt olivat koulutuksen jälkeen myös halukkaita edelleen kehittämään omia valmennustaitojaan.

Organisaatiot tarvitsevat tyytyväisiä ja oppimishaluisia työntekijöitä. Jotta tämä toteutuisi, työntekijöiden tulisi saada kokemus, että organisaatiossa ymmärretään, kuunnellaan ja ollaan kiinnostuneita heidän näkemyksistään ja halutaan panostaa heidän ammatilliseen kasvuunsa. Valmentava ote on juuri näitä tekijöitä tukeva johtamistapa. Kun valmentava johtaja keskittyy alaisensa aktiiviseen kuunteluun, ymmärtämiseen ja rakentavaan palautteenantoon, lisää se työntekijöiden tyytyväisyyttä, kehittää heidän itseluottamustaan, parantaa heidän työsuorituksiaan sekä lisää heidän sitoutumistaan organisaation arvoihin ja tavoitteisiin. Tämä kaikki vaikuttaa positiivisesti niin tuottavuuteen kuin asiakassuhteisiin. (Romão, Ribeiro, Gomes & Sharda 2022, 1-15.) Myös Soheen, McLean & Yangin (2021, 814-831) tutkimustulokset osoittivat valmentavan johtamisotteen parantavan työntekijöiden oppimista ja sitoutumista organisaatioon. Onnistuneesti toteutettu valmentava johtajuus ja esihenkilöltä saatu tuki lisäävät tutkimuksen mukaan työntekijän kyvykkyyden kokemusta, mikä puolestaan lisää sitoutumista organisaatioon.

Wangin, Yuanin & Zhun (2017, 1655-1664) tutkimustulokset vahvistivat näkemystä, jonka mukaan valmentava johtamisote edesauttaa työntekijöiden rohkeutta tuoda esille omia ideoitaan. Myös Sandan & Arthurin (2016, 274-295) tutkimustulokset osoittivat selkeästi, miten johtamisella voidaan vaikuttaa työntekijöiden rohkeuteen käyttää luovuuttaan ja ongelmanratkaisutaitojaan määrättyissä työtehtävissä. Esihenkilön antama tuki ja innovatiivinen ilmapiiri lisäsivät tutkimuksen mukaan joustavuutta, ideoiden ilmaisua ja oppimista. Kyseinen tutkimus osoitti, että työntekijöiden kannustaminen luovaan ongelmanratkaisuun lisäsi myös heidän rohkeuttaan esittää uusia ideoita suorituskyvyn parantamiseksi.

Sekä Goleman (2000, 12-13) että Kim, Egan & Kim (2013) nostavat esiin valmentavan johtamisen hyödyt yksilön suorituskyvyn kannalta. Valmentava ote on sekä tuloksellinen että yksilöä motivoiva

johtamistyyli, koska se perustuu jatkuvaan dialogiin ja rakentavaan palautteenantoon. Kun työntekijät tiedostavat mitä heiltä odotetaan ja kokevat että esihenkilö uskoo heidän kykyihinsä, kannustaa ja haastaa heitä, johtaa se työntekijöiden puolelta todennäköisesti sitoutumiseen, innostuneisuuteen ja työhyvinvointiin. Onnistunut valmentava johtajuus edellyttää kuitenkin vastavuoroisuutta. Jos työntekijät eivät ole vastaanottavia palautteelle tai heillä ei ole halua oppia, ei valmentavalla esihenkilötyöllä ole merkitystä. (Uutela 2019, 22; Kansanen 2004, 17.) Myös coaching- ajatteluun kuuluu keskeisesti ajatus siitä, että valmennettava itse ottaa vastuun omasta kehityksestään kohti asettamia tavoitteita. (Carlsson & Forssell 2017, 47-49).

Tulevaisuuden globaaleilla työmarkkinoilla työntekijöiltä odotetaan yhä enemmän luovuutta, ihmishuuhdetaitoja ja jatkuvan kehittämisen asennetta. Onkin perusteltua väittää, että tuolloin parhaiten menestyvät ne organisaatiot, jotka kykenevät valjastamaan työntekijöidensä sisäisen motivaation tuottavaan työhön. Sisäisesti motivoituneet työntekijät ovat tutkimusten mukaan luovempia, proaktiivisempia, sinnikkäämpiä ja sitoutuneempia työhönsä. (Martela & Jarenko 2014, 9-10; Salmela-Aro & Nurmi 2017, 55.) Vaasan yliopiston tutkimus on yksi esimerkki tutkimuksesta, jossa on osoitettu hyvän valmentavan johtamisen sekä työntekijöiden kokeman innostuneisuuden ja tuloksellisen tekemisen välillä olevan selkeä yhteys. (Mäkelä ym. 2013, 47).

Valmentava johtaja kykenee vaikuttamaan tiimin ilmapiiriin innostavien tavoitteiden kautta. Parhaimmassa tapauksessa yrityksen tavoitteet ja henkilökohtaiset unelmat saadaan linkitettyä toisiinsa. Valmentavan johtajan yksi tehtävä onkin pyrkiä etsimään tätä yhteyttä. Kun työntekijä sisäistää yrityksen mission, vision ja strategian, niihin on helpompi sitoutua ja kokea oman työnsä merkityksellisyys. (Ristikangas & Ristikangas 2022, 234-236.) Riittävän haastavat tavoitteet ja usko yksilön potentiaaliin pakottavat kehittymään ammattilaisena ja koko ryhmänä. (Ristikangas & Ristikangas 2022, 218-219). Kahdenkeskisten valmennuskeskustelujen kautta lisääntyy ymmärrys oman toiminnan vaikutuksista. Seuraamalla valmentajan toimintaa, valmennettava alkaa vähitellen itsekin soveltaa valmentavaa otetta omassa tekemisessään ja valmentavan otteen voima leviää organisaatiossa. (Ristikangas, Ristikangas & Alatalo 2019, 246-247.)

Oheisessa taulukossa (taulukko 3) on esitetty kootusti Ristikankaan ym. (2019, 246) näkemyksiä valmentavan johtamisen hyödyistä valmentajalle, valmennettavalle ja organisaatiolle.

TAULUKKO 4. Valmentavan johtamisen hyötyjä. (Mukaillen Ristikangas, Ristikangas & Alatalo 2019, 246).

Hyödyt valmentajalle	Hyödyt valmennettavalle	Hyödyt organisaatiolle
<ul style="list-style-type: none"> <li>- itseluottamus vahvistuu</li> <li>- arvostus lisääntyy</li> <li>- oman ajattelun ja toiminnan kyseenalaistaminen</li> <li>- oman ajattelun laajentaminen</li> <li>- valmennettavan osaamisesta ja persoonasta oppiminen</li> <li>- erilaisten näkökulmien ristiinpölytys</li> <li>- palautetaitojen kehittyminen</li> <li>- yhteistyötaitojen vahvistuminen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- verkostot vahvistuvat</li> <li>- oman verkoston rakentamisen tuki</li> <li>- tukea ammattiroolin muutostilanteisiin</li> <li>- sparrausta päätöksenteko- ja muihin haastaviin tilanteisiin</li> <li>- tuki henkilöltä, joka uskoo potentiaaliin</li> <li>- tulevaisuuden tahtotilan löytäminen</li> <li>- omien ajattelu- ja toimintatapojen haastaminen</li> <li>- muutokset arkeen</li> <li>- itseymmärrys</li> <li>- palautetaidot</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- avainhenkilöt uudistuvat ja sitoutuvat</li> <li>- jatkuva oppiminen realisoituu</li> <li>- oppiminen yli organisaatorajojen</li> <li>- olemassa olevien käytäntöjen kyseenalaistaminen</li> <li>- seuraajasuunnittelun helpottaminen</li> <li>- hakeutuminen haastaviin tehtäviin</li> <li>- yksilöllisen potentiaalin löytäminen ja käyttäminen</li> <li>- johtajuuden kehittymisen</li> </ul>

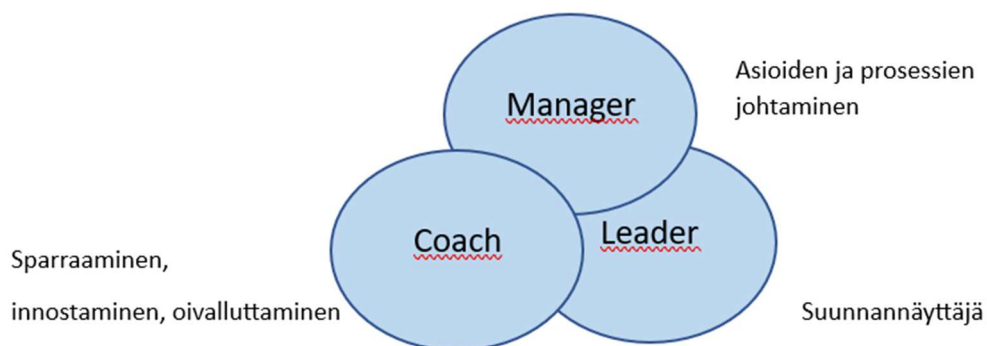
### 3 VALMENTAVA JOHTAJUUS JA ESIHENKILÖTYÖ

Tässä luvussa käsittelen valmentavaa johtamista esihenkilötyön näkökulmasta. Kerron ensin valmentavan johtajan eri rooleista. Sen jälkeen avaan, miten valmentava johtajuus toteutuu käytännön esihenkilötyössä sekä miten esihenkilö voi kehittyä valmentavana johtajana.

#### 3.1 Esihenkilö valmentavana johtajana eri rooleissa

Onnistunut valmentava johtajuus edellyttää ennen kaikkea, että esihenkilö sisäistää oman roolinsa valmentavana johtajana. Hänellä tulee olla halu ja kyky muuttaa omia ajattelu- ja toimintatapojaan. Aktiivinen kuuntelu, toimiva ja luottamuksellinen vuorovaikutus alaisten kanssa sekä heidän vahvuuksiensa tunnistaminen ovat niitä ydintaitoja, joita esihenkilö tarvitsee ja joita hänen tulee kehittää johtamisessaan. (Uutela 2019, 21; Kansanen 2004, 34.) Esihenkilöiden on tärkeää saada myös itse tukea ja koulutusta kehittyäkseen valmentavina esihenkilöinä. (Ladyshevsky, 2010).

Omassa lähiesihenkilötyössään valmentava esihenkilö hyödyntää tietoisesti eri rooleja. Perinteisesti johtamiseen on liitetty leaderin (ihmisten johtaminen) sekä managerin (asiajohtaminen) roolit. Valmentavassa johtamisessa hyödynnetään näiden lisäksi myös coachin eli valmentajan roolia (kuva 5). Valmentajan roolissa esihenkilö auttaa sparraamalla ja oivalluttamalla alaistaan löytämään omat vahvuutensa, voimavaransa ja potentiaalinsa. Omalla toiminnallaan esihenkilö pyrkii siihen, että alainen kokisi omaehtoista innostumista ja sitoutumista yhteiseen tekemiseen. (Ristikangas & Grünbaum 2014, 26-27.) Coachin asenne ja ajattelutapa on niin kiinteä osa valmentavaa johtamista, että se näkyy esihenkilön työssä koko ajan, myös managerin ja leaderin roolissa toimiessaan. Viisas esihenkilö pyrkii tietoisesti harjoittelemalla kehittämään omaa johtamistaan ja löytämään tasapainon eri roolien välille. Kollegoilta ja alaisilta saatu palaute on tässä vaiheessa tärkeää. Coachin roolin vahvistamisessa auttaa erityisesti runsas ajankäyttö alaisten aitoon kohtaamiseen ja läsnäoloon. (Ristikangas & Grünbaum 2014, 28-29.)



KUVA 5. Valmentavan johtajan ydinroolit.

Ristikangas & Grünbaum (2014, 70-71; 127) jakavat esihenkilön tehtävän kolmeen eri positioon, joiden kautta valmentava esihenkilö toimii:

- 1) Edessä suunnannäyttäjänä
- 2) Yhdessä joukkueen kanssa osana ryhmää
- 3) Mahdollistajana taustalla

Kaikki mainitut roolit ovat yhtä tärkeitä ja niissä on omat painopisteensä. Ne myös edellyttävät kukin erilaista osaamista. Valmentava esihenkilö tarvitsee rohkeutta toteuttaa eri tapoja johtaa. Välillä on hyvä nostaa katsetta arjen juoksevista asioista isompiin tavoitteisiin, toisinaan taas tarvitaan rohkeutta kohdata johdettavat jokainen omana ainutlaatuisena yksilönään, joskus puolestaan rohkeutta antaa asioiden vain tapahtua olemalla itse taustalla.

Organisaation toimintaa ohjaavat sen missio (tarkoitus) ja visio (tavoite). Yrityksen tavoitteiden tulisi isossa kuvassa määrittää yksilöiden ja tiimien suuntaa. Esihenkilö toimii suunnannäyttäjänä ja hän haluaa kasvattaa alaisistaan osaavampia ja yhteistyökykyisempiä yksilöitä, jotka omia vahvuuksiaan hyödyntämällä kokevat onnistumisia työssään. Esihenkilöllä tulee olla selkeät vastaukset kysymyksiin mihin, miksi ja mitä. Ristikangas & Grünbaum (2014, 73) korostavat tavoitteiden merkitystä seuraavasti: "Ilman yhteistä tavoitetta ja suuntaa tiimillä ei ole tulevaisuutta." Olennaista on myös se, että esihenkilö on itse sitoutunut organisaation tavoitteisiin. Tiimi tarvitsee tiedon siitä, minne ollaan menossa ja miksi. Tiimi ilman tavoitteita, on vain porukka, joka viettää aikaa yhdessä. Tiimiläiset sitoutuvat yhteisiin tavoitteisiin vasta, kun niistä käydään yhdessä keskustelua ja mietitään, mitä niiden saavuttaminen konkreettisesti tarkoittaa. Valmennuskeskusteluissa tulisi sovituin väliajoin läpikäydä jokaisen yksilölliset tavoitteet ja arvioida niissä onnistumista. Esihenkilö pyrkii alaistensa kanssa win-win tilanteeseen, jossa yhteiset tavoitteet saavutetaan vastavuoroisen yhteistyön kautta. Tavoitteiden selkiyttäminen keskustelemalla auttaa siinä, että ne pikkuhiljaa alkavat ohjata toimintaa. Tavoitteilla tulisi olla olemassa myös mittarit. Esihenkilön tehtävänä on olla tavoitteellisuuden esikuva ja luoda innostusta ohjaamalla tiimiläisiä "unelmoimaan" mielikuvissaan hetkestä, jolloin tavoitteet saavutetaan. (Ristikangas & Grünbaum 2014, 13; 17-20; 30-38; 71-75; Ristikangas & Ristikangas 2022, 218.)

Suunnannäyttäjän lisäksi esihenkilö toimii "yhdessä joukkueen kanssa"- positiossa. Tässä roolissa korostuu tiimiläisten tunteminen omina yksilönään. Tuntemalla alaisensa, esihenkilö kykenee paremmin valjastamaan erilaiset osaajat ja persoonallisuudet toimimaan tiimin tavoitteiden hyväksi. (Ristikangas & Grünbaum 2014, 78-82.) Valmentavan johtamisen ytimessä on usko toisen mahdollisuuksiin. Valmentava esihenkilö valitsee tietoisesti asenteen, jossa hän näkee toiset itseohjautuvina ihmisinä. Jos esihenkilö näkee alaisensa lähtökohtaisesti työtä karttavana yksilönä, keskittyy hän todennäköisesti johtamisessaan kontrollointiin ja ulkoiseen palkitsemiseen. Jos taas johtaja näkee alaisensa kyvykkäänä ja työhönsä sitoutuneena, on hänen helppo edesauttaa itseohjautuvuutta ja antaa vastuuta. (Aaltonen ym. 2020, 163.)

Valmentajan oma positiivinen asenne antaa valmennettaville voimaa ja itsetuntoa, joka johtaa todennäköisesti onnistumisiin. Kun esihenkilö on auttanut alaistaan tunnistamaan omat vahvuutensa,

voi alainen itse valita, mitä niistä hän hyödyntää aktiivisesti ja mitä osaa potentiaalistaan hän opettelee hyödyntämään jatkossa. Piilossa olevat vahvuudet voivat olla esimerkiksi kielellistä lahjakkuutta, muutoskyvykkyyttä, analyttisyyttä, järjestelmällisyyttä, luovuutta tai vaikka harrastusten kautta opittuja taitoja. Keskittymällä vahvuuksiin, kohtaamalla alaisensa arvostavasti ja välittäen, esihenkilö aikaansaa innostusta, sitoutumista ja kilpailukykyä. (Ristikangas & Grünbaum 2014, 32-40.)

Valmentava esihenkilö haastaa sekä itseään että alaisiaan. Tavoitteena on saada alainen menemään rohkeammin epämurkkualueelle ja tätä kautta kehittymään ammattilaisena. Arvostava, jämäkkä ja tavoitteellinen haastaminen mahdollistaa turvallisen rajojen kokeilemisen ja myös virheiden kautta oppimisen. Haastamiseen kuuluu myös isomman vastuun antaminen työntekijöille. Kokonaisvastuun kautta he oppivat ajattelemaan asioita ja prosesseja laajemmin. Vastuu myös sitouttaa työn tekemiseen aivan eri tavalla kuin käskyttäminen. (Ristikangas & Grünbaum 2014, 48-49.)

Valmentavan esihenkilön kolmas positio eli mahdollistajana toimiminen tarkoittaa, että esihenkilö siirtyy sivuun ja antaa muiden loistaa. Oma asema ei ole hänelle tärkeää, vaan esihenkilö auttaa toisia oppimaan ja iloitsee toisten onnistumisista yhdessä heidän kanssaan. Sivusta tarkkaillen esihenkilö pyrkii tietoisesti vaikuttamaan siihen, että kaikkien osallistuminen ja kuulluksi tuleminen onnistuu. Mahdollistajan positiosta käsin esihenkilö rakentaa tavoitteellisesti tiimin kulttuuria niin, että tiimiläiset oppivat hyödyntämään toistensa osaamista ja ylittämään heille asetetut tavoitteet. (Ristikangas & Grünbaum 2014, 115-116.)

### 3.2 Valmentava johtaminen käytännön esihenkilötyössä

#### 3.2.1 Turvallisen ympäristön luominen

Valmentava johtaminen on suorituksen parantamiseen tähtäävää johtamista, jossa esihenkilön ja alaisen välinen luottamus ja yhteiset arvot ovat keskiössä. (Ladyshevsky, 2010). Kysymysten kautta ohjaaminen ja toisen ajattelun aktivoiminen ovat olennainen osa valmentavaa johtamista. Sekä luovuus, oppiminen että ihmisen potentiaalinen täysimittainen hyödyntäminen edellyttävät psykologisesti turvallista ilmapiiriä. Mikäli johdettava ei uskalla tuoda ajatuksiaan esille tai pelkää miten johtaja hänen vastauksiinsa reagoi, ei valmentamista voi käytännössä tapahtua. Turvallisessa ympäristössä ihmiset kokevat voivansa turvallisesti oppia, kokeilla ja myös haastaa nykykäytänteitä ilman pelkoa vähättelystä tai rankaisusta. (Soback 2021, 115-116.)

Valmentavaan johtamisotteeseen kuuluu aito dialogi, joka on vaikuttamisen ja vaikutetuksi tulemisen prosessi. Keskustelu yhteys rakentuu arvostavan ja aktiivisen osallisuuden kautta. Valmentava johtaja uskoo toisen ihmisen vahvuuksiin ja tämä heijastuu keskinäisessä vuorovaikutuksessa. Kohtaamisen laatu määrittää sen, miten hyvin dialogi toimii. Todellista sitoutumista yhteiseen tekemiseen voi syntyä vain luottamuksen ja avoimen ilmapiirin kautta. (Ristikangas & Ristikangas 2022, 83-87.) Luottamuksen rakentaminen alkaa yhteyden luomisesta toiseen ihmiseen osoittamalla aitoa kiinnostusta ja välittämistä toista kohtaan. Vapaamuotoisilla keskusteluilla ja ”mitä kuuluu” -kysymyksillä on oma paikkansa vuorovaikutuksen perustuksen luomisessa. Myös tasavertaisuuden ja hyväksytyksi tulemisen kokemukset luovat alaisessa turvallisuuden tunnetta. Hyvä johtaja kykeneekin an-

tamaan hyväksyvän tilan toiselle juuri kyseissä hetkessä kaikkine tunteineen. Myös nykyisten toimintatapojen haastaminen sallitaan ja esihenkilö kannustaa mahdollisten kehityskohteiden löytämiseen. (Soback 2021, 117-121.)

### 3.2.2 Yksilöllisten vahvuuksien tunnistaminen ja hyödyntäminen

Valmentava esihenkilötyö on kokonaisvaltaista toimintaa. Valmentava esihenkilö ei voi onnistua yksin, vaan hänen on ansaittava työntekijöidensä arvostus ja luottamus. Usko johdettavan potentiaaliin ja mahdollisuuksiin on välttämätöntä, jotta toista voi auttaa kasvamaan ja kehittymään. Onnistunut valmentava johtajuus tarkoittaa, että esihenkilö kykenee auttamaan johdettaviaan löytämään oman visionsa ja ottamaan käyttöön oman potentiaalinsa. Kaikissa ihmisissä on vahvuuksia, jotka eivät ole käytössä tai joita ei osata arvostaa. Esihenkilön tavoitteena on saada yksilö oivaltamaan ja oppimaan sekä johtamaan paremmin itseään. Tämä tapahtuu erityisesti valmentavan vuoropuhelun kautta. Kun työntekijä tunnistaa omat vahvuutensa, hän voi itse valita mitä niistä hän hyödyntää aktiivisesti ja toisaalta mitä osaa omasta potentiaalistaan hän voisi hyödyntää enemmän. Kun esihenkilö keskittyy ihmisten vahvuuksiin, luo hän samalla myönteistä henkeä ja innostumista. (Ristikangas & Grünbaum 2014, 30-35;40.)

Jotta esihenkilön olisi mahdollista vahvistaa johdettavansa yksilöllistä potentiaalia, on hänen oltava kiinnostunut ihmisistä ja kyettävä myös osoittamaan se johdettavilleen. Kiinnostuminen tarkoittaa asennetta, tekniikkaa ja tekoja. On olennaista, että johtajalla on tahto tutustua toisen näkökulmiin. Käytännössä kiinnostus ilmenee usein kysymysten, aktiivisen kuuntelun ja jatkokysymysten kautta. Ei ole lainkaan itsestään selvää, että kaikki esihenkilöt ovat kiinnostuneita johdettaviensa ajattelusta ja tekemisestä. Alaisista voi jopa tuntua, että on täysin yhdentekevää mitä hän tekee, jos esihenkilöllä ei ole aikaa pysähtyä. Kiinnostumistakin voi kuitenkin oppia ja olisi suotavaakin, koska tyytyväinen työntekijä on innostuneempi, sitoutuneempi ja tuottavampi työntekijä. (Ristikangas & Grünbaum 2014, 41-43.)

### 3.2.3 Oivalluttavat kysymykset ja aktiivinen kuuntelu

Kysymysten avulla ohjaaminen on erottamaton osa valmentavaa johtamista. Kompleksisessa maailmassa eteen tulee koko ajan enemmän ennakoimattomia tilanteita ja ongelmia, joten on ensiarvoisen tärkeää auttaa johdettavia löytämään yksin ja yhdessä ratkaisuja työnsä haasteisiin. Hyvä valmentava esihenkilö osaa käyttää oikeanlaisia kysymyksiä oikeissa kohdin yhteistyön ja sitouttamisen välineenä. Kysymysten tarkoituksena on aktivoida johdettavan omaa ajatteluprosessia, kykyä analysoida omaa tilannettaan ja tuottaa ongelmiin johdonmukaisia ratkaisuja. Kysymysten avulla valmentavaa autetaan työstämään ääneen omaa tilannettaan, laajentamaan näkökulmiaan ja sitä kautta luomaan uudenlaisia mahdollisuuksia ongelmien ratkomiseen. Oivalluttavien kysymysten avulla esihenkilö pyrkii aktivoimaan yksilön itsenäisen ajattelun ja syvemmän ongelmanratkaisun prosessia, joka johtaa uusiin oivalluksiin ja oppimiseen. Kysymyksillä myös osoitetaan, että ollaan kiinnostuneita toisen ajatuksista ja ideoista. Hyvät kysymykset ovat toimiva keino luoda aktiiviselle osallisuudelle perustuvaa kulttuuria. (Soback 2021, 137;154.)

Kysyminen kuulostaa yksinkertaiselta, mutta hyväksi kysyjäksi kehittyminenkin vaatii harjoittelua. Erityisesti asiantuntijaesihenkilön, joka on tottunut auttamaan toisia esittämällä ratkaisuja toisten

ongelmiin, voi olla vaikea oppia pois valmiista vastauksista ja sen sijaan esittää oivalluttavia kysymyksiä. Kysymysten avulla johtaminen ei tarkoita, että esihenkilön on luovuttava omasta asiantuntemuksestaan. Ennemmin oman osaamisensa kautta hän kykenee esittämään oikeanlaisia kysymyksiä, joiden kautta alaisen ammattitaito kehittyy. (Havunen 2007, 24). Kysymiseen nojaavan valmentavan esihenkilön onkin hyvä ensin käydä valmennettavansa kanssa keskustelua siitä, miten kysymysten avulla yhdessä haetaan lisäymmärrystä asioihin. Hyvät kysymykset herättävät ihmisen motivaation paljon tehokkaammin kuin valmiit vastaukset. Kysymykset ovat kuin taskulamppu, jonka valo hyvä valmentaja kohdistaa vuorotellen tietoisuuden eri nurkkiin. Soback´n mukaan (2021, 134-136) valmentajan tulisi kohdistaa tietoisuuden taskulampun valo kolmeen eri suuntaan: eteenpäin, ylöspäin ja sisäänpäin. Eteenpäin ohjaaminen tarkoittaa arjen ongelmanratkaisua ja huomion kohdistamista erityisesti tavoitteisiin, edistymisiin ja lyhyen aikavälin askeliin. Ylöspäin ohjaaminen puolestaan kehittää valmennettavan kokonaisvaltaista ajattelua ja tilannetajua. Tällöin kysymykset kohdistuvat esimerkiksi kokonaisuuden kannalta huomioonotettavaan asioihin tai tarkoituksenmukaisimpaan tapaan toimia kyseisessä tilanteessa. Sisäänpäin ohjaaminen on alaisen itsetuntemuksen syventämistä sekä omien toiveiden, tarpeiden ja odotusten tiedostamista.

