



VAASAN AMMATTIKORKEAKOULU  
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Aki Hongell

# YKSILÖN JOHTAMISEN VAIKUTUS JOHDET- TAVAN TYÖSSÄ SUORIUTUMISEEN

Liiketalous  
2024

## TIIVISTELMÄ

Tekijä	Aki Hongell
Opinnäytetyön nimi	Yksilön johtamisen vaikutus johdettavan työssä suoriutumiseen
Vuosi	2024
Kieli	Suomi
Sivumäärä	42 + 1 liite
Ohjaaja	Jukka Niittykoski

---

Työyhteisön johtaminen on viime vuosien aikana kokenut suuria muutoksia. Maailmantilanne, ihmisten tietoisuus johtamisesta ja erilaiset sukupolvet haastavat yritysten johtamiskulttuuria. Ihmisten omat odotukset johtamiskulttuuria kohtaan ovat kasvaneet. Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, miten yksilöllinen johtaminen vaikuttaa työntekijöiden työssä suoriutumiseen. Tämän opinnäytetyön tavoitteena on selvittää, miten valmentavan johtamisen avulla voidaan löytää yksilön potentiaali ja saada yksilön vahvuudet koko tiimin käyttöön.

Tutkimus keskittyi Jollas Instituutin työntekijöiden kokemuksiin yksilöllisen johtamisen vaikutuksista heidän motivaatioonsa, merkityksellisyyden tunteen kokemiseen ja suoriutumiseen työssään. Jollas on osa S-ryhmää ja koostuu osaamisen kehittämisen ammattilaisista. Tutkimuksen teoreettisena viitekehyksenä toimi valmentavan johtamisen malli, jossa esihenkilö toimii tukena työntekijöiden henkilökohtaisessa ja ammatillisessa kehityksessä. Valmentavassa johtamisessa korostuu yksilön potentiaalin tunnistaminen ja hyödyntäminen, esihenkilön kyky kuunnella sekä esittää kysymyksiä ja auttaa työntekijöitä löytämään omat vahvuutensa. Tutkimuksessa käytettiin menetelmänä puolistrukturoitua haastattelua, jossa kysymykset ovat ennalta määriteltäviä, mutta mahdollistavat myös yksilön henkilökohtaisten ajatusten ja kokemusten ilmaisemisen.

Tutkimusten tulosten mukaan työntekijät kokivat yksilöllisellä johtamisella olevan vaikutusta erityisesti merkityksellisyyden tunteen vahvistamisessa, koulutuksen ja urapolun kehittämisen mahdollistamisessa ja yksilöllisten tarpeiden huomioimisessa. Tuloksien mukaan työntekijät kokivat yksilöllisen johtamisen toteutumisen olevan sekä työntekijän että esihenkilön vastuulla. Opinnäytetyön tuloksia tullaan hyödyntämään Jollas Instituutin johtamiskulttuurin kehittämisessä.

## ABSTRACT

Author	Aki Hongell
Title	The Impact of Individual Leadership on Employee Performance
Year	2024
Language	Finnish
Pages	42 + 1 Appendices
Name of Supervisor	Jukka Niittykoski

---

The management of Work communities has undergone major changes in recent years. The world situation, people's awareness of leadership and different generations challenge the management culture of companies. People's expectations for leadership culture have increased. The purpose of the study was to find out how individual leadership affects employees' performance at work. The goal of this thesis is to find out how coaching management can be used to discover the potential of the unit and to make the strengths of an individual available to the whole team.

The material was collected from Jollas Institute employees. Jollas is a part of S-Group and consists of competence development professionals. The research focused on their experiences of the effects of individual leadership on motivation, sense of meaningfulness and performance at work. The theoretical framework of the study was the coaching management model, in which the superior acts as a support in the personal and professional development of the employees. Coaching management emphasizes identifying and utilizing an individual's potential, as well as the ability of the superior to listen, ask questions and help employees to find their own strengths. The method used in the study was a semi-structured interview, where the questions were predefined but also allowed the individual to express his or her personal thoughts and experiences.

According to the results of the study, the employees experienced an impact of individual leadership, especially in strengthening the sense of meaningfulness, enabling the development of education and career paths, and considering individual needs. According to the results, the employees felt that the realization of individual leadership was the responsibility of both the employee and the superior. The results of the thesis will be used to develop the management culture of Jollas Institute.

---

Keywords	leadership, motivation, supervisors, work communities
----------	---

# SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ

ABSTRACT

1	JOHDANTO.....	6
2	SUORITUSKYKYYN VAIKUTTAVAT TEKIJÄT.....	8
	2.1 Työhyvinvointi.....	8
	2.2 Merkityksellisyys.....	9
	2.3 Motivaatio.....	10
3	YKSILÖLLINEN JOHTAMINEN .....	12
	3.1 Johtaminen .....	12
	3.2 Valmentava johtaminen.....	13
	3.3 Yksilön johtamisen hyödyt.....	16
4	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS.....	19
	4.1 Tutkimusaineiston keruu .....	19
	4.2 Tutkimuksen analysointi .....	20
5	TUTKIMUKSEN TULOKSET.....	22
	5.1 Motivaatio.....	22
	5.2 Merkityksellisyyden tunteen kokeminen .....	25
	5.3 Suoriutuminen .....	29
6	TULOSTEN POHDINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET .....	33
	6.1 Haastattelutulosten pohdinta.....	33
	6.2 Tavoitteiden täytyminen ja opinnäytetyön luotettavuus .....	35
	6.3 Jatkotoimenpiteet ja kehitysehdotukset .....	36
	LÄHTEET .....	39
	LIITTEET .....	43

## **LIITELUETTELO**

### **LIITE 1. Tutkimuskysymykset**

## 1 JOHDANTO

Työyhteisön johtaminen on viime vuosien aikana kokenut suuria muutoksia. Maailmantilanne, ihmisten tietoisuus johtamisesta ja erilaiset sukupolvet haastavat yritysten johtamiskulttuuria. Johtaminen on suuressa murroksessa. Yksilön johtaminen empaattisen ja valmentavan johtamisen kautta on muuttamassa aiempaa auktoritaarista johtamistapaa. Olemme tilanteessa, jossa yksilön huomioiminen, kannustaminen ja motivoiminen ovat ajaneet ryhmäjohtamisen edelle. Ihmisten omat odotukset johtamiskulttuuria kohtaan ovat kasvaneet. Merkityksellisyyden tunteen kokeminen työyhteisössä on noussut yksilötasolla hyvin tärkeäksi. Ihmisen psykologiset perustarpeet eli se, että osaan, pärjään ja kuulun joukkoon, tulee ottaa huomioon myös työelämässä.

Opinnäytetyön teoriapohjana käytetään valmentavaa johtamista. Valmentavassa johtamisessa esihenkilö toimii valmentavana tukena tukien omia tiimiläisiään heidän henkilökohtaisessa ja ammatillisessa kehityksessään ja kasvussaan. Tässä johtamistyyliä pyritään korostamaan ja tunnistamaan yksilön potentiaalia ja löytämään keinoja, miten sitä voitaisiin hyödyntää paremmin. Ohjaamisen lisäksi valmentavan johtajan on kyettävä kuuntelemaan, esittämään kysymyksiä ja auttamaan työntekijöitä löytämään omat vahvuutensa.

Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää Jollas Instituutin työntekijöiden kokemuksia yksilöllisen johtamisen vaikutuksesta motivaatioon, merkityksellisyyden tunteen kokemiseen ja suoriutumiseen omassa työssään. Yksilöiden potentiaalien ja vahvuuksien tunnistamisella sekä niiden oikeanlaisella hyödyntämisellä voidaan saavuttaa tehokkaampaa ja soljuvampaa tiimityöskentelyä sekä kohentunutta työhyvinvointia. Tutkimus toteutetaan käyttäen puolistrukturoitua haastattelua, jossa kysymykset ovat valmiiksi mietittyjä, mutta mahdollistavat yksilön omien ajatusten ja kokemusten esiin tuomisen.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on selvittää, miten valmentavan johtamisen avulla voidaan löytää yksilön potentiaali ja saada yksilön vahvuudet koko tiimin

käyttöön. Kun esihenkilö oppii tuntemaan tiimin jäsenensä niin, että hän omassa työssään pystyy tukemaan yksilöä löytämään ja hyödyntämään omia vahvuuksiaan, tulee yksilön työskentelystä tehokkaampaa ja itseohjautuvampaa, valjastaen näin koko tiimin potentiaalin paremmin käyttöön.

## 2 SUORITUSKYKYYN VAIKUTTAVAT TEKIJÄT

### 2.1 Työhyvinvointi

Työhyvinvointi on laaja-alainen kokemus siitä, miten ihminen voi työssään. Se kattaa niin työn asenteet, tunteet kuin vireystilan. Työhyvinvointiin vaikuttavat työolosuhteet, työn luonne sekä yksilölliset tekijät. (Työterveyslaitos, 2024.) Ihmisen hyvinvointi on aina kokonaisvaltaista ja siihen vaikuttavat monet eri osa-alueet, yhtenä merkittävänä osa-alueena työhyvinvointi. Vaikka yksilön hyvinvointi rakentuu pääasiallisesti yksilön eri elämän osa-alueista, työnantajan vastuulla on huolehtia työntekijän hyvinvoinnista sekä työkyvystä. (Huhta & Myllyntaus, 2021, s. 179.) Yritysten menestys riippuu paljon henkilöstön motivaatiosta ja sitoutumisesta, mikä taas vaikuttaa suoraan työhyvinvointiin tai heijastuu siitä (Elo & Feldt, 2005, s. 314–317).

Hyvinvoinnin ylläpitäminen ja kehittäminen organisaatiossa vaatii strategista, suunnitelmallista ja tavoitteellista toimintaa. Se edellyttää yhteistyötä eri henkilöstöryhmien välillä, ja vastuu hyvinvoinnin ylläpidosta kuuluu kaikille. Ympäristö, jossa työntekijät viihtyvät ja jossa vallitsee luottamus työntekijöiden ja johdon välillä, luo hyvän pohjan työhyvinvoinnille. Kaikki toimet, jotka lisäävät hyvinvointia, parantavat työn tuottavuutta, sitouttavat henkilöstöä ja vähentävät poissaoloja. Esihenkilöiden toimilla voi olla sekä positiivinen että negatiivinen vaikutus hyvinvointiin ja työssä jaksamiseen. (Manka & Manka, 2016, s. 60–62.)

Yksi keskeisistä johdon tehtävistä työyhteisöissä onkin huolehtia sen työhyvinvoinnista. Tärkeää on myös esihenkilön oma johtamistapa ja suhtautuminen työhyvinvointiin. Esihenkilön optimistinen ja avoin asenne edistää työhyvinvointia tukevia toimia. Johtaminen vaikuttaa sekä työyhteisön ja yksilön motivaatioon, jolloin se on myös olennainen osa yrityksen menestystä. (Manka & Manka, 2016, s. 140–142.) Johtamistyylejä on useita, mutta työntekijälähtöinen ja tarvittavasti vapauksia antava johtamistyyli on todettu parhaaksi työhyvinvoinnin kannalta tar-



kastellen. Erityisen tärkeää on, että johdon ja henkilöstön välillä on jatkuvaa kommunikaatiota, jolloin henkilöstö voi vaikuttaa omaan työhönsä ja vaikuttaa näin ollen omaan työhyvinvointiinsa. (Rauramo, 2012, s. 18–22.)

