

**Valmentavan johtamisen yhteys työntekijän  
työssä tapahtuvaan osaamisen kehittymiseen –  
tapaustutkimus finanssialan yrityksestä**

Johtamisen ja organisoinnin  
pro gradu -tutkielma

Laatija:  
Maria Sevola

Ohjaaja:  
KTM Sari Laine

1.4.2024  
Uusikaupunki

Turun yliopiston laatujajestelmän mukaisesti tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck -järjestelmällä.

Pro gradu -tutkielma

**Oppiaine:** Johtaminen ja organisointi

**Tekijä:** Maria Sevola

**Otsikko:** Valmentavan johtamisen yhteys työntekijän työssä tapahtuvaan osaamisen kehittämiseen - tapaustutkimus finanssialan yrityksestä.

**Ohjaaja:** KTM Sari Laine

**Sivumäärä:** 107 sivua + liitteet 4 sivua

**Päivämäärä:** 1.4.2024

Valmentava johtaminen on tehokas keino edistää työntekijöiden tyytyväisyyttä, motivaatiota ja tuottavuutta sekä luoda organisaatiokulttuuria, joka tukee oppimista ja kehittymistä. Samanaikaisesti työpaikalla tapahtuva epämuodollinen oppiminen on keskeinen osa työhön liittyvää oppimista, ja sen yhdistäminen yksilö- ja organisaatiotuloksiin on kriittisen tärkeää. Vaikka valmentavaa johtamista on tutkittu laajasti, sen yhteyttä työssä tapahtuvaan oppimiseen on tutkittu verrattain vähän.

Tutkimuksen tavoitteena on syventää ymmärrystä valmentavan johtamisen vaikutuksesta työntekijän osaamisen kehittämiseen ja erityisesti epämuodolliseen oppimiseen finanssialan yrityksessä. Tutkimuksessa keskitytään erityisesti tunnistamaan valmentavan johtamisen tekijöitä, jotka vaikuttavat merkittävästi työntekijän työssä tapahtuvaan oppimiseen. Toisena tavoitteena on selvittää esihenkilöiden kokemuksia valmentavan johtamisen toteutumisesta ja heidän erityisesti käyttämistään käytänteistä finanssialalla. Tutkimuksessa kiinnitetään huomiota esihenkilöiden näkemyksiin valmentavan johtamisen toteutumisesta ja peilataan työntekijöiden näkemyksiä esihenkilöiden kokemuksiin. Tutkimuksen tutkimusongelmina ovat: Miten valmentava johtaminen on yhteydessä työntekijän työssä tapahtuvaan osaamisen kehittämiseen sekä mitä valmentavan johtamisen menetelmiä esihenkilöt kohdeyrityksessä erityisesti toteuttavat?

Tutkimuksen empiirinen vaihe toteutettiin kohdeorganisaation viiden esihenkilön haastatteluin. Haastattelut toteutettiin puolistrukturoidulla menetelmällä, mikä mahdollisti joustavan keskustelun aiheista samalla säilyttäen tutkimuksen tavoitteisiin sopivan fokuksen. Haastatteluiden tueksi toteutettiin strukturoitu kysely organisaation työntekijöille. Tämä kysely toimi apuvälineenä esihenkilöiden antamien vastausten tueksi ja tarjosi samalla mahdollisuuden ottaa huomioon myös työntekijöiden näkökulman. Tällä lähestymistavalla varmistettiin monipuolisempi näkökulma tutkittavaan ilmiöön.

Tutkimuksessa havaittiin, että valmentava johtaminen rohkaisee työntekijöitä itsenäiseen ajatteluun ja ratkaisujen löytämiseen, mikä tukee heidän oppimistaan työssään. Lisäksi se luo avoimen ja innostavan ilmapiirin, jossa työntekijät voivat ilmaista mielipiteensä ja ehdottaa uusia ideoita, edistäen siten oppimista ja kehittymistä. Valmentavan johtamisen periaatteet korostavat johtajan roolia tiedon jakajana ja oppimisen mahdollistajana, tukien siten työntekijöiden oppimista ja ammatillista kehittymistä. Kohdeorganisaatiossa keskitytään oppimista tukevan ilmapiirin luomiseen, jossa esihenkilöt ovat keskeisessä roolissa työntekijöiden oppimisen ja organisaation menestyksen varmistamisessa. Epämuodollisen oppimisen arviointi on haastavaa, koska se tapahtuu spontaanisti ilman tarkkaa suunnittelua, mutta organisaatiotukea tälle oppimismuodolle tulisi kehittää. Tutkimuksessa havaittiin lisäksi, että valmentavan johtamisen keinoin voidaan tukea epämuodollista oppimista erityisesti kannustamisen, oppimista tukevan ilmapiirin ja vuorovaikutuksen, säännöllisen palautteen sekä tavoitteiden esille tuomisen avulla.

**Avainsanat:** valmentava johtaminen, työssä tapahtuva oppiminen, epämuodollinen oppiminen, osaamisen kehittäminen, laadullinen tutkimus

# SISÄLLYS

<b>1</b>	<b>Johdanto</b>	<b>7</b>
1.1	Johdatus tutkielman aihepiiriin	7
1.2	Tutkimuksen tavoite, tutkimusongelmat ja rajaukset	9
1.3	Tutkimuksen rakenne	11
<b>2</b>	<b>Valmentava johtaminen</b>	<b>12</b>
2.1	Kohti valmentavaa johtamistyyliä	12
2.2	Valmentava johtaminen käsitteenä ja sen tavoitteet	15
2.3	Voimaannuttava ja fasilitoiva toiminta valmentavassa johtamisessa	16
2.3.1	Voimaannuttava johtamistyyli	17
2.3.2	Fasilitoiva johtamistyyli	19
2.4	Valmentava johtamisprosessi	20
2.4.1	Tavoitteiden asettaminen	21
2.4.2	Kysyminen	22
2.4.3	Kuuntelu	24
2.4.4	Kannustaminen	25
2.4.5	Palautteen antaminen	26
2.5	Valmentavan johtamisen haasteet	28
<b>3</b>	<b>Työssä tapahtuva osaamisen kehittyminen</b>	<b>31</b>
3.1	Osaamisen kehittäminen yleisesti	31
3.2	Epämuodollinen oppiminen	33
3.2.1	Epämuodollisen ja muodollisen oppimisen ero	34
3.2.2	Itseohjautuva oppiminen ja itseohjautuvuus	35
3.2.3	Tiimioppiminen	37
3.3	Epämuodollisen oppimisen haasteet	39
<b>4</b>	<b>Tutkimuksen toteutus ja analysointi</b>	<b>41</b>
4.1	Laadullinen lähestymistapa	41
4.1.1	Puolistrukturoitu haastattelu	43
4.2	Määrällinen lähestymistapa	44
4.2.1	Strukturoitu kyselylomake	45
4.3	Laadullisen ja määrällisen tutkimusmenetelmän yhdistäminen	48
4.4	Kohdeorganisaation esittely	49

4.5	Aineiston keruu	50
4.6	Aineiston analysointi	51
5	<b>Esihenkilöiden haastatteluiden tutkimustulokset</b>	<b>53</b>
5.1	Taustatiedot	53
5.2	Valmentava johtaminen	54
5.3	Voimaannuttava toiminta osaamisen kehittämisessä	59
5.4	Fasilitointiin liittyvät menetelmät osaamisen kehittämisessä	63
6	<b>Työntekijöiden kyselyjen tutkimustulokset</b>	<b>68</b>
6.1	Taustatiedot	68
6.2	Valmentava johtaminen	70
6.3	Voimaannuttavat menetelmät	75
6.4	Fasilitointiin liittyvät menetelmät	79
7	<b>Pohdinta</b>	<b>84</b>
7.1	Yhteenveto ja johtopäätökset	84
7.2	Tutkimuksen luotettavuuden arviointi	93
7.3	Jatkotutkimusmahdollisuudet	97
	<b>Lähteet</b>	<b>99</b>
	<b>Liitteet</b>	<b>108</b>
	Liite 1. Haastattelurunko esihenkilöille	108
	Liite 2. Työntekijöille suunnatun kyselyn kysymykset	109