Kysymyksillä ohjaaminen vaatii johtajalta kykyä osata kysyä tarkoituksenmukaisia ja uutta ajattelua herättäviä kysymyksiä. Esihenkilön tulisi tiedostaa, että keskusteluilla on tarkoitus ja ne suuntautuvat oma-aloitteisuuteen. Valmentavan johtajuuden näkökulmasta on erittäin tärkeää, että alaisella olisi mahdollisuus itse löytää ratkaisut ongelmiin. Esihenkilön tehtävänä on ohjata alaista löytämään olennainen tieto, jonka avulla ongelmanratkaisu onnistuu. Suljetut kysymykset, joihin on mahdollista vastata joko ”kyllä” tai ”ei”, eivät juurikaan tue yksilön ajattelun prosessin käynnistymistä. Ne eivät myöskään avaa uusia näkökulmia. Sen sijaan avoimet kysymykset, jotka alkavat usein sellaisilla sanoilla kuin ”mitä”, ”miten”, ”milloin” johdattavat vastaajan paremmin kohti syvempää tarkastelua. Tällaisiin kysymyksiin vastaaminen edellyttää usein syvempää ajattelua ja pohdintaa. Avointen kysymysten kautta avautuu uudenlaisia näkökulmia, vaihtoehtoja ja tapoja tarkastella asioita. Hyvällä valmentavalla johtajalla on tilannetajua, jolloin hän osaa lukea, milloin antaa toisen työstää edellistä kysymystä ja milloin ohjaa uuden kysymyksen kautta kohti uutta näkökulmaa. Ennen kaikkea oivalluttavat kysymykset ohjaavat vastaajan miettimään itse, mikä on valmentavan esihenkilön keskeisiä tavoitteita. (Soback 2021, 137-141;154-155; Havunen 2007, 24-28.) Kysymysten tulisi olla sellaisia, että ne auttavat valmennettavaa katsomaan tulevaisuuteen sen sijaan että hän ”eläisi menneisyydessä”. Sen sijaan että valmentaja kysyisi esimerkiksi: ”Kerro lisää siitä, miten projektipalaveri meni”, hän voisikin kysyä: ”Miten palaveri sujui suhteessa tavoitteisiisi?” (Carlsson & Forssell 2017, 96-100; Ristikangas & Grünbaum 2014, 50-52; Soback 2021, 137-141.)

Havunen nostaa esiin niin sanotun Otto-mallin (kuva 6), jossa palautetaan mieleen aiempia onnistumisia ja mikä vanhoissa toimintatavoissa oli toimivaa ja sellaista, mitä voisi hyödyntää uusien haasteiden edessä. Tämä ei tarkoita, että esihenkilö toimisi koko ajan kyselijän roolissa. Tietyissä tilanteissa, kuten vaikka muutostilanteissa, jos ryhmän toiminta suuntautuu epäolennaisiin asioihin, on esihenkilön tehtävä palauttaa ryhmä takaisin perustehtäviensä pariin. Taitava esihenkilö osaa siis lukea tilannetta ja ymmärtää mitä roolia missäkin tilanteessa kannattaa hyödyntää. (Havunen 2007, 24-25.)

- O Huomio onnistumisiin
- T Tarkenna tavoite
- T Täsmennä toimintamallit
- O Onnittele oma-aloitteisuudesta

KUVA 6. OTTO-malli. (Mukaiillen Havunen 2007,26.)

Kysymysten esittämisen rinnalle on välttämätöntä nostaa myös kuuntelemisen taito. Kuuntelu on dialogin sydän, jonka avulla valmentaja pyrkii ymmärtämään alaistaan ja rakentaa näin luottamuksellista yhteistyösuhdetta. Aktiivisessa kuuntelussa välittyy arvostus toista kohtaan ja puhujalle syntyy kokemus kuulluksi tulemisesta. Aktiivinen kuuntelu vaatii tietoista valintaa ja keskittymistä. (Ristikangas & Ristikangas, 105.) Ilman aktiivista kuuntelua valmentavan esihenkilön on vaikea päästä haluttuihin tavoitteisiin. Alkuun kannattaa keskittyä ensisijaisesti kuuntelemaan puheen sisältöä eli mitä ja mistä toinen puhuu sekä ihmisen tapaa puhua eli miten hän puhuu. Kuuntelemalla annetaan samalla myös tilaa toiselle. Valmentava esihenkilö, joka päättää aidosti kuunnella toista, pyrkii ensin tunnistamaan omat kuuntelua häiritsevät ajatukset. Tämä tarkoittaa, että hän poissulkee esimerkiksi tarpeensa ilmaista omat mielipiteensä ja valmistautumisen oman vastausviestinsä rakentamiseen ja perusteluun. Aktiivista kuuntelua kannattaakin tietoisesti harjoitella ja pyytää myös palautetta omista kuuntelutaidoistaan. (Ristikangas & Grünbaum 2014, 44-46.)

Niin sanottu tutkiskeleva kuuntelu on valmentavaa kuuntelua parhaimmillaan. Tällä kuuntelun tasolla pyritään kuulemaan myös sanomisen taustalla olevia ajatuksia, uskomuksia, toiveita ja tunteita. Nostamalla esiin neutraalilla tavalla näitä havaintoja, valmentaja auttaa toista oivaltamaan ja tulemaan tietoisemmaksi itsestään ja omasta ajattelustaan. Esimerkiksi: "Huomaan, että puhut paljon luovuudesta. Mikä on luovuuden merkitys sinulle?". Hyvä valmentava johtaja luo turvallista tilaa, jossa valmentettavan uudet ajatukset ja näkökulmat muotoutuvat pikkuhiljaa oivalluksiksi, ratkaisuiksi ja uudenlaisiksi tavoiksi tehdä työtä. (Soback 2021, 146-147.) Vain kuuntelun kautta esihenkilön on mahdollista oppia tuntemaan alaisensa ja löytämään hänelle tärkeät asiat. Aito, empaattinen kuuntelu kehittyy harjoittelemalla tiettyjä toimintatapoja. Kehonkieli on sanallista vuorovaikutusta vahvempaa, joten myös kehon tasolla "kuuntelua" kannattaa harjoitella. Toistamalla eli "toisen viestin palauttamalla" omin sanoin voidaan varmistua siitä, että toisen kertoma on ymmärretty oikein. (Ristikangas & Grünbaum 2014, 44-45.)

### 3.2.4 Haastaminen ja innostaminen

Tarvittaessa valmentava esihenkilö osaa myös haastaa johdettaviaan niin, että johdettava uskaltaa rohkeammin kokeilla rajojaan ja laajentamalla ajatteluaan näkemään asioiden eri puolia. Jämäkkä ja tavoitteellinen haastaminen mahdollistaa niin kokeilemisen kuin virheiden kautta oppimisen. Käytännössä haastaminen tarkoittaa sitä, ettei esihenkilö tyydy helppoihin ja nopeisiin vastauksiin vaan hyödyntää valmentavaa keskustelutapaa esittämällä johdettavansa kysymyksiin vastakysymyksiä kuten vaikka "Miten sinä tekisit?", "Mitä olit ajatellut?" tai "Mitä ehdotat?". Toisaalta haastaminen

tarkoittaa myös vastuun antamista laajemmista kokonaisuuksista. Kokonaisvastuun kautta työntekijät oppivat ajattelemaan asioita laajemmin ja kun saavat itse tehdä päätöksiä, myös sitoutuvat tekemiseen. (Ristikangas & Grünbaum 2014, 48-49.)

Yksilön ja tiimin innostaminen ovat myös valmentavan esihenkilön taitoja. Mikäli johdettava ei koe työssään innostusta, käy se puurtamiseksi, joka ei useinkaan ole myöskään tuloksellista. Helppoisimmat tavat innostaa ovat katsekontaktin ottaminen, nyökyttely, hymyily ja positiivisten asioiden ilmaisu. Myönteinen kehonkieli viestii ihmiselle kuuntelusta ja kiinnostuksesta. Positiivisuus myös tarttuu. Esihenkilön oma suhtautuminen asioihin vaikuttaa tiimiläisiin. Pakolla innostaminen ei onnistu mutta esihenkilön on mahdollista luoda olosuhteita, joissa innostuminen on mahdollista. Innostumista tapahtuu usein luonnostaan, kun ihmiset pääsevät kehittämään omaa ammattitaitoaan. Tässä kohdin on jälleen apua siitä, että valmentava esihenkilö tuntee alaisensa henkilökohtaisesti, tietää ja tuntee heidän vahvuutensa ja motivaatiotekijänsä. Antamalla vastuuta ja organisoimalla työtehtäviä näiden mukaan, ihmiset saavat sekä sisäistä tyydytystä että onnistumisen kokemuksia. Myös esihenkilön oma innostuneisuus tarttuu helposti myös toisiin. Osoittamalla kiinnostusta toisen työtehtävistä, olemalla aidosti läsnä, kehumalla ja kannustamalla ja myös menemällä mukaan toisen innostukseen esihenkilö voi luoda innostusta alaisiinsa. (Ristikangas & Grünbaum 2014, 63-64.)

### 3.2.5 Itsenäisen päätöksenteon edellyttäminen

Kun turvallinen ympäristö on luotu ja alaisen ajattelua on aktivoitu kysymysten avulla, on johtajan seuraavana tehtävänä mahdollistaa johdettavan itsenäinen päätöksenteko. Valmentava johtaminen toteutuu vasta, kun tämä periaate toteutuu käytännössä. Johtaja uskoo siihen, että alaiset osaavat tehdä itse työhönsä liittyviä päätöksiä. Samalla vahvistetaan vastuuntuntoa ja sitoutumista. Jos päätösvaltaa ei anneta, johdettavat passivoituvat. Valmentavaan johtajuuteen siirtyminen ei tule kuitenkaan tapahtua niin, että se tulee alaiselle yllätyksenä vaan siirtymisestä tulee viestiä avoimesti. Johdettaville tulee selkeästi kertoa, että jatkossa heiltä odotetaan enenevässä määrin itsenäistä ajattelua ja päätöksentekoa. (Soback 2021, 157-160; Ristikangas & Ristikangas 2022, 200.)

Tuloksellinen toiminta ja toimiva yhteistyö edellyttävät kuitenkin, että on olemassa myös yhteiset pelisäännöt. Yhdessä sovitut linjaukset helpottavat tiimissä tapahtuviin ilmiöihin puuttumista. Yksilöllisten intohimojen toteuttaminen on tapahduttava yhteisten reunaehtojen puitteissa. Seurantavastuupelisääntöjen noudattamisesta kuuluu koko tiimille. Keskustelua yhteisistä säännöistä tarvitaan säännöllisesti ja valmentavan johtajan tehtävänä on kärsivällisesti muistuttaa niistä. (Ristikangas & Ristikangas 2022, 223.) Vastuun antamisessa hyvällä johtajalla on tilannetajua siitä, minkä verran kullekin vastuuta voi antaa, riippuen esimerkiksi alaisen ammatillisesta kyvykkyydestä tai henkilökohtaisesta valmiudestaan vastuunkantoon. Lisäksi organisaation rakenteiden on oltava sellaiset, jotka sallivat yksilön itsenäisen päätöksenteon käytännössä. Oleellista olisi kuitenkin aloittaa valmentaminen jokaisen kanssa ja kasvattaa vastuita sitä mukaa, kun kunkin kyvyt ja itseluottamus kehittyvät. Kyseessä on johtamiskulttuurin muutos kohti jaettua valtaa, vastuuta ja päätöksentekoa. (Soback 2021, 161-171.)

### 3.2.6 Coach-roolin hyödyntäminen

Coaching vaikuttaa valmentavan johtamistavan taustalla nykyisin merkittävästi. Kun perinteisesti esihenkilötyötä on kuvattu ihmisten johtamisen (leader) ja asijahtamisen (manager) roolien kautta, valmentava esihenkilötyö sisältää näiden lisäksi myös valmentajan (coachin) roolin. Se perustuu ajatukseen tiiviistä vuorovaikutussuhteesta valmentajan ja valmennettavan välillä, jossa valmennettavan piilossa olevia voimavaroja saadaan vapautettua. Valmentava esihenkilö hyödyntää näitä kolmea eri rooliaan riippuen tilanteesta. Esihenkilön on tärkeää kehittää itsessään kaikkia kolmea ydinrooliaan. (Ristikangas & Ristikangas 2022, 22; Ristikangas & Grünbaum 2014, 26-29.)

Valmentajan tehtävänä on mahdollistaa valmennettavan näkökulman laajentaminen ja maailmankuvan avartaminen. Valmentajan tavoitteena on auttaa valmennettavaa oivaltamaan ja oppimaan. Esihenkilö pyrkii valmentamalla siihen, että alaiset innostuisivat omaehtoisesti ottamaan vastuuta omasta tilanteestaan ja kehittymisestään ja tätä kautta myös sitoutuisivat yhteiseen tekemiseen. Keskeistä on auttaa valmennettavaa tiedostamaan sekä löytämään ratkaisuja omiin sisäisiin esteisiin. (Ristikangas & Grünbaum 2014, 26-29;30-31; Carlsson & Forssell 2017,38-41;126;130.)

Valmentavaa otetta kannattaa hyödyntää etenkin silloin, kun halutaan lisätä johdettavan motivaatiota, vastuunottoa sekä tukea oma-aloitteisuutta ja itsenäistä päätöksentekoa. (Carlsson & Forssell 2017, 50-52.) On kuitenkin tärkeää, että esihenkilö on tarvittaessa saatavilla. Yhdessä haastavia tilanteita ratkomalla johdettavien itseluottamus ja ongelmanratkaisukyky kasvavat. Samalla heille syntyy kokemus siitä, ettei heidän tarvitse pelätä jäävänsä yksin työnsä haasteiden kanssa. Esihenkilöltä vaaditaan ennen kaikkea tilannetaajua, jotta hän tunnistaa, millaista tukea alainen missäkin tilanteessa kaipaa. (Soback 2021, 173-176; Redshaw 2000.)

Valmentajan eräs tehtävä on auttaa valmennettavaa hahmottamaan ja jäsentämään omat ajatukset. Tässä esihenkilö voi hyödyntää esimerkiksi ääneen sanomisen tekniikkaa. Toistamalla kuulemansa esihenkilö auttaa johdettavaansa heijastamalla hänelle omia ajatuksiaan takaisin oivallustyöskentelyn auttamiseksi. Ääneen sanomisen tekniikka voi toimia valmennettavan ajatusten selkiyttäjänä ja auttaa häntä näkemään ajatuksiaan uudessa valossa. (Carlsson & Forssell 2017, 103.) Esihenkilön on tärkeä valmentajan roolissaan kyetä myös tarvittaessa ohjaamaan keskustelua oikeaan suuntaan. Esimerkiksi silloin kun valmennettavan mieli lukkiutuu niin sanottuun automaattisen toimimisen tilaan, valmentajan on hyvä osata ottaa tilanne haltuun keskeyttämällä selostuksen. Näitä tilanteita varten on hyvä jo valmennussuhteen alussa kertoa valmennettavalle kyseisestä tekniikasta ja mitä tarkoitusta se palvelee. Myös kokonaiskuvan piirtämisen tekniikka on keino ohjata keskustelua oikeaan suuntaan. Näissä hetkissä, kun valmennettava jumiutuu yksityiskohtiin ja näkee vain yhden kanavan, jota pitkin edetä, valmentaja pyrkii kysymysten avulla laajentamaan valmennettavan näkemystä ja avaamaan johdettavan ajatuksenjuoksulle uusia kanavia. Tavoitteena on näin irrottaa johdettava pätkäilystä, joka ei johda mihinkään ja auttaa häntä siirtymään eteenpäin kohti uusia oivalluksia. (Carlsson & Forssell 2017, 107-112.)

### 3.2.7 Kiitos, kannustus ja palautteenanto

Mikäli esihenkilö onnistuu edellä kerrottujen keinojen toteuttamisessa, ovat alaiset jo hyvinkin matkalla kohti itsenäistä ja viisasta vastuunkantoa omaan työhönsä liittyen. He pohtivat asioita syvemmin ja kykenevät tekemään itsenäisiä ratkaisuja työhönsä liittyen. He tiedostavat oman toimintaympäristönsä laajemmin ja ottavat asioita laajemmin huomioon päätöksiä tehdessään. Tässä vaiheessa viimeistään on aika kiittää heitä. Kiitoksen ja kannustuksen merkitys on valtava. Se on myös olennainen osa valmentavaa johtamista. Esihenkilön tehtävänä on luoda ilmapiiriä, jossa ihmiset kohtelevat toisiaan arvostavasti ja kannustavasti. Kiitoksen ja kannustuksen myötä vahvistetaan jo alkanutta muutosprosessia. (Soback 2021, 217-218.)

Esihenkilöt saattavat usein pelätä palautteen antamista. Rakentavasti annetun palautteen tarkoituksena on kuitenkin auttaa toista kasvamaan ja kehittymään. Kriittisen palautteen antamisen ja tiimin suorituskyvyn välillä on myös todettu olevan selkeä yhteys. Mikäli kriittistä palautetta ei osata antaa, huipputiimi tippuu äkkiä matalan suorituskyvyn tiimiksi. Palautteella on tärkeä rooli myös tiimiläisten sitoutumisen kannalta. (Ristikangas & Ristikangas 2022, 193-195; 239-240.)

Toimiva palautekulttuuri edellyttää, että siihen käytetään aikaa ja energiaa. Ei riitä, että palautetta annetaan kerran vuodessa kehityskeskustelujen yhteydessä ja sekin on pääpiirteissään korjaaviin toimenpiteisiin keskittyvää. Ristikangas & Ristikangas (2022, 240-241) nostavat niin sanotun kolmen koon nyrkkisäännön: kiitä, kannusta ja kehitä. Vähintään kaksi kolmasosaa tulee olla myönteistä, toista kiittävää ja kannustavaa palautetta ja yksi kolmasosa kehittävää, korjaavaa tai rakentavaa palautetta. Palautteen saaja aistii kyllä millä asenteella palaute hänelle annetaan. Kehittääkseen ja tukeakseen toisten kehittymistä, valmentavan johtajan myönteisen fiiliksen on välityttävä palautteen vastaanottajalle.

Valmentava johtaja tuntee alaisensa ja osaa mukauttaa myös palautteen antotapaansa johdettaviensa mukaan. Kaikki ovat ihmisinä erilaisia, joten kaikille ei sovi sama kaava. Jos palaute ei mene perille, palautteenantajan tulee ensisijaisesti tutkailla omaa palautteenantotapaansa kriittisesti. Kokeilujen ja erehdysten kautta valmentava esihenkilö pyrkii löytämään keinot, joilla parhaiten saadaan palauteviesti perille. (Ristikangas & Ristikangas 2022, 242-243.) Mikäli alainen ei kuitenkaan suostu palautetta vastaanottamaan, ei ketään voi pakottaa muuttumaan. Riittävä positiivinen paine ryhmän sisällä voi kuitenkin auttaa asiassa ja saada kriittisimmätkin äänet muuttumaan. (Ristikangas & Ristikangas 2022, 240).

### 3.3 Valmentavana esihenkilönä kehittyminen

Valmennus on tärkeä osa esihenkilötyötä ja tulisi kuulua nykyorganisaatioissa osaksi jokaisen esihenkilön johtamistapaa. Onnistunut valmentava johtajuus laajasti toteutettuna tehostaa koko organisaation suoritustasoa ja osaamisen hyödyntämistä. Esihenkilöiden tulisi aktiivisesti kehittää omia valmennustaitojaan. Valmennuskokemuksen myötä taidot kasvavat ja itsevarmuus lisääntyy. Tämä edesauttaa myös yhteisten tavoitteiden saavuttamista. Myös johtajien keskinäinen vertaistuki ja toisilta oppiminen on tärkeää. (Lankinen, Miettinen & Sipola 2004, 87-90.)

Monissa organisaatioissa ei kuitenkaan panosteta esihenkilöiden valmennustaitojen kehittämiseen riittävästi. (Lankinen, Miettinen & Sipola 2004, 89). Useat tutkimukset osoittavat, että tämä kannattaisi. Romäon ym. (2022, 1-15) tutkimustulosten mukaan esihenkilön valmennustaidoilla on merkittävä yhteys työntekijöiden kokemaan työtyytyväisyyteen ja sitoutumiseen. Kuuntelu- ja vuorovaikutustaidot, tavoitteiden ja odotusten selkiyttäminen, itsetuntemuksen kehittäminen, rakentavan palautteen antaminen sekä säännölliset keskustelut alaisten kanssa yhteisistä tavoitteista ovat valmentajan perustaitoja. Kyseisessä tutkimuksessa kävi ilmi, että valmentavat johtajat välittivät myönteisiä tunteita työntekijöilleen ja tämä puolestaan lisäsi työntekijöiden motivaatiota, tyytyväisyyttä ja sitoutumista työnantajansa palvelukseen.

Seemann ym. (2020, 1-7) tutkimuksessa tarkasteltiin johtajien kokemuksia valmennustaitojen kehittämisen osalta. Useimmat johtajat kertoivat koulutuksen jälkeen hyödyntävänsä valmennustaitojaan eri tilanteissa kahdesta kolmeen kertaa viikossa. Kaikista eniten he hyödynsivät aktiivisen kuuntelun ja oikeanlaisten kysymysten esittämisen taitojaan. Kaikki kyselyyn vastanneet johtajat kertoivat, että valmentavan otteen hyödyntäminen oli tuonut positiivisia muutoksia mukanaan. Koulutukset kehittivät esihenkilöiden kykyä ajatella positiivisesti. He saivat myös taitoja käsitellä hankalia tilanteita paremmin ja oppivat antamaan työntekijöilleen enemmän vapautta ja vastuuta. Myös työntekijät kokivat valmentavan otteen mielekkäänä.

Juuti (2016, 63) toteaa: ”Esimieheksi kasvaminen on jokseenkin samaa kuin ihmisenä kasvaminen.” Kehittymisen lähtökohtana on omien tunteiden havainnointi ja oman maailmankuvan tunnistaminen. Niin sanotun kasvuhakuisen maailmankuvan omaksuminen on tärkeää hyvälle johtajalle. Tällöin esihenkilö kohtaa haasteet kehittymisen mahdollisuuksina ja tiedostaa, että hänen on saatava alaisensa mukaan toteuttamaan yhteisiä päämääriä ja organisaation perustehtävää. Hän pyrkii tunnistamaan ihmisiä motivoivat tekijät ja osaa tällä tavoin kannustaa jokaista hänelle merkityksellisellä tavalla. Olennaisinta on olla kiinnostunut ihmisistä ja heidän tekemisistään. (Juuti 2016, 25; 63-66.) Hyväksi valmentavaksi johtajaksi kehittyminen ei useinkaan tapahdu hetkessä. Hyvällä valmentavalla johtajalla on usein pitkä työkokemus ja näkemystä monista erityisalueista. Hän tuntee organisaation ja sen ihmiset laajasti, osaa toimia joustavasti erilaisten yksilöiden ja ryhmien kanssa ja on esimerkkinä muille. Hyvää valmentavaa johtajaa arvostetaan hänen henkilökohtaisten vahvuksiensa ja esihenkilötaitojensa perusteella. (Lankinen, Miettinen & Sipola 2004, 88.)

Taitavaan esihenkilötyöhön kuuluu reflektiivinen osaaminen, jossa esihenkilö arvioi omaa toimintaansa tarkoituksenaan kehittää sitä. Itsereflektio voi tapahtua välittömästi tietyssä tilanteessa tai jälkikäteen omaa toimintaa tarkastellen. Reflektioon kuuluu omien sisäisten kokemusten, ajatusten ja tunteiden rehellinen tarkastelu, jossa tavoitteena on uudenlainen ymmärrys ja vanhojen tapojen muuttaminen. Palautteella on merkittävä rooli, jonka avulla esihenkilö voi ohjata ja johtaa omaa toimintaansa. (Jalava 2001, 176-177.)

Vuorovaikutustaitojen kehittäminen mainitaan lähes poikkeuksetta kaikissa valmentavan esihenkilön taitoja käsittelevissä aineistoissa. Kansasta (2004, 104) lainaten: ”Aktiivinen kuuntelu ja kyky olla läsnä ovat tärkeimmät asiat, joita sekä esimiehen että alaisen kannattaa valmennustilanteissa harjoitella systemaattisesti.” Vain luottamuksellisessa ja avoimessa ilmapiirissä tapahtuu tietojen ja osaamisen jakamista, oppimista ja ihmiset voivat kokea tulevansa arvostetuiksi omana itsenään. Hyvä

vuorovaikutus ei synny läheskään aina luonnostaan vaan siihen on panostettava. Esihenkilö, joka haluaa kehittyä valmentavana johtajana, käyttää paljon aikaansa työntekijöiden resurssien ja voimavarojen kehittämiseen. Ihmiset toimivat usein alussa ikään kuin luottamussuhde olisi olemassa mutta ovat kuitenkin vain varauksin luottavaisia ja testaavat luottamussuhteen laatua. On vaikea luottaa ihmiseen, jota ei tunne. Esihenkilön on pyrittävä luomaan turvallista ja yhteisöllistä ilmapiiriä painottaen kokonaisuutta ja ”me”-ajattelua. (Juuti & Vuorela 2015, 24-27; 39-43;48-54 Jalava 2001-72-73.)

Vaasan yliopiston (Mäkelä ym. 2013, 66-70) toteuttamassa tutkimuksessa tarkasteltiin valmentavaa johtajuutta ja todettiin, että johtajien valmiuksien kehittämisen tulisi olla monipuolista, mutta huomio tulisi erityisesti kiinnittää kahdenvälisiin vuorovaikutussuhteisiin. Erityisesti kuunteleminen, kysyminen ja arvostava toisen ihmisen kohtaaminen ovat perusta, joiden varaan hyvä lähijohtaminen rakentuu. Hyvä lähijohtaminen tarkoittaa myös muun muassa sitä, että henkilöstöllä on tiedossa tavoitteet ja he saavat palautetta omista työsuorituksistaan. Myös vahva osaaminen ja mahdollisuus kehittyä ovat asioita, joita voidaan johtaa ja jotka ovat usein tuloksellisen toiminnan taustalla. Johtajien osalta etenkin kollegoilta saatu vertaistuki on koettu tärkeäksi. Esihenkilötyö on usein yksinäistä eikä esihenkilö voi jakaa kaikkia asioita tiimiläistensä kanssa. Esihenkilötyöhön saatetaan myös siirtyä ilman erillistä koulutusta suoraan asiantuntijan roolista. Hämeen ammattikorkeakoulu on pilotoinut esihenkilöille suunnattua vertaisryhmämentorointia vastauksena juuri näihin haasteisiin. Vertaisryhmämentorointia on aiemmin tutkittu lähinnä opettajien työn kontekstissa. Pilottihankkeessa esihenkilöt kokoontuivat kerran kuussa keskustelemaan omista kokemuksistaan ja yhdessä reflektimaan ja vertaisoppimaan. Vertaisryhmämentoroinnin todettiin vähentävän esihenkilön yksinäisyyden tunnetta ja lisäävän hyvinvointia työssä. (Mikkonen 2021.)