## 2.2 Merkityksellisyys

Vaikka työn merkityksellisyyden kokemusta ja merkityksellisen työn määritelmää on tutkittu aktiivisesti eri menetelmiä hyödyntäen asettaa käsitteen epämääräisyys edelleen haasteita käsitteen itsensä ja sen yhteyksien ymmärtämiselle. Valtavasta julkaisumäärästä huolimatta käsitteelle ei ole löydetty yhtenevää arviointitai käyttötapaa. On kuitenkin selvää, että käsite on mielenkiintoinen niin työntekijän kuin yrityksenkin onnistumisen näkökulmasta. (Kukkurainen, 2017.) Työn käsite itsessään on monipuolistunut ja muovautunut, mutta sen asema toimeentulon mahdollistajana sekä merkityksen tuottajana elämään myös tulevaisuudessa säilyy keskeisenä (Työ 2040 Skenaarioita työn tulevaisuudesta, 2017).

Martela ja Pessi (2018) kuvaavat artikkelissaan jopa 36 erilaista määritelmää merkitykselliselle työlle, joista kuitenkin esille nousee kolme keskeisintä käsitettä: työn arvokkuus, hyvää tuottava päämäärä ja itsensä toteuttaminen. Kokemuksen työn merkityksellisyydestä on todettu muun muassa tuottavan työn imua, tyytyväisyyttä tekemäänsä työhön, kasvattavan motivaatiota ja vähentävän stressiä (Lips-Wiersma & Wright, 2012). Kun työntekijä kokee työnsä tärkeänä ja merkityksellisenä voi nämä toimia työn voimavaroina ja sitä kautta työhyvinvointia rakentavina tekijöinä (Vaandrager & Koelen, 2013).

Johtajuudella on myös vahva vaikutus työn merkityksellisyyden kokemukseen, jonka myötä taas edelleen työn tuloksellisuuteen. Organisaatioon sitoutuminen, työn ja perheen välinen suhde sekä tehtävän vaatimukset ylittävät ponnistelut voidaan nähdä työn tuloksellisuuden ja johtajuuden mittareina, joiden välillä välittävänä tekijänä toimii työn merkityksellisyys. (Tummers & Knies, 2013.) Organisaatiot voivatkin onnistua luomaan kokemuksen työn merkityksellisyydestä erityisesti selkeällä, vetovoimaisella ja aidolla viestinnällä tavoitteidensa suhteen. Yrityksen

arvojen ja tavoitteiden tulee kuitenkin olla totuudenmukaisia, jolloin vaarana ei ole epäaitous, joka puolestaan kääntyy helposti merkityksellisyyden edistämistä vastaan. (Aaltonen ja muut, 2020, s. 93–94.)

### **2.3 Motivaatio**

Motivaatiolla tarkoitetaan etenemistä kohti päämäärää. Motivaatio vaikuttaa kaikkeen toimintaamme, kuten sitoutumiseen, suoriutumisen laatuun ja aktiivisuuteen. Kokemus työn merkityksellisyydestä, vahvempi sitoutuneisuus työhön sekä sisäinen motivaatio toimivat perustana hyvinvoivalle työyhteisölle. Työn tulisi olla kiinnostavaa ja merkityksellistä suhteessa omiin mieltymyksiin ja tavoitteisiin. Yrityksen tavoitteiden tulisikin olla linjassa työntekijöiden näkemysten kanssa, jotta ne voidaan kokea omiksi. Jokainen haluaa tuntea työnsä merkitykselliseksi ja saada siitä motivaatiota työntekoon. (Martela & Jarenko, 2014, s. 12–16.)

Työntekijän motivaatioon vaikuttavat monet tekijät, mutta keskeistä on, että motivoitunut työntekijä kokee innostusta työstään ja kokee työnsä merkitykselliseksi. Työn merkityksellisyys toimii yhtenä tärkeimmistä rooleista, aktivoiden työntekijän ottamaan vastuuta työstään. Tämä mahdollistaa sisäisten motivaatiotekijöiden ja työn tavoitteiden kohtaamisen, jolloin on mahdollista kokea tyydytystä mielekkästä tekemisestä. (Mayor & Risku, 2015, s. 38–39.) Työmotivaatiota ohjaavat monet tekijät, mutta kolmen tekijän yhteisvaikutus on erityisen tärkeä: jokaisen oma persoonallisuus, työtehtävän vaatimukset ja työskentely-ympäristö. Esihenkilön onkin tärkeää tuntea alaistensa toimintamallit, ja samalla olla tietoinen myösnäiden eri vaikuttavien tekijöiden merkityksistä. (Sinokki, 2015, s. 10–12.)

Sisäinen työmotivaatio kumpuaa henkilökohtaisten psykologisten tarpeiden ja arvojen täyttymisestä. Pitkäkestoinen sisäinen motivaatio, joka koskettaa tunteita, liittyy työtehtävien monipuolisuuteen, haasteellisuuteen ja merkityksellisyyteen. Sisäisesti motivoitunut henkilö on innokas oppimaan ja halukas kehittymään (Sinokki, 2016, s. 98–100.) Ulkoisessa motivaatiossa toiminnan syy ei ole sisäinen,

eikä se ole motivaation lähde. Ulkoinen motivaatio toimii keinona saavuttaa ulkoinen tavoite ja on luonteeltaan reaktiivista. Esimerkiksi työstä saatava palkka tai tunnustus on tyypillinen ulkoisen motivaation lähde. (Martela & Jarenko, 2015, s. 24–26.)

Jos sisäisesti motivoitunut työntekijä alkaa motivoitua myös ulkoisista tekijöistä, hänen tehokkuutensa voi kasvaa. Kuitenkin, kun ulkoinen motivaattori poistuu, työntekijä menettää kaiken innostuksensa. Työnantajien on siis harkittava tarkkaan, milloin ulkoisen motivoinnin käyttöönotto on järkevää. Ulkoinen motivointi voi hitaasti myös muuttaa sisäisiä motivaatiotekijöitä. (Lämsä & Hautala, 2004, s. 82–42.) Esihenkilötyössä onkin tärkeää tunnistaa, mitkä tekijät innostavat työntekijöitä ja herättää heidän sisäistä motivaatiotansa. Esihenkilön tulisi pyrkiä mahdollistamaan, että työntekijät voivat keskittyä näihin heitä innostaviin tehtäviin mahdollisimman paljon. (Martela & Jarenko, 2015, s. 72–75.)

### 3 YKSILÖLLINEN JOHTAMINEN

#### 3.1 Johtaminen

Johtamisen käsitteet voidaan jakaa kahteen osa-alueeseen: ihmisten johtamiseen eli johtajuuteen (leadership) ja asioiden johtamiseen (management). Johtajuudessa korostuu monimuotoinen vuorovaikutus johtajan ja johdettavien välillä, jossa painottuvat osaamisen kehittäminen, innostaminen, yhteisten tavoitteiden saavuttaminen, muutoksen hallinta ja innovaatioiden edistäminen. Asioiden johtaminen taas keskittyy toiminnan ja prosessien hallintaan sekä niihin liittyvään päätöksentekoon. Tässä osa-alueessa keskeisiä ovat strategiat, rakenteet, järjestelmät sekä vakauden ja ennustettavuuden ylläpitäminen. (Lämsä & Päivike, 2013, s. 207.) Ihmisten johtamisessa korostuu ajatus siitä, että johtaminen on palvelutehtävä. Johtajan rooli on palvella ihmisiä luomalla otolliset olosuhteet työskentelylle ja tukemalla sitä, että jokaisen työntekijän parhaat ominaisuudet pääsevät esiin. Johtajan tehtävänä on auttaa jokaista henkilöä onnistumaan ja menestymään. Ihmisten johtaja toimii innostajana, kannustajana ja toisten onnistumisten organisoijana. (Juuti, 2006, s.232.)

Hyvä johtaminen koostuu arkisista teoista ja on tietoinen valinta. Parhaimmillaan se ilmentää palvelevaa johtamista, josta muodostuu työpaikan yhteinen kulttuuri ja tapa toimia yhdessä – kannustaen ja tukien toinen toistaan. Kaikkia johtamiseen tarvittavia taitoja voidaan kehittää, eikä täydellisyyttä tarvitse tavoitella. Esihenkilön riittävän hyvä toiminta voi merkittävästi parantaa työntekijöiden hyvinvointia, työmotivaatiota, sitoutumista ja tuottavuutta. Usein esihenkilöt osallistuvat myös yksikön perustyöhön, joka sisältää vuorovaikutusta, mutta myös paljon hallinnollisia tehtäviä. Toiminnallisten ja taloudellisten tavoitteiden ohella esihenkilöllä on vastuu varmistaa arjen työn sujuminen. Hänen keskeinen roolinsa on mahdollistaa työntekijöiden onnistuminen ja hyvinvointi. Lisäksi johdolla ja esihenkilöillä on vastuullaan työturvallisuuden ylläpito. Erityishuomiota saatetaan tarvita tilanteissa,

kuten työyhteisökonfliktien, epäasiallisen kohtelun tai työkykyongelmien käsitteilyssä ja ratkaisujen löytämisessä. (Työterveyslaitos, 2024.)

Henkilöstövoimavarojen johtaminen kattaa henkilöstön motivoinnin, ylläpidon, kehittämisen ja palkitsemisen. Tämän avulla varmistetaan, että esihenkilöt ja työntekijät toimivat yhteisymmärryksessä. Jokaisen organisaation tulisi pyrkiä motivoimaan ja kannustamaan henkilöstöään sekä palkitsemaan heitä hyvistä suorituksista. Työkyvyn ylläpito ja työuran tukeminen ovat myös keskeisiä osia henkilöstöjohtamista. Koska organisaatiot toimivat henkilöstönsä varassa, on henkilöstö niiden tärkein voimavara. Tämä tosiasia voi kuitenkin helposti unohtua arjen kiireessä, minkä vuoksi on erityisen tärkeää panostaa henkilöstön hyvinvointiin jatkuvasti. (Kauhanen, 2012, s. 16)

### **3.2 Valmentava johtaminen**

Nykypäivän työ- ja toimintaympäristöjen jatkuva ja nopea muutos edellyttää työntekijöiltä sopeutumista ja joustavuutta sekä jatkuvaa uuden oppimista. Yhteinen ajattelu, ongelmanratkaisukyky ja luovuuden käyttö synnyttävät lisäarvoa. Jos yksilö ei koe organisaatiota sitoutumisen arvoiseksi tai työ ei tunnu kiinnostavalta, on vaikea menestyä näissä ympäristöissä. (Martela & Jarenko, 2014, s. 9–10.) Kun työntekijä on sisäisesti motivoitunut, hän nauttii työstä ja kokee sen innostavaksi itsessään, ilman että ulkoiset tekijät kuten pakko tai palkka ohjaavat hänen työskentelyään (Ojanpää, 2017.) Tulevaisuuden ehdoton kilpailuetu onkin kyky johtaa sisäistä motivaatiota (Martela & Jarenko, 2014, s. 10). Soback (2021, s. 38–39) uskookin merkityksellisyyden kokemisen tarjoamisen olevan organisaatioiden tuleva voimavara. Ilman kykyä tarjota merkityksellisyyden kokemusta, työntekijät tulevat ennen pitkää siirtymään muualle tai eivät kykene aidosti sitoutumaan organisaatioonsa ja työtehtäviensä tavoitteisiin. Tämän vuoksi olisikin tärkeää johtaa merkityksen kokemista, joka taas vaatii johtajalta aitoa kiinnostusta johdettavien omia kiinnostuksia kohtaan.