## KUVIOT

Kuvio 1. Siirtyminen oppivaan organisaatioon (mukaillen Ellinger ym. 1999)	13
Kuvio 2. Valmentavan johtajan ydinosaamisalueet (Ristikangas & Ristikangas 2013, 26)	21
Kuvio 3. Vastaajien asema kohdeorganisaatiossa.	68
Kuvio 4. Vastaajien ikäjakauma	69
Kuvio 5. Vastaajien sukupuoli.	69
Kuvio 6. Vastaajien työkokemusvuodet.	70
Kuvio 7. Valmentavan johtamisen menetelmät, joita vastaajat ovat kokeneet saavansa esihenkilöiltä.	73
Kuvio 8. Valmentavan johtamisen vaikutus työsuoritukseen ja hyvinvointiin.	74
Kuvio 9. Miten esihenkilöt kannustavat vastaajia itsenäiseen ongelmanratkaisuun.	75
Kuvio 10. Miten esihenkilöt poistavat esteitä vastaajien mielestä.	76
Kuvio 11. Miten esihenkilö kannustaa ottamaan vastuuta omista päätöksistä.	77
Kuvio 12. Antaako esihenkilö aina suorat vastaukset?	77
Kuvio 13. Miten vastaajat saavat palautetta.	79
Kuvio 14. Millä menetelmillä vastaajien osaamisen kehittämistä tuetaan.	80
Kuvio 15. Miten vastaajien tavoitteita seurataan.	81
Kuvio 16. Kannustaako esihenkilö tarkastelemaan ongelmia eri näkökulmista.	81

## TAULUKOT

Taulukko 1. Perinteinen johtamisajattelu ja uuden ajan johtamisajattelu (mukaillen Soback 2021, 9)	14
Taulukko 2. Esteet tehokkaalle johtamisvalmennukselle (mukaillen Carvalho ym. 2023)	28
Taulukko 3. Valmentavan johtamisen haasteet (mukaillen McCarthy & Milner 2013)	30
Taulukko 4. Esiin nousseet teemat esihenkilöiden valmentavaan johtamiseen liittyvistä vastauksista.	58
Taulukko 5. Esiin nousseet teemat liittyen voimaannuttavaan toimintaan työntekijöiden osaamisen kehittämisessä.	62
Taulukko 6. Esiin nousseet teemat liittyen fasilitoivaan toimintaan työntekijöiden osaamisen kehittämisessä.	67
Taulukko 7. Työntekijöiden vastauksista nousseita teemoja siitä, mitä valmentava johtaminen heidän mielestään on.	72
Taulukko 8. Vastauksista esiin nousseet teemat liittyen voimaannuttaviin menetelmiin kohdeorganisaatiossa.	78
Taulukko 9. Vastauksista esiin nousseet teemat liittyen fasilitoiviin menetelmiin kohdeorganisaatiossa.	82
Taulukko 10. Tutkimuksesta esiin nousseet pääteemat.	93

# 1 Johdanto

## 1.1 Johdatus tutkielman aihepiiriin

Johtajuuden tutkimuksessa on perinteisesti tarkasteltu kahta pääasiallista johtamistyyliä: ihmiskeskeistä ja asiakaskekeistä. 1990-luvulla näiden rinnalle nousi uusi ulottuvuus, joka korostaa muutoksen aikaansaamista ja kehityksen edistämistä. Tämän valmentajuuden käsitteen lanseerasi Suomessa Unto Pirnes vuonna 1989, korostaen pätevän valmentavan esihenkilön roolia selkeiden tavoitteiden asettamisessa, omassa esimerkillä toimimisessa ja jatkuvassa viestinnässä alaistensa kanssa. (Räsänen 2007, 79–80.)

Liike-elämässä on havaittu, että työntekijöiden valmentaminen edistää organisaation menestystä. Valmentamiseen panostavat johtajat ovat huomanneet olevansa tehokkaampia ja saavuttavansa parempia tuloksia. Tutkimukset puolestaan osoittavat, että valmennus lisää työntekijöiden tyytyväisyyttä, motivaatiota ja tuottavuutta. Valmentava johtaminen näyttäisi vahvistavan organisaatiokulttuuria, joka tukee oppimista, yhteistyötä ja jatkuvaa kehittymistä. (Kim ym. 2013.)

Työpaikalla tapahtuva epämuodollinen oppiminen on keskeinen osa työhön liittyvää oppimista, ja sen merkitys työntekijöiden osaamisen kehittämisessä on huomattava. Organisaatioiden tulisi kehittää tukijärjestelmiä sekä muodolliselle että epämuodolliselle oppimiselle, ja vaikka epämuodollisen oppimisen arviointi on haastavaa, sen yhdistäminen yksilö- ja organisaatiotuloksiin on olennaista. (Janssens ym. 2017.)

Viime vuosikymmeninä yhteiskunnassa ja työelämässä on tapahtunut ennennäkemätöntä nopeaa muutosta, mikä on lisännyt jatkuvan oppimisen merkitystä sekä yksilöille, että organisaatioille. Organisaatioiden on kyettävä oppimaan ja toimimaan nopeasti pysyäkseen mukana nopeasti muuttuvassa taloudessa ja kilpaillakseen muiden organisaatioiden kanssa. Toisaalta työmarkkinoiden ketteröityminen on toinen muutos. Työntekijät valitsevat oppimisen ajankohtaisen tarpeen mukaan. Viimeisenä muttei vähäisimpänä tekijänä työntekijän oppimiselle on taloudellinen näkökulma. Työpaikalla tapahtuva ammatillinen oppiminen maksaa huomattavasti vähemmän kuin muodollinen koulutus. (Kyndt ym. 2009.)

Näin ollen epämuodollinen oppiminen onkin noussut työpaikalla olennaiseksi osaksi työntekijöiden koulutusta ja kehittämistä, tarjoten organisaatioille aineetonta tietoa yksittäisten työntekijöiden oppimisen kautta. Vaikka muodollinen koulutus on tärkeä osa tehokasta työvoiman rakentamista, epämuodollisella oppimisella on yhtä suuri tai suurempi merkitys. Työntekijän kehittäminen sisältää erilaisia elementtejä, kuten koulutusta, työkokemuksia ja taitojen arviointia, ja nykyisin noin 35 % työntekijöiden koulutuksesta tapahtuu ilman opettajaa. Tämä on johtanut muutoksiin siinä, miten työntekijät kehittävät itseään, korostaen enemmän epämuodollisia ja innovatiivisia oppimistapoja. (Yoon ym. 2018; Dachner ym. 2021.)

Tiimioppiminen ja epämuodollinen oppiminen ovat keskeinen osa organisaatioiden oppimiskulttuuria. Tiimeissä tiedon jakaminen ja keskustelu ovat arkipäivää, luoden hedelmällisen ympäristön oppimiselle. Tutkimukset osoittavat, että tiimit voivat parantaa organisaation suorituskykyä kehittämällä ja jakamalla uusia ideoita. Tiimioppiminen tapahtuu ryhmätasolla ja korostaa tiimin kykyä oppia yhdessä tehokkaasti. Tiimioppiminen edistää yhteistyötä ja organisaation sopeutumista muuttuviin olosuhteisiin. Tiimien rooli oppimisyksikköinä on merkittävä sekä yksilöiden oppimisen että organisaation kyvyn kannalta. (Decuyper ym. 2010; Marodin ym. 2023.)