Kuuntelutaitojaan kannattaa harjoittaa tietoisesti ja pitkäjänteisesti erilaisten harjoitusten avulla. Aktiivisen kuuntelun kautta esihenkilö pyrkii vähitellen ymmärtämään alastaan paremmin. Kuuntelemisella annetaan myös tilaa toiselle. Alkuun esihenkilön kannattaa keskittyä kuuntelemaan ennen kaikkea puheen sisältöä ja prosessia eli tapaa puhua. Koska kehonkieli on sanallista kieltä vahvempaa, kannattaa opetella ”kuulemaan” myös kehonkieltä. Varmistaakseen ymmärtäneensä toisen sanomaa oikein, esihenkilö voi hyödyntää ”papakaijapalautetta” eli palauttaa toisen viesti omin sanoin kerrottuna. (Ristikangas & Grünbaum 2014, 44-46.) Esihenkilön tulisi tiedostaa, että alainen on yksilö, jonka maailma ei ole samanlainen kuin johtajansa. Yhteisissä keskusteluissa näkökulmat alaisen ja esihenkilön välillä voivat poiketa toisistaan merkittävästikin. Hyvä valmentava esihenkilö hiljentää omat kuuntelua häiritsevät ajatuksensa ja pyrkii aktiivisen kuuntelun kautta ymmärtämään, mitä puhuja ajattelee ja tuntee ja mistä syystä. Esihenkilön tuleekin varoa ohjaamasta keskustelua haluamaansa suuntaan. Tavoitteena on viestiä alaiselle hyväksyvää ja ymmärtävää asennetta ja näin luoda myönteistä suhdetta esihenkilön ja alaisen välille. Hyvä yhteisymmärrys ja toimiva vuorovaikutus edesauttavat tavoitellun lopputuloksen saavuttamisessa. Keskusteluja käydessään esihenkilön tulisikin kysyä itseltään, edistääkö käynnissä oleva keskustelu yhteisiin tavoitteisiin pääsemistä ja alaisen motivaatiota. Epäluottamus ja väärinymmärrykset johtavat helposti siihen, että esihenkilö joutuu käskyttämään ja sanelemaan päätöksiä, jolloin työntekijä kokee autonomiaansa loukatun eikä välttämättä sitoudu yhteisiin tavoitteisiin. (Juuti & Vuorela 2015, 24-27; Jalava 2001,62-63.)

Valmentajan perusosaamiseen kuuluu myös oikeanlaisten kysymysten esittäminen. Hyvien kysymysten esittämisen oppii vain tietoisien harjoittelun kautta. Etenkin asiantuntijaesihenkilöille coachaavan kysymisen opettelu voi olla hankalaa, koska he ovat tottuneet auttamaan toisia ongelmanratkaisussa. Ideana on, että kysymysten kautta oivallutetaan ja autetaan toista ratkaisemaan ongelma omaehtoisesti. Kysymisen opettelu voi tarkoittaa myös luopumista ajatuksesta, että itse tietää ja hallitsee ongelmanratkaisun muita paremmin. Kysymällä pyritään luomaan selkeyttä ja kysymykset voivat toimia myös innostuksen lähteenä. Harjoittelun kautta esihenkilö oppii huomaamaan, missä tilanteissa tarvitaan kysymyksiä, milloin puolestaan suoria vastauksia. (Ristikangas & Grünbaum 2014, 50-53;62.)

Valmentava esihenkilö osaa haastaa sekä itseään että muita. Onnistuneen haastamisen kautta alainen oppii näkemään asioiden eri puolia ja laajentamaan ajatteluaan. Taustalla vallitsee esihenkilön positiivinen ja toista arvostava ihmiskäsitys, joka sallii myös virheiden kautta oppimisen. Kehittyminen tapahtuu epämukavuusalueelle menemisen kautta. Valmentava esihenkilö maltaa odottaa toisen oppimista ja kehittymistä. Haastamiseen kuuluu myös kokonaisvastuun antaminen yksittäisen työtehtävän sijaan. (Ristikangas & Grünbaum 2014, 48-49.)

Ihminen tarvitsee mielekkäitä tavoitteita, joihin sitoutua. Monilla työntekijöillä on ongelmana se, että he ovat varsin tietämättömiä, miten ovat työssään onnistuneet koska eivät saa riittävästi palautetta. Palaute onkin voimakas esihenkilötyön väline. Rakentava palaute auttaa työntekijää arvioimaan ja kehittämään omaa osaamistaan ja vähentää suoritukseen liittyvää epävarmuutta. Realistisen palautteen kautta myös itsetuntemus lisääntyy. (Jalava 2001, 100-101.) Palautteen tulee olla täsmällistä ja kohdistua sellaisiin asioihin, joihin henkilö voi itse toiminnallaan vaikuttaa. (Kansanen 2004, 119-120).

## 4 VALMENTAVA JOHTAMINEN JA SISÄINEN MOTIVAATIO

### 4.1 Sisäinen motivaatio

Ihminen voi olla joko sisäisesti tai ulkoisesti motivoitunut. Sisäisesti motivoitunut ihminen tekee asioita oman kiinnostuksensa pohjalta, tuntien mielihyvää tehtävistä, jotka vastaavat hänen arvomaailmaansa ja kiinnostuksen kohteitaan. (Aaltonen ym. 2020, 187; Luukkala 2022, 40.) Kun työ on innostavaa ja kiinnostavaa, se suorastaan vetää tekijään puoleensa ja energisoi häntä. Sisäisesti motivoitunut työntekijä on sitoutunut työhönsä ja sitkeä jatkamaan työtään niissäkin tilanteissa, kun työssä tulee eteen haasteita. Ulkoisesti motivoituneen ihmisen motiivina toimii sen sijaan joku ulkoinen tekijä, kuten palkkio tai rangaistus. (Salmela-Aro & Nurmi 2017, 104; Luukkala 2022, 40.)

Tulevaisuuden työelämän avaintaitoja ovat itseohjautuvuus ja jatkuva oppiminen. Digitalisaation ja globalisaation yhteisvaikutus muuttavat työn tekemisen tapoja. Kyse ei ole yksittäisen toimialan muutoksesta vaan laajemmasta yhteiskunnallisesta murroksesta. Muutos koskee koko ajan enemmän myös asiantuntijatyötä. Tämän kaiken keskellä työntekijöiden sisäinen motivaatio tulee entistä tärkeämmäksi. Jatkuva oppiminen ja uusien taitojen omaksuminen on helpompaa, mikäli työ on ihmiselle mielekästä ja henkilökohtaisesti merkityksellistä. (Salmela-Aro & Nurmi 2017, 100-102.) Kuten Salmela-Aro & Nurmi (2017, 112) toteavat: "Uudistumiskyky on yritysten mutta myös yksittäisten työntekijöiden urakehityksen elinehto. Muuntautuminen ei ole mahdollista, jos ihmiset eivät ole koko sydämellään mukana siinä, mitä tekevät. Työhönsä leipiintynyt työntekijä ei kykene toimimaan tehokkaasti yhdessä muiden kanssa, saati käyttämään luovuuttaan ratkaistakseen eteen tulevia uudenlaisia haasteita tai opetellakseen ennakoivasti tulevaisuudessa tarvittavia taitoja."

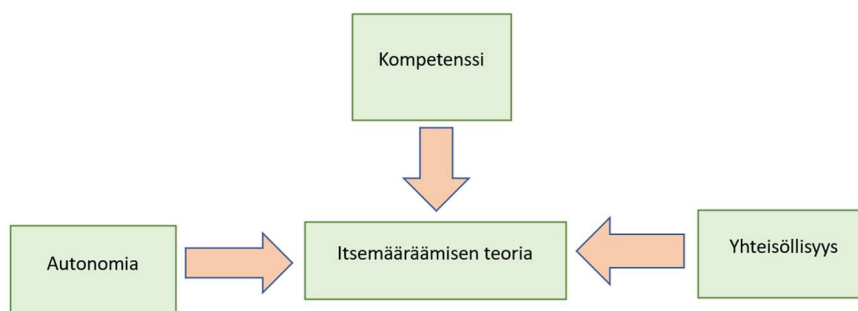
### 4.2 Sisäisen motivaation vahvistaminen valmentavan johtamisen avulla

Koska sisäinen motivaatio kumpuaa ihmisen sisältä, ei johtaja voi sytyttää motivaatiota työntekijän puolesta. Organisaatiolla on kuitenkin mahdollisuus monella tavalla vahvistaa työntekijöidensä sisäisen motivaation kokemusta. (Martela & Jarenko 2015, 156.) Valmentavan otteen menetelmät työntekijöille annettavasta vastuusta ja itsenäisestä ongelmanratkaisusta ovat usein juuri niitä tekijöitä, jotka ruokkivat ihmisen sisäistä motivaatiota. Yksilöllisten motivaatiotekijöiden ymmärtäminen on keskeistä. Haasteena on tasapainoilu ohjaamisen ja ohjaamatta jättämisen välillä koska jokainen yksilö kokee tilanteet omalla tavallaan. Johtamisessa tarvitaan hyviä ihmissuhdetaitoja ja tunneälykkyyttä. (Martela & Jarenko 2014, 36.) Hyvä vuorovaikutus ja oikeanlaiset rakenteet ovat avainasemassa sisäisen motivaation vahvistamisessa. (Aaltonen ym. 2020, 87-188; Salmela-Aro & Nurmi 2017, 108.) Khanin, Rehmatin, Buttin, Farooqin & Asimin (2020, 8-10) toteuttama tutkimus osoitti, että johtajat kykenevät lisäämään työntekijän sisäisen motivaation kokemusta kun he ponnistelevat edesauttaakseen työntekijöidensä myönteistä näkemystä itsestään ja tehtävistään ja parantaakseen heidän ihmissuhteidensa laatua. Johtajat voivat vaikuttaa myös työpaikan ilmapiiriin. Oikeudenmukainen, arvostava ja kannustavat ilmapiiri tukee tutkimuksen mukaan ihmisen sisäisen motivaation kokemusta.

Deci ja Ryan (Martela & Jarenko 2014, 28) tulivat tutkimustensa kautta siihen tulokseen, että ihmisellä on kolme perustavaa psykologista tarvetta, jotka vaikuttavat hänen hyvinvointiinsa ja motivaatioonsa:

1. Omaehtoisuus
2. Kyvykkyys
3. Yhteisöllisyys

Joskus käytetään myös termejä vapaus, virtaus ja vastuu. Salmimies & Ruutu (2013, luku 3) ovat kuvanneet samaa itsemääräämisen teoriaa oheisen kuvan avulla (kuva 7). Itsemääräämisteorian mukaan ihmisellä on sisäsyntyinen perustarve autonomiaan, onnistumiseen tärkeissä asioissa sekä haluun olla vuorovaikutuksessa ja tulla arvostetuksi omissa yhteisössään. Valmentava esihenkilö huomioi nämä perustarpeet pyrkiessään vahvistamaan ihmisten sisäisen motivaation kokemusta. Parhaimmillaan nämä kolme tekijää muodostavat sisäistä motivaatiota ruokkivan kehän, jonka avulla yksilö tekee työtään innostuneesti, omistautuneesti löytäen optimaalisen toimintakykynsä. (Martela & Jarenko 2014, 31-32.) Perustarpeiden täyttymisellä on todettu olevan yhteys vähäisempään uupumiseen, suurempaan elinvoimaisuuteen työssä, suurempaan työn imuun sekä parempaan tuloksellisuuteen. (Salmela-Aro & Nurmi 2017, 103.)



KUVA 7. Itsemääräämisen teoria. (Salmimies & Ruutu 2013, luku 3).

Pyrkiessään vahvistamaan alaisensa sisäistä motivaatiota, esihenkilö pyrkii ennen kaikkea luomaan alaiselleen mahdollisuuden tehdä työnsä hyvin. Suomalaisen Työn Liiton teettämän tutkimuksen mukaan (Kuukkanen 2017) peräti 69% vastaajista koki, etteivät työnantajat tunnista työntekijöidensä vahvuuksia tarkasti. Valmentava esihenkilö on sen sijaan johtaja, joka ottaa selvää alaisensa henkilökohtaisista kiinnostuksen kohteista ja osaamisista ja pyrkii rakentamaan sellaisen ympäristön, jossa on mahdollisimman paljon näitä yksilöä motivoivia elementtejä. Tällä tavoin hän vahvistaa ihmisen mahdollisuutta löytää oma sisäinen draivinsa omaan työtehtäviinsä. (Martela & Jarenko 2015, 156-157.)

#### 4.2.1 Autonomian kokemus

Martela & Jarenko (2015, 68) jakavat autonomian kokemuksen kolmeen osa-alueeseen:

- 1) Päämäärien omaehtoisuus

- 2) Toimintatapojen vapaus
- 3) Tekemisen innostavuus

Esihenkilön tehtävänä on onnistua sitouttamaan työntekijä työnsä päämääriin. Omaehtoisuuden näkökulmasta johtaja pyrkii tilanteeseen, jossa hän saa yhteensovittua sekä yksilön henkilökohtaiset tavoitteet että organisaation tavoitteet. Valmentava esihenkilö käyttää aikaansa tavoitteiden yhteiseen työstämiseen ja visioimiseen alaistensa kanssa. Tällä tavoin ihmiset kokevat olevansa oman työnsä subjekteja ja vaikuttavat aktiivisesti työhönsä. Samalla heidän autonomian ja kompetenssin perustarpeensa tulevat ravituiksi. (Salmimies & Ruutu 2013, luku 3; Martela & Jarenko 2015, 68-69.)

Sisäisen motivaation kannalta on tärkeää, että ihminen pääsee käyttämään omia vahvuuksiaan työssään ja että työtehtävät vastaavat hänen kiinnostuksen kohteitaan. Valmentava esihenkilö pyrkiiin tarjoamaan valmennettavalleen säännöllisesti mahdollisuuden tarkastella omia vahvuuksiaan. Vahvuuksien tunnistaminen voi tapahtua esimerkiksi niin sanotun elämän inventaario- tekniikan avulla. ”Omaelämäkertomuksen” läpikäyminen voi olla usein erittäin silmiä avaava kokemus, jossa valmentajan tehtävänä on esittää tarinan eri kohdissa ydinkysymys: ”Tarkastele onnistumisasi ja selviytymistarinoitasi tässä kohtaa. Mistä vahvuuksistasi ne kertovat?” Valmentajan on tärkeä kuitenkin muistaa, ettei hänen tehtävänä ole itse tehdä tulkintoja ja analyysyjä valmennettavan tarinasta, vaan auttaa valmennettavaa itse oivaltamaan uutta omista kokemuksistaan. (Carlsson & Forssell 2017, 195-200.)

Johtamisessa tulee ennen kaikkea huomioida, että eri ihmisillä innostuksen lähteet ovat erilaisia ja että johtaminen on tässä tapauksessa ryhmän sijaan yksilön johtamista. On tärkeä ymmärtää, mikä juuri kyseistä ihmistä liikuttaa ja pyrkiä aikaansaamaan sellainen työympäristö, jossa on mahdollisimman paljon näitä motivaatiotekijöitä. Valmentava esihenkilö on valmentaja ja sparraaja, joka tuntee alaisensa ja tiedostaa eri ihmisten kiinnostuksen kohteet työssä. Hänen on hyvä paneutua heti valmennussuhteen alussa siihen, että oppii tuntemaan valmennettavansa ja auttaa häntä kuuntelemaan omia unelmiaan ja omaa sisintään. ”Unelmaelämä” tarkoittaa eri ihmisille erilaisia asioita. Siinä missä joku haaveilee kenties vähemmän hektisestä arjesta, muutosta kaupungista maalle ja enemmästä vapaa-ajasta, saattaa toisen haaveet olla täysin päinvastaiset. Mikäli esihenkilö ei ole tietoinen alaisensa unelmista, saattaa hän panostaa motivaatiojohtamisessaan aivan väärin asioihin. Jos esihenkilö puolestaan on tietoinen alaistensa henkilökohtaisista motivaatiotekijöistä, on hänen helpompi koordinoita tehtäviä niin, että kaikki pääsevät tekemään enemmän itseään miellyttäviä työtehtäviä ja hyödyntämään omia vahvuuksiaan. Johtaminen on esihenkilölle tässä tapauksessa siis lähinnä mahdollisuuksien luomista. Yksilöllisten motivaatiotekijöiden tunnistaminen saattaa alkuun tuntua työläältä mutta itseohjautuvassa sisäisen motivaation kulttuurissa, kun moni managerointiin liittyvä asia poistuu esihenkilön pöydältä, vapautuu hänelle enemmän aikaa ihmisten aidolle kohtaamiselle. Autonomian kokemuksen kannalta esihenkilön kannattaisi antaa alaisilleen ennemminkin laaja-alaisia vastuita työkokonaisuuksista kuin delegoida yksittäisiä työtehtäviä. Etenkin alkuvaiheessa on tärkeää käydä avointa vuoropuhelua, jotta tehtävän tarkoitus, tavoitteet ja odotukset tuloksen laadusta tulevat molemmille osapuolille selväksi. (Martela & Jarenko 2015, 68-69; 158-159; Salmela-Aro & Nurmi 2017, 109; Carlsson & Forssell 2017, 176-177.)

Kun työntekijä on omaksunut yhteiset tavoitteet, motivaation näkökulmasta on tärkeää, että ihmisellä on vapaus päättää, millä tavalla tavoitteita kohti edetään. Mikäli ulkoapäin tulevat määräykset estävät ihmistä tekemästä työnsä omasta mielestään riittävän hyvin ja hän tietää, miten asian voisi tehdä paremmin, syö se motivaatiota ja aiheuttaa turhautumista työhön. Organisaatio, joka tukee ihmisen sisäistä motivaatiota, antaaakin työntekijöille tilaa tehdä asiat haluamallaan tavalla. (Martela & Jarenko 2015, 70-71.) Autonomiaa kaipaavalle työntekijälle riittää usein tieto siitä, mikä on tavoite ja mihin mennessä työn pitää olla valmis. Yksityiskohtaiset ohjeet ja ”näpräilyjohtaminen” ovat sen sijaan oiva tapa latistaa tällaisen ihmisen motivaatio. (Aaltonen ym. 2020, 194.)

Valmentava johtajuus perustuu toisen arvostavaan kohtaamiseen ja tiiviiseen yhteistyöhön. Myös motivaationäkökulmasta ihmisiä on hyvä osallistaa päätöksentekoon ja toimimaan itsenäisesti ja aloitteellisesti. Mitä enemmän työntekijät ovat itse päässeet osallistumaan päätöksentekoon, sitä sitoutuneempia he ovat työskentelemään tavoitteiden eteen ja kokevat voivansa vaikuttaa työympäristöönsä. (Jalava 2001, 38-39.) Ihmiset haluavat oman työnsä lisäksi vaikuttaa myös siihen, miten koko organisaatio toimii. Mikäli johtaja tukahduttaa ihmisten omaehtoisen halun auttaa organisaation kehittymisessä, tuhoaa se paitsi ihmisten motivaation, myös yrityksen innovaatiokyvyn. Työntekijöillä on usein valtavasti ideoita ja mikäli niitä aidosti kuunnellaan ja osataan hyödyntää organisaation päätöksenteossa, toiminta ja tekeminen tehostuu. Kuuntelu ei tarkoita sitä, että päätöksenteon pitäisi olla täydellisen demokraattista. Mikäli henkilöstölle tulee tunne, että heitä on kuultu, vahvistaa se heidän sitoutumistaan päätöksiin ja heidän sisäinen draivinsa voimistuu. (Martela & Jarenko 2015, 85-86.)

#### 4.2.2 Kyvykkyyden kokemus

Kyvykkyyden kokemus -eli kokemus siitä, miten hyvin ihminen kokee hallitsevansa työnsä ja saavansa asioita aikaan- on toinen itsemääräämisteoriassa mainituista ihmisen psykologisista perustarpeista. Martela & Jarenko (2015, 98) jakavat kyvykkyyden kokemuksen kolmeen eri osa-alueeseen:

- 1) Taitava tekeminen ja hallinnantunne
- 2) Asioiden aikaansaaminen
- 3) Jatkuva uuden oppiminen ja kehittyminen

Valmentava esihenkilö voi lisätä työntekijän kyvykkyyden kokemusta muun muassa auttamalla priorisoimaan tehtäviä ja rajaamaan työnkuvaa. Työntekijä ei aina itse kykene tunnistamaan tärkeimpiä ja vähemmän tärkeitä asioita potentiaalisten työtehtävien seasta. Esihenkilön kanssa hän voi yhdessä saada paremman käsityksen tilanteesta ja hahmottaa tehtävien tärkeysjärjestystä. (Salmela-Aro & Nurmi 2017, 110-111.) Esimerkiksi työssä jaksamisen näkökulmasta on olennaista, että ihminen kokee hallitsevansa työtilanteensa. Useinkaan pelkkä työmäärä ei siis ole uupumisen taustalla, vaan ennemminkin hallinnantunteen puute. Etenkin muutostilanteissa korostuu työntekijöiden luottamus esihenkilöön. Valmentavan esihenkilön antama tuki ja avoin vuorovaikutus ovat tällöin tärkeässä roolissa, samoin kuuntelu ja toisen huomioon ottaminen. Johtamisessa on tärkeää huomioida, että muutostilanteissakin työnkuvassa säilyy myös tuttuja elementtejä. Selkeä viestintä on avainasemassa hallinnantunteen kannalta. (Martela & Jarenko 2015, 98; Uutela 2019, 41.)

Tietotyössä asioiden aikaansaaminen ja työn tulos eivät ole aina helposti hahmotettavissa. Ihmisten tulisi kuitenkin saada kokemus, että asioita saadaan aikaan. Aikaansaamisen kokemusta tietotyössä voidaan vahvistaa erilaisten palautejärjestelmien kautta. Työn tulokset tulee jollain tavalla konkretisoida. Pitkissä prosesseissa erilaiset välietapit ja mittarit ovat keinoja osoittaa, että asiat menevät eteenpäin. Jokaisen työntekijän tulisi saada kokemus siitä, että työn jälki näkyy tavalla tai toisella. (Martela & Jarenko 2015, 99.) Valmentavalla esihenkilöllä tulee olla taitoa kuunnella, arvioida ja vaikuttaa. Rakentavan palautteen kautta jokainen tiimiläinen voi löytää omat vahvuutensa ja kehittämisalueensa. Kun valmentava esihenkilö tuntee jokaisen johdettavansa henkilökohtaisesti, on hänellä mahdollisuus paremmin saada jokaisen taidot ja kyvyt käyttöön yhteiseksi hyväksi. (Lankinen, Miettinen & Sipola 2004, 84-85.)

Onnistuneesti toteutettu valmentava johtajuus ja esihenkilöltä saatu tuki lisäävät tutkimuksen mukaan työntekijän kyvykkyyden kokemusta, joka puolestaan lisää sitoutumista organisaatioon. Johtamisessa voidaan huomioida jatkuva kehittymisen mahdollisuus niin, että se on kiinteä osa arkea. (Martela & Jarenko 2015, 99-100.) Valmentava esihenkilö edistää alaistensa oppimista rohkaisemalla ja tukemalla heitä heidän oppimisprosessissaan. Oppiminen on tuloksellisinta silloin, kun oppimista voi tapahtua työn lomassa ja työntekijät saavat säännöllistä palautetta ja rohkaisua. (Uutela 2019, 28-29.) Chiniara & Bentein (2016,136) tutkimustulokset ovat yksi esimerkki siitä, miten esihenkilö voi tukea työntekijöidensä autonomian ja kyvykkyyden kokemusta muun muassa asettamalla alaisensa kehittymisen ja kasvun etusijalle ja rohkaisemalla yksilöä ottamaan uusia vastuita ja kehittämään taitojaan. Myös Soheen, McLean & Yangin (2021, 814-831) tutkimustulokset osoittivat valmentavan johtamisotteen parantavan työntekijöiden oppimista ja sitoutumista organisaatioon. Kun organisaatio haluaa panostaa työntekijän osaamisen kehittämiseen, kokee työntekijä, että häntä arvostetaan ja hän on organisaatiolle tarpeellinen. Tämä vaikuttaa niin yksilön työmotivaatioon kuin työhyvinvointiinkin myönteisesti. Osaaminen lisää kyvykkyyden ja hallinnan tunnetta ja onnistumisen kokemuksia. (Uutela 2019, 52.)

Motivaation kannalta paras tilanne on silloin, kun ihmisen osaaminen ja haastetaso kohtaavat optimaalisella tavalla. Tällaisessa tilanteessa puhutaan usein myös flow-tilasta, jolloin ihminen on täysin uppoutunut tekemiseensä. (Martela & Jarenko 2014, 29-30.) Flow-tila edellyttää itsensä ylittämisen mahdollisuutta hieman nykyistä taitotasoa ylittävän haasteen parissa. Liian suuri haaste on ahdistava, liian kevyt haaste puolestaan tylsistyttää. Esihenkilö voi edesauttaa työntekijän flow-kokemusta monin tavoin. Esihenkilöltä vaaditaan kykyä lukea ihmistä, milloin itse kullekin on hyvä antaa enemmän vastuuta ja suurempia haasteita. Joskus tarvitaan pientä tuoppausta oikeaan suuntaan. Kun työntekijä kokee onnistuvansa ja ylittävänsä itsensä, itseluottamus kasvaa ja ammatillinen kehittyminen pääsee vauhtiin. Esihenkilön tehtävänä on varmistaa, että työntekijällä on tavoite ja päämäärä kirkkaana mielessään, jolloin keskittyminen on helpompi rajata. Lisäksi laadukas, säännöllisesti saatu palaute auttaa suorituksen parantamisessa. (Aaltonen ym. 2020, 223-225; Venäläinen 2020, 40-44).

Yksi keino edesauttaa työntekijän flow-tilaan pääsemistä on auttaa ajanhallinnan ja keskittymisen tilan saavuttamisessa. (Aaltonen ym. 2020, 224). Flow-tilassa työskentely ei tahdo onnistua, mikäli keskittyminen usein herpaantuu ja huomiota täytyy vaihdella eri asioiden välillä. (Venäläinen 2020,

40-44.) Monisuorittaminen ja kiireen kulttuuri ovat nykyisin arkipäivää monessa organisaatiossa. Keskittyminen on kuitenkin aivotyön ja hyvän työsuorituksen kannalta olennaisen tärkeää. Ympäristö voi estää keskittyneen työn, vaikka yksilön pään sisäiset palikat olisivat flow´ta ajatellen kunnossa. Kuten Venäläinen toteaa: ”On absurdia, että toimitiloihin ja työvälineisiin laitetaan paljon rahaa, mutta keskittymismahdollisuudet saatetaan pilata huonoilla käytänteillä, vaikka aivotyön tulokset ovat yrityksen eloonjäämisen ja menestymisen edellytys.” (Venäläinen 2020,97-99.) Esihenkilön tehtävänä on poistaa tekemisen esteitä työssä ja raivata tilaa onnistumiselle. (Aaltonen ym. 2020, 221). Huonoimmassa tapauksessa organisaatio voi liialla byrokratialla paitsi tappa ihmisten innostuksen työhönsä, myös menettää parhaat työntekijänsä. (Martela & Jarenko 2015, 87-88).