Soback kertoo hyvän johtajuuden heräävän eloon vaativuuden ja armollisuuden harmonisella yhdistelmällä. Rohkeus tehdä päätöksiä ja ihmisten sekä päätösten kokonaisvaltaisuuden huomioiminen päätöksiä tehdessä kertovat johtajan voimasta, viisaudesta ja myötätunnosta, toimien samalla johtajuuden pysyvänä ytimenä. Valmentava johtajuus nähdäänkin vuorovaikutussuhteena, joka tietoisesti kehittää johdettavien kykyä hallita omaa työtään osana kokonaisuutta. Se toimii myös prosessina, jossa johtaja toimii ikään kuin valmentajana auttaen valmennettavia johdettaviaan hyödyntämään omia voimavarojaan tavoitteidensa saavuttamiseksi. (Soback, 2021, s. 9–15.)

Valmentavassa johtamisessa korostuvat perinteisten neuvojen ja käskyjen sijaan kysymykset (erityisesti M-alkuiset miksi, miten, mitä, milloin), kuuntelu ja kannustaminen (erityisesti itsenäiseen päätöksentekoon). Näiden avulla työntekijät voivat löytää uusia oivalluksia, ratkaisuja ja ideoita. Valmentavassa johtamisessa ei kuitenkaan ole kyse helpolla päästämisestä, vaan uusien näkökulmien ja vaihtoehtojen näkemisen haastamisesta. Esihenkilön rooli ikään kuin muuttuu valmiista vastausautomaatista vastuuttavaksi oivalluttajaksi. (Soback, 2021, s. 9–15.)

Työntekijät tarvitsevat kunnioittavaa, kuuntelevaa ja arvostavaa lähestymistapaa. Mahdollistamalla hyvät puitteet työnteolle, antamalla positiivista palautetta ja kiitosta sekä tukemalla tarpeen mukaan sekä älyllisellä että emotionaalisella tasolla, pystytään vastaamaan paremmin työntekijöiden tarpeisiin. Johtajuuden toivotaankin olevan enemmän prosessi, jossa työntekijät ovat osallisina eivätkä passiivisina johtamisen kohteina. Tämä vaatii johtajalta ennen kaikkea kysymistä, kuulemista ja mahdollistamista. (Soback, 2021, s. 39.)

Hyvä ja terve kulttuuri luo perustan positiiviselle työilmapiirille, jota voisi kutsua myös vireen johtamiseksi. Vire tarkoittaa tilannetta, jossa ihmiset ovat energisiä ja motivoituneita saavuttamaan tuloksia. Tätä ilmiötä voi kutsua myös hengeksi tai fiilikseksi. Vireen johtaminen alkaa siitä, että jokainen työntekijä ymmärtää oman työnsä merkityksen kokonaisuuden kannalta. Ennen kuin virettä voidaan paran-

taa, on kuitenkin tärkeää, että ihmisten johtamisen perusasiat ovat kunnossa. Näihin perusasioihin kuuluvat luottamuksen rakentaminen, positiivinen asenne, kiinnostus ihmisten kehittämiseen, kyky tunnistaa olennaiset asiat sekä halu saada aikaan tuloksia. Luottamus on kaiken perusta. Kun esihenkilöt osoittavat aitoa kiinnostusta ihmisten kehittämiseen, jokainen kokee olevansa arvokas osa työyhteisöä. Tavoitteiden saavuttaminen helpottuu, kun ihmisten ja ilmapiirin kehittäminen on selkeästi asetettu tavoitteeksi. (Alahuhta, 2015, s.141, s.143.)

Valmentava johtaminen on esihenkilölle tärkeä työkalu, joka mahdollistaa keskitymisen ihmisten johtamiseen asioiden sijaan. Vallitseva luottamus sekä selkeät, ymmärrettävät ja yksilölliset tavoitteet helpottavat tehtävien delegointia. Kun esihenkilön aika vapautuu ongelmien ratkaisemisesta, on mahdollista keskittyä paremmin organisaation ja työntekijöiden tulevaisuuteen. Valmentava johtaminen on hyödyllistä myös muutosjohtamista vaativissa tilanteissa, sillä se lisää työntekijöiden ymmärrystä päätöksenteosta ja sen merkityksestä heidän työlleen, mikä helpottaa muutosten läpivientiä työyhteisössä. (Ristikangas & Ristikangas, 2011, s. 40.)

Tärkeämpää kuin yksittäiset tekniikat ovat pitkäjänteinen yhteistoimintatapa, jonka johtaja luo omalla toiminnallaan ja olemuksellaan. Tämä perustuu siihen, miten johtaja ja hänen tiimensä organisoituvat yhdessä työn äärelle toisiaan kunnioittaen. Valmentavassa johtajuudessa korostuvat ensisijaisesti pyrkimys antaa työntekijöille tilaa hallita omaa työtään ja tehdä siihen liittyviä päätöksiä. Toiseksi korostuu työntekijöiden itsenäisen ajattelun, päätöksenteon ja jatkuvan kehittymisen tukeminen. Kolmanneksi painotetaan inhimillistä kohtaamista ja yksilöllisen potentiaalin vahvistamista. Neljänneksi pyritään rakentamaan johtajuutta kaikissa organisaation jäsenissä. Valmentava johtajuus edustaa uuden ajan johtajuutta, jonka ytimessä on työntekijöiden arvostaminen ja luottamus heidän osaamiseensa. Tämä on valmentavan johtajuuden todellinen tavoite, ei niinkään yksittäisten tekniikoiden tai metodien käyttö. (Soback, 2021, s. 59–60.)

Valmentava johtajuus ilmenee arjessa tasapainoisena vuorovaikutuksena, jossa yhdistyvät tilannetaju ja tasapaino suuntaa antamisen ja itsenäisten valintojen sallimisen, puhumisen ja kuuntelemisen sekä vaativuuden ja armollisuuden välillä. Johtaja osoittaa yhä suuntaa, mutta antaa samalla tilaa työntekijöille tehdä omia päätöksiään tämän suuntaviivan sisällä. Tämä johtamistyyli auttaa henkilöstöä mukauttamaan toimintansa älykkäästi osaksi kokonaisuutta. Valmentava johtajuus ei tarkoita kysymysten esittämistä pelkästään kysymisen vuoksi, sitä että johtajat vaikenivat tai lakkaavat tekemästä päätöksiä, ylimääräistä toimintaa johtamisen rinnalla, tai jotain, mitä voidaan toistaa samanlaisena kaikkien johdettavien kesken. Valmentava johtajuus vahvistaa työntekijöiden kykyä ratkaista itse oman työnsä haasteita. Kun heille annetaan vapaus ja vastuu johtaa omaa työtään, heidän riippuvuutensa johtajasta vähenee. Jos ongelmia kuitenkin ilmenee, työntekijät miettivät jo etukäteen mahdollisia ratkaisuja ennen kuin tuovat ne johtajan käsiteltäväksi. (Soback, 2021, s. 61, s. 64, s.72.)

### **3.3 Yksilön johtamisen hyödyt**

Työyhteisö koostuu yksilöistä, joilla kaikilla on omat erityispiirteensä. Tästä syystä on tärkeää huomioida tämä myös johtamisessa. Jokaisella on oma tapansa toimia ja kommunikoida, oppiminen tapahtuu eri tavoin ja motivaatio syntyy erilaisista asioista. (Löf ja Bergström, 2021.) Jos johtamista sovelletaan vain yhdellä tavalla riippumatta henkilöstä, hyödynnetään vain yhdenlaista osaamista, mikä ohjaa toimintaa vain yhteen suuntaan. Tämä estää henkilöstön monimuotoisuuden täysimääräisen hyödyntämisen. (Ristikangas ja Ristikangas, 2013, s. 151.)

Tutkimusten mukaan ihmiset menestyvät parhaiten työelämässä, kun he voivat hyödyntää omia vahvuuksiaan ja olla mahdollisimman paljon oma itsensä. Esimerkiksi ekstrovertti ja järjestelmällinen henkilö voi alkaa voida huonosti, jos hänen työnsä koostuu pääasiassa yksinäisestä puurtamisesta ilman selkeyttä. Samoin luova innovaattori kärsii, jos hän joutuu tekemään toistuvia rutiinitöitä ilman mahdollisuutta kehittää uutta. Kun teemme asioita, jotka tulevat meille luonnostaan, työ sujuu paremmin, ja koemme onnistumisen tunteita. Toisaalta, jos joudumme



työskentelemään jatkuvasti alueilla, jotka ovat meille haastavia, työ kuluttaa meitä enemmän. Toimiminen omien luontaisten taipumusten mukaan on siis energiatehokasta. Tämä ei kuitenkaan tarkoita, että oman vahvuusalueen löytäminen poistaisi tarpeen kehittyä ja säädellä omaa käyttäytymistä. Kehittyminen ja mukautuminen ovat edelleen tärkeitä osia työelämässä menestymistä. (Valonmeri, 2023, s.271–273.)

Ihmisiä johdetaan niin yksilöinä, kuin myös tiiminä ja johtajan onkin mahdollonta tuntea jokaista yksilöä kokonaisvaltaisesti. Yksilöllisessä johtamisessa onkin tärkeää tutustua työntekijään sen verran, että ymmärtää hänen keskeiset arvonsa ja tavoitteensa työssä. Esihenkilön ei tarvitse tuntea jokaista työntekijää perinpohjaisesti, ja työntekijä voi itse päättää, mitä haluaa jakaa omasta elämästään. Yksilöllisessä johtamisessa on tärkeää kunnioittaa jokaisen työntekijän omia toiveita siitä, miten he haluavat tulla johdetuksi. Jotkut haluavat työskennellä itsenäisemmin ja ottaa enemmän vastuuta, kun taas toiset kaipaavat enemmän valmentavaa johtamistyyliä. (Mellanen ja Mellanen, 2020.)

Esihenkilötyön suurimpia haasteita on ymmärtää ihmisten käyttäytymistä, sillä esihenkilön täytyy osata ohjata muiden toimintaa (Laine & Surakka, 2011, s. 27.) On tärkeää, että esihenkilö tunnistaa erilaisia persoonallisuuksia, jotta hän voi mukauttaa johtamistapaansa tukemaan kutakin yksilöä parhaalla mahdollisella tavalla ja johtaa heitä yksilöllisesti (Kuusela, 2013). Erilaisuuden hyödyntäminen tuo lisäarvoa liiketoiminnalle. Esihenkilön tulisi käyttää erilaisuutta siten, että se ei aiheuta ongelmia työyhteisössä, vaan tuo esille uusia näkökulmia ja toimintatapoja. (Carson, 2015.) Jotta tiimi voi menestyä, on tärkeää valmentaa sen jäseniä huippusuorituksiin heidän omilla vahvuusalueillaan. Jokainen tiimin jäsen ansaitsee henkilökohtaista valmennusta, joka auttaa häntä saavuttamaan menestystä. Valmentavan esihenkilön tulee uskoa koko tiimin potentiaaliin, mutta erityisesti yksilöiden kykyihin. Kun jokainen yksilö valmennetaan huippusuorituksiin, heidän yhteistyönsä kukoistaa ja sekä itse- että yhteisöohjautuvuus vahvistuvat. (Carlsson & Forssell, 2017, luku 3.1.)