Valmentavan johtamisen rooli työyhteisöissä on noussut keskeiseksi aiheeksi organisaatioiden, tiimien ja yksilöiden oppimisen kehittämisessä. Erityisesti finanssialan yrityksissä, missä jatkuva osaamisen kehittyminen ja kilpailukykyyn ylläpitäminen ovat ensisijaisen tärkeitä tavoitteita, valmentava johtaminen tarjoaa tehokkaan lähestymistavan työntekijöiden oppimispotentiaalin maksimointiin. (Kim ym. 2013.) Tämä tutkimus tarkastelee valmentavan johtamisen yhteyttä työntekijän työssä tapahtuvaan oppimiseen ja osaamisen kehittämiseen finanssialan yrityksessä.

Valmentavan johtamisen yhteydestä osaamisen kehittämiseen on aiemminkin tehty tutkimuksia, mutta tämän tutkimuksen tavoitteena on selvittää, miten valmentava johtaminen ilmenee finanssialan yrityksessä ja millainen yhteys sillä on työntekijän työssä tapahtuvaan osaamisen kehittämiseen. Analysoimalla tätä yhteyttä voidaan saada arvokasta tietoa siitä, miten johtamiskäytännöt voivat vaikuttaa työntekijöiden osaamisen kehittämiseen, ja tätä kautta myös organisaation kykyyn vastata muuttuviin markkinatilanteisiin ja säilyttää kilpailukykyä.



Tämä tutkimus on ajankohtainen ja tärkeä, koska finanssialan yritykset kohtaavat jatkuvasti muuttuvia haasteita, kuten digitalisaation vaikutukset, asiakkaiden odotusten kasvun ja markkinoiden kilpailun kiristymisen. Osaamisen kehittäminen ja johtamiskäytäntöjen tehokkuus ovat avainasemassa näiden haasteiden voittamisessa. Siksi on tarpeen ymmärtää, miten valmentava johtaminen voi edistää työntekijöiden osaamisen kehittymistä ja sitä kautta varmistaa organisaation menestys finanssialan dynaamisessa ympäristössä. (Kim ym. 2013.)

## **1.2 Tutkimuksen tavoite, tutkimusongelmat ja rajaukset**

Tutkimuksen päämääränä on selvittää, miten valmentava johtaminen vaikuttaa työntekijän epämuodolliseen osaamisen kehittymiseen finanssialan yrityksessä. Tutkimus toteutettiin haastattelemalla viittä esihenkilöä, joten pääpaino on laadullisissa tutkimusmenetelmissä, erityisesti näissä haastatteluissa. Haastatteluiden tueksi, toteutettiin yksinkertainen kysely työntekijöille, jotta saatiin selville heidän näkemyksiään valmentavasta johtamisesta ja sen käytännöistä. On tärkeää korostaa, että tutkimusmetodi on pääasiassa laadullinen, vaikka siihen sisältyy myös strukturoitu kysely. Tämä kysely oli kohdeorganisaation toivomus, ja tarkoituksella yksinkertainen ja keskittyen ydinkysymyksiin, eikä täytä kaikkia määrällisen tutkimuksen kriteereitä.

Tässä tutkimuksessa on kyseessä tapaustutkimus. Tapaustutkimus on menetelmä, jolla tutkitaan yksittäisiä, rajoitettuja järjestelmiä tai tapauksia, yleensä syvällisen ja monipuolisen aineiston avulla. Se tarjoaa mahdollisuuden ymmärtää ilmiöitä niiden todellisessa kontekstissa, mikä auttaa luomaan rikkaan ja monitahoisen kuvan tutkittavasta aiheesta. Tapaustutkimus voi kattaa monia eri tieteenaloja ja se perustuu usein laadullisiin tutkimusmenetelmiin, vaikka siinä voidaan hyödyntää myös kvantitatiivista aineistoa. Keskeistä on tutkimuskysymysten muotoilu, jotka ohjaavat tutkimuksen suorittamista ja auttavat tutkijaa ymmärtämään tapauksen ainutlaatuisuuden ja kontekstin merkityksen. (Eriksson & Kovalainen 2008, 115–136.)

Tutkimuksen tavoite on kaksiosainen. Ensinnäkin tutkimuksen keskiössä on valmentavan johtamisen yhteys työntekijän osaamisen kehittymiseen erityisesti epämuodollisen oppimisen näkökulmasta. Tutkimuksen tavoitteena on tunnistaa ne valmentavan johtamisen tekijät, jotka erityisesti ovat yhteydessä työntekijän osaamisen kehittymiseen. Toiseksi tavoitteena on selvittää, esihenkilöiden kokemuksia heidän valmentavan johtamisensa toteutumisesta finanssialalla.

Tutkimus kiinnittää erityistä huomiota esihenkilöiden näkemyksiin valmentavan johtamisen vaikutuksista työntekijöihin ja tiimeihin. Lisäksi tarkastellaan työntekijöiden näkemyksiä ja ovatko ne yhteneväisiä esihenkilöiden kokemuksiin. Tutkimuksessa selvitetään myös käytännön näkökulmaa: mitä käytäntöjä esihenkilöt toteuttavat valmentamiseen liittyen. Tämä antaa kuvan siitä, miten valmentavaa johtamista toteutetaan ja mitkä tekijät valmentavan johtamisen prosessissa ovat keskeisiä kohdeyrityksen asiantuntijatyön kontekstissa.

Tutkimuksen tutkimuskysymykset ovat:

- Miten valmentava johtaminen on yhteydessä työntekijän työssä tapahtuvaan osaamisen kehittymiseen kohdeyrityksessä?
- Mitä valmentavan johtamisen menetelmiä esihenkilöt kohdeyrityksessä erityisesti toteuttavat?

Näiden kysymysten avulla tutkitaan valmentavan johtamisen roolia osaamisen kehittämisen ja erityisesti epämuodollisen oppimisen edistämiseksi kohdeorganisaatiossa sekä syvennetään ymmärrystä siitä, miten esihenkilöt ja työntekijät näkevät valmentavan johtamisen käytänteiden vaikutuksen työssä tapahtuvaan oppimiseen.

Tutkimuksen rajaukset on määritelty huomioiden finanssialan yrityksen erityispiirteet. Tutkimuksen tarkoituksena ei ole tehdä laajoja yleistyksiä, vaan keskittyä syventämään ymmärrystä valmentavan johtamisen vaikutuksesta työntekijän epämuodolliseen osaamisen kehittymiseen kohdeyrityksen asiantuntijatyössä. Erityisesti tutkimuksen pääpaino on laadullisissa tutkimusmenetelmissä, jotka toteutetaan viiden esihenkilön haastattelujen muodossa. Tämän lisäksi toteutetaan yksinkertainen kysely työntekijöille, joka täydentää haastattelutietoja. Tutkimusrajausten avulla pyritään saamaan syvällistä ymmärrystä valmentavan johtamisen käytännöistä ja niiden vaikutuksesta työntekijän osaamisen kehittymiseen kohdeyrityksessä.

### 1.3 Tutkimuksen rakenne

Tutkimus alkaa johdantoluvulla, jonka tarkoituksena on avata tutkielman aihepiiriä ja asettaa tutkimukselle raamit. Johdantoluvussa esitellään valmentavan johtamisen ja epämuodollisen oppimisen keskeiset käsitteet sekä tutkimuksen tavoitteet, tutkimusongelmat ja rajaukset. Tämän lisäksi johdantoluvussa annetaan lukijalle yleiskuva tutkimuksen rakenteesta, jotta lukija voi hahmottaa tutkielman etenemisen.