Tehokas ja tavoitteellinen työskentely on suurimmalle osalle työntekijöistä itsestään selvää. He haluavat kuitenkin tietää, mitä heiltä odotetaan. Jatkuva rakentava palaute onkin kehittymishaluille työntekijöille erityisen tärkeää. (Aaltonen ym. 2020, 195-196.) Myönteinen palaute edesauttaa ihmisen autonomian ja kyvykkyyden kokemusta. Deci & Ryan havaitsivat tutkimuksissaan, että mikäli työntekijä sai myönteistä palautetta toiminnastaan, oli hän enemmän sisäisesti motivoitunut kuin henkilö, joka ei saanut myönteistä palautetta. (Salmela-Aro & Nurmi 2017, 60.) Tietotyössä työn vaikutukset saattavat usein jäädä näkymättömiksi. Tällaisessa työssä onkin tärkeää tietoisesti rakentaa palautejärjestelmä osaksi työtä. Palautteen antaminen on paras tapa auttaa ihmistä kehittymään työssään -ja silti palautteen anto toteutuu liian harvoin. Palautteen avulla ihminen voi ohjata toimintaansa ja vähentää suoritukseen liittyvää epävarmuutta. Realistisen palautteen kautta työntekijän itsetuntemus paranee ja on olennainen osaamisen kehittämisen kannalta. Palaute on ensiarvoisen tärkeää uusille työntekijöille, mutta myös kokeneille sillä on tärkeä merkitys. Valmentava esihenkilö voi pyytää työntekijää itseään ensin reflektomaan toimintaansa ja vasta kysymysten jälkeen kertoa oman näkemyksensä tilanteesta. Esihenkilö auttaa palautteen kautta työntekijää ymmärtämään omat vahvuutensa ja heikkoutensa. Kun työntekijän itsetuntemus tätä kautta lisääntyy, näkyy se myös työsuorituksissa positiivisesti. (Martela & Jarenko 2015, 104-105; Uutela 2019, 31; Jalava 2001, 101.)

Korjaavaa palautetta on usein vaikeaa antaa, koska se johtaa helposti voimakkaaseen tunnereaktioon. Pitkällä tähtäimellä organisaation kannalta on kuitenkin huomattavasti parempi vaihtoehto antaa korjaavaakin palautetta kuin jättää ongelmatilanteet käsittelemättä. Työntekijöiden suoritustaso saattaa laskea vain koska esihenkilö ei reagoi ”riman alta kulkemiseen” eikä välttämättä anna myöskään palautetta hyvistä suorituksista. Näin työyhteisöstä jää puuttumaan kokemus siitä, ”mikä on oikein.” Esihenkilön onkin hyvä nähdä myös korjaava palaute erääksi avun antamisen muodoksi. (Jalava 2001, 103-104.)

#### 4.2.3 Yhteisöllisyyden kokemus

Kolmas psykologinen perustarve ja keskeinen sisäiseen motivaatioon vaikuttava tekijä on yhteisöllisyyden kokemus. Kannustava ja turvallinen ympäristö ja hyvä ilmapiiri ovat olennaisen tärkeitä motivoitumisen kannalta. Yhteisön merkitys korostuu erityisesti vaikeina hetkinä. Toisaalta yhteisöllisyyden perustarpeeseen liittyy myös ihmisen tarve auttaa muita ihmisiä. (Martela & Jarenko 2014, 31.)

Martela & Jarenko (2015,119) jakavat yhteenkuuluvuuden teeman kolmeen osa-alueeseen:

- 1) Keskinäinen ryhmähenki
- 2) Johto välittää ja arvostaa
- 3) Luotettava ja reilu toiminta

Ihmisellä on tarve kuulua yhteisöön ja olla arvostettu omana itsenään. Kun työpaikalla on vahva ryhmähenki, ihminen kokee, että työpaikka on enemmän kuin pelkkä työpaikka. Yhteisöllisyyden näkökulmasta olennaista on myös, että työntekijä kokee johdon arvostavan ja välittävän hänestä aidosti. Jokapäiväisissä kohtaamistilanteissa johtajien onkin kyettävä luomaan henkilöstölle tunne, että heistä välitetään, että he eivät ole vain koneiston ratas tai tuotantoresurssi. (Martela & Jarenko 2015, 119-120.) Yhteiskehittelyn kautta voidaan parantaa työtapojen sujuvuutta ja työntekijöiden kokemusta vaikuttaa asioihin. Osallistamisen kautta työntekijät sitoutuvat tehtyihin päätöksiin vahvemmin ja kokevat tulevansa kohdatuiksi arvostetusti. (Salmela-Aro & Nurmi 2017, 111-112.)

Merkittävä työmotivaation tappava asia on työyhteisössä kytevät konfliktit. Vuorovaikutussuhteisiin ja psykologiseen ilmapiiriin onkin siis tärkeä kiinnittää huomiota. Turvallinen ilmapiiri on paitsi ihmisten kannalta merkityksellinen, myös organisaation kannalta lähes välttämätön asia koska vain psykologisesti turvallisessa ilmapiirissä ihminen uskaltaa olla luova. Myös tiedon jakaminen ja toisten auttaminen ovat nykytyössä usein välttämättömiä menestyksellisen toiminnan osatekijöitä. (Martela & Jarenko 2015, 120-121.) Työyhteisössä voidaan vahvistaa yhteisöllisyyden kokemusta muun muassa rakentamalla työkuluttuuria, jossa hyväksytään ihmisten erilaisuus ja luodaan tilaa epämuodollisille kohtaamisille. Organisaatiolla ei ole varaa jättää hyödyntämättä moninaisuutta voimavarana. Erilaisen ajattelutapojen ja osaamisen kautta organisaatiolla on oiva mahdollisuus saada uusia oivalluksia ja edesauttaa uuden oppimista. (Aaltonen ym. 2020, 201-202; Salmela-Aro & Nurmi 2017, 111.)

#### 4.2.4 Tavoitteiden kirkastaminen

Eräs keskeinen tapa vahvistaa ihmisten sisäistä motivaatiota on kirkastaa yhteisiä tavoitteita ja päämääriä. Banden ym. (2016, 219-227) havaitsivat, että johtaja voi vaikuttaa alaistensa asenteisiin ja motivaation kokemukseen muun muassa selventämällä rooleja ja tarjoamalla sosiaalista tukea. Vähi-tellen työntekijät alkavat itsekin toimia valmentavan johtamismallin mukaisesti ja heidän sopeutumiskyynsä ja aloitteellisuutensa paranevat. Myös työn virtauksen ja tuloksellisuuden kannalta on olennaista tiedostaa tavoitteet ja päämäärät, jotka määrittelevät sen, milloin työ on hoidettu menestyksekkäästi. Ennen kaikkea selkeät tavoitteet vaikuttavat merkittävästi työn mielekkyyteen ja tuloksellisuuteen. Mikäli yksilö kokee päämäärät ja yhteiset arvot omikseen, sitoutuu hän tekemään töitä niiden saavuttamiseksi. Kun yhteinen tavoite on kirkkaana mielessä, auttaa se myös tehtävien priorisoinnissa ja ehkäisee uupumista ison työmäärän keskellä. (Martela & Jarenko 2014, 44-45;106.)

Valmentavan esihenkilön tärkeimpiä tehtäviä on saada viestityttyä henkilöstölle organisaation visio ja tavoitteet. Motivaation kannalta on tärkeää, että tiimissä tiedostetaan yhteiset tavoitteet ja tunnustetaan, mitkä ovat ne asiat, joihin tiimi voi omalta osaltaan vaikuttaa. Etenkin muutostilanteissa yksilöiden henkilökohtainen sitoutuneisuus on tärkeää. Yksilön on koettava muutos omakohtaisesti mielekkääksi, jotta hän on motivoitunut tekemään työtä muutoshankkeen hyväksi. Valmentava esihenkilö pyrkii löytämään linkityksiä yksilöllisten ja organisaation tavoitteiden välillä. Oivaltavat kysymyk-

set ovat jälleen hyvä keino luoda innostusta ja auttaa yksilöllisten motiivien löytämisessä. Muutostilanteissa esihenkilö voi auttaa henkilöstöä näkemään vastaavien tilanteiden hyvät puolet esimerkiksi tekemällä näkyväksi onnistumiset ja osaamisen lisääntymisen tähänastisissa muutoksissa. Jatkuva oppiminen edellyttää toimintatapojen muutosta ja esihenkilön yksi tehtävistä on auttaa henkilöstöä kehittämään oman toiminnan suunnittelutaidoissaan. (Salmimies & Ruutu 2013, luku 3.)

Tavoitteiden saavuttaminen on helpompaa, mikäli yksilö luottaa omiin vaikutusmahdollisuuksiinsa ja on aloitekykyinen. Kun ihminen tietää tarkasti, mitä tavoittelee, kykenee hän keskittymään olennaiseen. Mikäli ihminen kokee itse päässeensä vaikuttamaan omiin tavoitteisiinsa, on hän motivoituneempi ja sitoutuneempi toteuttamaan niitä. Sosiaalinen tuki ja hallinnan tunne luovat työvireen, jolloin työntekijä jatkaa sisukkaasti työtään myös vaikeiden hetkien tullessa vastaan. Sen sijaan, jos jo etukäteen pelkää epäonnistuvansa, työhön ei välttämättä tartuta lainkaan eikä tavoitteisiinkaan päästä. (Luukkala 2022, 97; Uutela 89-90.) Valmentavan esihenkilön tärkeä tehtävä onkin luoda yhteinen käsitys tulevaisuudesta ja realistisista keinoista saavuttaa yhteiset tavoitteet. Tiivis vuoropuhelu tiimin sisällä auttaa siinä, että opitaan hyödyntämään tiimiläisten erilaista osaamista. Onnistunut valmentava johtajuus tarkoittaa, että tiimiläiset ymmärtävät yhteisvastuun, oppivat itseohjautuvuutta ja erilaisen osaamisen hyödyntämistä. Lisäksi tiimin toiminta on suunnitelmallista ja tavoitteiden toteutumista seurataan säännöllisesti, jolloin jokainen tiimiläinen tietää, kuinka on toiminut ja kuinka hänen odotetaan toimivan. (Lankinen, Miettinen & Sipola 2004, 86.)

## 5 TUTKIMUSOTE JA TUTKIMUSMENETELMÄ

Opinnäytetyöprosessin onnistumisen kannalta tutkimusongelman määrittely ja aiheen tarkka rajaaminen ovat tärkeä osa tutkimusprosessia ja niihin kannattaa varata riittävästi aikaa. Tutkimusongelman määrittelyssä kiteytyvät opinnäytetyön tarkoitus ja tavoitteet. Aiheen rajaaminen on tärkeää, koska laajojen aiheiden käsittely jää helposti pinnalliseksi. (Kananen 2014, 32-33.) Tämän tutkimuksen aihe valikoitui sekä kohdeorganisaation tarpeesta selvittää valmentavan johtamisen nykytila ja kehittämistarpeet että tutkijan henkilökohtaisesta kiinnostuksesta aihealueeseen. Tutkimukseen kytettiin mukaan myös sisäisen motivaation näkökulma, koska sisäisen motivaation kokemus korostuu tietotyössä ja tutkija halusi selvittää, millä tavoin kohdeorganisaation työntekijöiden sisäisen motivaation kokemusta voitaisiin vahvistaa valmentavalla otteella.

Kun tutkimusongelma on selvillä, on mahdollista muodostaa tutkimuskysymykset, jotka ohjaavat tutkimusta ja tiedonkeruuta. Tutkimuskysymykset muodostavat rungon opinnäytetyölle. Kun työn empiirisessä osiossa vastataan tutkimuskysymyksiin, tulee samalla vastattua myös tutkimusongelmaan. (Kananen 2014, 35-36.) Opinnäytetyön tutkimusongelmasta muodostui seuraavanlaiset tutkimuskysymykset:

1. Miten valmentava ote näkyy kohdeorganisaation lähiesihenkilöiden johtamisessa nykytilanteessa?
2. Miten lähijohtamista tulisi kohdeorganisaatiossa kehittää niin, että valmentava ote tulisi vahvemmin osaksi johtamista?
3. Miten valmentavalla otteella voidaan vahvistaa kohdeorganisaation työntekijän sisäisen motivaation kokemusta?

### 5.1 Tutkimusote

Tutkimusongelma ratkaistaan erilaisten tutkimusmenetelmien avulla. Tutkimusote on yleisnimitys valittujen tutkimusmenetelmien kokonaisuudelle. Pääsääntöisesti tutkimusotteena on joko laadullinen (kvalitatiivinen) tai määrällinen (kvantitatiivinen) tutkimusote. Joissain tapauksissa nämä voivat olla tutkimusotteena myös osin limittäin. (Kananen 2014, 20-21.) Tutkimusotteen valintaan vaikuttaa tutkimuskohteen luonne. Siinä missä kvantitatiivisen tutkimuksen aineistot saatetaan numeeriseen muotoon ja tavoitteet ilmaistaan usein testattavien hypoteesien muodossa, laadullisen tutkimuksen aineistot ovat pääosin tekstimuotoisia. Laadullisessa tutkimuksessa pyritään muodostamaan kokonaisvaltainen ymmärrys tutkittavana olevasta ilmiöstä. Laadullisessa tutkimuksessa keskitytään tarkastelemaan tutkimukseen osallistuvien ihmisten subjektiivisia näkökulmia, eikä pyritä yleistykseen. (Puusa, Juuti & Aaltio 2020, luku 2.) Laadullisessa tutkimuksessa ei voi laatia yksityiskohtaisia kysymyksiä, vaan tutkimusta ohjaa yksi iso kysymys: "Mistä ilmiössä on kyse?". Mitä vähemmän ilmiöstä tiedetään, sitä todennäköisempää on kvalitatiivisen tutkimusotteen valitseminen. Tutkija haluaa lisätä ymmärrystään ja saada ilmiöstä syvällisen näkemyksen. Tutkimus kohdistuu muutamaa havaintoyksikköön, joista pyritään saamaan irti mahdollisimman paljon. Tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita siitä, miten tutkimukseen osallistuvat ihmiset kokevat ja näkevät ympäröivän maailman. Tutkija menee itse kentälle havainnoimaan tai haastattelemaan. Tutkimus toteutetaan siis oikeassa kontekstissaan. Laadullisen tutkimuksen tuloksia ei kuitenkaan pyritä yleistämään. (Kananen 2014, 16-

19.) Laadullinen tutkimusote valikoitui tämän tutkimuksen tutkimusotteeksi, koska tutkittavana olevaa ilmiötä haluttiin ymmärtää syvällisesti ja kokonaisvaltaisesti. Tutkimuksessa haluttiin selvittää pienen ryhmän näkemyksiä ja kokemuksia tutkittavana olevasta ilmiöstä. Tutkimuksessa tarkasteltiin tutkimukseen osallistuvien ihmisten subjektiivisia näkemyksiä aiheesta, eikä pyritty yleistämään tutkimustuloksia laajemmin. Laadullinen tutkimusote oli tutkimusongelman kannalta näin ollen tarkoituksenmukaisempi. Kvantitatiivisella tutkimusotteella ei olisi saatu niin syvällistä ymmärrystä tutkittavana olevasta ilmiöstä.

## 5.2 Tutkimusmenetelmä

Tutkimuksen tarkoituksena on tuottaa tutkimusongelmaan luotettava ja uskottava ratkaisu. Jotta tavoite saavutettaisiin, tarvitaan erilaisia tiedonkeruumenetelmiä. Osa aineistosta saattaa olla jo olemassa olevaa, osa puolestaan kerätään juuri kyseistä tutkimusta varten. Analysoimalla kerättyä aineistoa, tutkija pyrkii löytämään ratkaisun tutkimusongelmaan ja tutkimuskysymyksiin. (Kananen 2014, 64-65.)

### **Teemahaastattelun toteutus**

Tässä tutkimuksessa tiedonkeruumenetelmänä käytettiin teemahaastattelua -eli puolistrukturoitua haastattelua. Teemahaastattelu on yleinen laadullisen tutkimuksen tiedonkeruumenetelmä. Teemahaastattelu valikoitui tutkimusmenetelmäksi, koska haastattelu on joustava tiedonkeruumenetelmä. (Hirsijärvi & Hurme 2006, 34). Haastattelutilanteessa haastateltavan on mahdollista tuoda esille näkemyksiään ja ajatuksiaan vapaasti samalla kun tutkijan on mahdollista esittää tarkentavia kysymyksiä. Kuten Hirsijärvi & Hurme (2006, 48) toteavat, teemahaastattelussa on keskeistä ihmisten omat tulkinnat asioista. Laadullisessa tutkimuksessa aineiston määrä kappaleina ei ole niinkään olennainen, vaan aineiston sisällöllinen laajuus. (Vilkkä 2015, 129). Teemahaastattelu rakentuu yksityiskohtaisten kysymysten sijaan tiettyjen teemojen varaan. Haastattelun aihepiirit ovat kaikille samat. Kysymysten tarkka muoto ja järjestys eivät ole samalla tavalla luonteenomaisia kuin vaikka lomakehaastattelussa. (Hirsijärvi & Hurme 2006, 47-48.) Teemahaastattelun runko muotoutui teoreettisen viitekehyksen ja tutkimuskysymysten pohjalta. Haastattelukysymykset oli jaettu kolmen pääteeman alle:

1. Valmentava johtajuus ja johtajuustaidot
2. Johtamisen kehittäminen
3. Sisäinen motivaatio ja sen vahvistaminen valmentavan johtamisen keinoin

Tässä tutkimuksessa haastatteluilla pyrittiin saamaan käsitys kohdeorganisaation valmentavan johtamisen nykytilasta ja kehittämiskohteista. Vilkkä (2015, 135) korostaa, että haastateltavien valinnassa on muistettava, että valinta on tarkoituksenmukainen tutkimusongelman kannalta. Haastateltaviksi valikoitui kuusi esihenkilöä ja seitsemän kirjanpitäjää eri tiimeistä laajalti eri puolelta Suomea. Haastateltavan omakohtainen kokemus on tärkeää laadullisessa tutkimuksessa. (Vilkkä 2015, 135). Haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina, jotta varmistuttiin siitä, ettei ryhmäpaine vaikuta vastauksiin. Tavoitteena oli, että kaikilla haastateltavilla olisi työhistoriaa kohdeorganisaatiossa vähintään muutamia vuosia, jotta heillä on riittävästi kokemuspohjaa vastauksia varten. Muutamia esihenkilöitä

olivat siirtyneet esihenkilötehtäviin vasta hiljattain, muutoin haastateltavat olivat työskennelleet kohdeorganisaatiossa joko esihenkilönä tai kirjanpitäjänä vähintään neljän vuoden ajan, osa jopa vuosikymmeniä.

Kun haastateltavien nimet olivat tiedossa, tutkija lähetti heille henkilökohtaisen haastattelukutsun sähköpostilla (liite 1). Kutsussa kerrottiin tutkimuksen aihe ja tavoitteet sekä haastattelun toteutus-tapa. Kutsussa kerrottiin myös tutkimustulosten käsittelystä anonyymina. Haastatteluajankohta so- vittiin jokaisen kanssa erikseen. Haastatteluille varattiin aikaa tunti per henkilö. Haastattelujen väliin jätettiin kuitenkin riittävästi vaihtoaikaa niin, ettei tutkijan tarvinnut keskeyttää haastattelua, mikäli haastattelu ylitti sovitun ajan. Tutkimushaastattelun tallentaminen jossain muodossa on välttämä- töntä ja jo suunnitteluvaiheessa tutkijan on päätettävä, mitä tallennusvälineitä hän hyödyntää. Haastattelun tallentaminen edesauttaa haastattelun sujuvaa etenemistä ja mahdollistaa vapaan ja luontevan keskustelun, kun tutkijan ei tarvitse käyttää muistiinpanovälineitä. (Hirsijärvi & Hurme 2006, 75; 92.) Koska haastateltavat olivat ympäri Suomea, haastattelut toteutettiin etäyhteyksin Teamsin välityksellä. Haastateltavilta pyydettiin haastattelun aluksi lupa tallentaa haastattelu tutki- mustulosten analysoinnin ajaksi. Haastattelut toteutettiin joulukuun 2023 ja tammikuun 2024 ai- kana.

Haastattelun aluksi tutkija kertoi ne teemat, joiden ympärille haastattelukysymykset on muodos- tettu. Hirsijärven & Hurmeen (2006, 35) mukaan haastattelutilanteen haasteena voi olla se, että haastateltava pyrkii antamaan sosiaalisesti suotuisia vastauksia. Tämä pyrittiin välttämään sillä, että haastateltavalle kerrottiin ennen haastattelua, että tutkimustulokset käsitellään nimettöminä. Alku- keskustelulla tutkija pyrki luomaan psykologisesti turvallista tilaa, jotta haastateltava rohkaistuu ker- tomaan vapaasti omia näkemyksiään haastateltavista aiheista. Varsinaisen haastattelun aikana haas- tattelija pyrki antamaan haastateltavalle tilaa vastata, ei kertonut omia mielipiteitään mutta tarvitta- essa teki tarkentavia kysymyksiä tai auttoi keskustelua neutraalisti eteenpäin. Hirsijärvi & Hurme (2006, 97) korostavatkin, että vaikka haastattelija on ihminen, tulisi hänen olla puolueeton, suhtau- tua haastattelutilanteeseen mahdollisimman neutraalisti eikä lähteä väittelemään tai hämmästele- mään. Haastattelujen tueksi tutkija oli laatinut kolme diaa. Diojen avulla kaikkia teemoja käytiin al- kuun tiivistetysti läpi niin, että haastateltavilla oli mahdollista paremmin orientoitua haastattelukysy- myksiin. Diat toimivat ajatusten herättelijänä ja varmistivat sen, ettei haastateltaville tullut tunnetta, ettei hän osaa vastata kysymyksiin. Apukysymykset auttoivat syventämään kuhunkin teemaan liitty- vää keskustelua.

Haastattelukysymysten ymmärrettävyyttä ja selkeyttä voi varmistaa koehaastattelujen kautta. (Vilka 2015, 130). Tutkijalla oli ajatuksena testata kysymysten toimivuus koehaastattelun kautta. Lopulta tämä suunnitelma jäi kuitenkin aikataulusyistä toteutumatta. Haastattelukysymykset käytiin kuitenkin huolellisesti läpi etukäteen ja niitä muokattiin opinnäytetyön ohjaajien ja kohdeorganisaat- tion ohjaajan avustamana. Kysymykset pyrittiin muotoilemaan niin, ettei niihin ole mahdollista vas- tata vain kyllä tai ei. Haastateltavilta pyrittiin saamaan myös käytännön esimerkkejä kuhunkin aihe- piiriin liittyen. Haastattelurunko löytyy liitteistä 2 ja 3. Teams-litterointia testattiin toisen YAMK-opis- kelijan kanssa ennen ensimmäistä haastattelua. Vilka (2015,130) jatkaa, että tutkijan on tärkeä tuntea kohderyhmä ja toimintaympäristö, koska kulttuuri ja toimintaympäristö vaikuttavat ihmisten

muodostamiin kokemuksiin ja käsityksiin. Tutkija ei tuntenut haastateltavia ennestään, mutta on itse työskennellyt kohdeorganisaatiossa yli kuusi vuotta, joten tuntee organisaatiokulttuurin ja toimintatavat. Tämä auttoi vastausten analysoinnissa ja tulkitsemisessä.

### 5.3 Aineiston analysointi

On tärkeää, että ennen haastattelujen toteuttamista tutkija on selvillä, mitä aineistosta ollaan hakemassa. Vain tällä tavalla hän kykenee arvioimaan, milloin aineiston kylläntyminen (saturaatio) saavutetaan. Kun aineisto alkaa toistaa itseään eikä tiedonhankinta enää tuota tutkimusongelman kannalta uutta tietoa, on saavutettu aineiston kylläntyminen. Tutkijoiden kokemukset aineiston kylläntymisestä vaihtelevat, mutta yleisen kokemuksen mukaan noin viisitoista vastausta riittää yleensä aineiston kylläntymiseen. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 87.) Tässä tutkimuksessa tutkija teki saturaation arviointia pitkin matkaa aineiston keruun rinnalla. Haastatteluja toteutettiin yhteensä neljätoista, minkä tutkija totesi olevan riittävä määrä kylläntymisen saavuttamiseksi. Haastatteluvastauksissa alkoivat selkeästi toistua samat asiat.

Haastattelututkimuksen toteuttamisessa haastattelujen litteroiminen eli sanasta sanaan kirjoittaminen on usein kaikista työläin ja aikaa vievin vaihe. (Hirsijärvi & Hurme 2006, 140). Tässä tutkimuksessa hyödynnettiin Teamsin litterointiominaisuutta. Haastattelut tallentuivat siis suoraan tekstimuotoon ja näin tutkija säästi huomattavasti aikaa. Kun kaikki haastattelut oli tehty, koko haastatteluaineisto yhdisteltiin yhdeksi Word-tiedostoksi. Tässä vaiheessa analysoitavaa tekstiä oli runsaasti. Hirsijärvi & Hurme (2006, 143) toteavat, että runsas aineisto voi alkuvaiheessa tuntua haastavalta ”pitää koossa” ja löytää aineistosta tutkimuksen kannalta olennaisia asioita. Tutkijan tavoitteena on päätyä aineiston perusteella onnistuneisiin tulkintoihin. Laadullisen tutkimuksen aineistosta löytyy usein ennalta-arvaamattomia, kiinnostavia asioita. Analyysissa on keskityttävä kuitenkin vain kyseisen tutkimuksen kannalta olennaiseen aineistoon, kaikki muu on jätettävä seuraaviin tutkimuksiin. Aineiston lukemiseen kannattaa varata aikaa, koska aineiston analysointi ei ole mahdollista, ellei ensin lue aineistoa huolellisesti läpi. (Hirsijärvi & Hurme 2006, 151; Tuomi & Sarajärvi 2009, 92.)

Aineiston läpikäyminen aloitettiin alustavasti jo haastattelujen toteutusvaiheessa, jolloin haastattelut olivat tuoreessa muistissa. Tässä suhteessa kvalitatiivinen analyysi eroaakin kvantitatiivisesta analyysistä, sillä kvalitatiivista aineistoa analysoidaan usein samanaikaisesti aineiston keruun aikana. Tutkija voi jo haastattelujen aikana tehdä havaintoja ilmiöistä esimerkiksi niiden toistuvuuden perusteella. (Hirsijärvi & Hurme 2006, 136.)