Ihmisten johtajalla on oltava halu saada aikaan tuloksia, mutta vielä parempaa on, jos hän tuntee todellista intohimoa työtään kohtaan. Tämä tarkoittaa, että hän on löytänyt tehtäväalueen, joka häntä kiinnostaa ja jossa hän haluaa vaikuttaa. Tällainen innostus ja into leviävät helposti myös muihin. Ihmisten johtamisessa on tärkeää ymmärtää, mikä on toiselle merkityksellistä. Tämä kyky kasvaa, mitä paremmin johtaja tuntee itsensä. Siksi itsetuntemuksen kehittäminen on olennainen osa johdon koulutusta. Kun esihenkilö oppii tuntemaan omat vahvuutensa, heikkoutensa ja johtamistyykinsä, hän pystyy paremmin motivoimaan muita ja varmistamaan, että tiimi sitoutuu yhteisiin tavoitteisiin. (Alahuhta, 2015, s.145, s.156.)

Henkilöstön kehittämisessä on olennaista, että jokainen työskentelee tehtävässä, joka herättää hänen kiinnostuksensa ja joka vastaa hänen kehitysvaihettaan ja potentiaaliaan. On tärkeää korostaa, että kun ihminen tekee työtä, joka kiinnostaa häntä, jossa hän oppii uutta ja kohtaa sopivasti haasteita, hän kasvaa sekä ihmisenä että ammattilaisena ja saavuttaa tuloksia. Moni esihenkilö ei anna riittävästi tukea alisuoriutujille, vaikka jokaisen osaamista on mahdollista kehittää. Uuden oppiminen on elinikäinen mahdollisuus ja välttämättömyys. Kehittyminen ei riipu iästä, sillä ihmisten elinkaaret ovat yksilöllisiä, ja siksi henkilöstön kehittämisessä ikärajoitukset on syytä unohtaa. (Alahuhta, 2015, s.149, s.152.)

Nykyään yhä useampi työntekijä valitseekin työpaikkansa sen perusteella, kuinka hyvin he voivat toteuttaa itseään. Hyvä valmentava johtaja osaa ohjata tilanteen mukaan eteenpäin (aikaan saamisen tukemista), ylöspäin (kun vaaditaan kokonaisvaltaista ajattelua) ja sisäänpäin (kun halutaan pääasiassa tulla kuulluksi). Hän tunnistaa, mikä ohjaamisen suunta sopii parhaiten kuhunkin tilanteeseen ja osaa soveltaa sitä tasapainoisesti. Sparrauksen ja tuen periaatteena on johdettavien tasapainoinen ohjaaminen kohti tavoitteita, laajempaa näkökulmaa ja syvempää itsetuntemusta. Sparrauksen ja tuen avulla johtajan on mahdollista auttaa johdettavia löytämään merkityksellinen ja mielekäs rooli osana kokonaisuutta. (Soback, 2021, s. 193, s. 199–200.)

## 4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Opinnäytetyön tavoite on selvittää Jollas Instituutin työntekijöiden kokemuksia yksilöllisen johtamisen vaikutuksesta motivaatioon, merkityksellisyyden tunteen kokemiseen ja suoriutumiseen omassa työssään. Opinnäytetyön tavoitetta lähestytään puolistrukturoidun teemahaastattelun keinoin. Puolistrukturoidussa haastattelussa haastattelun teemat on mietitty etukäteen, ja lisäksi on valmisteltu tarkkoja kysymyksiä, jotka esitetään kaikille haastateltaville. Puolistrukturoitu haastattelu sopii tilanteisiin, joissa halutaan saada tietoa tietyistä asioista, eikä haastateltaville ole tarpeen tai tarkoituksenmukaista antaa suurta vapautta haastattelutilanteessa. (Hirsjärvi & Hurme, 2001, s. 47.)

Tutkimusmenetelmän valintaan vaikuttaa valittu tutkimustehtävä (Hirsjärvi ja muut, 2009, s. 132). Opinnäytetyön tavoitetta, Jollas Instituutin työntekijöiden kokemuksista yksilöllisen johtamisen vaikutuksesta motivaatioon, merkityksellisyyden tunteen kokemiseen ja suoriutumiseen omassa työssään, tarkasteltiin laadullisen tutkimuksen keinoin. Kun tarkoituksensa on kartoittaa työntekijöiden omia ajatuksia ja kokemuksia tutkittavasta aiheesta, on laadullisen tutkimuksen ymmärtävämpi ja pehmeämpi lähestymistapa määrällisen tutkimuksen jäykempää rakennetta soveltuvampi. (Tuomi & Sarajärvi, 2002, s. 67.) Opinnäytetyön kaltaiseen kartoittavaan tutkimukseen laadullinen lähestymistapa soveltuu luonnollisimmin menetelmän tarjoaman kuvaavan, selittävän ja ilmiötä tulkitsevan pyrkimyksen vuoksi (Hirsjärvi ja muut, 2009, s. 138).

### 4.1 Tutkimusaineiston keruu

Opinnäytetyön aineistonkeruumenetelmäksi valikoitui haastattelu ja haastattelu-tyypiksi teemahaastattelu. Teemahaastattelussa keskitytään tiettyihin aihepiireihin. Tyypillisesti haastateltavat ovat kokeneet tietynlaisen tilanteen, ja haastattelu kohdistuu heidän subjektiivisiin kokemuksiinsa. Teemahaastattelun avulla voidaan tutkia yksilön ajatuksia, tunteita, kokemuksia ja myös sanatonta tietoa. Haastatel-

tavien oma kokemusmaailma korostuu, ja heidän äänensä pääsee kuuluviin. (Hirsjärvi & Hurme, 2000, s. 47–48; Routio, 2007.) Teemahaastattelu on suositeltavaa, kun käsitellään tunteellisesti herkkiä aiheita tai kysymyksiä, joista haastateltavat eivät ole kovin tietoisia. Lisäksi teemahaastattelulla voidaan saada arvokasta tietoa asioista, joista tutkittavat eivät puhu päivittäin, kuten aatteet, aikomukset ja arvot. (Åstedt-Kurki & Heikkinen, 1994, s. 420.) Jotta opinnäytetyön kartoittava tavoite oli mahdollista saavuttaa, oli tärkeää saada jokaisen haastateltavan henkilön oma yksilöllinen ääni kuuluviin, jolle teemahaastattelu tarjosi menetelmänä parhaimmat lähtökohdat.

Haastatteluihin osallistui 13 haastateltavaa Jollas Instituutin työntekijöistä. Haastateltavat toimivat työssään eri asemissa, niin esihenkilö- kuin työntekijätasolla, kysymyksiin vastattiin kuitenkin johdettavan näkökulmasta. Haastattelut toteutettiin jokaisen haastateltavan kanssa erikseen sovittuna aikana ja osallistuminen haastatteluun oli vapaaehtoista. Haastattelut olivat kestoaltaan noin puoli tuntia per haastateltava, vaihdellen haastateltavan vastauksien laajuudesta. Haastatteluaineiston pituus oli yhteensä kaikkina 340 minuuttia ja litteroituna tekstinä 51 sivua.

## 4.2 Tutkimuksen analysointi

Sisällönanalyysin tarkoituksena on ennen kaikkea selkeyttää käytettävissä olevaa aineistoa, kuitenkin niin, ettei aineiston sisältämä informaatio katoa. Sisällönanalyysin tehtävänä on tuoda esille tutkittava aineisto mahdollisimman selkeästi sanallisesti ja tuottaa luotettavia johtopäätöksiä tutkittavasta ilmiöstä. (Tuomi & Sarajärvi, 2002, s. 110.) Opinnäytetyön analyysivaiheessa otettiin käyttöön teemoittelu. Teemoittelun tarkoituksena on kohdentua siihen, mitä kustakin teemasta on sanottu kuitenkin määritellen aineistosta luokkia lukumäärällisten arvojen sijaan. Teemoittelussa empiria ja teoria vuorovaikuttavat sujuvasti voidakseen onnistua tehtävässään. Tutkimuksessa tämä näkyy teorian ja empirian lomittumisena toisiinsa (Tuomi & Sarajärvi, 2002, s. 95.) Itse haastattelujen jälkeen haastattelujen sanallinen osuus muutettiin tekstimuotoiseksi hyödyntämällä litterointia, jonka

jälkeen pystyttiin aloittamaan tekstiaineiston sisällönanalyysi. Sisällönanalyysi aloitettiin määrittelemällä mahdollisimman selkeästi haastatteluista haluttu löydettävä tieto: yksilön kokemus yksilöllisen johtamisen vaikutuksesta hänen motivaatioonsa, merkityksellisyyden tunteen kokemiseen ja suoriutumiseen omassa työssään. Haastattelun teemat: motivaatio, merkityksellisyyden tunteen kokeminen sekä suoriutuminen, toimivat yhdessä valmentavan johtajuuden perusperiaatteiden kanssa sisällönanalyysin analyysirunkona.

Teemahaastattelun teemoina toimivat kolme teemaa (motivaatio, merkityksellisyyden tunteen kokeminen sekä suoriutuminen), joista jokainen teema sisälsi kaksi kysymystä. Yhteensä kysymyksiä oli siis kuusi. Lisäksi haastateltavalla oli lopuksi mahdollisuus kertoa vapaasti ajatuksiaan opinnäytetyön teemasta: yksilöllisen johtamisen vaikutuksesta yksilön työssä suoriutumiseen. Haastatteluista poimittiin tämän jälkeen kaikki motivaatioon, merkityksellisyyden tunteen kokemiseen ja suoriutumiseen liittyvät tekijät asettamalla ne analyysirungon mukaisesti asetettujen teemojen alle. Näin päästiin etsimään vastausten yhteneväisyyksiä ja eroavaisuuksia jokaiseen teemaan liittyen. Lopputuloksena voitiin muodostaa kokonaisvaltainen käsitys Jollas Instituutin työntekijöiden ajatuksista yksilöllisen johtamisen vaikutuksesta työssä suoriutumiseen.

## 5 TUTKIMUKSEN TULOKSET

### 5.1 Motivaatio

Haastateltavilta kysyttiin, millä tavoin he kokevat esihenkilön vaikuttavan heidän omaan motivaatioonsa työssään. Useissa vastauksissa on selkeästi eroteltavissa sisäisen ja ulkoisen motivaation merkitys. Suurin osa vastaajista vastasi oman sisäisen motivaationsa työtä kohtaan olevan heille motivaation suurin lähde. Vastaajat kokivat, että ilman omaa sisäistä motivaatiota esihenkilön on lähes mahdoton ylläpitää työntekijän motivaatiota.