Seuraavaksi tutkimus syventyy valmentavaan johtamiseen ja epämuodolliseen oppimiseen omien lukujensa kautta. Valmentavan johtamisen luvussa käsitellään sen käsitettä, taustaa, tavoitteita ja käytäntöjä. Epämuodollisen oppimisen luvussa taas tarkastellaan yleisesti osaamisen kehittämistä, erityisesti epämuodollisen oppimisen erityispiirteitä ja haasteita.

Tutkimuksen toteutus ja analysointi -luvussa avataan tutkimuksen metodologiaa ja käytännön toteutusta. Tässä luvussa kerrotaan, miten tutkimus on suunniteltu ja toteutettu, ja miten kerätty aineisto on analysoitu.

Tutkimustulokset esitetään erikseen esihenkilöiden haastattelujen ja työntekijöiden kyselyn tulosten kautta, jotta voidaan tarkastella valmentavan johtamisen ja epämuodollisen oppimisen yhteyttä eri näkökulmista.

Yhteenveto ja johtopäätökset -luvussa kootaan yhteen tutkimuksen keskeiset tulokset, jotka ovat teemoitettu. Tuloksia peilataan aiempiin tutkimuksiin ja arvioidaan niiden merkitystä tutkimuskysymyksiin. Samalla pohditaan mahdollisia jatkotutkimusaiheita ja tutkimuksen tuomia käytännön sovellusmahdollisuuksia. Lopuksi esitetään tutkimuksessa käytetyt lähteet ja liitteet, jotka sisältävät haastattelurungon ja kyselyn.

## 2 Valmentava johtaminen

### 2.1 Kohti valmentavaa johtamistyyliä

Valmentava johtaminen on kehittynyt vastauksena kasvavaan tarpeeseen tukea ja parantaa organisaation suorituskykyä yhä kilpailluilla markkinoilla. Johtajuus on tunnustettu merkittäväksi tekijäksi organisaation suoriutumisessa, mutta tutkimus, joka keskittyy johtajuuden ja suoriutumisen välisen yhteyden selittäviin mekanismeihin, on vähäistä. Esihenkilön tuki on kuitenkin osoittautunut yhdeksi tärkeäksi tekijäksi. Aiempi tutkimus on keskittynyt pääasiassa transformaatiojohtajuuteen, mutta valmentava johtaminen tarjoaa vaihtoehdoisen näkökulman. Positiivinen, luottamuksellinen ja tukeva suhde esihenkilön ja työntekijän välillä on keskeinen elementti valmentavassa johtamistyyliä. (Tanskanen ym. 2019.)

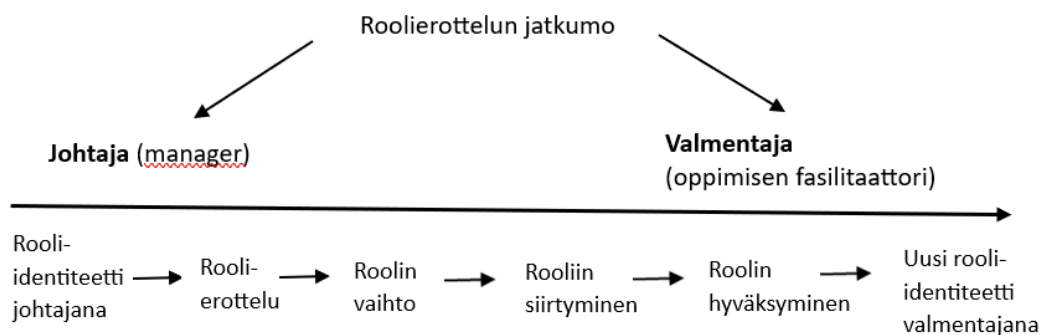
Perinteisessä johtamismallissa painopiste on ollut tavoitteiden asettamisessa ja toiminnassa, joka nojaa vahvasti faktapohjaiseen lähestymistapaan. Tässä mallissa esihenkilöiden suorituskykyä on usein arvioitu tiukasti lyhyen aikavälin numeeristen mittareiden valossa. Tämä on saattanut johtaa siihen, että esihenkilön rooli on nähty ensisijaisesti hierarkkisenä, ja alaisia on pidetty enemmänkin toteuttajina kuin keskustelukumppaneina. Perinteinen lähestymistapa on usein estänyt aitoa dialogia esihenkilön ja työntekijöiden välillä. Esihenkilö on voinut ilmentää auktoriteettia ja kontrollia, ja hänen on odotettu tietävän ja ymmärtävän asiat parhaiten. Tällainen hierarkkinen johtamismalli saattaa rajoittaa avoimuutta, luovuutta ja yhteistyötä organisaatiossa, koska se ei kannusta keskusteluun, kysymyksiin tai erilaisiin näkökulmiin. (Räsänen 2007, 90–91.)

Monissa organisaatioissa pyritään nykyään avoimempaan, osallistavampaan ja ihmislähtöisempään johtamistapaan, joka korostaa vuoropuhelua, tiimityötä ja yhteistä päämäärää. Valmentava johtaminen keskittyy erityisesti tiimityöhön ja työntekijöiden kehitykseen, toisin kuin perinteinen johtaminen, joka korostaa yksilön suorituksen ohjaamista. Näiden muutosten myötä valmentava johtaminen on noussut tärkeään asemaan organisaatioissa, sillä se edistää kehittymistä, työntekijöiden sitoutumista ja tyytyväisyyttä. (Räsänen 2007, 90–91; Duff 2013.)

Valmentavan johtamisen painopiste on kehittävässä ja positiivisissa suhteissa sekä johtajan että tiimin jäsenten välillä. Tiimityön valmennusteorian mukaan valmennus tulisi

toteuttaa eri vaiheissa työjaksoa, kuten alkuvaiheessa (tavoitteiden asettaminen), keskivaiheessa (palautteen antaminen) ja lopussa (suorituksen arviointi). Tämän ajatellaan edistävän tiimin tehokkuutta ja jäsenten kehittymistä. (Duff 2013.)

Perinteisestä johtamistavasta valmentavaan johtamiseen siirtyminen ei ole pikainen prosessi, vaan edellyttää pitkäjänteisyyttä ja kärsivällisyyttä. Esihenkilöiden kykyyn toimia valmentavasti vaikuttaa olennaisesti heidän oma vakaumuksensa omasta roolistaan, työntekijöistään ja oppimisprosessista. Hyvä itsetuntemus on avainasemassa tässä muutosmatkassa. Valmentavaa johtamista harjoittavalta esihenkilöltä vaaditaan aitoa halua tukea työntekijöitä heidän tavoitteidensa saavuttamisessa ja ammatillisessa kasvussaan. Johtaminen on systemaattista ja muuttuu perinteisestä ylhäältä alaspäin käsketyistä mallista kohti kumppanuutta, jossa esihenkilö ja alainen työskentelevät yhdessä yhteisten päämäärien saavuttamiseksi. (Räsänen 2007, 90–91; Ristikangas ym. 2021, 36.) Alla olevassa kuvassa on kuvattu muutosta työnjohtajasta valmentavaksi johtajaksi.



Kuvio 1. Siirtyminen oppivaan organisaatioon (mukaillen Ellinger ym. 1999).

Muutosprosessin onnistuminen esihenkilöiden osalta edellyttää kokonaisvaltaista lähestymistapaa. Muutoksen tulisi saada alkunsa organisaatiotasolta, ja johdon tehtävänä on määritellä valmentava johtajuus strategisesti merkittäväksi tekijäksi. Kun koko esihenkilökuntaa koulutetaan valmentavaan johtamiseen, syntyy ryhmäpaine, joka edistää myönteisesti muutosta. Valmentava ote tulisi heijastua kaikkeen operatiiviseen toimintaan, kuten kehityskeskusteluihin, suoritusarviointeihin, palkitsemiskäytäntöihin, rekrytointiin ja ylennysperusteisiin. Työntekijät tulisi tuntea ja pyrkiä rakentamaan

avointa suhdetta heihin. Näin koko työyhteisö otetaan mukaan muutoksen tukemiseen, kun organisaatio pyrkii kehittämään johtajistaan valmentajia. (Räsänen 2007, 91–93.)