Aineiston tulkinnaissa käytettiin analysointitapana teoriasidonnaista sisällönanalyysia. Sisällönanalyysissa tavoitteena on saada hajanaisesta aineistosta muodostettua selkeä kokonaisuus, jonka pohjalta luotettavien johtopäätösten tekeminen tutkittavana olevasta ilmiöstä on mahdollista. Tuomi & Sarajärvi jaottelevat sisällönanalyysin aineistolähtöiseen, teoriasidonnaiseen ja teorialähtöiseen analyysiin. Aineistoanalyysin oletetaan olevan aineistolähtöistä, jolloin aikaisempi tieto ja teoriat eivät vaikuta tutkimuksen analyysiin ja lopputuloksiin. Teoriaohjaavassa analyysissa tutkijaa ohjaavat aineistolähtöisyys ja valmiit mallit, joita tutkija pyrkii yhdistelemään toisiinsa. Teorialähtöinen analyysi puolestaan nojautuu johonkin jo olemassa olevaan teoriaan tai malliin. Aineiston analyysia ohjaa siis jo valmis teoreettinen kehys. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 95-97;108.)

Aineiston analyysia tehdään laadullisessa tutkimuksessa prosessin jokaisessa vaiheessa. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 108). Laadullisen tutkimuksen aineistosta löytyy usein yllättäviä ja kiinnostavia asioita, jotka eivät ole kuitenkaan tutkimusongelman kannalta olennaisia. Tutkijan onkin pyrittävä saamaan aineistosta irti juuri kyseistä tutkimusta koskeva olennainen tieto, muu mielenkiintoinen materiaali pitää jättää seuraaviin tutkimuksiin (kuva 8). (Tuomi & Sarajärvi 2009, 92.) Sisällönanalyysi aloitettiin aineiston pelkistämällä, tai redusoinnilla. Redusoinnissa aineistoa pelkistetään niin, että jäljelle jää vain tutkimuksen kannalta olennainen tieto. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 109). Teemoittelu on yksi kvalitatiivisessa analyysissä käytettävistä keinoista. Teemoittelussa pyritään aineistosta löytämään sellaisia asioita, jotka ovat yhteisiä usealle haastateltavalle. Teemahaastattelussa ainakin lähikähtökohtateemat nousevat todennäköisesti esiin mutta usein tulee esille myös lukuisia muita teemoja. Teemahaastatteluun kuuluu vapaamuotoinen keskustelu. Siksi on epätodennäköistä, että haastateltavat ilmaisisivat asiat täysin samoin sanoin. Tutkija tekee kuitenkin tulkintaa, jonka mukaan luokittelee eri sanoin ilmaistut näkemykset tiettyjen teemojen alle. (Hirsijärvi & Hurme 2006, 173.) Aineiston ryhmittelyssä samaa asiaa tarkoittavat kootaan ja yhdistetään luokaksi. Samalla käsiteltävä aineisto tiivistyy. Yksittäiset tekijät sisällytetään alaluokkien alle. Alaluokat puolestaan ryhmitellään pääluokkien mukaan. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 110-111.)

1. Aineiston litterointi

2. Litteroidun tekstin lukeminen ja aineistoon syventyminen

3. Pelkistettyjen ilmaisujen taulukointi

4. Samankaltaisten ilmaisujen teemoittelu ja ryhmittely

5. Johtopäätökset

KUVA 8. Analyysiprosessin eteneminen.

Tässä tutkimuksessa aineiston pelkistäminen ja luokittelu toteutettiin kokoamalla ja jaottelamalla tutkimustulokset eri teemojen mukaan Excel-taulukkoon. Haastattelukysymykset aseteltiin ensin taulukkoon rinnakkain ja pelkistetyt vastaukset koottiin kunkin kysymyksen alle. Excel-taulukkoon valittiin mukaan aineistoa vain siltä osin, kuin se tuki tutkimuksen tarkoitusta ja tutkimuskysymyksiä. Muu haastatteluissa esille tullut aineisto jätettiin tässä vaiheessa analyysin ulkopuolelle. Edelleen tiivistetty aineisto luokiteltiin ensin alaluokkiin ja sitten pääluokkiin tutkimuskysymysten mukaisten teemojen mukaisesti (taulukko 5).

TAULUKKO 5. Esimerkki aineiston purkamisesta.

Alkuperäinen ilmaisu	Pelkistetty ilmaisu	Alaluokka	Pääloukka
"Kyllä mä itse niinku haluan olla silleen niinku helposti tavoitettavissa ja lähellä ja kuulla -- että mitä mun tiimiläisille kuuluu ja - - reagoida nopeasti viesteihin- -" (E2)	-Helposti tavoitettavissa -Kiinnostuksen osoittaminen -Nopea reagointi viesteihin	Toimivan vuorovaikutuksen rakentuminen	Valmentavan johtamisen elementit esihenkilötyössä
"- oon kiinnostunut ja antaa toisen puhua ja -- pelkäästään se että kuuntelee – esittää kysymyksiä, tarkentaa asioita - -" (E2)	-Tilaa toiselle kertoa -Aktiivinen kuuntelu -Tarkentavat kysymykset -Aito läsnäolo	Aito läsnäolo vuorovaikutustilanteissa	Valmentavan johtamisen elementit esihenkilötyössä
"Pyrin olemaan hiljaa ja kyselemään niinku asioista sitten tarkentavia kysymyksiä, mutta pääosin –se kuunteleva osapuoli." (E5)	-Tilaa toiselle -Tarkentavat kysymykset	Aito läsnäolo vuorovaikutustilanteissa	Valmentavan johtamisen elementit esihenkilötyössä
"No varmaan ehkä se sparraus, että semmoista niinku tarvitsisi ehkä enemmän. Että tukea tosiaan saa, mutta sitten niinku sparraus, niin se ei välity- - " (H13)	-Sparrausta enemmän	Valmentavan johtajan taidot esihenkilötyössä	Valmentavan johtamisen elementit esihenkilötyössä

## 6 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Tässä luvussa esittelen teemahaastattelun avulla kerätyn aineiston tutkimustulokset.

### 6.1 Valmentava ote kohdeorganisaation esihenkilötyössä nykytilanteessa

Valmentavan johtajuuden käsite oli kaikille haastateltaville esihenkilöille tuttu. Tästä huolimatta haasteltavat kokivat, että lyhyt johdattelu aiheeseen haastattelun aluksi oli hyödyllinen ja haastattelukysymyksiin oli sen jälkeen helpompi vastata. Haastatelluille kirjanpitäjille valmentavan johtajuuden käsite ei ollut vielä tullut tutuksi. Kaikkien haastateltavien kanssa käytiinkin haastattelun alussa alla olevan kuvan avulla tiivistetysti läpi, mitä valmentava johtajuus tarkoittaa ja mitkä ovat valmentavaan johtamiseen keskeisesti kuuluvia elementtejä sekä valmentavan esihenkilön keskeisiä taitoja (kuva 9).



KUVA 9. Valmentava johtajuus tiivistetysti.

**Valmentavan johtamisen elementit esihenkilötyössä.** Kun olin lyhyesti läpikäynyt valmentavan johtamisen keskeiset elementit, pyysin esihenkilöitä arvioimaan mitä valmentavan johtamisen elementtejä he itse hyödyntävät omassa johtamisessaan. Kaikki haastattelemani esihenkilöt nostivat jollain tavoin esille **aidon kohtaamisen, avoimen vuorovaikutuksen sekä aktiivisen kuuntelun**. Saman kysymyksen esitin myös kirjanpitäjille pyytäen arvioimaan oman lähiesihenkilönsä johtamista. Kirjanpitäjien vastaukset vastasivat hyvin pitkälle esihenkilöiden omia näkemyksiä. Haastattelemani kirjanpitäjät kokivat, että heidän lähiesihenkilönsä ovat **helposti lähestyttäviä, pyrkivät osallistamaan ja että vuorovaikutus esihenkilön kanssa on avointa ja luottamuksellista**. Muutamassa haastattelussa esiin nousi esihenkilöiden aikatauluhaasteet, mutta siitä huolimatta kaikki haastattelemani kirjanpitäjät kokivat, että esihenkilön sai aina tarvittaessa kiinni. Osa tiimeistä on paljon myös toimistolla, jolloin vuorovaikutuksenkin koettiin olevan helpompaa. Myös etätyössä yhteydenpidon koettiin toimivan -etenkin kirjanpitäjien puolelta. Toisaalta useampi esihenkilö nosti

esiin johtamisen haasteena sen, että osallistaminen tiimipalaverissa etäyhteyksin ei ole yhtä helppoa kuin face-to-face-kohtaamisissa.

**Toimivan vuorovaikutuksen rakentuminen ja aito läsnäolo.** Esihenkilöt arvioivat toimivan vuorovaikutuksen rakentuvan ennen kaikkea avoimen keskustelun ja aktiivisen kuuntelun kautta. He kokivat tärkeäksi olla helposti tavoitettavissa ja reagoida viesteihin nopeasti. Toimivaa vuorovaikutusta pyritään rakentamaan myös esimerkiksi sparraamalla uusia työntekijöitä viikoittain. Aidosti läsnä oleminen tarkoittaa esihenkilöille esimerkiksi sitä, että kahdenkeskisten keskustelujen ajaksi suljetaan puhelin, sähköposti ym. viestintäkanavat. Laadukasta vuorovaikutusta pyritään rakentamaan myös siten, että palataan keskusteluissa sovittuihin asioihin jälkikäteen, jotta alaiselle tulee tunne, että häntä on kuunneltu ja keskustelussa esiin nousseille asioille tehty jotain.

Toimiva vuorovaikutus ja aito läsnäolo rakentuu kirjanpitäjien mukaan erityisesti siten, että esihenkilö käyttää aikaansa tiimiläisten kohtaamiseen. Vastauksissa korostui alaisten kuuleminen ja säännölliset tiimipalaverit osana hyvää johtamista. Haastateltavien mielestä toimiva vuorovaikutus rakentuu myös siten, että esihenkilö ei anna valmiita vastauksia, vaan pyrkii osallistamaan. Eräs haastateltava totesi myös, että kun esihenkilö esittää vastakysymyksiä, tietää että hän on kuunnellut. Aito läsnä oleminen välittyy kirjanpitäjille myös esihenkilön kehonkielen kautta. Esimerkkinä tästä eräs haastateltava kirjanpitäjä mainitsi, että esihenkilö voi viestiä aktiivista läsnäoloa esimerkiksi kääntymällä pois työpöytänsä äärestä, kun alainen tulee jotakin kysymään.

**Aktiivinen kuuntelu** tarkoittaa esihenkilöille esimerkiksi alaisen kehonkielen -kuten eleiden ja ilmeiden lukemista, aktiivista läsnäoloa kahdenkeskisissä keskusteluissa (ei ”multitaskaamista”), kiinnostuksen osoittamista ja sitä että antaa toiselle tilaa puhua. Eräs haastateltavista mainitsi aktiivisen kuuntelun tarkoittavan sitä, että jos rivien välistä paljastuu jokin ongelma, niin heti tartutaan siihen. Tarkentavat kysymykset mainittiin myös osana aktiivista kuuntelua ja se että esihenkilö pyrkii keskusteluissa olemaan pääosin kuuntelijan roolissa.

Lähes kaikki kirjanpitäjät olivat sitä mieltä, että esihenkilö on hyvä kuuntelija. Aktiivisen kuuntelun ymmärrettiin tarkoittavan esimerkiksi sitä, että esihenkilö ottaa johdettavansa ajatukset aidosti huomioon. Myös se, että esihenkilö keskittyy siihen, mitä alaisella on sanottavanaan ja esittää tarvittaessa lisäkysymyksiä aiheesta kertoo aktiivisesta kuuntelusta. Edelleen aktiivinen kuuntelu voi ilmetä esimerkiksi siten, että esihenkilö edistää yhdessä sovittuja asioita. Vastauksissa korostui myös esihenkilön tukihenkilön rooli ja mainittiin esimerkkinä haastavat asiakastilanteet - on tärkeää, että työntekijä tietää, että esihenkilö on työntekijän puolella ja ymmärtää tilannetta hänen kannaltaan. Muutamissa vastauksissa esihenkilön kuuntelutaitoja pohdittiin myös kriittisemmin. Eräs kirjanpitäjä kertoi, että tiimissä nähdään, että esihenkilöllä on kiire mutta esihenkilö tekee silti parhaansa auttaakseen heitä oman toimivaltansa rajoissa.

**Alaisen rooli onnistuneen valmennussuhteen rakentumisessa.** Esihenkilöt vastasivat toivonsa vastavuoroisuutta -eli myös alaisten toivottiin olevan avoimia ja aktiivisia vuorovaikutustilanteissa. Heidän toivottiin kertovan esihenkilölleen myös henkilökohtaisia asioita siinä laajuudessa kuin on tarpeen ja niitä haluaa avata. Kirjanpitäjien toivottiin olevan motivoituneita ja kiinnostuneita it-

sensä kehittämistä. Toivottiin myös, että kun johdettaville annetaan vapautta, he myös itse kantavat oman vastuunsa. Tämä ei ihan kaikissa tiimeissä vielä toteutunut. Edelleen kirjanpitäjien toivottiin olevan innostuneita ja kuuntelevia. Asenne ei saisi olla niin sanotusti: "Ei kiinnosta enkä tottele". Heiltä toivottiin myös tietynlaista "tarkkailijan" roolia, jotta osaavat kertoa, mitkä asiat työssä toimivat ja missä olisi vielä kehitettävää.

Myös kirjanpitäjät ymmärsivät oman roolinsa onnistuneen valmennussuhteen rakentumisessa. Eli jos esihenkilö antaa vapautta niin ymmärretään sen tarkoittavan myös vastuuta - on oltava luottamuksen arvoinen. Itseohjautuvuus tulikin vahvasti esiin kaikissa kirjanpitäjien vastauksissa. Lähes kaikki kirjanpitäjät kertoivat pyrkivänsä ensin itse miettimään haastavampia substanssikysymyksiä ennen kuin kysyvät apua esihenkilöltään. Kerronnassa nousi esille myös itseohjautuvuuden edistäminen aloittelevia kirjanpitäjiä koulutettaessa. Kirjanpitäjät ymmärsivät oman roolinsa tarkoittavan esimerkiksi sitä, että voi myös itse pyytää tukea ja sparrausta enemmän ja töiden organisoinnin osalta miettiä ja esittää myös omia mielipiteitään.

**Helppoa tai haastavaa valmentavassa johtamisessa.** Haastateltavat kokivat valmentavassa johtamistavassa olevan **helppoa erityisesti yhteistyön, osallistamisen ja kuuntelun**. Todettiin olevan helppoa, kun ei tarvitse olla "autoritääriäinen" johtaja ja sanella mitä tehdään, vaan mennään niin sanotusti "yhdessä eteenpäin". Eräs esihenkilö kuvasi hänelle olevan helppoa ja luontevaa kannustaa ja tukea, kun alaisella on jokin ongelmatilanne. Myös **tavoitteista todettiin olevan helppoa viestiä**, kun ne ovat itsellä hyvin hallussa.

Valmentavan otteen haastavuuden osalta vastauksissa ei korostunut niinkään mikään yksittäinen asia tai teema, vaan jokainen haastateltava nosti esiin hieman eri asioita. Muutama esihenkilö mainitsi **haasteen kaikkien osallistamisesta** etenkin hybridityöskentelymallissa. Yksi esihenkilö esimerkiksi totesi:

*"- että saataisiin ne kaikki -- sieltä kuulluksi niin se on haastavaa ja niinku välillä tuntuu, että siellä sitten tiimipalavereissa on ne samat kolme-neljä ihmistä aina äänessä ja loput reilu kymmenen on sitten hiljempaa. - - Jotenkin tuntuu, että sitten taas niinä kertoina, kun me ollaan livenä pöydän ääressä toimistolla, niin se keskustelu lähteekin eri lailla rullaamaan - -." (E2)*

Osa koki haasteena myös **aikataulupaineet**. Suurin osa haastatelluista esihenkilöistä haluaisi kehittyä erityisesti **oivalluttavien kysymysten esittämisessä** osana valmentavaa johtamista. Etenkin ne esihenkilöt, jotka ovat aiemmin toimineet itse kirjanpitäjinä, kokivat oivalluttavien kysymysten esittämisen vielä haastavana. Eräs esihenkilö pohtikin, mahtavatko hänen tiimiläisensä turhautua, jos he toivovat kiireen keskellä nopeaa vastausta ja esihenkilö heittääkin vastakysymyksen: "Miten itse ratkaisit ongelman?". Kaikista vastauksista välittyi, miten tärkeää on, että esihenkilöllä on tilanetajua. Etenkin kokeneemmat kirjanpitäjät ovat yleensä jo itse pyrkineet ratkomaan substanssikysymyksiä ennen kuin tulevat kysymään apua esihenkilöltään. Näissä tilanteissa oivalluttavien kysymysten sijaan valmiit vastauksetkin voivat olla ihan paikallaan.

Osa kirjanpitäjistä esihenkilön rooliin edenneistä koki, että heillä on **haastetta tiimin innostamisessa ja motivoinnissa** koska kokevat olevansa itse niin asiakeskeisiä ihmisiä. Toisaalta eräs esihenkilö jatkoi tähän, että kun tiimi on oppinut tuntemaan hänet ihmisenä, alaiset tykkäävätkin, että

hän on selkeäsanaa ja jämäkkä. Toinen kirjanpitäjätaustainen esihenkilö puolestaan sanoi nimenomaan haluavansa innostaa ja haastaa, mikä näkyy esimerkiksi niin että hänen tiiminsä on ollut mukana useammassa pilottihankkeessa. Kaikissa tiimeissä kuulosti toteutuvan hyvin kirjanpitäjien autonomian kokemus- vapaus ja vastuu omista töistään. Tämä yleisesti ottaen toimii hyvin, mutta yksi esihenkilö koki **haasteena liiallisen vapauden antamisen** ja oli joutunut toteamaan, että omassa tiimissään hän on joutunut puuttumaan tilanteisiin, joissa töitä on jäänyt rästiin.

Esihenkilöiden vastauksissa korostui erityisesti **haaste rakentavan ja kehittävän palautteen antamisessa**. Haastavana palautteen antaminen koetaan erityisesti sen takia, että jokainen ottaa palautteen eri tavalla vastaan. Eräs haastateltava kommentoi:

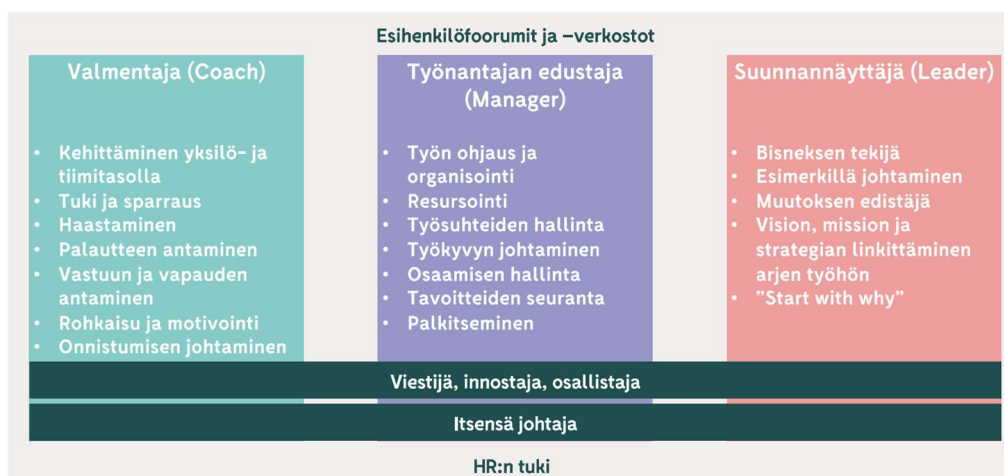
*“- miten mä sen kerron [palautteen], että se [työntekijä] -- ei ota sitä murskaavana”.* (E5)

Palautteen antaminen saatettiin kokea haastavana myös sen takia, ettei sen koettu olevan itselleen luontevaa. Eräs esihenkilö kertoikin antavansa palautetta mieluiten työn lomassa. Joku toinen puolestaan koki, että rakentava palaute on kyllä ”pakko” antaa mutta positiivinen palaute on ennemminkin se, mikä jää arjessa vähemmälle. Yleisesti ottaen vastauksista välittyi se, että esihenkilöt pyrkivät antamaan rakentavan palautteen mieluiten heti kun siihen on tarvetta ja niin että tilanteista voidaan ottaa opiksi mutta useimmat halusivat vielä kehittää omia palautteenantotaitojaan.

**Esihenkilön roolit.** Perinteisen johtamiskäsityksen mukaan esihenkilötyöhön on liitetty manager- ja leader-roolit eli asioiden ja ihmisten johtamisen roolit. Valmentavassa esihenkilötyössä on näiden lisäksi vahvasti mukana myös valmentajan rooli, jossa korostuu erityisesti yksilön tuki, sparraus ja kehittäminen.

Esitin haastateltaville kuvan valmentavan johtajan eri rooleista (kuva 10). Sen jälkeen kysyin esihenkilöiltä, miten tietoisesti he hyödyntävät eri rooleja omassa johtamisessaan. Kirjanpitäjiltä pyysin arviota, hyödyntääkö esihenkilö heidän mielestään kaikkia kolmea roolia omassa johtamisessaan.

## ESIHENKILÖN KOLME ROOLIA



KUVA 10. Esihenkilön kolme roolia (Kohdeorganisaatio).

Kaikki esihenkilöt vastasivat hyödyntävänsä kaikkia eri rooleja vaihtelevasti tilanteen mukaan. Eräs totesi, että manager -roolia tulee hyödynnettyä niissä asioissa ja tehtävissä, joita johdettavat eivät

niinkään näe. Samoin kyseinen haastateltava totesi, että työ on usein niin nopeatempoista, ettei roolien hyödyntäminen välttämättä ole niinkään tietoista. Sekä esihenkilöiden että kirjanpitäjien vastauksissa **korostui erityisesti esihenkilöiden valmentajan ja managerin roolit**. Osa esihenkilöistä koki leader- roolin yhteydessä mainitun esimerkillä johtamisen ja suunnan näyttämisen haastavana. Myös kirjanpitäjien vastauksista kävi ilmi, että **vähiten esihenkilön toiminnassa näkyy suunnannäyttäjänä toimiminen**. Eräs haastateltava kirjanpitäjä totesi, että esihenkilö toimii suunnannäyttäjänä vähemmän, koska hänen työtehtävänsäkin ovat niin erilaisia. Haastateltava esihenkilö puolestaan kuvasi suunnannäyttäjänä toimimisen ja esimerkillä johtamisen näkyvän toiminnassa esimerkiksi niin, että hän tulee yhteisinä toimistopäivinä itse toimistolle, on palaverissa ajoissa paikalla ja myös lopettaa palaverit sovittuun aikaan. Valmentajan rooli puolestaan saattaa näkyä esihenkilön toiminnassa esimerkiksi tavalla- kuten eräs haastateltava kirjanpitäjä totesi- että jos kirjanpitäjällä itsellään ei ole selkeää kuvaa mihin suuntaan voisi ammatillisesti kehittyä niin esihenkilö on miettinyt asiaa ja nostaa omia näkemyksiään kehityskeskustelussa esille.

## 6.2 Johtamisen kehittäminen

Kaikki haastattelemani esihenkilöt kokivat valmentajan taidot tärkeinä ja valmentavan johtamisotteen tulevaisuuden johtamistapana. Vanhanaikainen "autoritäärinen" johtamistapa ei heidän mielestään enää toimi ja johtamisen pitää olla tulevaisuudessa entistä enemmän vuorovaikutteista ja sparraavaa johtamista. Valmentava johtamisote nähdään tärkeänä myös sen takia, että ymmärretään sen aikaansaavan hyviä tuloksia. Kuten eräs haastateltava asian ilmaisi:

*"-- että kun asiat on hallussa, tiimi kokee, että esihenkilöt ovat heitä varten. Niin tuota kyllähän se tuo sitten sitä tulostakin --." (E6)*

Haastattelemani esihenkilöt halusivat kehittää valmentavan johtajan taitojaan **erityisesti oivalluttavien kysymysten esittämisen osalta sekä rakentavan palautteen ja tiimin innostamisen osalta**. Eräs esihenkilö kiteytti toiveensa valmentajan taitojen kehittämisestä niin, että hän toivoisi valmentavan johtajuuden kokonaisuuden ylipäättään olevan jatkossa yhä enemmän arjessa mukana.

Kun kysyin kirjanpitäjiltä, mitä taitoja lähiesihenkilön tulisi kehittää, jotta valmentava ote tulisi vahvemmin osaksi hänen johtamistaan, vastaukset olivat jälleen melko yhteneväisiä esihenkilöiden vastauksien kanssa. Esimerkiksi innostamista ja motivointia toivottiin joihinkin tiimeihin enemmän. Eräs kirjanpitäjä totesi toivovansa, että **esihenkilö haastaisi enemmän** arempia tiimiläisiä ottamaan vastuuta ja tekemään itsenäisemmin päätöksiä. Joissain tiimeissä työtehtävien organisointi toteutui hyvin, osassa **organisoinnissa toivottiin huomioitavan vielä paremmin työntekijöiden yksilölliset vahvuudet ja osaaminen**. Palautteen osalta kirjanpitäjien vastaukset vaihtelivat, osa toivoi saavansa palautetta säännöllisemmin, useampi puolestaan koki, ettei saanut palautetta kovin usein muttei sitä toisaalta odottanutkaan.