*"Motivaatio on lähtökohtaisesti asia, joka syntyy niinku yksilössä tai henkilössä itsessään."*

*"Esihenkilön rooli on enemmän siinä joko motivaation ylläpitämisessä tai sitten vastavuorosesti siinä, että se oma sisäinen motivaatio sammuu."*

Autonomia, tila liikkua ja päättää itsenäisesti omasta työskentelystä koettiin vastaajien keskuudessa hyvin tärkeäksi. Vastaajat arvostivat vapautta toimia omassa roolissaan, roolissa, jossa kuitenkin on asetettu selkeät tavoitteet ja raamit, jonka sisällä toimitaan. Vastaajat kertoivat motivaatioonsa vaikuttavan esihenkilön taito kuunnella, kysyä ja ymmärtää työntekijää. Vastaajat kokivat, ettei esihenkilö omassa roolissaan niinkään ohjaa, vaan enemmänkin oivalluttaa. Myös vapauden ja luottamuksen antaminen sekä osoittaminen nousi esille useissa vastauksissa. Vastaajat kokivat, että jousto niin työntekijän kuin työntekijänkin puolelta on motivaatiota nostattavaa. Jouston rinnalla, systematiikka tapaamisissa esihenkilön ja työntekijän välillä nousi esiin. Vastaajat toivovat esihenkilön tietävän mitä omassa arjessa tapahtuu, ikään kuin jakamalla sama todellisuus esihenkilön kanssa.

*"Me jaetaan yksi sama todellisuus, sillä tavalla esihenkilöni tietää mitä minä teen."*

Oma tehtävänkuva, roolin mielekkyys, urakehitys ja erilaiset mahdollisuudet koettiin hyvin tärkeäksi vastaajien kesken. Oman osaamisen kehittäminen ja sitä kautta urakehitys ja uudet mahdollisuudet omalla urallaan nousivat vahvasti esiin vastauksissa. Esihenkilön toivottiin olevan tukena oman osaamisen kehittämisessä sekä omalla urapolulla. Osa haastateltavista koki myös tärkeäksi, että tehtävänkuva ja haasteellisuutta tarkastellaan, tasaisin väliajoin.

*”Siihen niinku motivaatioon vaikuttamalla myöskin, et sitten tavallaan löydetään niitä niinku uutta twistii, tai kannustetaan urakehitykseen tai laajennetaan sitä toimenkuvaa sen kautta.”*

*”Vaik mä tiän tällä hetkellä, että mä oon vielä ihan täysin noviisi ja tosi paljon on niinku opittavaa, mutta myös tunnistan itsestäni sen, että mä tarvitten aina uusia haasteita.”*

Palautteen kuuleminen ja saaminen koettiin hyvin motivoivaksi vastaajien keskuudessa. Onnistumisista ääneen puhuminen, niin omista kuin myös muiden onnistumisista koettiin motivaatiota nostattavaksi tekijäksi. Samalla haastateltavat kuitenkin arvostivat esihenkilön kykyä puhua myös vaikeista ja kehittävästä asioista selkeällä tavalla. Haastateltavat nostivat myös esiin luottamuksen esihenkilön ja alaisen välillä. Osa haastateltavista koki erityisesti tärkeäksi, että esihenkilö pitää heidän puoliaan eri tilanteissa.

*”Sit ehkä toinen on se palaute, et kuinka paljon siitä omasta työstä sitten saa sitä palautetta esihenkilöltä.”*

*”Se ei koskaan vedä sua niinku bussin alle tai, tai kölin alta, se osottaa aina sen tukensa.”*

Kysyttäessä miten esihenkilösi tukee sinua onnistumisissa ja epäonnistumisissa, suurin osa haastateltavista nosti esiin avoimen keskustelun oman esihenkilönsä kanssa. Yhtenä suurena tekijänä haastateltavat mainitsivat esihenkilön tavoitettavuuden ja läsnäolon molemmissa tilanteissa. Sopimiskeskustelut (esihenkilön ja

johdettavan välinen kuukausittainen katsaus menneeseen ja tulevaan kuukauteen) ja erilaiset sparrit koettiin hyvin toimiviksi keskustelufoorumeiksi. Esihenkilön odotetaan olevan kiinnostunut johdettavan tekemisestä. Kiinnostuksen hän voi haastateltavien mielestä osoittaa erityisesti kysymysten ja kuuntelun kautta.

Haastateltavat odottavat esihenkilöltä kiitosta ja vahvistusta omista onnistumisista. Samaan aikaan vastauksissa korostui epäonnistumisten käsittely yhdessä esihenkilön kanssa. Epäonnistumiset halutaan käsitellä avoimesti ja rakentavasti. Eri-tyisen tärkeäksi koettiin, että epäonnistumiset reflektoidaan tilanteen vaatimalla tavalla ja keskustelun aikana löydetään ratkaisu siihen millä tavalla seuraavalla kerralla onnistutaan. Mikäli epäonnistumiset johtuivat osaamisen puutteesta, omaa työkalupakkia ja osaamista haluttiin kehittää, jotta vastaavilta tilanteilta välttyään.

*”Otan esimerkin vaikka, käytännön arjesta, jossa selkeästi osaamisessa puutetta, niin siitä on turha nyt varmaan sitten sen enempää mainita vaan, otetaan steppejä osaamista vahvistamaan.”*

*”Että esihenkilö ei tuomitse tai oletta tai luule, vaan kuuntelee ja kysyy ja toimii niin kun tekee konkreettisia toimia sen eteen, että ens kerralla olisi helpompi sitten toimia toisin tai olisi paremmat työkalut käytössä.”*

Haastateltavien vastauksessa korostui myös esihenkilön tuki epäonnistumisen hetkellä. Esihenkilön toivotaan nostavan esille omia epäonnistumisiaan, jonka kautta johdettava kokee virheitä sattuvan myös muille. Onnistumiset ja epäonnistumiset liitettiin haastateltavien vastauksissa vahvasti ihmisen perustarpeiden huomioimiseen, nähdäksi ja kuulluksi tulemiseen. Kuten oman motivaation kohdalla, myös onnistumisen ja epäonnistumisen kohdalla, palautteen antamisen tärkeys nousi merkittävään rooliin.

*”Palaute on keino osoittaa jotenkin konkreettisesti, että hei, että se sun tekeminen on nähty.”*



*”Asiantuntijatyössä varsinkin täs Jollaksen työssä kun, tehdään tosi semmoisia kaikki on niinku projekteissa tapahtuvaa työtä, että eihän mun esihenkilö aina ees nää mitä mä teen välttämättä, mutta kun hän näkee niin kyllä mä koen, että hän tota antaa niinku kiitosta ja semmosta kannustusta.”*

## **5.2 Merkityksellisyyden tunteen kokeminen**

Tutkimuksen kolmas ja neljäs kysymys koskivat merkityksellisyyden tunteen kokemista omassa työssään. Kysyttäessä esihenkilön vaikutuksesta työn merkityksellisyyden kokemiseen, suurin osa vastaajista kokee merkityksellisyyden syntyvän ensisijaisesti yksilöstä itsestään. Mikäli johdettava ei itse ole kyennyt löytämään merkityksellisyyttä omasta työstään, kokivat vastaajat esihenkilön vaikutuksen hyvin vähäiseksi. Haastateltavat kokivat, että yksilön on tärkeä ensin itse määritellä mistä merkityksellisyyden tunne hänelle muodostuu. Yksilön omasta vastuusta huolimatta useat vastaajat kuitenkin korostivat myös esihenkilön roolia tässä kysymyksessä. Esihenkilön on tärkeää pystyä sanoittamaan johdettavalle, miten hänen roolinsa vaikuttaa isoon kokonaiskuvaan, erityisesti niissä tilanteissa, kun johdettava kokee epävarmuutta oman työnsä merkityksellisyydestä. Tätä kautta haastateltavat kokivat esihenkilön lisäävän merkityksellisyyden tunnetta.

*”Et miten esihenkilö kykenee niinku sanottamaan sen sun työn tai roolin niinku tärkeyden et ei, kun kukaan jaksa tai halua olla työssä missä ei koe niinku mitään niinku merkityksellisyyttä.”*

Merkityksellisyyden tunnetta lisäsi myös esihenkilön kyky asettua johdettavan rooliin ja ymmärryksestä hänen työnkuvaansa kohtaan. Vastauksissa nostettiin esiin esihenkilön rooli yrityksen strategian kytkemisessä yksilön omaan työpanokseen. Usean haastateltavan mielestä yrityksen strategian tulisi linkittyä omaan päivittäiseen tekemiseen, jotta merkityksellisyyden tunne vahvistuu.

*"Niinku pohdin sitä ihan omasta omasta näkökulmasta niin se että se, se esihenkilö viestii niinku tehtävien niinku kytköksestä sinne yrityksen strategiaan niin, niin se on mun mielestä se tuo jotenkin sen niinku merkityksellisyyden."*

*"Koska tää liiketoiminta on niin selkeää ja niin ihmisten arjessa olevaa, et mun mielestä sitä merkityksellisyyttä ei tarvi kauhean kaukaa lähteä hakemaan, mutta se esihenkilö on mun mielestä niinku se strategian ja yritykseen kytkeminen."*

Osa vastaajista nosti esiin tavoitteisiin pääsemisen ja tätä kautta esihenkilön kyvykkyyden viestiä onnistumisista. Tällä koettiin olevan suora vaikutus merkityksellisyyden tunteen kokemiseen. Haastateltavien vastauksista nousi vahvasti esiin myös esihenkilön oma asenne ja positiivinen puhe työstä ja työyhteisöstä. Vastajat kokivat esihenkilön omalla esimerkillä olevan vahva vaikutus siihen, miten he itse kokevat oman työnsä merkityksellisyyden. Arvostuksen osoittaminen ja ääneen sanoittaminen koettiin haastateltavien keskuudessa tärkeäksi.

*"Sinä olet se työkalu, niin sinun pitää huolehtia itsestäsi, jotta sinä pystyt toimimaan hyvin mikä sitten tuo mun mielestä sitä merkityksellisyyttä"*

*"Niin kyl se on semmoinen esimerkin voima ja jotenkin semmoinen. Mikäs se on se sanonta silleen, että niinku et, et oikeasti, et puheet ja teot ja se oleminen on niinku synkassa. Et jos, jos esihenkilö jotenkin ehkä vähättelis, tai puhuis negatiivisesti siitä työstä mitä me tehdään tai näistä projekteista tai vaikka asiakkaista."*

*"Että miten se esihenkilö suhtautuu siihen työhön mitä me tehään niin niin jälleen kerran, että jos se jos se olis, olis semmosta vähättelevää tai jotenkin passiivista, niin sitten varmasti se voisi laskea sitä omaakin kokemusta siitä. Ja ainakin siitä, että ei ainakaan sitten itse hirveästi pinnistelis, et tekis entistä jotenkin parempaa jälkeä, vaikka sinne asiakkaiden suuntaan."*

Tutkimuksen neljännessä kysymyksessä haastateltavilta kysyttiin, miten he kokevat oman esihenkilönsä hyödyntävän heidän vahvuuksiaan työtehtävissä. Haastateltavien vastauksissa korostuivat niin yksilön vastuu omien vahvuuksien tunnistamisesta kuin myös esihenkilön oma kyky ja havainnointi johdettavan vahvuuksista. Suurin osa haastateltavista korosti yksilön omaa kykyä tunnistaa omat vahvuutensa. Yksilön vastuusta huolimatta, useat vastaajat toivoivat esihenkilön tuovan esiin vahvuuksia, joita he eivät itse ole kyenneet tunnistamaan. Esihenkilön toivotaan myös tekevän omaa jatkuvaa havainnointia, jonka avulla hän kykenee tunnistamaan johdettaviensa vahvuuksia. Haastateltavien mielestä esihenkilön on todella tärkeää tunnistaa johdettaviensa vahvuudet ja samalla kannustaa heitä olemaan oma itsensä ja hyödyntämään olemassa olevia vahvuuksiaan. Yksilöiden erilaiset vahvuudet tunnistamalla esihenkilö kykenee rakentamaan entistä suorituskykyisemmän tiimin. Haastateltavat toivat esiin yhteisten keskusteluiden merkityksen oman itsetuntemuksen vahvistamiseksi.