	<b>VANHA MAAILMA</b>	<b>UUSI MAAILMA</b>
<b>JOHTAJA JA TYÖNTEKIJÄT</b>	Työntekijät ovat johtoa varten: toteuttavat johdon käskyt	Johto on työntekijöitä varten: auttavat muita menestymään
<b>VALTA, VASTUU JA PÄÄTÖKSENTEKO</b>	Keskitetty valta, vastuu ja päätöksenteko	Viisaasti jaettu valta, vastuu ja päätöksenteko
<b>LUOTTAMUS</b>	Ei luottamusta henkilöstön kykyyn johtaa omaa työtään	Luottamus henkilöstön kykyyn johtaa omaa työtään
<b>JOHTAMISEN YDINTAIDOT</b>	Neuvo, kerro, vahdi	Kysy, kuuntele, mahdollista
<b>JOHTAMISSUHDE</b>	Johtaja – Seuraaja	Johtaja – Kanssajohtaja
<b>JOHTAJUUS ON</b>	Positioon sidottua käskyvaltaa, joka annetaan vaan muutamille	Vuorovaikuttamisen taito, jota odotetaan kaikilta
<b>JOHTAMISEN INTENTIO</b>	Luoda lisää seuraajia	Luoda lisää johtajuutta

Taulukko 1. Perinteinen johtamisajattelu ja uuden ajan johtamisajattelu (mukaillen Soback 2021, 9).

Sobackin taulukossa esitetään vertailu perinteisen ja nykyaikaisen johtamisen välillä. Nykyään työntekijöitä ei nähdä enää pelkästään johtamisen kohteina; päinvastoin, johto on olemassa työntekijöitä varten. Uudenlaisen johtamisen päämääränä on auttaa työntekijöitä loistamaan sekä yksilöinä että tiiminä. Johtaminen on tässä näkökulmassa enemmänkin palvelutehtävä. Nykyisin korostetaan työntekijöiden oman työnsä johtamisen edistämistä. Vastuuta, valtaa ja päätöksentekoa jaetaan laajemmin organisaatiossa eikä enää keskitetä vain harvoille johtajille, jotka tekevät päätökset alaistensa puolesta. Itseohjautuvuuteen, aloitteellisuuteen ja luovuuteen kannustetaan voimakkaasti. (Soback 2021, 41–44.)

Johtajien ei tarvitse enää olla kaikkietäviä. Sen sijaan he voivat toimia fasilitaattoreina ja ohjaajina, jotka kannustavat tiimejään löytämään ratkaisut ongelmiin ja kehittymään. Päätöksenteko on nopeaa, koska päätöksentekovalta on hajautettu laajasti organisaatiossa. Tämä mahdollistaa nopean reagoinnin muutoksiin ja haasteisiin. Organisaation toiminta ei ole enää riippuvainen yksittäisestä esihenkilöstä. Vastuu ja päätöksentekovalta on jakautunut laajasti organisaatiossa, mikä tukee resilienssiä ja

joustavuutta. Tämän kulttuurin myötä organisaatiossa syntyy proaktiivinen työkuulttuuri, jossa työntekijät ovat innoissaan ottamaan aloitteen omiin käsiinsä ja jatkuvasti kehittymään. Tämä johtaa pitkän aikavälin menestykseen ja organisaation kehittymiseen. (Soback 2021, 46–48.)

## **2.2 Valmentava johtaminen käsitteenä ja sen tavoitteet**

Valmentava johtaminen erottuu muista käsitteistä, kuten mentoroinnista, palautteesta ja neuvonnasta. Se on jatkuvaa toimintaa, missä esihenkilö pyrkii parantamaan työntekijän suoritusta ja auttamaan häntä saavuttamaan täyden potentiaalinsa. Valmentavan esihenkilön rooli on itsenäinen ja kattava, ulottuen koko johtajuuteen läpileikkaavana tekijänä. Johtaja helpottaa yksilön tai tiimin kehitystä antamalla neuvoja, rohkaisemalla työntekijöitä, tarkkailemalla suorituskkyä ja antamalla rehellistä palautetta. Valmentava esihenkilö arvostaa yksilöitä, uskoo lahjakkuuteen ja pyrkii aktiivisesti auttamaan heitä kehittymään. Päämääränä on innostaa henkilöitä oppimaan, kehittymään ja kasvamaan. (Manion 2015; Carvalho ym. 2022.)

Nykyään yritykset edellyttävät johtajilta valmentavaa otetta, joka tutkimusten mukaan vahvistaa työntekijöiden tyytyväisyyttä ja suorituskkyä. Valmentavan johtajan keskeisiä ominaisuuksia ovat kuuntelun taito, hyvä kommunikointitaito, selkeiden tavoitteiden asettaminen ja itsetietoisuus. Säännöllinen vuorovaikutus organisaation ja yksilön tavoitteista on tärkeää, ja esihenkilön tehtävänä on antaa rakentavaa palautetta ja reflektoida omia johtamiskäytäntöjään (McCarthy & Milner 2013.)

Valmentava johtaminen vaikuttaa suoraan työntekijöiden roolien selkeyteen ja työtyytyväisyyteen sekä epäsuorasti organisaatioon sitoutumiseen ja työsuoritukseen. Työntekijät, jotka kokevat saavansa valmennusta, ilmentävät parempaa selkeyttä tehtäviensä ja tavoitteidensa suhteen, kokevat suurempaa työtyytyväisyyttä, ovat sitoutuneempia organisaatioon ja suoriutuvat paremmin kuin ne, jotka eivät saa vastaavaa tukea. Valmennuksen puutteesta kärsivät työntekijät voivat kokea työtehtävänsä epäselvinä, kokea ahdistusta ja etäännyä organisaatiosta, mikä negatiivisesti heijastuu heidän suorituksiinsa. (Sewon 2014.)

Tutkijoiden mukaan valmentava johtaminen ei ole vain johtamisen osa, vaan sitä voidaan pitää johtamisen ytimenä. Esimerkiksi Hunt ja Weintraub (2002) korostavat erityisesti käsitettä 'valmennusjohtaja' (coaching manager), joka viittaa yritysjohtajiin ja

esihenkilöihin, jotka ovat omistautuneita auttamaan työntekijöitään oppimaan ja kehittymään valmennuksen avulla. Nämä johtajat luovat työympäristön, joka tukee oppimista, kasvua ja sopeutumista, ja he ovat vilpittömästi kiinnostuneita auttamaan niitä, joiden kanssa he työskentelevät. Hieman vastaavasti Bianco-Mathis ym. (2002) väittävät, että vahvimmat johtajat ovat valmennusjohtajia, jotka yhdistävät valmennuksen toimintatapaansa. He korostavat rehellistä viestintää, tulevaisuuteen keskittymistä ja avointa suhtautumista muihin. Tämä eroaa perinteisistä johtajista, jotka käyttävät ohjausta, neuvoja ja painostamisesta. (Hamlin ym. 2006.)