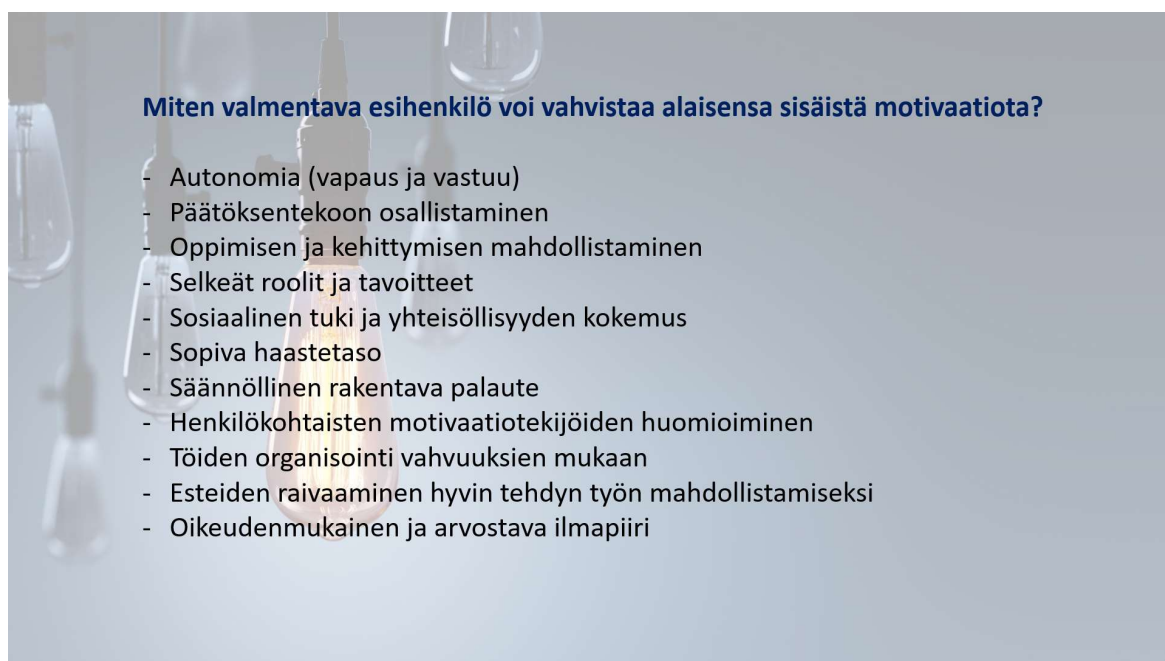
Esihenkilöiden vastaukset jakaantuivat jonkin verran sen osalta, kokivatko he saavansa riittävästi vertaistukea ja oppivansa toisiltaan. Eräs haastateltava sanoi, että hänen mielestään viikoittainen yhteispalaveri on riittävä, joskaan siinä ei jää vertaistuelle juuri aikaa. Pohtiessaan asiaa tarkemmin, hän kuitenkin totesi, että viikkopalaverin lisäksi voisi järjestää esimerkiksi kerran kuussa palaverin,

jossa olisi aikaa erityisesti vertaistuelle. Toinen haastateltava sanoi, että vertaistuen osalta kehitystä parempaan on jo tapahtunut, kun ei ole enää ”omia poteroita” vaan viikoittain palavereja isommalla porukalla ja lisäksi Teams-ryhmät, joissa ongelmiin voi hakea ratkaisua. Muutama haastateltava selkeästi toivoi **vertaistukea olevan enemmänkin**.

Valmentavan johtamisen **koulutukset** oli koettu hyödyllisiksi ja useat toivoivat niitä lisää. Parissa haastattelussa tuli esiin esihenkilöiden ajankäyttöhaasteet. Eräs haastateltava totesikin, että haluaisi paneutua valmentavana johtajana kehittymiseen enemmän, mutta arki on usein niin hektistä, ettei koe olevan siihen aikaa. Hän kertoiikin toivovansa saavansa myös ajankäyttöön liittyvää valmennusta.

### 6.3 Työntekijöiden sisäisen motivaation vahvistaminen valmentavan johtamisen keinoin

Sisäinen motivaatio lähtee ihmisen sisältä eikä esihenkilö voi sisäisen motivaation kokemusta toisen puolesta sytyttää. (Martela & Jarenko 2015, 155-156). Organisaatio ja esihenkilö voivat kuitenkin vahvistaa työntekijän sisäisen motivaation kokemusta monin eri tavoin. Valmentavassa johtamisessa on useita juuri sellaisia elementtejä, jotka vaikuttavat ihmisen sisäisen motivaation kokemukseen myönteisesti. Haastattelun aikana esittelin kaikille haastateltaville yhteenvedon niistä keinoista, joilla valmentava esihenkilö tutkimusten mukaan voi vahvistaa johdettavansa sisäisen motivaation kokemusta (kuva 11).



KUVA 11. Sisäisen motivaation vahvistamisen keinoja valmentavalla otteella.

Vastauksissa korostui erityisesti **vapauden ja vastuun antaminen** eli ihmisen autonomian kokemuksen vahvistaminen. Niin esihenkilöiden kuin kirjanpitäjienkin vastuksista kävi ilmi, että kaikki haastatellut esihenkilöt antavat alaisilleen vapauden järjestellä ja tehdä työnsä itse parhaaksi kokemallaan tavalla. Toisaalta organisaatiossa on tietyt toimintatavat, joiden osa kirjanpitäjistä koki heikentävän omaa autonomian kokemustaan. Edelleen motivaation kokemusta koettiin vahvistettavan

**osallistamalla** johdettavia päätöksentekoon. Kirjanpitäjien vastauksista kävi ilmi, että he kuitenkin ymmärtävät oman esihenkilönsä rajoitetut valtuudet päätöksenteossa -isommat linjaukset ja päätökset tehdään usein ylemmän johdon toimesta. Kaikki kirjanpitäjät kokivat saavansa esihenkilöltä **so-siaalista tukea** ja esihenkilön mahdollistavan myös **ammattillisen kehittymisen** esimerkiksi pyrkimällä organisoimaan työtehtäviä henkilökohtaisten toiveiden mukaan. Osa kirjanpitäjistä toivoi, että **esihenkilö raivaisi tieltä esteitä** vielä nykyistä enemmän, jotta kirjanpitäjä voisi keskittyä työssään olennaiseen. Eräs haasteltava sanoi esimerkiksi tietotulvan olevan niin suurta, että toivoi esihenkilön suodattavan tästä olennaisimman. Toinen puolestaan totesi, ettei esteiden raivaaminen vielä toteudu:

*”--koska tuntuu että aina on just sitä säälää ja kaikkea ylimääräistä”. (H4)*

Toisaalta suurin osa kirjanpitäjistä nosti myös tässä kohtaa esiin lähiesihenkilön rajallisen vaikuttamismahdollisuuden ja toive esitettiin ennemminkin ylemmälle johdolle.

Kaikissa tiimeissä esihenkilö oli käynyt **keskustelua motivaatiotekijöistä** vähintäänkin yleisellä tasolla kehityskeskusteluissa. Osa mainitsi myös 1to1 keskustelut. Mutta kun kysyttiin, onko vahvuuksista ja motivaatiotekijöistä käyty keskustelua myös yksilöllisestä näkökulmasta, vastauksissa oli enemmän eroavaisuuksia. Osa kirjanpitäjistä oli sitä mieltä, että esihenkilö tietää ja tunnistaa hänen yksilölliset vahvuutensa ja motivaatiotekijänsä, osa sen sijaan sanoi, että keskustelu on ollut vain yleisluonteista. Eräs haastatelluista esihenkilöistä sanoi, että kun johdettavia kohtelee tasavertaisesti, uskaltavat he kertoa myös henkilökohtaisista tavoitteistaan ja motivaatiotekijöistään. Eli valmentavaan johtamiseen keskeisesti kuuluva osa luottamuksellisen ilmapiirin rakentamisesta tuli tässäkin selkeästi esiin.

Kun kysyin, miten esihenkilö voisi edesauttaa, että työtehtävät ja osaaminen kohtaisivat optimaalisella tavalla, kirjanpitäjät olivat suurin osa sitä mieltä, että on tärkeää olla myös itse aktiivinen ja kertoa, millaisia ammatillisia kehittymistavoitteita itsellä on. Myös esihenkilöiden puolelta toivottiin kirjanpitäjien omaa aktiivisuutta asiassa. Toisaalta töiden organisoinnissa nousi esiin myös tietyissä tiimeissä vallitseva resurssipula, jolloin sopiva haastetaso työssä ei välttämättä sen takia kaikkien osalta toteudu.

Kaiken kaikkiaan esihenkilöt siis toteuttavat alaistensa sisäisen motivaation vahvistamisessa jo nyt lähes kaikkia kuvassa 11 mainittuja keinoja. Säännöllinen kannustava palautteenanto ei kaikissa tiimeissä vielä toteudu. Kaikki eivät toisaalta lisää palautetta kaivanneetkaan:

*”--en hae semmoista selkääntaputusta”(H1).*

Mutta oli myös niitä kirjanpitäjiä, jotka toivoivat saavansa palautetta useammin.

## 7 JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITYSEHDOTUKSET

Tutkimuksen tavoitteena oli saada muodostettua mahdollisimman kattava kuva valmentavan johtamisen nykytilasta kohdeorganisaatiossa, saada selville, miten valmentava ote näkyy organisaation esihenkilöiden johtamisessa nykyisellään ja miten johtamista tulisi kehittää niin, että valmentava ote tulisi yhä vahvemmin osaksi tiimien johtamista. Tutkija otti tavoitteeksi myös selvittää, miten valmentavalla otteella voitaisiin vahvistaa kohdeorganisaation työntekijöiden sisäisen motivaation kokemusta. Käyn tutkimustuloksia seuraavassa läpi aiemmin esitettyjen tutkimuskysymysten sekä teoreettisen viitekehyksen pohjalta.

Ensimmäinen tutkimuskysymys oli:

1. Miten valmentava ote näkyy kohdeorganisaation lähiesihenkilöiden johtamisessa nykytilanteessa?

Tutkimustulosten perusteella kaikki haastattelemani esihenkilöt ovat omaksuneet hyvän valmentavan johtajan ominaisuuksiin kuuluvan positiivisen ihmiskäsityksen. Valmentava johtajuus ilmenee heidän kohdallaan muun muassa kykynä kohdata johdettavat arvostavasti ja tasaveroisesti. Kuten Ristikangas & Grünbaum (2014,13-16) toteavat, valmentava johtajuus on kokonaisvaltainen tapa olla ja johtaja kohtaa johdettavansa tasavertaisena kumppanina. Hän on tukihenkilö, joka osallistaa, antaa vastuuta, kysyy ja kannustaa. Haastattelut esihenkilöt **pyrkivät kaikki osallistamaan johdettaviaan, kysymään ja aktiivisesti kuuntelemaan** heidän näkemyksiään. Kaikilla haastatelluilla esihenkilöillä on tutkimustulosten mukaan hyvät vuorovaikutustaidot. Myös haastattelemini kirjanpitäjien vastaukset tukivat esihenkilöiden omia näkemyksiä. Jokainen esihenkilö johtaa omalla persoonallaan ja jokaisella on omat vahvuutensa ja kehittämiskohteensa mutta vastauksissa korostui, että esihenkilöt ovat **helposti lähestyttäviä**, kirjanpitäjillä on heidän kanssaan **avoim keskusteluyhteys ja luottamus siihen, että esihenkilöltä saa apua tarvittaessa**. Muutamissa tiimeissä selkeimpänä kehittämiskohteenä nousi esiin esihenkilön ajankäyttöhaasteet ja kuuntelutaidot. Toisaalta kirjanpitäjät myös ymmärsivät esihenkilön haasteet kiire- ja etenkin poikkeustilanteissa, joita kuluneena vuonna joissain tiimeissä oli ollut.

**Useampi esihenkilö koki oivalluttavien kysymysten esittämisen itselleen vielä haastavana** ja halusi kehittyä kysymisen taidoissaan. Etenkin kirjanpitäjistä esihenkilöksi edenneet kokivat haasteena valmiista vastauksista pois oppimisen. Kuten Carlsson & Forssell (2017, 96-100) toteavat, oivalluttavien kysymysten avulla ohjaaminen on olennainen osa valmentavaa johtamista, mutta vaatii harjoittelua. Etenkin asiantuntijaesihenkilön voi olla vaikea oppia pois valmiista vastauksista. (Carlsson & Forssell 2017, 96-100; Havunen 2007, 24.)

Lähes kaikki esihenkilöt mainitsivat hyödyntävänsä **aktiivista kuuntelua** omassa johtamisessaan. Esihenkilöt haluavat kuulla alaistensa ajatuksia ja pitää tiivistä yhteyttä tiimiläisiinsä. Vastauksista kävi ilmi myös esihenkilön pyrkimys olla pääosin kuuntelijan roolissa, jotta alaiselle jää tilaa kertoa asioistaan. Myös kiinnostuksen osoittaminen on esihenkilöiden mielestä tärkeä osa aktiivista kuuntelua. Myös suurin osa kirjanpitäjistä oli sitä mieltä, että esihenkilö on hyvä kuuntelija. Aktiivinen kuuntelu ilmenee esihenkilöiden toiminnassa heidän mukaansa muun muassa niin, että esihenkilö ottaa työntekijöiden ajatukset aidosti huomioon, keskittyy siihen mitä alaisella on sanottavanaan,

esittää lisäkysymyksiä ja vie sovittuja asioita eteenpäin. Toisaalta kirjanpitäjien vastauksista kävi ilmi, ettei aktiivinen kuuntelu ihan kaikkien esihenkilöiden kohdalla vielä täysin toteutunut. Mikäli esihenkilö unohtelee sovittuja asioita ja alainen kokee, etteivät keskustelussa esille nousseet asiat jää esihenkilön mieleen, ei välttämättä toteudu kokemus kuulluksi tulemisesta. Kuten Ristikangas & Grünbaum (2014, 105) toteavat niin aktiivinen kuuntelu vaatiikin esihenkilöltä tietoista valintaa ja keskittymistä. Valmentava esihenkilö pyrkii ensin tunnistamaan omat kuuntelua häiritsevät ajatukset ja poissulkemaan esimerkiksi tarpeensa ilmaista omat mielipiteensä tai muut sen kaltaiset aktiivista kuuntelua estävät tekijät.

Muutama esihenkilö mainitsi omaksi kehittämiskohteekseen innostamisen. Myös muutamien kirjanpitäjien vastauksissa innostaminen nousi esiin yhtenä kehittämiskohteena oman esihenkilönsä kohdalla. **Jotkin haastatellut esihenkilöt kokivat innostamisen haastavana** koska kokivat olevansa itse "asiaosaajia". **Useampi haastattelemani esihenkilö koki myös palautteenantamisen haastavana ja halusi kehittyä palautteenantotaidoissaan.** Sekä esihenkilöiden että kirjanpitäjien vastauksista kävi ilmi, ettei palautteenantaminen ole ainakaan kaikissa tiimeissä vielä säännöllistä. Palautetta annetaan lähinnä kehityskeskusteluissa ja toisinaan 1to1 keskusteluissa. Palaute on tutkimusten mukaan tärkeä esihenkilötyön väline, jolla voidaan lisätä oppimista ja vahvistaa hyvää yhteistyötä esihenkilön ja alaisen välillä. Myönteinen palaute lisää sitoutumista ja merkityksellisyyden kokemusta. (Ristikangas & Grünbaum 2014, 92-94.) Juuri merkityksellisyyden kokemuksen vuoksi osa haastateltavistakin toivoi saavansa enemmän palautetta.

Toinen tutkimuskysymys oli:

2. Miten johtamista tulisi kohdeorganisaatiossa kehittää niin, että valmentava ote tulisi vahvemmin osaksi johtamista?

Kaikki haastattelemani esihenkilöt ovat saaneet valmentavan johtajuuden koulutusta. He kokivat koulutusten olleen hyödyllisiä ja heillä oli motivaatiota kehittyä valmennustaidoissaan edelleen. He **toivoivat lisäkoulutusta** valmentavaan johtajuuteen liittyen. Esihenkilöiden valmennustaitojen kehittämisen onkin tutkimuksissa todettu hyödyttävän organisaatiota monin tavoin. Esihenkilöiden valmennustaidoilla on usein yhteys työntekijän kokemaan työtyytyväisyyteen ja sitoutumiseen. Koulutusta saaneet esihenkilöt ovat tutkimusten mukaan kokeneet, että kehittyessään valmentavina johtajina, heidän on helpompi kohdata haastavat tilanteet työssään ja he ovat olleet halukkaita myös edelleen kehittämään valmennustaitojaan. (Romão 2022,1-15; Sohee 2021, 814-831; Seemann, Stofkova & Binasova 2020,6.) Haastattelemani esihenkilöt olivat selvästi pohtineet omia johtamiskäytänteitään ja omia kehittämiskohteitaan. Itsereflektio onkin olennainen osa johtajana kehittymistä. Reflektioon kuuluu omien kokemusten, ajatusten ja tunteiden tarkastelu ja toimintatapojen kriittinen arviointi. (Jalava 2001, 176-177.)

Suurin osa haastattelemistani esihenkilöistä oli selvästikin motivoituneita omaan työhönsä ja halukkaita kehittymään valmentavana johtajana. Muutamissa haastatteluissa kävi kuitenkin ilmi, että kaikilla esihenkilöillä **ei vielä nykytilanteessa ollut riittävästi aikaa esihenkilötyöhön.** Kiire ja muut mahdolliset taustatekijät heijastuivat joissain tiimeissä niin, että osa kirjanpitäjistä koki, ettei

esihenkilö kuuntele riittävän aktiivisesti, tai hän toisinaan unohtaa sovittuja asioita. Oman työn merkityksellisyyttä voi olla vaikea nähdä ja kokea, jos esihenkilöltä ei saa riittävästi kiitosta ja palautetta omasta tekemisestään. Tutkimukset osoittavatkin, että valmentavan johtajuuden onnistumisen kannalta on olennaista, että **esihenkilö sisäistää oman roolinsa valmentajana** ja on itse halukas toimimaan valmentavana johtajana. Esihenkilön on oltava kiinnostunut ihmisistä ja osoitettava se myös johdettavilleen. Kuten Juuti (2016, 66) toteaa: ”Keskeisin keino ihmisten kannustamisessa on olla kiinnostunut heistä ja heidän tekemisistään.” Tyytyväinen työntekijä on innostuneempi, sitoutuneempi ja tuottavampi. Ja päinvastoin, jos esihenkilöllä ei ole aikaa pysähtyä kuuntelemaan ja keskustelemaan johdettavansa kanssa, voi alaisesta tuntua jopa täysin yhdentekevältä mitä hän tekee. (Ristikangas & Grünbaum 2014, 41-43.)

Tässä tutkimuksessa sekä esihenkilöiden että kirjanpitäjien joissain vastauksissa nousi esiin toive, että **rooleja ja tavoitteita selkiytettäisiin** vielä nykyisestään, vaikka paljon on jo tapahtunut myönteistä kehitystä. Valmentava esihenkilö onkin suunnannäyttävä, jolla tulee olla selkeät vastaukset kysymyksiin, minne ollaan menossa ja miksi. Ristikangas & Grünbaum (2014, 73) korostavat tavoitteiden merkitystä seuraavasti: ”Ilman yhteistä tavoitetta ja suuntaa tiimillä ei ole tulevaisuutta.” Ylempi johto luo usein suuntaviivat ja esihenkilön tehtävänä on sanoittaa, mitä ne tarkoittavat konkreettisella tasolla. Ilman yhteistä keskustelua, johdettavat on vaikea saada sitoutumaan yhteisiin tavoitteisiin. Valmentavan esihenkilön pyrkimyksenä on oppia tuntemaan alaisensa myös yksilötasolla. Näin hänen on helpompi valjastaa erilaiset osaajat ja persoonallisuudet toimimaan koko organisaation hyväksi. (Ristikangas & Grünbaum 2014, 73;78-82.)

Kirjanpitäjien vastauksissa korostui **toive etenkin ylemmän johdon vahvemmassa läsnäolosta** ja kuuntelemisesta koska kirjanpitäjät ymmärtävät oman lähiesihenkilönsä rajalliset toimivaltuudet ja päätöksentekomahdollisuudet. Etenkin erilaisten kehittämishankkeiden osalta toivottiin, että kysyttäisiin ja keskusteltaisiin ammattilaisten kanssa ennen päätöksentekoa ja uusien käytänteiden jalkauttamista. Eräs kirjanpitäjä toteaa:

*”--oon tykännyt organisaation tasolla, että kun tulee vähän näitä isompia herroja tänne -- koska hänellä [esihenkilöllä] on hyvin rajatut kädet--”. (H1)*

Kolmas tutkimuskysymys oli:

3. Miten valmentavalla otteella voidaan vahvistaa kohdeorganisaation työntekijän sisäisen motivaation kokemusta?

Tutkimustulokset osoittavat, että haastattelemani esihenkilöt hyödyntävät jo monia keinoja alaisensa sisäisen motivaation kokemuksen vahvistamiseksi. Tutkimusten mukaan ihmisen sisäistä motivaatiota voidaan vahvistaa huomioimalla hänen perustarpeensa autonomian, kyvykkyyden ja yhteisöllisyyden osalta. Optimaalisessa tilanteessa näiden perustarpeiden täytyminen tarkoittaa sitä, että työntekijä tekee työtään innostuneesti ja omistautuneesti löytäen optimaalisen toimintakykynsä. (Martela & Jarenko 2014, 31-32).

**Autonomian kokemus** toteutuu tutkimustulosten mukaan organisaatiossa jo hyvin laajalti. Kaikki esihenkilöt antavat tiimiläisilleen vapauden tehdä työnsä itse valitsemassaan järjestyksessä ja aika-

taulussa. Kirjanpitäjien autonomian kokemukseen vaikuttaa jonkin verran heikentävästi se, että organisaatiossa on yleisellä tasolla tietyt toimintaperiaatteet, joita on noudatettava. Lähiesihenkilötyön osalta vapauden ja vastuun antaminen toteutuu kuitenkin tutkimustulosten mukaan erittäin hyvin.

Haastateltavat kirjanpitäjät kokivat saavansa hyvin **sosiaalista tukea** sekä tiimistä että esihenkilöltään ja kokivat että ilmapiiri on arvostava ja oikeudenmukainen. Yhteisöllisyyden kokemus onkin yksi ihmisen perustarpeista ja sisäiseen motivaatioon keskeisesti vaikuttava tekijä. (Martela & Jarenko 2014, 31.)

**Jatkuva oppiminen ja kehittyminen** on haastateltavien mukaan mahdollista, mikäli siihen on henkilökohtaista motivaatiota. Sisäisen motivaation kannalta onkin tärkeää, että ihminen pääsee käyttämään omia vahvuuksiaan työssä ja myös kehittymään ja oppimaan uutta. (Carlsson & Forssell 2017, 195-200; Martela & Jarenko 2015-99-100.) Valmentava esihenkilö pyrkii edistämään alaisensa oppimista ja olemaan kannustava tukihenkilö oppimisprosessissa. Soheen ym. (2021, 814-831) tutkimuksen mukaan onnistuneesti toteutettu valmentava johtaminen ja esihenkilöltä saatu tuki lisäävät työntekijän kyvykkyyden kokemusta ja sitoutumista organisaatioon. Työntekijän osamiseen panostaminen on tärkeää myös työntekijän itsearvostuksen ja merkityksellisyyden kokemuksen kannalta. (Uutela 2019, 52).

Selkeimpänä kehittämiskohteena sisäisen motivaation vahvistamisen osalta nousi **palautteenantokulttuurin kehittäminen**. Useampi esihenkilö totesi omaksi kehittämiskohteekseen juuri palautteenantotaidot. Myös osa kirjanpitäjistä toivoi saavansa enemmän säännöllistä palautetta. Säännöllisen palautteen lisäksi ihmisten sisäisen motivaation kokemusta voitaisiin vahvistaa **huomioimalla yksilölliset vahvuudet ja motivaatiotekijät** vielä nykyistä paremmin ja organisoimalla töitä nämä huomioiden. Yleisellä tasolla motivaatiotekijöistä käydään kyllä keskustelua kaikissa tiimeissä, mutta nimenomaan yksilölliset vahvuudet ja motivaatiotekijät eivät vielä kaikissa tiimeissä olleet esihenkilöiden tiedossa eikä niistä käyty säännöllistä keskustelua. Toki kirjanpitäjät ymmärtävät myös sen, ettei asiakkuuksia voida siirrellä aina kirjanpitäjien toiveiden mukaisesti. Tilitoimiston asiakkaat arvostavat usein pysyvyyttä ja siirto toiselle kirjanpitäjälle on aina riski asiakassuhteen jatkumisen kannalta.

Vastauksissa toivottiin myös **enemmän joustavuutta** työntekeksen tapoihin, vaikka ymmärrettiin, että isossa organisaatiossa on oltava tietyt pelisäännöt. Etenkin sisäisen motivaation näkökulmasta liian tarkat ohjeet ja säännöt koettiin ongelmallisina ja toivottiin enemmän perusteluja. Myös erilaisten hallinnollisten töiden koettiin laskevan motivaatiota koska kaikki niihin käytetty aika on pois asiakastöistä.

## KEHITYSEHDOTUKSET

Tutkimuksessa kävi ilmi, että valmentava johtajuus toteutuu kohdeorganisaatiossa monelta osin hyvin jo nykytilanteessa. Tutkimustulosten mukaan organisaation esihenkilötyön vahvuuksia ovat etenkin arvostava kohtaaminen, aito läsnäolo, henkilöstön osallistaminen, aktiivinen kuuntelu ja avoin vuorovaikutus. Esihenkilöt myös käyttävät monia keinoja alaistensa sisäisen motivaation vahvistamiseksi. Esimerkiksi kirjanpitäjien autonomian kokemus on vahva, he kokevat saavansa halutessaan uusia haastavampia työtehtäviä ja saavansa esihenkilöltään tukea aina tarvittaessa.

Esittelen seuraavassa joitain kehittämissideoita, joiden kautta valmentava ote tulisi kohdeorganisaatiossa entistä vahvemmin osaksi johtamiskulttuuria. Valmentavaa johtamisotetta edelleen vahvistamalla ja johtamista kehittämällä voidaan henkilöstö saada vielä nykyistä paremmin sitoutumaan yhteisiin tavoitteisiin, saavuttaa entistä parempia tuloksia ja vahvistaa työntekijöiden sisäisen motivaation kokemusta.

### 7.1 Vuorovaikutustaitojen kehittäminen

Tutkimustuloksista kävi ilmi, että kaikilla haastatteleillani esihenkilöillä ovat hyvät valmennus- ja vuorovaikutustaidot. Yksikään haastatelluista esihenkilöistä tuskin kuitenkaan ajatteli olevansa vielä valmentava johtaja, jolla ei olisi lainkaan kehitettävää omassa johtamisessaan. Johtajien valmennustaitojen kehittäminen onkin hyödyllistä niin organisaation, esihenkilöiden itsensä kuin työntekijöidenkin kannalta. Esihenkilöiden valmennustaitojen kehittämisen on todettu lisäävän johtajien itsevarmuutta vuorovaikutustilanteissa alaistensa kanssa, parantavan heidän kykyään kohdata haastavat tilanteet työssään ja lisäävän heidän haluaan kehittää edelleen omia valmennustaitojaan. (Seemann, Stofkova & Binasova 2020, 6). Sen lisäksi valmentava johtajuus, jossa toteutuu esihenkilön aito läsnäolo, kannustus, tuki ja rakentava palautteenanto, paitsi lisää työntekijöiden tyytyväisyyttä ja sitoutumista yhteisiin tavoitteisiin, näkyy positiivisena kehityksenä myös tuottavuudessa ja työsuorituksissa. (Romão, Ribeiro, Gomes & Sharda 2022, 1-15.)