*”No varmaan kaikista keskeinen niinku mulle itelle on se, että se esihenkilö ensinäkin tuntee ne sun vahvuudet eli ei välttämättä aina ees niin, että mä oon itse sanoittanut tai tuonut niitä itse esille vaan se esihenkilö on niinku omien havaintojensa perusteella itse havainnut, et mitkä ne mun vahvuudet on.”*

*”Kun ite kipuilee ja joskus sen kanssa, että että pitäisikö mun nyt olla tommonen vai tämmöinen vai mimmoinen, ja sitten tavallaan, että hän osaa niinku ikään kuin maadoittaa sen tilanteen ja, ja sanoo, että hei nää sun vahvuudet niin käytä niitä, äläkä yritä muuttua niinku liikaa mikskään toiseksi.”*

Kaikkein tärkeimpänä haastateltavat pitivät esihenkilön kykyä tuoda esiin tehtäviä ja projekteja, jotka sopivat johdettavan ominaisuuksille ja vahvuuksille. Esihenkilö rohkaisee ottamaan vastaan uusia ja ehkä jopa tuntemattomia tehtäviä, jotka haastavat yksilön henkilökohtaista kehitystä. Työskentely omien vahvuuksien kautta ei tarkoita pelkästään mukavuusalueella pysymistä. Esihenkilö osaa suosittelaa sinua eteenpäin sekä Jollaksen sisällä, että SOK:n mittakaavassa.

*”Ja sitten se, että, että hän myös niinku, sellasten työtehtävien tai sellasten roolien tai sellasten projektien tullessa eteen niin myös tuo niitä avoimesti niinku esille, että hei että tää kuulostais sun jutulta tai sä voisit olla tästä kiinnostunut, että sulla on sellaisia ominaisuuksia, että mistä voisi olla tässä hyötyä.”*

*”Sitten ehkä just niin, että, että se ei olisi aina, että mun pitää itse nostaa asioita hänen suuntaan vaan, että hän nostaisi niitä mulle päin ja sit että omien havaintojen perusteella tavallaan niinku ohjailis sua hyvällä tavalla, tavallaan sitten ehkä myös sillä omalla urapolulle tai sillä, että et mitkä voisi olla sitten sellaisia kiinnostuksen kohteita mitä välttämättä ite ei ehkä siinä kohta olisi edes osannut vielä ajatella.”*

Vastaajat pitivät tärkeänä, että esihenkilö luottaa heidän kykynsä onnistua erilaisissa tehtävissä ja projekteissa. Onnistumisen edellytyksenä on toimenkuvan läpikäynti, tämä auttaa johdettavaa ymmärtämään ja hyödyntämään omia vahvuuksiaan työtehtävissä. Vahvuuksien tunnistamisen helpottamiseksi vastaajat korostivat esihenkilön kuuntelutaitoja ja omistautumista johtamistyölle.

*”Niin kyllä mä oon esimerkiks ihan sanonut mun esihenkilölle joistain tulevista projekteista, että mä haluan tehdä tän jotenkin täysin niinku tietenkin silleen ite että mä pääsen myös sitten hyödyntää niitä mun vahvuuksia, että että tota jotenkin joutuu myös vähän niinku yksin sinne areenalle, että luotetaan sitte ihan annetaan semmoista vastuuta.”*

*”Semmoinen niinku kuulluksi tuleminen, että kyllä mä sitten koen sen just, että miten esihenkilö tietää niistä vahvuuksista, niin on se omien kiinnostusten kuuleminen ja niin sen osaamisen tunnistaminen, että kyllähän se vaatii esihenkilöltä niin kun aidosti, aidosti tota omistautumista siihen, että vaikka isosta tiimistä tietää mitä, mitä jokainen siellä osaa, mitkä omat, omat vahvuudet kullakin.”*

### 5.3 Suoriutuminen

Tutkimuksen viides ja kuudes kysymys käsittelivät psykologisesti turvallisen keskusteluilmapiirin luomista sekä työn ja vapaa-ajan tasapainoa. Kysyttäessä miten haastateltavat kokevat oman esihenkilönsä vaikuttavan psykologisesti turvallisen keskusteluilmapiirin luomiseksi, haastateltavat korostivat esihenkilön tärkeyttä tämän luomisessa. Haastateltavien mielestä esihenkilö luo psykologista turvallisuutta omalla esimerkillään, läsnäolollaan sekä aidolla kiinnostuksella johdettavaa kohtaan. Esihenkilön tulisi kysyä ja kuunnella aktiivisesti, osoittaen kiinnostusta tiimiläisten hyvinvointiin ja edistymiseen, ei pelkästään työtehtäviin ja kiireeseen.

*”Ja ehkä tässä se keskeinen oma havainto on se, että, että onko se esihenkilö niin kun aidosti läsnä ja mun mielestä hyvin kuvaa, että onko se paikalla vai onko se läsnä ja sit se, että onko hän aidosti kiinnostunut, ne on ehkä 2 asiaa mitkä tavallaan niinku esihenkilö roolissa vaikuttaa siihen tota psykologisen turvallisuuden niinku ilmapiiriin.”*

Vastauksissa nostettiin esiin, että on tärkeää pystyä käsittelemään myös tunnepuolen asioita. Esihenkilöltä odotetaan valmentavaa otetta, jossa hyvät kysymykset ja erityisesti salliva ilmapiiri ovat keskiössä. Tämä mahdollistaa sen, että tiimiläiset voivat keskustella avoimesti myös virheistään ilman pelkoa tuomitukseksi tulemisesta. Esihenkilön tyylillä ja tavalla viestiä ja kommunikoida on siis suuri merkitys. Haastateltavat toivovat esihenkilön puhuvan suoraan, rehellisesti ja arvostavasti vaikeistakin asioista.

*”Miten ylempänä vaikka puhutaan, eli mä arvostan ihan hirveesti, että mun esihenkilö puhuu asioista rehellisesti ja suoraan, että jos hänellä on jotain haasteita, tai ongelmia tai mielen päällä, niin hän puhuu niistä mutta arvostavasti.”*

Vastauksissa nostettiin esiin myös psykologisesti turvallisen ilmapiirin ääneen sanoittaminen työyhteisössä. Haastateltavat odottavat esihenkilöltä luottamusta ja

vastuuta, joita esihenkilön tulisi rakentaa omalla johdonmukaisella ja ennakoitavalla toiminnallaan. Haastateltavat kokevat tärkeäksi, että esihenkilö tuntee itsensä ja tiimiläisensä, tunnistaen jokaisen vahvuudet ja kehitysalueet. Lisäksi haastateltavat kokevat, että esihenkilön tulisi ymmärtää tiimiläistensä yksilöllisiä persoonallisuuksia ja tarpeita.

*”Että se esihenkilö niinku luottaa tiimiläisiin, antaa vastuuta, mutta myöskin niinku luo luottamusta, sillä omalla toiminnalla eli on johdonmukainen on ennakoitava ennen kaikkea niinku tuntee itsensä, mutta tuntee myöskin niinku tiimiläiset just että tietää että mitkä on niinku ne vahvuudet ja ja tota mitkä on ehkä ne kehityskohteet minkälaisia ne ihmiset on niinku ihan niinku persoonana.”*

Vastaajien mielestä psykologisesti turvallisen ilmapiirin rakentamisessa pienillä asioilla on suuri merkitys. Esimerkiksi katsekontakti, elekieli ja puheenvuorojen jakaminen isommissa tilaisuuksissa vaikuttavat vastaajien mukaan paljon. Esihenkilö voi esimerkiksi kysymällä "Mitä mieltä sinä olet tästä?" osallistaa kaikkia mukaan vuorovaikutukseen. Vastaajien mukaan sopimiskeskusteluissa kiireettömyyden tunteen luominen on tärkeää, erityisesti kiireisten viikkojen keskellä. Tämä lisää haastateltavien mielestä psykologista turvallisuutta, vaikka molemmat osapuolet saapuisivatkin toisesta palaverista ja seuraava jo odottaisi.

*”Ja sit tietenkkin tällaiset rituaalit eli meille on niinku järkätty joku paikka ja aika missä niin kun keskustelulle on tilaa ja aikaa eli mun ei tarvi miettiä, että mis mä voin näitä asioita niinku pitääkö mun laittaa chatissa tai lounaspöydän ääressä.”*

Suurin osa vastaajista toi esiin, että esihenkilön tulisi kohdata jokainen tiimiläinen ihmisenä ja hyväksyä heidät sellaisina kuin he ovat. Vastaajille on tärkeää, että esihenkilö ottaa heidän sanomansa ja asiantuntijuutensa vakavasti sekä käy asiat aidosti läpi keskustellen. Vastaajien mukaan tämä näkyy päivittäisessä toiminnassa tekoina, jotka osoittavat arvostusta ja hyväksyntää, esimerkiksi pelkkä hyväksynnän ilmaiseminen ilman tekoja ei vastaajien mielestä riitä luomaan kestäväää mallia.

*”Kaikkein tärkeintä että esihenkilö kykenee ja haluaa ottaa sut vastaan ihmisenä just sillä fiiliksellä millä sä sitten minäkin päivänä oot. Ottaa sun sanoman vakavasti, ottaa sun asiantuntijuuden vakavasti ja oikeesti keskustellaan asiat läpi.”*

Tutkimuksen viimeisessä kysymyksessä haastateltavilta kysyttiin, miten haastateltavat kokevat esihenkilön vaikuttavan heidän työnsä ja vapaa-aikansa tasapainoon. Haastateltavien mielestä esihenkilö pystyy vaikuttamaan työn ja vapaa-ajan tasapainoon olemalla kiinnostunut yksilöstä ja tämän jaksamisesta. Esihenkilön on tärkeä sanoittaa palautumisen ja rauhoittumisen merkitystä kiireisen arjen keskellä. Haastateltavat odottavat esihenkilöltä säännöllisiä kohtaamisia, joissa kysytään aidosti: ”Mitä sinulle kuuluu?” ja osoitetaan kiinnostusta heidän hyvinvointiaan kohtaan. Lisäksi he odottavat, että esihenkilö kunnioittaa sovittuja työaikoja eikä odota viesteihin reagoitua iltaisin tai viikonloppuisin. Vastaajat arvostavat esimerkiksi johtamista, jossa esihenkilö näyttää hyvää esimerkkiä työaikojen ja työn tasapainon suhteen eikä itse työskentele jatkuvasti iltaisin tai viikonloppuisin, sillä tämä voi luoda paineita myös työntekijöille. Esihenkilön odotetaan luovan avoimen ja kannustavan ilmapiirin, jossa asioista voidaan puhua rehellisesti ja rakentavasti.