Yhteenvedona voidaan todeta, että ihanteellisessa tilanteessa valmentava esihenkilö edistää oppimista ja reflektiota. Hän kannustaa työntekijöitä kehittymään ja ottamaan vastuuta, mikä lisää heidän sitoutuneisuuttaan organisaatioon. (McCarthy & Milner 2013.) Valmentavan johtamisen päämääränä on tarjota tilaa työntekijöille, jotta he voivat ohjata omaa työtään ja tehdä itsenäisiä päätöksiä. Johtaja rohkaisee ajattelun ja päätöksenteon itsenäisyyttä, pyrkien kohtaamaan jokaisen yksilöllisesti. Työntekijöiden omaa johtajuutta tuetaan, ja heidän jatkuvaa kasvuaan edistetään. (Soback 2021, 60.)

### **2.3 Voimaannuttava ja fasilitoiva toiminta valmentavassa johtamisessa**

Valmentavan johtamisen tavoitteena on keskittyä erityisesti työntekijöiden voimaannuttamiseen, oppimiseen ja kehittymiseen (Hamlin ym. 2006). Valmentava johtaminen voidaan hahmotella kahteen keskeiseen kategoriaan, jotka ovat: voimaannuttava ja fasilitoiva toiminta. Voimaannuttava toiminta pyrkii antamaan työntekijöille enemmän vastuuta ja valtaa omassa työssään, samalla kun fasilitoiva toiminta keskittyy uuden ymmärryksen luomiseen, erilaisten näkökulmien tarjoamiseen sekä ohjaukseen ja tukeen työntekijöiden oppimisen ja kehittymisen edistämiseksi. (Ellinger & Bostrom 1999.)

**Voimaannuttavaan** toimintaan kuuluu:

- Kysymysten esittäminen työntekijöille kannustaakseen heitä pohtimaan ja ratkaisemaan ongelmia itse.
- Esteiden poistaminen työntekijöiden tieltä. Johtajan tehtävänä on yrittää tarjota resursseja, jotta työntekijät voivat tehdä työtänsä.
- Omistuksen ('ownership') siirtäminen työntekijöille, jotta he kantavat vastuun omasta työstään ja päätöksistään.



- Tietoinen pidättäytyminen antamasta suoria vastauksia työntekijöille. (Ellinger & Bostrom 1999.)

**Fasilitoivaan** toimintaan kuuluu:

- Palautteen antaminen työntekijöille eri tavoin, kuten havainnollisen, reflektiivisen ja kolmannen osapuolen palautteen avulla.
- Keskusteluiden fasilitointi, joissa pyritään yhdessä työntekijöiden kanssa ratkaisemaan ongelmia ja pääsemään yhteisymmärrykseen.
- Oppimisympäristön luominen ja tukeminen organisaatiossa.
- Selkeiden odotusten asettaminen ja niiden viestiminen työntekijöille, samalla kun selitetään odotusten merkitystä ja niiden yhteyttä organisaation laajempiin tavoitteisiin.
- Näkökulman vaihtaminen ja työntekijöiden kannustaminen näkemään asiat laaja-alaisesti.
- Työntekijöiden altistaminen eri osastoille ja näkökulmille organisaatiossa.
- Esimerkkien ja skenaarioiden käyttö valmennustilanteissa.
- Muiden asiantuntijoiden mukaan ottaminen oppimisprosessin tukemiseksi tarpeen mukaan. (Ellinger & Bostrom 1999.)

Yhteenvetävästi voidaan todeta, että nämä kaksi toimintakategoriaa perustuvat havaintoihin valmentavan johtamisen käytöstä organisaatioissa oppimisen ja kehittymisen edistämiseksi. Voimaannuttavassa toiminnassa pyritään lisäämään työntekijöiden vastuuta ja itsemääräämisoikeutta, kun taas fasilitoivassa toiminnassa keskitytään oppimisen tukemiseen ja uusien näkökulmien avaamiseen työntekijöille. Fasilitointi on prosessi, joka mahdollistaa yhteistyön ja oppimisen ryhmässä. (Ellinger & Bostrom 1999; James ym. 2007.) Seuraavaksi perehdytään kumpaankin kategoriaan hieman tarkemmin.

### 2.3.1 Voimaannuttava johtamistyyli

Voimaannuttava johtaminen on lähestymistapa, joka korostaa työntekijöiden osallistumista ja vastuunottoa organisaatiossa. Voimaannuttava johtaja pyrkii tukemaan työntekijöitä antamalla heille mahdollisuuden osallistua päätöksentekoon, ilmaista luovia ideoitaan ja kehittää omia työtehtäviään. Tavoitteena on vahvistaa työntekijöiden itseluottamusta, sitoutumista ja motivaatiota, mikä puolestaan edistää organisaation

suorituskykyä ja menestystä. Keskeisiä piirteitä ovat avoin viestintä, luottamus ja työntekijöiden ammatillinen kasvu. (Kundu ym. 2019.)

Voimaannuttava johtaminen vaikuttaa suoraan ja välillisesti työsuoritukseen. Tutkimukset osoittavat, että se voi parantaa työntekijöiden suoriutumista ja panosta työssään. Kuitenkin on tärkeää, että johtajat ovat tietoisia siitä, että voimaannuttavat käytännöt voivat vaikuttaa eri tavoin eri työntekijäryhmiin. Esimerkiksi kokeneemmat työntekijät voivat nähdä voimaannuttamisen myönteisenä asiana, kun taas vähemmän koulutetut saattavat tulkita sen johtajien ohjauksen puutteena tai huolimattomuutena. Voimaannuttava johtaminen auttaa sopeutumaan nopeasti muuttuvaan työympäristöön. Johtajat pyrkivät lisäämään työntekijöidensä itseluottamusta ja autonomiaa käyttämällä käytäntöjä kuten päätöksenteon osallistamista, vallan jakamista ja byrokratian vähentämistä. Tällainen lähestymistapa on tehokkaasti yhdistetty lisääntyneeseen suorituskykyyn, luovuuteen ja myönteiseen organisaatiokäyttäytymiseen. (Kundu ym. 2019; Wang ym. 2022)

Yleisesti ottaen voimaannuttava johtaminen pyrkii tietoisesti jakamaan valtaa ja vastuuta työntekijöille (Zhang ym. 2018). Vallan jakaminen ja vastuun antaminen edistävät työn merkityksellisyyttä ja osallistumista päätöksentekoon. Positiiviset vaikutukset ilmenevät työtyytyväisyyden ja suorituskyvyn parantumisena. On kuitenkin huomattava, että liialliset voimaannuttavat käytännöt voivat aiheuttaa kielteisiä seurauksia. Vaikka voimaannuttava johtaminen parantaa työroolisuoritusta lisäämällä seuraajien itsetehokkuuden tunnetta, se voi myös aiheuttaa kuormitusta ja lisätä työhön liittyvää stressiä, mikä vaikuttaa negatiivisesti työsuoritukseen. (Cheong ym. 2016).

On myös havaittu, että voimaannuttava johtamistapa ja luottamus ovat tiiviissä yhteydessä, sillä voimaantuminen rakentuu vahvalle luottamukselle. Sitoutuminen taas on mahdotonta ilman luottamusta ja oikeudenmukaisuutta, jotka muodostavat työntekijöiden tunneperustan ja sitoutuneen toiminnan perustan. On odotettua, että vahvaan luottamukseen perustuva valmennussuhde esihenkilön ja työntekijän välillä johtaa korkeampaan sitoutumiseen. Lisäksi on havaittu, että oikeudenmukaisesti koetut suoritusarvioinnit ovat yhtä merkittäviä sitoutumisen lisäämisessä. (Kotzé ym. 2014.)