Vuorovaikutustaitojen kehittäminen mainitaan lähes poikkeuksetta valmentavaa esihenkilötyötä käsittelevässä aineistossa. Hyvä vuorovaikutus ei ole itsestäänselvyys, vaan siihen on panostettava. Kaikkien haastatteleillani esihenkilöiden kannattaisikin pysähtyä vielä tarkemmin tarkastelemaan omia vuorovaikutustaitojaan ja pohtia etenkin omia kuuntelutaitojaan. Joidenkin kirjanpitäjien vastauksissa nousi nimittäin esiin kehittämistoive oman esihenkilönsä aktiivisen kuuntelun osalta. Kuuntelu on dialogin sydän ja aktiivinen kuuntelu vaatii valmentavalta johtajalta tietoista valintaa ja keskittymistä. (Ristikangas & Grünbaum 2014, 105). Soback´n mukaan (2021, 143-155) valmentava kuuntelu on parhaimmillaan niin sanottua tutkiskelevaa kuuntelemista. Tällä hän tarkoittaa sitä, ettei valmentaja vain kuuntele mitä toinen sanoo, vaan myös sitä, miten hän sanoo ja mitä hänen sanomistensa taustalta voi lukea. Aktiivisen kuuntelun kautta esihenkilö voi pyrkiä selvittämään itselleen, mitä johdettava ajattelee ja tuntee ja mistä syystä viestien samalla myös hyväksyvää asennetta. Havaintoja esiin nostamalla esihenkilö voi auttaa myös alaistaan tulemaan itse tietoisemmaksi omasta ajattelustaan ja ajattelutavoistaan.

## 7.2 Innostaminen

Tuloksista kävi ilmi, että osa esihenkilöistä koki tiimin innostamisen haastavana. Etenkin esihenkilöt, jotka olivat itse toimineet kirjanpitäjinä, kokivat olevansa enemmän ”asiakeskeisiä ihmisiä”, joille innostaminen ei ollut heidän oman kokemuksensa mukaan luontaista. Myös kirjanpitäjien vastauksista kävi ilmi, että joidenkin esihenkilöiden toivottiin kehittävän valmentajan taitojaan juuri innostamisen osalta. Toisaalta usein siinä vaiheessa, kun valmentava johtaminen toteutuu riittävän vahvasti osana tiimin päivittäisjohtamista, johtaa se työntekijöiden puolelta melko varmasti myös innostumiseen. Esimerkiksi Vaasan yliopistossa (Mäkelä ym. 2013,47) toteutetussa tutkimuksessa todettiin hyvän valmentavan johtamisen, työntekijöiden kokeman innostuneisuuden ja tuloksellisen tekemisen välillä olevan selkeä yhteys. Valmentavalla otteella johdetut ihmiset ovat motivoituneempia ja valmentavat myös toinen toistaan. (Redshaw 2000).

Innostumista tapahtuu luonnostaan, kun ihmiset pääsevät kehittämään omaa ammattitaitoaan. Esihenkilö voi vaikuttaa siihen, että ihminen pääsee hyödyntämään omia vahvuuksiaan työssään ja innostua tätä kautta. Valmentavan esihenkilön rohkaisu taitojen kehittämiseen ja organisaation panostus työntekijöidensä osaamisen kehittämiseen, on osoitus työntekijälle siitä, että hän on arvostettu ja organisaatiolle tarpeellinen. Osaaminen puolestaan lisää kyvykkyyden ja hallinnan tunnetta ja onnistumisen kokemuksia (Uutela 2019, 52.) Riittävän haastavat tavoitteet ja usko yksilön potentiaaliin pakottavat kehittymään ammattilaisena ja koko ryhmänä. Jälleen on siis apua siitä, mikäli valmentava esihenkilö tuntee alaisensa yksilölliset vahvuudet ja motivaatiotekijät. Valmentava ote edesauttaa myös työntekijöiden rohkeutta tuoda esille omia ideoitaan ja käyttää ongelmanratkaisutaitojaan. Ei ole mitään estettä sille, etteikö myös asiakeskeinen esihenkilö voisi olla innostava. Kun työntekijät tiedostavat, mitä heiltä odotetaan ja kokevat, että esihenkilö on heidän tukihenkilönsä kannustaen ja uskoen heidän kykyihinsä, luo se työntekijöihin sekä innostusta, sitoutuneisuutta että työhyvinvointia. Pakolla innostaminen ei onnistu, mutta esihenkilö voi vahvistaa toisen innostumista omalla suhtautumisellaan. Innostamiseen riittää usein myös se, että esihenkilö on itse aito oma itsensä ja innostunut omasta asiastaan -innostus tarttuu tällöin helposti myös toisiin. Osoittamalla kiinnostusta toisen työtehtävistä, olemalla aidosti läsnä, kehumalla ja kannustamalla ja myös menemällä mukaan toisen innostukseen esihenkilö voi luoda innostusta alaisiinsa. Onnistumisia jakamalla innostus leviää vähitellen koko tiimiin. (Kim, Egan & Kim 2013; Wang, Yan & Zhu 2017, 1655-1664; Sanda & Arthur 2016, 274-295; Ristikangas & Grünbaum 2014, 63-64; 218-219.)

## 7.3 Palaute ja kannustus

Useat esihenkilöt kokivat rakentavan palautteenantamisen haasteellisena ja useimmat heistä kokivat, etteivät anna alaisilleen palautetta riittävän usein. Myös kirjanpitäjien vastaukset tukivat käsitystä siitä, ettei säännöllinen rakentava palaute ole vielä organisaatiossa kiinteä osa valmentavaa johtamista. Kohdeorganisaatio ei ole mitenkään poikkeus tässä asiassa. Tutkimusten mukaan lähes kaikki työntekijät odottavat saavansa enemmän palautetta esihenkilöltään. Palaute onkin tärkeä ja voimakas esihenkilötyön väline. Kannustava palaute auttaa ihmistä arvioimaan omaa toimintaansa, kehittämään osaamistaan ja vähentää suoritukseen liittyvää epävarmuutta. Erityisesti uusille työntekijöille rakentava palaute on tärkeää. (Jalava 2001, 100-101.) Jatkuva dialogi ja rakentava palautteenanto kuuluvat osaksi valmentavaa johtamista. Esihenkilö voi kuitenkin kokea etenkin korjaavan

palautteen antamisen haastavana, koska negatiivinen palaute aiheuttaa vastaanottajassa herkästi kielteisiä tunnereaktioita. (Jalava 2001, 103). Tämä haaste ilmeni myös tutkimustuloksissa. Pitkällä tähtäimellä on kuitenkin huomattavasti parempi, että esihenkilöllä on rohkeutta ottaa kehitettävät asiat esille. Mikäli haastavat tilanteet jätetään avoimeksi ja käsittelemättä, saattaa työntekijöiden suoritustaso laskea vain siksi että esihenkilö näyttää hyväksyvän myös ”riman alta kulkemisen.” Esihenkilön onkin tärkeä nähdä palaute erääksi avun antamisen muodoksi eikä palautekeskustelun läh-  
tökohtana saa olla työntekijän olettaminen ”syylliseksi” asioiden huonoon hoitoon. (Jalava 2001, 103-104.)

Ristikangas & Ristikangas (2022, 240-241) korostavat, että palautetta tulisi antaa nyrkkisäännön mukaan, jossa vähintään kaksi kolmasosaa palautteesta on myönteistä ja kannustavaa palautetta ja kehittävän ja rakentavan palautteen osuus yksi kolmasosa. Valmentavan esihenkilön arvostava toisen kohtaaminen ja luottamuksellisen vuorovaikutus korostuu erityisesti rakentavan palautteen antamisen tilanteissa. Eräs haastatteleman esihenkilö pohti, miten antaa palaute niin ettei yksilö ota korjaavaa palautetta murskaavana. Valmentavan esihenkilön onkin tärkeä tuntea alaisensa yksinään, jolloin hän osaa mukauttaa myös palautteen antotapansa johdettaviensa mukaan. Kaikille ei sovi sama palautteenantokaava. Kuten muissakin valmentajan taidoissa, myös palautteenanto vaatii harjoittelua. Kokeilujen ja erehdysten kautta valmentava esihenkilö pyrkii löytämään parhaat keinot, joilla palauteviesti saadaan perille. (Ristikangas & Ristikangas 2022, 240-243.)

Palaute on tärkeää myös ihmisen sisäisen motivaation ja merkityksellisyyden kokemuksen kannalta. Ja päinvastoin, mikäli esihenkilö ei muista säännöllistä kiitosta ja kannustavaa palautetta, voi työntekijälle tulla kokemus, että hänen tekemisellään ei ole merkitystä. Eräs haastatteleman kuvasi liian vähäisen palautteen aiheuttamaa kokemustaan näin:

*”--välillä tuntuu, että ollaan vaan pelinappuloita täällä--”(H4)*

Kiitoksen ja kannustuksen merkitys onkin valtava. (Soback 2021, 217). Kun johtajat edesauttavat alaisensa myönteisen minäkuvan rakentumista ja ponnistelevat myönteisen ilmapiirin luomiseksi, ovat ihmiset motivoituneempia, tehokkaampia ja tuottavampia työntekijöitä. (Khan ym.2020,8-10.) Eriyisen tärkeää palautejärjestelmän rakentaminen osaksi työtä on tietotyössä, jossa työn vaikutukset saattavat usein jäädä näkymättömiksi. (Martela & Jarenko 2015, 104-105.)

#### 7.4 Yksilöllisten vahvuuksien ja motivaatiotekijöiden tunnistaminen

Suomalaisen Työn Liiton teettämän tutkimuksen mukaan (Kuukkanen 2017) peräti 69% vastaajista koki, etteivät työnantajat tunnista työntekijöidensä vahvuuksia tarkasti. Myös tässä tutkimuksessa kävi ilmi, että yksilöllisistä vahvuuksista ja motivaatiotekijöistä oli kyllä käyty keskustelua mutta useimmissa tiimeissä vain yleisellä tasolla. Valmentavan otteen vahvistamiseksi kohdeorganisaation johtamisessa olisikin tärkeä jatkossa huomioida yksilölliset vahvuudet ja motivaatiotekijät nykyistä vahvemmin. Valmentavan esihenkilön olennainen tehtävä on pyrkiä valjastamaan jokaisen yksilölliset vahvuudet ja potentiaali koko organisaation hyväksi. Tämä edellyttää, että esihenkilö oppii tuntemaan jokaisen alaisensa omana yksilönään henkilökohtaisesti. Kun valmentava esihenkilö tuntee ihmiset yksilöinä ja tietää heidän motivaatiotekijänsä, on hänen helpompi myös organisoida työteh-

täviä näiden mukaan. (Ristikangas & Grünbaum 2014, 32-40; 78-82.) Alaisten tunteminen ja yksilöllisten vahvuuksien tunnistaminen on esihenkilötyössä tärkeää myös sisäisen motivaation näkökulmasta. Kyvykkyyden kokemukseen nimittäin vaikuttaa se, miten hyvin ihminen kokee hallitsevansa työnsä ja saavansa asioita aikaan. (Salmela-Aro & Nurmi 2017, 110).

## 7.5 Tavoitteiden kirkastaminen

Tuloksellinen toiminta edellyttää hyvää lähijohtamista. Hyvään lähijohtamiseen puolestaan kuuluu olennaisena osana se, että henkilöstöllä on selkeä kuva yhteisistä tavoitteista. (Mäkelä ym. 2013, 67). Tavoitteet määrittävät sen, milloin työ on hoidettu menestyksekkäästi. Ennen kaikkea tavoitteet vaikuttavat työn mielekkyyden kokemukseen. (Martela & Jarenko 2014, 44-45.) Selkeät tavoitteet auttavat ihmistä keskittymään olennaiseen ja lisäävät sekä motivaatiota että sitoutumista. Banden ym. (2016, 219-227) havaitsivat, että johtaja voi vaikuttaa alaistensa asenteisiin ja motivaation kokemukseen muun muassa selventämällä rooleja ja tarjoamalla sosiaalista tukea. Valmentavan esihenkilön tärkeimpiä tehtäviä onkin saada alaisensa omaksumaan organisaation visio ja tavoitteet. Tutkimustulokset osoittivat, että kohdeorganisaation henkilöstöllä ei välttämättä ole vielä riittävän selkeää kokonaiskuvaa yhteisistä tavoitteista. Kuten eräs haastateltava esihenkilö totesi:

*”Jos mä kysyn 18 ihmiseltä, tiedätkö sä mitkä sun tavoitteet on, niin siellä voi tulla 18 erilaista vastausta--.”(E2)*

Eräs keino vahvistaa valmentavaa johtamista ja tuloksellista toimintaa kohdeorganisaatiossa olisikin vahvistaa yhteistä näkemystä työn tavoitteista. Esihenkilöiden on tärkeä omaksua, miten tärkeää on käydä yhteistä keskustelua siitä, mihin työssä pyritään ja mitkä ovat ne asiat, joihin tiimi voi omalla tekemisellään vaikuttaa. Keskustelu auttaa tiimiä sitoutumaan yhteisiin tavoitteisiin. Samalla tiimiläiset oppivat itseohjautuvuutta ja ymmärtävät yhteisvastuun. Yhteinen keskustelu auttaa myös siinä, että kyetään hyödyntämään eri tiimiläisten erilaisia taitoja ja osaamista yhteiseksi hyväksi. Alaisten tunteminen yksilöinä auttaa esihenkilöitä löytämään linkityksiä yksilöllisten ja organisaation tavoitteiden välillä. Oivalluttavista kysymyksistä on jälleen apua, kun esihenkilö pyrkii luomaan innostusta ja auttaa alaisiaan tunnistamaan omat motivaatiotekijänsä. Lisäksi on tärkeä seurata tavoitteiden toteutumista säännöllisesti, koska se auttaa yksilöä hahmottamaan, kuinka hän on työssään onnistunut ja mitä häneltä odotetaan. Näin tiimin toiminta on suunnitelmallista ja edesauttaa tavoitteiden toteutumista. (Salmimies & Ruutu 2013, luku 3; Lankinen, Miettinen & Sipola 2004, 86.)

## 7.6 Esihenkilöiden keskinäinen vertaistuki

Esihenkilötyö on usein yksinäistä työtä. Esihenkilö ei voi jakaa kaikkia asioita tiimiläistensä kanssa. Esihenkilötyöhön saatetaan myös siirtyä ilman erillistä koulutusta suoraan asiantuntijan roolista. Näin oli tapahtunut myös muutamien haastattelemini esihenkilöiden kohdalla. Tutkimustuloksista ilmeni, että kohdeorganisaation esihenkilötyöhön toivottiin lisää vertaistukea. Vertaistuen lisäämisestä onkin saatu hyviä tuloksia esimerkiksi Hämeen ammattikorkeakoulun pilotoimassa esihenkilöille suunnatussa vertaisryhmämentoroinnissa. Pilottihanke toteutettiin niin, että esihenkilöt kokoontuivat kerran kuussa keskustelemaan omista kokemuksistaan ja yhdessä refleктоimaan ja vertaisoppimaan. (Mikkonen 2021.) Samanlaista vertaistuen konseptia voisi soveltaa myös kohdeorganisaat-

tion johtamisen kehittämisessä. Pilottihankeen tulokset osoittivat, että mentoroinnin myötä esihenkilöiden kokemus yksinäisyyden tunne vähentyi ja heidän työtyytyväisyytensä lisääntyi. (Mikkonen 2021).

### 7.7 Päätöksentekoon osallistaminen

Kirjanpitäjien vastauksista nousi esiin toive ylemmän johdon tiiviimmästä läsnäolosta. Kohdeorganisaation henkilöstöllä on useimmilla pitkä työkokemus ja vahva näkemys asiakasrajapinnassa työskentelystä. Heillä on varmasti myös valtava määrä ajatuksia ja ideoita toiminnan kehittämiseksi. Henkilöstön osallistamisella on todettu olevan merkitystä myös ihmisten sisäisen motivaation kokeemukseen. Mitä enemmän ihmiset pääsevät itse osallistumaan päätöksentekoon, sitä sitoutuneempia he ovat työskentelemään yhteisten tavoitteiden eteen. Mikäli ihmisten näkemyksiä aidosti kuunnellaan ja osataan hyödyntää, tehostaa se koko organisaation toimintaa ja tekemistä ja vahvistaa ihmisten sisäisen draivin kokemusta. (Jalava 2001, 38-39; Martela & Jarenko 2015, 85-86;119-120.) Johtajien olisikin tärkeä kyetä välittämään henkilöstölle tunne, että heistä välitetään ja heitä kuunnellaan.

## 8 POHDINTA

Opinnäytetyöprojekti on ollut minulle tutkijana mielenkiintoinen oppimisprosessi- joskin myös työläselläinen. Tutkimuksen aihe vaihtui projektin alkuvaiheessa, minkä totesin myöhemmin olevan oikea päätös prosessin jouhevamman etenemisen kannalta. Kun olin saanut uuden aiheen tarkasti rajattua, määriteltyä työn tavoitteet ja muodostettua niiden perusteella selkeät tutkimuskysymykset, prosessia oli huomattavasti helpompi jatkaa. Vaikka aihe valikoitui ensisijaisesti kohdeorganisaation tarpeista käsin, koin aiheen myös itseäni kiinnostavaksi. Minulla ei ole esihenkilötehtävistä juurikaan omakohtaista kokemusta ja arkityöni painottuu asiantuntijatehtäviin. Oli kuitenkin mielekästä laajentaa omaa osaamista ja näkökulmaa myös johtamisen kehittämiseen. Lisäksi koen, että valmentavan johtamisen taitoja tarvitaan myös asiantuntijatehtävissä. Nykyiseen työhöni kuuluu yhtenä osana muiden tiimiläisten auttaminen. Näissä tilanteissa olen päässyt jo konkreettisesti hyödyntämään omia ”valmentavan johtajan” taitojani.

Teoriaosuuden kirjoittaminen sujui pääosin hyvin. Lähdemateriaalia oli hyvin saatavilla. Kansainvälisten artikkeleiden lukeminen ja hyödyntäminen tuntui alkuun haastavalta. Lopulta löysin kuitenkin useita artikkeleita, joita pystyin hyödyntämään ja sain tätä kautta syvennettyä teoreettista viitekehystä. Haastavinta oli löytää aineistoa GROW-malliin liittyen. Koenkin, että siltä osin teoriaosuus jäi melko ohuenlaiseksi. Alustava sisällysluettelo pysyi kutakuinkin alkuperäisessä muodossaan, muutamia muutoksia tein matkan varrella ohjaajien kanssa keskusteluni.

Teemahaastattelujen toteuttaminen oli mielestäni koko opinnäytetyön mielekkäin vaihe. Oli mielenkiintoista havaita, miten monelta osin kirjanpitäjien vastaukset vastasivat omia käsityksiäni käsiteltävistä aihealueista. Välillä olikin hieman haasteellista pysyä tutkijan roolissa koska olisin halunnut jakaa omia näkemyksiäni aiheesta kollegoideni kanssa. Haastattelujen aikana pyrin koko ajan kuitenkin muistamaan oman neutraalin tutkijan roolini ja antamaan haastateltaville tilaa vastailta kysymyksiin omien näkemystensä mukaan, samalla kuitenkin auttaen keskustelua luontevasti eteenpäin. Haastattelutilanteissa tuli käytännössä myös itse harjoiteltua valmentavaa johtamista, koska valmennuskeskusteluissakin aktiivinen kuuntelu tarkoittaa, että valmentaja poissulkee tahtonsa tuoda esille omia näkemyksiään ja keskittyy kuuntelemaan toisen viestiä. Haastavinta haastattelujen toteuttamisessa oli saada haastateltavilta konkreettisia esimerkkejä kuhunkin teemaan liittyen. Tältä osin olisin toivonut saavani kattavamman aineiston. Toisaalta koska kysymyksiä ei toimitettu haastateltaville etukäteen, ymmärrän ettei konkreettisten esimerkkien keksiminen spontaanisti haastattelutilanteissa ollut haastateltaville helppoa.

Yllätyin siitä, miten vahvasti valmentava johtaminen tutkimustulosten perusteella toteutuu kohdeorganisaatioissa jo nykytilanteessa. Oma ennako-olettamani oli, että kulttuurin muutos olisi vasta alkutekijöissään. Myös työpaikkaohjaajallani oli sama ennako-oletus, joten yllätyimme molemmat. Työn aikana huomasin välillä jopa tiedostamattomasti tarkkailevani esihenkilöiden toimintaa ja tekeväni analyysia valmentavan johtamisen toteutumisesta eri tilanteissa. Pohdin projektin aikana usein myös omia alais- ja vuorovaikutustaitojani ja olen pyrkinyt harjaantumaan esimerkiksi aktiivisen kuuntelun osalta.

Olen usein pohtinut sisäisen motivaation merkitystä omassa työssäni. Koen, että digitalisaation myötä, kun rutiinitehtävät ovat jääneet vähemmälle ja työ painottuu entistä enemmän asiantuntijuteen ja haastavampien substanssikysymysten puolelle, on työ muuttunut mielekkäämmäksi ja motivoivammaksi. Toisaalta alan tulevaisuus mietityttää, millainen on kirjanpitäjien rooli tulevaisuuden työelämässä? Jatkotutkimusaiheena minua kiinnostaisikin selvittää, mikä on kirjanpitäjien kokemus digitalisaation vaikutuksista omaan motivaatioonsa ja miten he näkevät alan tulevaisuuden.

Haastattelukysymysten muotoilu onnistui pääosin mielestäni hyvin. Ohjaajilta saatu palaute oli tärkeässä roolissa tässäkin vaiheessa. Yritin muotoilla kysymykset sellaisiksi, ettei niihin ollut mahdollista vastata vain ”kyllä” tai ”ei”. Sain vastaukset kaikkiin tutkimuskysymyksiin ja koen onnistuneeni työni tavoitteiden saavuttamisessa. Toisaalta kysymys esihenkilön eri roolien hyödyntämisestä oli ehkä hieman turha ja olisi ehkä voinut korvata esimerkiksi kysymyksillä valmentavan johtamisen työkalujen hyödyntämisestä. Uuden teemahaastattelun suunnittelu ja toteuttaminen olisi helpompaa nyt kun haastattelukokemusta on jo kertynyt.

Koen onnistuneeni avaamaan tutkimustulokset mielestäni selkeään ja loogiseen sanalliseen muotoon. Projektin eri vaiheissa minua motivoi eniten tieto siitä, että teen työelämälähtöistä tutkimusta ja että hyvin toteutetusta tutkimuksesta on hyötyä kohdeorganisaatiolle. Olen lyhyesti esitellyt tutkimustulokset kohdeorganisaation opinnäytetyön ohjaajalleni 26.2.2024. Ohjaaja antoi kiitosta tutkimustuloksista ja kertoi, että tuloksia aiotaan hyödyntää organisaation johtamisen kehittämisessä. Projektin aikana tuli myös väsymyksen hetkiä, jolloin työn edistäminen tuntui haasteelliselta. Alkuperäisen aikataulun mukaan tavoitteeni oli saada työ valmiiksi maaliskuussa 2024. Ottaen huomioon, että aihe vaihtui ja että alkuvuosi on kirjanpitäjillä kiiresezonkia, pysyin mielestäni riittävän hyvin tavoiteaikataulussa.

## 8.1 Tutkimuksen eettisyyden ja luotettavuuden arviointia

Tutkimuksen luotettavuutta on perinteisesti arvioitu erityisesti reliabiliuden ja validiuden näkökulmasta. Reliabiliudella tarkoitetaan arviointia siitä, millä todennäköisyydellä saataisiin sama tutkimustulos kahdella tutkimuskerralla tai millä todennäköisyydellä kaksi tutkijaa päätyisi samaan lopputulokseen. Hirsijärvi & Hurme (2006, 186) kyseenalaistavat kuitenkin reliabiliuden laadullisen tutkimuksen luotettavuuden mittarina. Tämä sen takia, että laadulliseen tutkimukseen kuuluu ihmisten subjektiiviset näkemykset ja ihmisen käyttäytyminen riippuu kontekstista -vaihdellen ajan ja paikan mukaan. On siis epätodennäköistä, että saataisiin täysin samanlainen tutkimustulos kahdella eri tutkimuskerralla tai kahden eri tutkijan tulkitsemana. Kuten Kananen (2014, 146) toteaa, laadullisessa tutkimuksessa luotettavuustarkastelu jää tutkijan arvion varaan, koska luotettavuutta ei voida arvioida samoin perustein kuin vaikka kvantitatiivisessa tutkimuksessa.

Tutkijan on tehtävä jatkuvaa arviota tutkimuksen luotettavuudesta koko prosessin aikana. Tehdyt valinnat esimerkiksi aineiston keräämiseen, analyysitapaan, aineiston tulkintaan, tuloksiin ja johtopäätöksiin liittyen on pystyttävä kuvaamaan ja perustelemaan ja kyettävä arvioimaan niiden tarkoituksenmukaisuutta ja toimivuutta tutkimuksen tavoitteiden näkökulmasta. Tästä käytetään myös termiä tutkimuksen validius (pätevyys). (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 2007, 226). Tutkimustekstin lukija tekee arviota tekstissä kuvattujen asioiden perusteella. Siksi tutkimustekstin on noudatettava

hyvää tieteellistä käytäntöä. Tämä tarkoittaa esimerkiksi tutkimusongelman, tutkimuskysymysten ja tavoitteiden täsmällistä esittämistä. (Vilkkä 2015, 196-197;199;202.) Tarkkaan raportoidut vaiheet tutkimuksen toteuttamisesta, lisäävät tutkimuksen luotettavuutta. Esimerkiksi aineiston tuottamisen olosuhteet on kuvattava totuudenmukaisesti ja perustellusti. (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 2007, 227.)

Tutkimuksen luotettavuuden arviointia voi tarkastella useamman näkökulman kautta. Tarkastelen tutkimuksen luotettavuutta Tuomen & Sarajärven (2009, 140-141) luettelemien kriteerien kautta. He painottavat, että tutkimusta tulee arvioida kokonaisuutena ja arvioiden, miten johdonmukaisesti alla luetellut kohdat linkittyvät toisiinsa.