*”Kyllä mun mielestä semmoinen niinku työn ja vapaa ajan yhteensovittaminen tai ehkä jopa tässä etäaikakauden aikana niiden erottaminen, kun saattaa olla, että läppäri on, on kotosalla ja ja se että milloin sen sitten laittaa kiinni?”*

*”Niin siis ihan se, että kunnioitetaan sitä niinku työaika, milloin työskennellään. Ja sit ja sitten ehkä jälleen kerran se, että se tapa millä niinku asioista puhutaan ja se esimerkiksi johtaminen, että jos jos esihenkilö olis jotenkin ihan silleen työ työ-arkomaani ite ja ja mä tavallaan jotenkin tietäisin tai hän puhuisi itekin siitä, että hän tekee ihan tosi paljon töitä jotenki iltoja ja viikonloppuja myöten niin niin kyl-lähän se vähän näyttäis huonoa esimerkkiä.”*

Vastaajat nostivat esiin esihenkilön omat havainnot johdettavan työskentelystä ja työmäärästä. Vastaajat toivovat esihenkilöltä rohkeutta puuttua liian suuriin työkuormiin ja henkilökohtaiseen kuormittumiseen. Koska Jollaksessa ei ole työajan seurantaa vastaajat arvostavat esihenkilön kanssa käytyjä keskusteluja omasta työajastaan ja siihen liittyvistä kysymyksistä, esimerkiksi yhdessä sovituista pelisäännöistä koskien työtä ja vapaa-aikaa. Erityisen tärkeäksi vastaajat kokivat joustavat työajat ja niistä keskustelemisen yhdessä esihenkilön kanssa.

*”Koska meillä ei ole sitä työajan seurantaa, niin me ollaan pohdittu hirveästi, yhdessä yritetty miettiä, että mikä olisi vaikka itselle semmoinen sopiva seurannan väline, koska välillä työt vaan niin kun liukuu sinne iltaan, ja, ja ollaankin mietitty sitten, että, että pitää vaan niinku rohkeasti sitten ottaa, ottaa niitä päiviä, jolloin vaikka sitten vaan puolikas päivä eli saa niitä kompensoitua.”*

*”Mutta sitten kun tietää ne omat raamit missä toimii, niin silloinhan myös ite pystyy soveltamaan sitä joustoa minkä se esihenkilö pystyy mahdollistaan ihan puhtaasti niinku työajan joustojen ja tämmöisten kautta ja toki välillä sitten on ollut jotain vähän työjärjestelyjäkin.”*



## 6 TULOSTEN POHDINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET

### 6.1 Haastattelutulosten pohdinta

Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää Jollas Instituutin työntekijöiden kokemuksia yksilöllisen johtamisen vaikutuksesta motivaatioon, merkityksellisyyden tunteen kokemiseen ja suoriutumiseen omassa työssään. Tavoitteena oli selvittää, miten valmentavan johtamisen avulla voidaan löytää yksilön potentiaali ja saada yksilön vahvuudet koko tiimin käyttöön. Tavoitteena oli kerätä haastattelujen avulla Jollas Instituutin työntekijöiden kokemuksia ja ajatuksia siitä millainen positiivinen vaikutus yksilöllisellä johtajuudella on heidän työssä suoriutumiseensa sekä nostaa esille heidän työssängä suoriutumista mahdollisesti heikentäviä vaikutuksia tai tulevaisuudessa kehitettäviä asioita yksilöllisen johtamisen näkökulmasta.

Haastattelutulosten perusteella sisäinen motivaatio koettiin työssä suoriutumisen kannalta hyvin tärkeäksi. Esihenkilön roolina nähtiin ennen kaikkea sisäisen motivaation ylläpitäminen. Tähän koettiin vaikuttavan muun muassa esihenkilön taito kysyä, kuunnella ja ymmärtää työntekijää ja antaa palautetta sekä kiitosta. Tämän koettiin onnistuvan aidolla kiinnostuksella työntekijöitä kohtaan sekä ylläpitämällä avointa keskusteluyhteyttä ja vuorovaikutussuhdetta. Vastausten mukaisesti esihenkilön luoma psykologisesti turvallinen ilmapiiri niin ikään rakentuu esihenkilön taidosta olla läsnä, kiinnostunut ja valmentava. Pienet teot, kuten katsekontakti ja kiireettömyyden tunne, korostuivat haastattelutuloksissa merkityksellisiksi. Tärkeäksi koettiin myös esihenkilön taito kohdata jokainen tiimiläinen ihmisenä, arvostaen heidän asiantuntijuuttaan ja luomalla aidosti keskustelevalta ilmapiiri. Vastaukset toimivat hyvin linjassa valmentavan johtamisen perusperiaatteiden kysymysten, kuuntelun ja kannustamisen kanssa. Valmentavassa johtajuudessa johtajuus nähdään vuorovaikutussuhteena, jossa esihenkilö toimii vastuuttavana oivalluttajana. Tämä taas vaatii esihenkilöltä aitoa kiinnostusta työntekijöitään kohtaan.

Valmentavan johtajuuden mukaisesti työntekijän sisäisen motivaation johtamisella mahdollistetaan ennen kaikkea työntekijän sitoutuminen organisaatioon ja työntekijän kokemus oman työnsä merkityksellisyydestä. Valmentavan johtamisen ydinajatuksena on uskoa, tunnistaa ja valmentaa jokaista yksilöä tämän omilla vahvuusalueillaan huippusuorituksiin, jotta koko tiimi voi edelleen toimia onnistuneesti ja organisaatio toimia tuloksekkaasti. Haastattelutulosten mukaan erityisen tärkeäksi työssä suoriutumisen kannalta koettiin vapaus toimia omassa roolissa ja omien työtehtävien tavoitteiden selkeäksi esille tuominen, jossa esihenkilön rooli nähtiin merkittävänä. Merkittävän paljon arvoa tuotiin myös oman osaamisen kehittämisen mahdollistamisella, erityisesti mahdollisuus kehittää omaa urapolkua sekä reflektoida oma osaamista yhdessä esihenkilön kanssa. Tähän valmentavan johtajuuden perusperiaatteet toimivatkin hyvänä pohjana luoden pohjaa yksilölliselle kehittämiselle ja loistamiselle.

Valmentavan johtajuuden mukaisesti esihenkilön vastuulla onkin osata tunnistaa millä tavalla kulloinkin johtaa johdettavaa tasapainoisesti: eteenpäin (kun tarvitaan aikaan saamisen tukemista), ylöspäin (kun vaaditaan kokonaisvaltaista ajattelua) ja sisäänpäin (kun halutaan pääasiassa tulla kuulluksi). Soveltaen kutakin suuntaa, pystytään mahdollistamaan johdettavia löytämään itselle merkityksellinen ja mielekäs rooli osana kokonaisuutta. Haastattelutulosten perusteella vastaajat kokivat merkityksellisyyden tunteen kokemisen olevan pääasiassa yksilön vastuulla. Kuitenkin oman merkityksellisyyden tunteen kokemisen tunnistamiseen koettiin vaikuttavan esihenkilön taito sanoittaa johdettavan roolin vaikutus suhteessa isoon kokonaiskuvaan organisaatiossa. Myös esihenkilön rooli yrityksen strategian linkittämisessä päivittäiseen tekemiseen merkityksellisyyden kokemisen näkökulmasta nousi esille. Esihenkilön kyky asettua johdettavan asemaan sekä ymmärrys johdettavan työnkuvasta ja kyky viestiä onnistumisista ja osoittaa arvostusta nähtiin myös tärkeinä merkityksellisyyden tunteen kokemisen kannalta. Toteuttamalla valmentavan johtajuuden suuntaviivoja tilanteeseen sopivalla yksilöllisellä johtamisella, voidaankin siis osaltaan vahvistaa johdettavan merkityksellisyyden tunteen syntymistä ja kokemista työssään.

Yksilöllisellä johtamisella on eri tavoitteita ja hyötyjä eri työntekijöille: jotkut saavat esimerkiksi esihenkilön kanssa käytyjen keskustelujen pohjalta helpommin uusia oivalluksia itsestään, omasta osaamisestaan ja vahvuuksistaan eivätkä niinkään kaipaa ohjausta itse työtehtävissään (esim. asiantuntijatehtävissä toimivat) vrt. juuri työssään aloittaneet, jotka saattavat kaivata enemmän tukea ja ohjausta itse työtehtävien suorittamiseen. Yksilöllisen johtamisen tärkeys näkyy haastatteluvastauksissa: esimerkiksi kolmentoista vastaajan kesken löytyi hyvin samankaltaisuutta, mutta myös hyvin eriäviä ajatuksia ja näkemyksiä. Laajennettuna vielä isompaan mittakaavaan, tulisi vastauksissa luultavasti vielä enemmän vaihtelevuutta, jokaisen oman persoonan, työhistorian ja yksilöllisten ajatusten ja näkemysten myötä.

## **6.2 Tavoitteiden täyttyminen ja opinnäytetyön luotettavuus**

Haastatteluissa nousi esille vahvasti jokaisen yksilölliset näkemykset ja mielipiteet työnteostaan ja yksilöllisen johtamisen vaikutuksesta omaan työn tekoonsa. Kaikki haastateltavat vastasivat samoihin ennalta määriteltuihin teemoihin ja kysymyksiin, mutta vastauksissa korostui jokaisen oma yksilöllinen näkemys eroavaisuuksineen ja yhtäläisyyksineen. Tuloksina saatiin monipuolisesti tietoa Jollas Instituutin työntekijöiden näkökulmista ja ajatuksista koskien yksilöllisen johtamisen merkitystä heidän työssä suoriutumiseensa. Tulokset kertoivat kartoittavan lähetystavan olleen toimiva vaihtoehto tutkittavan asian tarkasteluun vastausten ollessa vahvasti yksilöllisiä ja avoimia, jolloin niitä ei olisi ollut mahdollista tuoda esille esimerkiksi kysymyslomakkeita käyttäen.

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa reliabiliteetti (mittauksen toistettavuus ja konsistenssi) ja validiteetti (mittauksen oikeellisuus ja paikkaansa pitävyys) nousevat keskeisiksi käsitteiksi. Nämä arvioivat tutkimukselle asetettuja tiettyjä normeja ja arvoja, joihin tutkimuksessa pyritään. Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta ja pätevyyttä ei kuitenkaan ole mahdollista arvioida täysin samalla

tapaa kuin määrällisen tutkimuksen (Eskola ja Suoranta, 2000, s. 211.) Laadullisessa tutkimuksessa luotettavuuden arviointi keskittyy kokonaisvaltaiseen ja kriittiseen tarkasteluun sekä oman toiminnan analysointiin tutkimusprosessin kaikissa vaiheissa. (Saaranen-Kauppinen ja Puusniekka, 2006.)