Yhteenvetona voidaan todeta, että voimaannuttava johtaminen edistää työntekijöiden kehittymistä tarjoamalla mahdollisuuksia lisätä työperäistä osaamista, kyvykkyyttä ja oppimista. Samalla se tukee autonomian kasvattamista, mikä rohkaisee työntekijöiden itsenäisyyttä. Näiden vaikutusten odotetaan synnyttävän myönteisiä asenteita, erityisesti sitoutumista organisaatioon. Psykologisen sopimuksen teorian mukaan työntekijät pitävät johtajien antamia lupauksia myös organisaation lupauksina, mikä lisää heidän uskollisuuttaan ja sitoutumistaan. Organisaatituki teorian mukaan työntekijät tulkitsevat johtajien tarjoaman kohtelun, arvioinnin ja tuen osoituksiksi organisaation yleisestä kohtelusta ja tuesta, mikä vaikuttaa heidän sitoutumiseensa organisaatioon. (Kim & Beehr 2020.)

### 2.3.2 Fasilitoiva johtamistyyli

Fasilitoiva johtaminen kannustaa johtajia luopumaan käsky-kontrolli-mallista ja siirtymään kohti jakamista ja jatkuvaa oppimista. Fasilitaattorijohtajat helpottavat vastuun jakamista ja tukemista, luoden ympäristöjä vuoropuhelulle. He auttavat ryhmän jäseniä ilmaisemaan ajatuksiaan ja tunteitaan, edistävät ryhmädynamiikkaa ja tukevat tulevia parannuksia. Fasilitoivat johtajat eivät luovu kokonaisvaltaisista johtamisvastuistaan, mutta he pyrkivät varmistamaan, että jokainen ryhmän jäsen tuntee olevansa tärkeä osa suurempaa tarkoitusta. Tärkeää on, että vastuut jaetaan siten, että jokainen voi osallistua aktiivisesti ongelmanratkaisuun. Fasilitoiva johtaminen vaatii kykyä yhdistää ajattelu ja tunteet. Tämä johtamistyyli korostaa jakamista ja oppimista, ja se luo avoimen vuoropuhelun ilmapiirin sekä tukee ryhmän jäsenten osallistumista. (Rasmussen & Hansen 2018.)

Fasilitoiva johtaminen, joka korostaa tiimissä tapahtuvaa vuorovaikutusta ja yhteistyötä, on olennainen osa organisaation oppimisprosessia. Organisaation kyky oppia edellyttää myös tiimien oppimista. Fasilitoivassa johtamistyyliä kiinnitetään erityistä huomiota tiimin jäsenten välisen vuorovaikutuksen parantamiseen, tiedon jakamiseen ja yhteiseen oppimiseen. Johtajat toimivat tässä roolissa fasilitaattoreina, helpottaen tiimensä oppimista ja innovointia. Tämä johtamistyyli mahdollistaa tehokkaamman tiimioppimisen, tuoden mukanaan korkealaatuisempia tuloksia ja parempaa sosiaalista hyväksyntää kuin yksilöoppiminen. Kuitenkin käytännön haasteita, kuten vallan liiallista keskittämistä ja ryhmäajattelua, voi esiintyä, ja niiden voittaminen on olennaista fasilitoivan johtamisen onnistumiseksi. (Gray & Williams 2012; Raes ym. 2013.)

Fasilitoivan johtamistyylin avulla myös edistetään työntekijöiden aktiivista "taking charge" -käyttäytymistä. Johtajat luovat innostavan ympäristön tarjoamalla laajasti resursseja, mikä laajentaa työntekijöiden kognitiivista käyttäytymisimpulssia. Johtajat tukevat kasvua antamalla lisäksi henkilökohtaista huomiota, asettamalla haastavia tavoitteita ja tarjoamalla jatkuvaa palautetta, mikä rohkaisee työntekijöitä ottamaan aktiivisen roolin työpaikalla. Fasilitoivan johtamisen myönteinen kierre vahvistaa työntekijöiden kykyä ottaa vastuuta ja johtaa muutoksia. (Malik 2022.)

## 2.4 Valmentava johtamisprosessi

Kunst ym. (2018) kuvaavat valmentavaa johtamista keskittyen kolmeen keskeiseen komponenttiin: *ohjaukseen, helpottamiseen ja innoittamiseen*. Ohjauksen osalta korostetaan selkeiden suoritustavoitteiden viestimistä ja rakentavaa palautetta. Ohjauksikäyttäytyminen kannustaa työntekijöitä kehittämään taitojaan ja suuntaamaan kohti oppimistavoitteitaan, tarjoten samalla ohjeita suorituksen parantamiseksi ja vähentäen epäonnistumisen pelkoa. Valmentavan johtamisen helpottamiskomponentti edistää suorituksen lähestymistapaa tukemalla luovaa ajattelua ja auttamalla ongelmien ratkaisussa. Lisäksi toimimalla kuuntelualustana ja kannustamalla uusien aloitteiden ja haastavien tehtävien kokeilemiseen, esihenkilöt vähentävät epäonnistumisen pelkoa ja rohkaisevat työntekijöiden kehittymistä. (Kunst ym. 2018.)

Carvalho ja muut (2022) tuovat esille hieman erilaisen näkökannan. Heidän mukaansa johtamisvalmennus sisältää kolme keskeistä toimintaa suorituksen tehostamiseksi: ohjaus, tukeminen ja innostaminen. Ensimmäinen ohjaus on keskeinen osa johtamisvalmennusta, missä johtaja asettaa selkeät suoritustavoitteet ja antaa rakentavaa palautetta työntekijän suorituksen parantamiseksi. Toiseksi tukeminen on olennainen osa valmennusprosessia, jossa johtaja auttaa työntekijää ongelmien analysoinnissa ja suorituksen parantamisen keinojen tutkimisessa. Innostaminen on tärkeä elementti, missä johtaja kannustaa työntekijää tunnistamaan ja kehittämään omaa potentiaaliaan. (Carvalho ym. 2022.)

Valmennus nähdään myönteisenä työntekijöiden kehittämisen välineenä. Tutkimustulokset korostavat, että valmennuksen lähestymistapaa ei voida jättää yksittäisen esihenkilön vastuulle, vaan esihenkilöille tarvitaan tukea näiden taitojen oppimiseen ja kehittämiseen koulutuksen kautta. Esihenkilö-alaissuhde on keskeinen tekijä työntekijöiden kehittämisessä. Hyvä valmentava esihenkilö tunnistaa jokaisen

tiimin jäsenen yksilönä ja tasavertaisena. Esihenkilöiden tulee olla tietoisia vaikutuksestaan tiimiinsä, erityisesti arvostuksen tunteen näkökulmasta. Työntekijän kehitys on yhteistyöprosessi, joka perustuu elävään valmennuskulttuuriin. Tämä kulttuuri vaatii organisaatiossa kaikilta osallistumista ja aktiivista roolia joustavan valmennuskulttuurin luomisessa. Ylimmän johdon rooli on integroida tämä asenne strategisella tasolla ja tarjota tarvittavia tukimekanismeja. (Drawen 2019.)

Johtamistehtävä	Ydinosaaminen
Perustan luoja ja kohtaaja	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Välittömyys ja nöyryys</li> <li>• Kyky asettua toisen asemaan</li> <li>• Toisten kunnioittaminen</li> <li>• Odotusten asettaminen</li> </ul>
Vuorovaikuttaja	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kuuntelutaito</li> <li>• Kysymysten tekemisen taito</li> <li>• Kykyottaa vastaan ja antaa palautetta</li> </ul>
(Yhdessä) kehittymisen mahdollista	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Havainnointi- ja analyysitaito</li> <li>• Kyky aktivoida ja saada muut mukaan, osallistaa</li> <li>• Linjakuus ja jämäkkyys</li> </ul>

Kuvio 2. Valmentavan johtajan ydinosaamisalueet. (Ristikangas & Ristikangas 2013, 26.)