**Tutkimuksen kohde ja tarkoitus.** Tutkija teki arviota tutkimuksen tarkoituksenmukaisista valinnoista jo tutkimuksen suunnitteluvaiheessa. Tässä auttoi opinnäytetyön ohjaajien kanssa käydyt ohjauskeskustelut, joissa käytiin läpi työn tavoitteita ja rajattiin tutkimusongelmaa tarkasti jo tutkimuksen alkuvaiheessa. Tutkijan alun perin valitsema opinnäytetyön aihe ei ollut valmentavaan johtamiseen liittyvä. Aihe vaihtui prosessin alkuvaiheessa, koska alkuperäisen aiheen ottaminen opinnäytetyön aiheeksi osoittautui liian työlääksi ja täsmällisten tutkimuskysymysten muodostaminen haastavaksi. Tutkimukseen valittu lopullinen aihe oli kuitenkin tutkijalle yhtä kiinnostava kuin alkuperäisenkin aihe. Aihe oli kohdeorganisaatiossa ajankohtainen ja tutkijan motivaatiota lisäsi, kun hän tiesi, että tutkimustuloksista on aidosti hyötyä kohdeorganisaatiolle. Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää kohdeyrityksen valmentavan johtamisen nykytila ja kehittämiskohteet sekä saada käsitys siitä, millä tavoin valmentavalla otteella voidaan lisätä työntekijöiden sisäisen motivaation kokemusta. Aiheen tarkka rajaaminen helpotti tutkimusprosessin etenemistä myöhemmissä vaiheissa.

**Tutkijan sitoumus tutkimuksessa.** Tutkija on työskennellyt kohdeorganisaatiossa reilut kuusi vuotta ja useamman eri esihenkilön alaisuudessa. Hänelle on näiden vuosien aikana muodostunut laaja käsitys organisaation yrityskulttuurista ja toimintatavoista. Tutkija koki valitun aiheen mielenkiintoiseksi, koska on työhistoriansa aikana nähnyt, mikä merkitys asiantuntijatyössä on sekä hyvällä johtamisella että sisäisellä motivaatiolla.

**Aineiston keruu.** Aineiston keruumenetelmät ja raportointi on kuvattu tarkemmin luvussa 5 Tutkimusote ja tutkimusmenetelmä.

**Tutkimuksen tiedonantajat.** Koska tutkija itse ei tuntenut kohdeorganisaation henkilöstöä ja esihenkilöitä riittävän laajalti etukäteen, toimeksiantaja auttoi tutkijaa haastateltavien valinnassa. Tutkimustulokset raportoitiin kuitenkin niin, ettei haastateltavan henkilöllisyyttä ollut mahdollista saada selville. Tutkija pyysi, että haastateltaviksi valittaisiin kohdeorganisaation esihenkilöitä ja kirjanpitäjiä, jotka ovat työskennelleet organisaatiossa useamman vuoden. Näin haluttiin varmistua siitä, että kaikilla haastateltavilla oli omakohtaista kokemusta ja näkemystä haastateltavista asioista. Haastateltavat valittiin myös eri tiimeistä ympäri Suomen, jotta saatiin mahdollisimman kattava tutkimusaineisto. Taustakysymyksenä kysyttiin haastattelun aluksi ainoastaan tutkimuksen kannalta olennaisia tietoja eli kauanko haastateltava on toiminut esihenkilötehtävissä tai kirjanpitäjänä ja kuinka kauan hän on työskennellyt kohdeorganisaatiossa. Valtaosalla työhistoriaa oli takana useita vuosia tai jopa vuosikymmeniä. Osa haastateltavista esihenkilöistä oli toiminut esihenkilötehtävissä vasta lyhyen

aikaa. Koska haastateltavia esihenkilöitä oli useita, saattoi tutkija kuitenkin todeta, ettei tämä vaikuttanut tutkimustulosten luotettavuuteen merkittävästi.

**Tutkimuksen kesto.** Tutkimuksen suunnitteluvaihe aloitettiin jo alkuvuodesta 2023. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys oli hyvin pitkälle jo kirjoitettu ennen haastattelujen toteuttamista. Kaikki teemahaastattelut toteutettiin joulukuun 2023 ja tammikuun 2024 aikana. Haastattelut kyettiin toteuttamaan kutakuinkin ennalta suunnitellun aikataulun puitteissa huolimatta siitä, että tutkimuksen aihe vaihtui tutkimusprosessin alussa. Haastattelutulokset purettiin auki heti kun aineisto oli kasassa. Tutkimuksen raportoinnin viimeistely toteutettiin kevään 2024 aikana.

**Aineiston analyysi.** Aineiston analysointi on raportoitu tarkemmin luvussa 5 Tutkimusote ja tutkimusmenetelmä. Tutkimustulokset on raportoitu tarkemmin luvussa 6 Tutkimuksen tulokset.

**Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus.** Tutkimuksessa on noudatettu hyvää tieteellistä käytäntöä. Tämä tarkoittaa esimerkiksi tarkkuutta ja huolellisuutta läpi tutkimusprosessin. Tutkija noudatti ammattikorkeakoulujen opinnäytetöiden eettisiä ohjeita. Tiedonhankinnassa oltiin lähdekriittisiä ja käytettiin lähteitä monipuolisesti. Opinnäytetyöohjaajan laaja perehtyneisyys aihepiiriin auttoi myös joidenkin laadukkaiden lähdemateriaalien löytämisessä. Lähdemerkinnät tehtiin Savonia ammattikorkeakoulun ohjeistusta noudattaen. Haastateltaville kerrottiin tutkimustulosten anonyymistä käsittelystä sekä kirjallisesti haastattelukutsussa että suullisesti haastattelun alussa. Kaikki haastateltavat osallistuivat haastatteluun vapaaehtoisesti. Haastatteluajankohdasta sovittaessa kaikilla haastateltaville lähetettiin kirjallisesti myös Savonian EU:n tietosuojasetuksen mukainen tietosuojailmoitus. Sekä opinnäytetyön ohjaajien että toimeksiantajaorganisaation ohjaajan kanssa käytiin säännöllistä keskustelua tutkimuksen etenemisestä.

Hirsijärvi & Hurme (2006, 185) suosittavat, että haastattelut litteroidaan niin nopeasti kuin mahdollista. Tässä tutkimuksessa litteroinnissa hyödynnettiin Teamsin litterointiominaisuutta, jolloin aineiston litterointi tapahtui jo haastattelun aikana. Heti haastattelun jälkeen tutkija tallensi jokaisen litterointitekstin vielä erilliseen kansioon, jotta varmistuttiin aineiston säilymisestä. Kenelläkään muulla ei tutkijan lisäksi ollut pääsyä tutkimusaineistoon. Tallennetut haastattelut tuhottiin heti tutkimuksen valmistuttua. Tutkija teki haastatteluja toteuttaessaan jatkuvaa arviota aineiston saturaatiosta eli kylläntymisestä. Haastatteluissa alkoi selkeästi toistua tietyt samat asiat, jolloin tutkija totesi kylläntymispisteen saavutetuksi.

Hirsijärvi & Hurme (2006,35) ovat listanneet mahdollisia riskejä, joita haastattelun toteuttamiseen mahdollisesti liittyy. Yhtenä tällaisena riskinä he mainitsevat haastattelijan puutteelliset taidot ja kokemuksen haastattelijana. Tutkijalla ei ollut aiempaa kokemusta teemahaastattelun toteuttamisesta, mikä oli riski tutkimuksen onnistumisen osalta. Toisaalta laadukas opinnäytetyön ohjaus ja tarkka etukäteissuunnittelu auttoivat riskinhallinnassa. Tutkijan oppimisprosessi haastattelijana ja tieteellisen tutkimuksen toteuttajana toki jatkui läpi opinnäytetyöprosessin ja tutkija arvioi myös omia tutkijan taitojaan kriittisesti pitkin matkaa.

## LÄHTEET

- Aaltonen, Tapio, Pajunen, Heikki & Tuominen, Kallu 2005. Syty ja sytytä. Valmentavan johtamisen filosofia. Helsinki: Talentum.
- Aaltonen, Tapio, Ahonen, Pirjo & Sahimaa, Jaakko 2020. Johda merkitystä. Helsinki: Alma Talent.
- Bande, Belen, Fernández-Ferrin, Pilar, Varela-Neira, Concepcion & Otero-Neira, Carmen 2016. Exploring the relationship among servant leadership, intrinsic motivation and performance in an industrial sales setting. *Journal of Business & Industrial Marketing* 31/2, 219-231. <https://www.proquest.com/docview/1772050287?parentSessionId=wtGTuJPLQSZySrOY0mIzn-nexWKxfNcdI8DOCFdOU%2Fwc%3D&accountid=27296>. Viitattu 8.11.2023.
- Berlin, Satu 2019. Palkitseva työ. Löydä merkitys ja motivaatio omaan työhösi. Helsingin seudun kauppakamari.
- Carlsson, Maria & Forssell, Christina 2017. Esimies ja coaching. Oivaltava coaching johtamisen työkaluna. Tallinna: Tietosanoma Oy.
- Chiniara, Myriam & Bentein, Kathleen 2016. Linking servant leadership to individual performance: Differentiating the mediating role of autonomy, competence and relatedness need satisfaction. *The Leadership Quarterly* 27 (2016), 124-141. <https://www.sciencedirect.com.ezproxy.savonia.fi/science/article/pii/S1048984315000971?via%3Dihub>. Viitattu 16.11.2023.
- Goleman, Daniel 2000. Leadership that gets results. Harvard Business Review Article Collection. March-April 2000, 78-90. [https://www.cdfifund.gov/sites/cdfi/files/documents/\(51\)-leadership-that-gets-results.pdf](https://www.cdfifund.gov/sites/cdfi/files/documents/(51)-leadership-that-gets-results.pdf). Viitattu 2.10.2023.
- Havunen, Risto 2007. Kehitä valmentajan taitojasi esimiestyöskentelyssä. Helsinki: Talentum.
- Hirsijärvi, Sirkka & Hirsijärvi, Helena 2006. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino Kustannus.
- Hirsijärvi, Sirkka, Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula 2007. Tutkija ja kirjoita. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Jalava, Urpo 2001. Esimiestyö -valmentaminen ja uudistuminen. Tampere: Tammer-Paino Oy.
- Juuti, Pauli 2016. Johtamisen kehittäminen. PS-Kustannus.
- Juuti, Pauli & Vuorela, Antti 2015. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. PS-Kustannus.
- Kananen, Jorma 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä. Miten kirjoitan kvalitatiivisen opinnäytetyön vaihe vaiheelta. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kansanen, Olli 2004. Esimies valmentajana. Yhteistyöllä tuloksiin. Helsinki: WSOY.
- Kim, Sewon, Egan, Toby & Kim, Woosung 2013. The impact of Managerial Coaching Behavior on Employee Work-Related Reactions. <https://www.proquest.com/docview/1419025779?parentSessionId=s2LTXL2wtSuWzV%2F6%2Bftw0WjaMLDjb8gFypnnf4jA1gQ%3D&accountid=27296>. Viitattu 2.10.2023.
- Khan, Hira, Rehmat, Maryam, Butt, Tahira, Farooqi, Saira & Asim, Javaria 2020. Impact of transformational leadership on work performance, burnout and social loafing: a mediation model. *Future Bus J* 2020, 6(1) 40. <https://www.proquest.com/docview/2729529806?parentSessionId=QyYdmYOC0n%2F5c9n5a7M55KEbAOBT6kzVsTxJ5gA8c4c%3D&accountid=27296>. Viitattu 8.11.2023.

Kurttila, Minna & Aalto, Pia 2021. Pomon parhaat ratkaisut. Kauppakamari. E-kirja. Viitattu 2.10.2023.

Kuukkanen, Tatu 2017. Valuuko osaaminen hukkaan? -Kaksi kolmesta kokee, ettei työnantaja tunnista vahvuuksia. Verkkajulkaisu. <https://yle.fi/a/3-9792705>. Viitattu 1.2.2024.

Ladyshevsky, Richard 2010. The manager as coach as a driver of organizational development. *Leadership & Organization Development Journal* Vol.31 No.4, 292-306. <https://www.proquest.com/docview/367126977?parentSessionId=k%2FLoWzHlpfvf58X39yJbWqbhaSKtqwrU6Z0V9JlpB3A%3D&accountid=27296>. Viitattu 2.10.2023.

Lankinen, Paavo, Miettinen, Asko & Sipola, Veikko 2004. Kehitä osaamista -hyödynnä kokemusta. Talentum Media Oy.

Luukkala, Jouni 2022. Luja tahtotila. Mikä meitä motivoi? Tallinna:Duodecim.

Madsen, Susanne 2017. Coaching with the GROW Model -Leadership Training. Video. ProjectManager, julkaistu 9.1.2017. <https://www.youtube.com/watch?v=XbkXpdiyNs0>. Viitattu 6.10.2023.

Martela, Frank & Jarenko, Karoliina 2015. Draivi. Voiko sisäistä motivaatiota johtaa? Helsinki:Talentum.

Martela, Frank & Jarenko, Karoliina 2014. Sisäinen motivaatio. Tulevaisuuden työssä tuottavuus ja innostus kohtaavat. Eduskunnan tulevaisuusvaliokunnan julkaisu. Pdf-tiedosto. Julkaistu 3/2014. [tuvj\\_3+2014.pdf](#). Viitattu 6.10.2023.

Mikkonen, Susanna 2021. Esihenkilötyö on yksinäistä puuhaa-vertaistuki helpottaa. Verkkajulkaisu 1.7.2021. <https://blog.hamk.fi/tyosta-hyvinvointia/esihenkilotyö-on-yksinaista-puuhaa-vertaistuki-helpottaa/>. Viitattu 26.2.2024.

Mäkelä, Liisa, Viitala, Riitta, Tanskanen Jussi, Sänntti, Risto & Uotila & Timo-Pekka 2013. LÄIKE. Lähijohtamisen kehittämisellä parempaa hyvinvointia ja tuloksellisuutta. Vaasan yliopisto 2013.

Performance Consultants 2023. The GROW model. <https://www.performanceconsultants.com/grow-model>. Viitattu 20.11.2023.

Phillips, Richard. Coaching for higher performance. <https://www.proquest.com/docview/198420036?parentSessionId=k2gT%2F7tU-cRFe7KIZczlcCs6nu0i4Mi9sMr235awO7o8%3D&accountid=27296>. Viitattu 11.10.2023.

Puusa, Anu, Juuti, Pauli & Aaltio Iris 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Gaudeamus. E-kirja. Viitattu 1.2.2024.

Redshaw, Bernard 2000. Dow we really understand coaching? How can we make it work better? <https://www.proquest.com/docview/214107876?accountid=27296>. Viitattu 2.10.2023.

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

Ristikangas, Vesa, Ristikangas, Marjo-Riitta & Alatalo, Marjut 2019. Valmentava mentorointi. Helsingin seudun kauppakamari.

Ristikangas, Vesa & Ristikangas, Marjo-Riitta 2022. Valmentava johtajuus. Helsinki:AlmaTalent.

Ristikangas, Marjo-Riitta, Lönnroth, Anna, Ristikangas, Victoria & Ristikangas, Vesa 2021. Valmentava tiimin johtaminen: yhdessäohjautuvuus ja systeeminen ajattelu onnistumistekijöinä. E-kirja. Viitattu 2.10.2023.

- Romão, Soraia, Ribeiro, Neuza, Gomes, Daniel & Singh, Sharda 2022. The Impact of Leaders' Coaching Skills on Employees' Happiness and Turnover Intention. *Administrative Sciences* 12:84, 1-15. <https://www.proquest.com/docview/2716465192?parentSessionId=fKV5lgu1ZTAdD3lBdujgJPdmZ62C8e3vR%2BMvTi%2FoPL4%3D&accountid=27296>. Viitattu 8.11.2023.
- Salmela-Aro, Katariina & Nurmi, Jari-Erik 2017 (toim.). *Mikä meitä liikuttaa. Motivaatiopsykologian perusteet*. PS-Kustannus.
- Salmimies, Raija & Ruutu, Sirkku 2013. *Ratkaisuja esimiestyön haasteisiin*. E-kirja. Helsinki: Talentum. Viitattu 6.10.2023.
- Sanda, Aminu & Arthur, Nana Ama Dodua 2016. Relational impact of authentic and transactional leadership styles on employee creativity. The role of work-related flow and climate for innovation. <https://www.proquest.com/docview/1927479840?accountid=27296>. Viitattu 8.11.2023.
- Seemann, Peter, Stofkova, Zuzana & Binasova, Vladimira 2020. Developing coaching skills of managers in global context. *Globalization and its Socio-Economic Consequences* 2019. <https://www.proquest.com/docview/2442616028/fulltextPDF/D8694C1D296F4913PQ/1?accountid=27296> . Viitattu 3.11.2023.
- Soback, Dan 2021. *Valmentava johtajuus. Opas voiman, viisauden ja myötätunnon herättämiseen*. Basam Books Oy.
- Sohee, Park, McLean, Gary & Yang, Baiyin 2021. Impact of managerial coaching skills on employee commitment: the role of personal learning. *European Journal of Training and Development* Vol.45 No8/9, 814-831. <https://www.proquest.com/docview/2582916360?parentSessionId=C4bkKCq6kUTsoXtK95cdhuy6XwIIQseBVZ7vHFuWc7M%3D&accountid=27296>. Viitattu 8.11.2023.
- Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli 2009. *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Uutela, Ulla 2019. *Valmentava esimiestyö työhyvinvointia ja työssä oppimista tukemassa. Fenomenografinen tapaustutkimus esimiesten ja työntekijöiden käsityksistä*. Väitöskirja. Kasvatustieteiden tiedekunta. Lapin yliopisto. Viitattu 11.10.2023.
- Venäläinen, Jussi 2020. *Flow-tila. Tietotyön viisain vaihde*. Fitra2020.
- Vilkka, Hanna 2015. *Tutki ja kehitä*. PS-Kustannus.
- Wang, Yanfei, Yuan Chuqin & Zhu, Yu 2017. Coaching leadership and employee voice behavior: A multilevel study. *Social Behavior & Personality: an international journal* 45 (10), 1655-1664. <https://web-p-ebshost-com.ezproxy.savonia.fi/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=55db74b3-e4cd-4eb1-bcb2-14b7795cb44c%40redis>. Viitattu 8.11.2023.

## LIITE 1: HAASTATTELUKUTSU

### **HAASTATTELUKUTSU**

Kutsu YAMK-opinnäytetyöhön liittyvään teemahaastatteluun

Hei, olen Savonia ammattikorkeakoulun YAMK-opiskelija ja teen liiketoiminnan kehittämisen tutkinto-ohjelmaan liittyvää opinnäytetyötä. Opinnäytetyön aiheena on Valmentava johtajuus esihenkilötyössä sekä työntekijän sisäisen motivaation vahvistaminen valmentavan johtamisen keinoin.

Kutsun sinut osallistumaan tutkimukseen liittyvään yksilöhaastatteluna toteutettavaan teemahaastatteluun. Sinulla ei tarvitse olla haastatteluun osallistuessasi aiempaa tietoa tutkimusaiheisiin liittyen. Koska haastateltavat ovat ympäri Suomea, toteutan haastattelut Teamsin kautta. Vastaukset käsitellään nimettöminä eikä vastauksista voi päätellä henkilöllisyyttä. Haastatteluun on hyvä varata aikaa noin tunti.

Opinnäytetyön tavoitteena on saada mahdollisimman kattava kuva kohdeorganisaation valmentavan johtamisen nykytilasta ja kehittämiskohteista. Tavoitteena on lisäksi selvittää, miten valmentavalla johtamistavalla voitaisiin vahvistaa kirjanpitäjien sisäisen motivaation kokemusta.

Kerron mielelläni lisätietoja, mikäli sinulla on kysyttävää haastatteluun liittyen.

Ystävällisin terveisin

Anna Korhonen

Tradenomi YAMK-opiskelija

Anna.Korhonen4@edu.savonia.fi

p.

## LIITE 2: TEEMAHAASTATTELURUNKO ESIHENKILÖT

### Taustakysymykset:

1. Miten pitkään olet työskennellyt organisaatiossa?
2. Miten pitkään olet toiminut esihenkilötehtävissä?

### **I OSA VALMENTAVA JOHTAMINEN**

#### **A) VALMENTAVA JOHTAJUUS JA JOHTAMISTAIDOT**

→ Käydään ensin läpi valmentavan johtajan keskeiset taidot (dia 1) ja sen jälkeen seuraavat kysymykset:

1. Mitä valmentavan johtamisen taitoja hyödynnät omassa johtamisessasi tällä hetkellä? Kerro esimerkkejä.
  - Miten mielestäsi rakentuu toimiva vuorovaikutus alaisten kanssa?
  - Millä tavoin osoitat alaisillesi, että olet aidosti läsnä vuorovaikutustilanteissa?
  - Mitä mielestäsi tarkoittaa aktiivinen kuuntelu? Kerro esimerkkejä.
  - Hyödynnätkö oivalluttavia kysymyksiä toisen ajattelun aktivoimiseksi omassa johtamisessasi?
2. Mikä valmentavassa johtamisessa on mielestäsi helppoa?
3. Mikä valmentavassa johtamisessa on mielestäsi haastavaa?
4. Missä valmentavan johtajuuden taidoissa haluaisit vielä kehittyä?
5. Millainen on mielestäsi alaisen rooli onnistuneen valmennussuhteen rakentumisessa?
  - Käydään läpi valmentavan johtajan eri roolit (dia 2) ja sen jälkeen seuraavat kysymykset:
6. Miten tietoisesti hyödynnät johtamisessa eri rooleja? Kerro esimerkkejä.

#### **B) JOHTAMISEN KEHITTÄMINEN**

7. Miten organisaatio voisi tukea sinua kehittämisessä valmentavana johtajana?
8. Voisiko organisaatio jollain tapaa edesauttaa esihenkilöiden saamaa vertaistukea ja toisilta oppimista?
9. Miten tärkeänä näet valmentajan taidot tulevaisuudessa? Miksi?

## **II OSA Motivaatio**

### **A) SISÄINEN MOTIVAATIO JA SEN VAHVISTAMINEN**

10. Oletko käynyt alapesti kanssa keskustelua jokaisen yksilöllisistä vahvuuksista ja motivaatiotekijöistä?  
-> käydään läpi dia 3 sisäisen motivaation vahvistamisen keinoista
11. Mitä keinoja itse käytät työntekijän sisäisen motivaation vahvistamiseksi?
  - Millä tavoin voit valmentavana johtajana mielestäsi edesauttaa sitä, että työtehtävien haastavuus ja alaisen osaaminen kohtaisivat optimaalisella tavalla?
  - Miten voit mielestäsi edesauttaa alaisesi mahdollisuutta keskittyä työssään olennaiseen?
  - Miten voit mielestäsi valmentavana johtajana varmistaa, että alaiset ovat omaksuneet yhteiset tavoitteet?
  - Miten voit mielestäsi valmentajan roolissa edesauttaa työntekijän oppimis- ja kehittymisproses- sia?
12. Rakentava palaute on yksi tapa vahvistaa alaisen sisäisen motivaation kokemusta. Miten usein annat palaute- ta tiimisi jokaiselle jäsenelle?
  - Miten annat kannustavaa palautetta?
  - Miten annat korjaavaa palautetta?
  - Mikä palautteenantamisessa on mielestäsi helppoa tai haastavaa? Miksi?
13. Miten valmentavalla otteella voitaisiin tulevaisuudessa vahvistaa työntekijöiden sisäisen motivaation koke- musta koko organisaation tasolla?

**Kiitos haastattelusta!**

## LIITE 3: TEEMAHAASTATTELURUNKO KIRJANPITÄJÄT

### Taustakysymykset:

1. Miten pitkään olet ollut työskennellyt organisaatiossa?
2. Miten pitkään olet työskennellyt FO-kirjanpitäjänä? (FO=front office)

### I OSA VALMENTAVA JOHTAMINEN

#### A) VALMENTAVA JOHTAJUUS JA JOHTAMISTAIDOT

→ Käydään läpi valmentavan johtajan keskeiset taidot (dia 1) ja sen jälkeen nämä kysymykset:

1. Millä tavoin valmentava johtajuus mielestäsi näkyy esihenkilösi johtamisessa tällä hetkellä?
  - Miten esihenkilösi rakentaa toimivaa vuorovaikutusta alaistensa kanssa?
  - Miten esihenkilösi osoittaa olevansa aidosti läsnä vuorovaikutustilanteissa?
  - Millainen kuuntelija esihenkilösi mielestäsi on? Kerro esimerkkejä.
  - Hyödyntääkö oma esihenkilösi oivalluttavia kysymyksiä omassa johtamisessaan?
2. Voitko mielestäsi itse jollain tapaa edesauttaa esihenkilön onnistumista valmentavassa johtajuudessa?
  - Käydään läpi valmentavan johtajan eri roolit (dia 2) ja sen jälkeen seuraavat kysymykset:
3. Hyödyntääkö esihenkilösi mielestäsi omassa johtamisessaan kaikkia kolmea roolia? Kerro esimerkkejä.
  - Miten vahvasti coachin rooli mielestäsi näkyy?

#### B) JOHTAMISEN KEHITTÄMINEN

4. Mitä taitoja esihenkilön tulisi mielestäsi kehittää, jotta valmentava ote tulisi vahvemmin osaksi hänen johtamistaan?
5. Miten organisaation pitäisi mielestäsi kehittää toimintaansa, jotta valmentava ote saataisiin vahvemmin osaksi tiimien päivittäisjohtamista?

## **II OSA Motivaatio**

### **A) SISÄINEN MOTIVAATIO JA SEN VAHVISTAMINEN**

6. Oletko käynyt esihenkilösi kanssa keskustelua omista vahvuuksistasi ja motivaatiotekijöistäsi? Miten on vaikuttanut?  
→ käydään läpi dia 3 sisäisen motivaation vahvistamisen keinoista
7. Mitä keinoja esihenkilösi käyttää alaistensa sisäisen motivaation vahvistamiseksi?
  - Millä tavoin valmentava johtaja voisi mielestäsi edesauttaa sitä, että työtehtävien haastavuus ja oma osaamisesi kohtaisivat optimaalisella tavalla?
  - Miten esihenkilösi voisi mielestäsi edesauttaa mahdollisuuttasi keskittyä työssä olennaiseen?
  - Miten valmentava esihenkilö voisi mielestäsi auttaa sinua yhteisten tavoitteiden saavuttamisessa?
  - Mitä valmentavan johtamisen keinoja esihenkilö voisi mielestäsi hyödyntää oman oppimisesi ja kehittymisesi edistämiseksi?
8. Rakentava palaute on yksi tapa vahvistaa sisäisen motivaation kokemusta. Miten usein saat esihenkilöltäsi palautetta työsuorituksistasi?
  - Saatko palautetta mielestäsi riittävän usein?
  - Miten esihenkilösi antaa korjaavaa palautetta?
  - Onko saatu palaute auttanut sinua ammatillisessa kehittämisessä?
9. Miten valmentavalla otteella voitaisiin mielestäsi tulevaisuudessa vahvistaa työntekijöiden sisäisen motivaation kokemusta koko organisaation tasolla?

**Kiitos haastattelusta!**