Opinnäytetyön luotettavuutta lisäsi tekijän tiedonhakuun sekä aineiston läpikäyntiin ja sisällönanalyysiin käyttämä aika. Perehtyminen taustateoriaan sekä haastattelumenetelmään paransivat myös osaltaan luotettavuutta ja helpottivat sisällönanalyysiä. Haastattelun nauhoittaminen taas lisäsi haastattelutulosten luotettavuutta. Tekijä sai tukea ja ohjausta koko opinnäytetyöprosessin ajan opinnäytetyön ohjaajalta sekä muilta yhteistyökumppaneilta. Haastatteluotanta nähtiin kartoittavaan opinnäytetyöprosessiin suhteutettuna riittäväksi. Haastatteluihin osallistui 13 henkilöä, joka kattoi noin kolmasosan Jollas Instituutin henkilöstön määrästä. Osallistujien määrä lisäsi näin ollen analyysiprosessin luotettavuutta yksilöllisen johtamisen vaikutuksen arvioimisessa. Koska haastattelujen tulosten tavoite oli kartoittaa tutkittavaa aihetta, koettiin tavoitteessa onnistuneen saamalla vastaus jokaiseen haastattelukysymykseen. Kysymykset herättivät myös avointa keskustelua opinnäytetyön aiheesta yleisesti, mikä osoitti osaltaan tutkimuksen tarpeellisuuden.

### **6.3 Jatkotoimenpiteet ja kehitysehdotukset**

Valmentavan johtamisen vahvistaminen: Esihenkilöiden tulee keskittyä valmentavaan johtamiseen, jossa korostuu työntekijöiden yksilöllinen kohtaaminen, palautteen antaminen ja mahdollisuus reflektoida omaa osaamista yhdessä esihenkilön kanssa. Esihenkilöiden tämänhetkinen osaaminen ja kyvykkyys tulee jatkossakin varmistaa esimerkiksi valmentavan johtamisen koulutuksilla, joissa keskitytään kuuntelutaitoihin, kysymystekniikoihin ja rakentavan palautteen antamiseen. Lisäksi esihenkilö voi hyödyntää valmentavan johtamisen tukena erilaisia valmennustyökaluja tai kokeneempi esihenkilö mentoroitavia, joiden myötä valmentava johtaminen voi kehittyä käytännön kautta.

Sisäisen motivaation tukeminen: Esihenkilöiden tulisi ylläpitää työntekijöiden sisäistä motivaatiota, erityisesti avoimen keskusteluyhteyden, palautteen ja kiitoksen avulla. Esihenkilöiden tulisi myös huomioida sisäiseen motivaatioon vaikuttava työilmapiirin parantaminen, esimerkiksi järjestämällä tiimitapaamisia, joissa keskitytään työntekijöiden hyvinvointiin ja heidän kokemuksensa huomioimiseen. Esihenkilöt voivat myös luoda omassa työssään käytäntöjä, jossa antavat spontaaneja kiitoksia pienistä onnistumisista joko suullisesti tai kirjallisesti.

Yksilöllisten tarpeiden huomioiminen: Esihenkilöiden tulee tunnistaa työntekijöiden yksilölliset tarpeet ja soveltaa johtamistyyliä sen mukaan, esimerkiksi tarjoamalla enemmän tukea uusille työntekijöille ja itsenäisyyttä kokeneemmille. Henkilökohtaisten kehityssuunnitelmien lisäksi on tärkeää järjestää uusille työntekijöille räätälöity perehdytys- ja mentorointiohjelma, jossa he saavat enemmän tukea ja ohjausta. Kokeneemmille työntekijöille taas on tärkeää itseohjautuvuuden vahvistaminen, jotta he voivat hyödyntää osaamistaan parhaalla mahdollisella tavalla.

Merkityksellisyyden tunteen vahvistaminen: Esihenkilöiden tulee auttaa työntekijöitä ymmärtämään roolinsa merkitys suhteessa organisaation kokonaisuuteen, linkittämällä yrityksen strategia päivittäiseen työhön. Esihenkilöiden tulee varmistaa, että yrityksen strategia ja tavoitteet viestitään selkeästi kaikille työntekijöille, ja näyttää, miten heidän työpanoksensa tukee näitä tavoitteita, ja miten jokaisen tiimiläisen rooli vaikuttaa organisaation strategisten tavoitteiden saavuttamiseen. Esihenkilöiden tulisikin käyttää konkreettisia esimerkkejä siitä, miten työntekijöiden työ vaikuttaa organisaation kokonaisuuteen.

Koulutuksen ja urapolun kehittämismahdollisuudet: Organisaation tulisi tarjota mahdollisuuksia kehittää osaamista ja urapolkua, jotta työntekijät voivat kokea jatkuvaa kehittymistä ja merkityksellisyyttä työssään. Esihenkilö voi esimerkiksi

yhdessä työntekijän kanssa suunnitella yksilöllisen urapolun, jossa on selkeät välitavoitteet ja mahdollisuudet edetä organisaatiossa. Yksilöllisen urapolun suunnittelemisessa on oleellista esihenkilön tietoisuus työntekijän sen hetkisestä osaamisesta ja missä vaiheessa omaa urakehitystään työntekijä, sillä hetkellä on suhteessa tulevaisuuden tavoitteisiin.

## LÄHTEET

Aaltonen, T., Ahonen, P. & Sahimaa, J. 2020. Johda merkitystä. Helsinki: Alma Talent.

Alahuhta, M. 2015. Johtajuus. Kirkas suunta ja ihmisten voima. Jyväskylä: Docendo.

Carlsson, M. & Forssell, C. 2017. Tietosanoma. Esimies ja coaching. Oivaltava coaching johtamisen työkaluna. E-kirja. Viitattu 25.7.2024.

Carson, T. 2015. Differing Work Styles Can Help Team Performance. Harvard Business Review, 4, 3. Luettavissa: <https://hbr.org/2015/04/differing-work-styles-can-help-team-performance>. Viitattu 25.7.2024.

Elo, A., & Feldt, T. 2005. Johtaminen ja työyhteisön kehittäminen työhyvinvoinnin tukena. Teoksessa U. Kinnunen, T. Feldt ja S. Mauno (toim.) Työ leipälajina. Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet. Jyväskylä: PS-kustannus, 311–331.

Huhta, M. & Myllyntaus, V. 2021. Työnantajabrändi ja työntekijäkokemus. Helsinki: Alma Talent

Juuti P. 2006. Johtaminen eilen, tänään ja huomenna. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Juuti, P. & Vuorela, A. 2015. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Jyväskylä: PS-kustannus

Kauhanen, J. 2012. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Talentum Media.

Kukkurainen, M.L. 2017. Merkityksellinen työ – käsitteen määrittely ja mittaaminen. LAMK RDI Journal. [Verkkolehti]. [Viitattu 24.7.2024.] Saatavissa: <http://www.lamkpub.fi/2017/12/21/1729/>

- Kuusela, S. 2013. Esimiehen vuorovaikutustaidot. E-kirja. Talentum Media. Helsinki. Luettavissa: <http://ezproxy.haaga-helia.fi:2048/login?url=http://verkkokirjahylly.almatalent.fi/teos/13jo317465>. Viitattu 25.7.2024.
- Lämsä, A-M. & Päivike, T. 2013. Organisaatiokäyttämisen perusteet. 1.–6. painos. Helsinki: Edita Publishing.
- Saaranen-Kauppinen, A & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto [verkkojulkaisu]. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietovarasto [ylläpitäjä ja tuottaja]. <<https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/>>. (Viitattu 26.7.2024)
- Laine, N. & Surakka, T. 2011. Käsikirja ammattimaiseen esimiestyöhön. Taurus Media. Tampere.
- Lips-Wiersma, M. & Wright, S. 2012. Measuring the Meaning of Meaningful Work. Development and Validation of the Comprehensive Meaningful Work Scale (CMWS). Group & Organization Management. [Verkkolehti]. Vol. 37(5), 655–685. [Viitattu 24.7.2024]. Saatavissa: <https://doi.org/10.1177/1059601112461578>
- Lämsä, A-M. & Hautala, T. 2004. Organisaatiokäyttämisen perusteet. Helsinki: Edita.
- Manka, M-L. & Manka, M. 2016. Työhyvinvointi. Talentum Pro.



Martela, Pessi Frontiers | Significant Work Is About Self-Realization and Broader Purpose: Defining the Key Dimensions of Meaningful Work (frontiersin.org)

Martela, F. & Jarenko, K. 2014. Sisäinen motivaatio, tulevaisuuden työssä tuottavuus ja innostavuus kohtaavat. Helsinki: Eduskunnan tuottavuusvaliokunnan julkaisu.

Mayor, P. & Risku, M. 2015. Opas yksilölliseen motivointiin, 16 perustarvetta johtamisen apuna. Helsinki: AlmaTalent. Sinokki, M. 2016. Työmotivaatio - Innostusta, laatua ja tuottavuutta. Helsinki: Tietosanoma.

Ojanpää, Hanna 2017. Sisäinen motivaatio ruokkii työn imua ja elämäniloa. Uusi kaiku. Valtiovarainministeriö. <https://uusikaiku.fi/sisainen-motivaatio-ruokkii-tyon-imua-ja-elamaniloa/>. Viitattu 25.7.2024.

Ristikangas, Marjo-Riitta & Ristikangas, Vesa 2010. Valmentava johtajuus. WSOYpro, Helsinki.

Rauramo, P. 2012. Työhyvinvoinnin portaat, viisi vaikuttavaa askelta. Helsinki: Edita

Soback, D. 2021. Valmentava johtajuus - Opas voiman, viisauden ja myötätunnon herättämiseen. Basam Books.

Työ 2040 Skenaarioita työn tulevaisuudesta 1/2017. 2017. Demos Helsinki & Demos Effect. [Viitattu 23.7.2024]. Saatavissa: [https://media.sitra.fi/2017/02/24031648/Tyo\\_2040\\_skenaariot.pdf](https://media.sitra.fi/2017/02/24031648/Tyo_2040_skenaariot.pdf)

Työterveyslaitos. 2024. Hyvä johtaminen on tietoinen valinta. Viitattu 18.8.2024.

<https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/hyva-johtaminen-on-tietoinen-valinta>

Vaandrager L. & Koelen M. 2013. Salutogenesis in the Workplace: Building General Resistance Resources and Sense of Coherence. Teoksessa Bauer G F & Gregor J. J. (toim.) Salutogenic organizations and change. The concepts behind organizational health intervention research, 77-89. Springer.

Valonmeri, M. 2023. Herkät johtajat. Helsinki: Basam Books.

Åstedt-Kurki, Päivi – Heikkinen, Riitta-Liisa 1994: Two approaches to the study of experiences of health and old age: the thematic interview and the narrative method. Journal of Advanced Nursing 20. 420.

## **LIITTEET**

### **LIITE 1**

#### **TUTKIMUSKYSYMYKSET**

##### **Motivaatio**

- Millä tavoin koet, että esihenkilösi voi vaikuttaa motivaatioosi työssäsi?
- Miten esihenkilösi tukee sinua onnistumissasi ja epäonnistumissasi?

##### **Merkityksellisyyden tunteen kokeminen**

- Miten koet esihenkilön roolin vaikuttavan kokemukseesi työsi merkityksellisyydestä?
- Millä tavalla esihenkilösi tukee vahvuuksiesi hyödyntämistä työtehtävissäsi?

##### **Suoriutuminen**

- Millä tavoin koet esihenkilösi roolin vaikuttavan psykologisesti turvallisen keskusteluympäristön luomiseksi?
- Millä tavalla koet esihenkilösi vaikuttavan työsi ja vapaa-aikasi tasapainoon?