Valmentavan johtajan ydinosaamisalueet ovat avainasemassa esihenkilön ja alaisen välisen henkilökohtaisen suhteen rakentamisessa. Esihenkilön tehtävänä on toimia kehittymisen tukijana ja mahdollistajana, joka tukee alaisen osaamisen kehittymistä ja oppimista. Toimiessaan tällä tavoin, esihenkilö kytkeytyy tiiviisti ryhmän johtamiseen ja painottaa vuorovaikutustaitoja johtamisessaan. Siirtyminen yksilökeskeisestä kehittämisen tukijasta yhteisölliseen rooliin korostaa ryhädynamiikan ja siihen liittyvien taitojen merkitystä johtamisessa. Johtajan osaamisportfolio painottuu erityisesti vuorovaikutustaitoihin. (Ristikangas & Ristikangas 2013, 26.) Näiden ydinosaamisalueiden ja vuorovaikutustaitojen pohjalta valmentavaan johtamisprosessiin on tässä tutkimuksessa nostettu seuraavat teemat: *tavoitteiden asettaminen, kysyminen, kuuntelu, kannustaminen ja palautteen antaminen*. Nämä teemat esitellään seuraavaksi yksityiskohtaisemmin.

#### 2.4.1 Tavoitteiden asettaminen

Tehokas valmentava johtaminen on strategia, jossa esihenkilö tukee työntekijöitä parantamaan suoritustaan työssään. Tämä toteutuu selventämällä työtehtäviä ja asetettuja

tavoitteita. Tällainen valmennus eräiden tutkimusten mukaan vaikuttaa myyntituloksiin merkittävästi. (Dahling ym. 2016.) Valmentava johtaminen korostaa valmentajan roolia tavoitteiden asettajana ja työntekijöiden kasvun edistäjänä. Hyvä valmentaja ohjaa työntekijöitä saavuttamaan halutut suoritusastot, tarjoaa jatkuvaa neuvontaa, antaa rakentavaa kritiikkiä ja pitää heidät suunnassa kohti parempaa suoritusta. Valmentaminen tapahtuu säännöllisesti, käsittäen jatkuvaa palautteenkeruuta, keskustelua parannusmahdollisuuksista, avustamista korjaavissa toimenpiteissä ja jatkuvaa suunnitelmien arviointia. (Mosca ym. 2022.) Näin ollen, valmentava johtaminen ei ainoastaan ohjaa suorituskyyä selkeiden tavoitteiden avulla, vaan myös edistää jatkuvaa kasvua ja kompetenssin kehittymistä työympäristössä.

Erilaiset suorituksen johtamisen toimenpiteet lisäävät työntekijöiden sitoutumista. Esimerkiksi tavoitteiden asettaminen liittyy sitoutumiseen, koska se stimuloi keskittymistä ja intensiteettiä. Erityisesti yhteistyöhön perustuva tavoitteiden asettaminen liittyy korkeampaan työntekijöiden sitoutumisen, koska se tarjoaa motivoitumista, suuntaa ja tarkoitusta. (Kotzé ym. 2014.)

#### 2.4.2 Kysyminen

Johtajien päivittäinen työ koostuu pääosin viestinnästä, erityisesti alaisten kanssa käytävästä kommunikaatiosta. Johtajien viestintätaidot ovat suoraan yhteydessä heidän johtamistehokkuuteensa. Vaikka monet menestyneet johtajat painottavat kysymysten esittämisen ja vastausten kuuntelemisen merkitystä seuraajiensa motivoimisessa, tämä arkinen käytäntö on saanut vähemmän huomiota liike-elämän akateemisessa tutkimuksessa. (Van Quaquebeke & Felps 2018.)

Organisaatiotutkimukset tukevat kysymysten voimaa visionäärisessä johtamisessa, palautteen hakemisessa, neuvotteluissa, oppimisessa ja luovuudessa. Kysymyksillä on kuitenkin myös riskinsä, erityisesti johtajan koetun pätevyyden kannalta. Edgar Scheinin (2013 mukaan) kunnioittava tiedustelu voi olla arvokas työkalu liike-elämän johtajille, kunhan kysymykset esitetään taitavasti ja suhde rakennetaan uteliaisuuden ja kiinnostuksen perustalle. Johtajat saattavat epäröidä kysymysten esittämistä, koska he pelkäävät näyttävänsä vähemmän päteviltä. Heidän odotetaan olevan asiantuntevampia kuin muut, mikä lisää heidän statustaan. Samalla kun he kuuntelevat muiden ideoita, se voi nostaa muiden statusta ja vaikutusvaltaa. Tämä saa johtajat epäröimään, koska he pelkäävät menettävänsä valtaa. Mutta jos johtajat rohkeasti esittävät kysymyksiä, he

saattavat loppujen lopuksi saada enemmän tukea ja luottamusta. (Cojuharenco & Karelaia 2020.)

Esimerkiksi kunnioittava kysely -käsitettä kuvaillaan moniulotteiseksi käyttäytymiseksi, joka sisältää avoimien kysymysten esittämisen ja huolellisen kuuntelemisen. Tämä käyttäytyminen välittää viestin siitä, että henkilö kutsuu vastaanottajaa jakamaan ajatuksiaan tietyllä aiheella käytävän keskustelun aikana. Kunnioittavaa kyselyä ohjaavat kolme osatekijää: kysymysten määrä, kysymysten avoimuus ja kuunteleminen. Nämä elementit yhdessä määrittelevät kunnioittavan kysely tason, joka voi vaihdella positiivisesta (kunnioittava kysely) negatiiviseen (epäkunnioittava kysely). (Van Quaquebeke & Felps 2018.)

Kunnioittava kysely on merkittävä tekijä seuraajien perustarpeiden tyydyttämisessä. Johtajat, jotka käyttävät avoimia kysymyksiä ja kuuntelevat huolellisesti, tukevat seuraajien autonomian, pätevyyden ja liittymisen tarpeita. Autonomian tunnetta vahvistetaan, kun johtajat antavat seuraajille tilaa tulkita tilanteita omasta näkökulmastaan. Pätevyyden tunnetta lisätään, kun johtajat ilmaisevat luottamuksensa seuraajien kykyyn vastata avoimiin kysymyksiin. Liittyyvyyden tarvetta tuetaan kaksisuuntaisella viestinnällä, joka välittää huolenpidon ja henkilökohtaisen kiinnostuksen. Johtajien oma autonomian, pätevyyden ja liittymisen tyydyttäminen on olennaista, jotta he voivat käyttää kunnioittavaa kyselyä tehokkaasti. (Van Quaquebeke & Felps 2018.)

Ilman kysymistä on hankala valmentaa, koska kysyminen osoittaa sen, että on kiinnostunut toisen ajatuksista (Ristikangas ym. 2021, 65). Kysymisen tarkoitus ei kuitenkaan ole kysyä vain kysymisen ilosta. Kysymyksen tarkoituksena tulee olla uusien näkökulmien ja ajattelun jalostaminen. Valmentavan johtamisen näkökulmasta on suositeltavaa käyttää avoimia kysymyksiä, jotka alkavat kirjaimella M (miten, milloin, mitä jne.), sen sijaan kuin sulkevia kysymyksiä, jotka alkavat kirjaimella O (onko, olisiko jne.). Sulkevat kysymykset eivät yleensä johda syvälliseen asioiden pohdintaan tai käynnistä ajatteluprosessia työntekijän mielessä. Ne saattavat myös rajoittaa uusien näkökulmien esiintuloa. M-alkuiset kysymykset sen sijaan auttavat ratkaisemaan nämä ongelmat, koska ne usein kannustavat syvällisempään pohdintaan ja käynnistävät ajatusprosesseja. Lisäksi ne avaavat uusia näkökulmia keskusteluun. (Soback 2021, 64, 137–141.)

### 2.4.3 Kuuntelu

Kuuntelu on keskeinen johtamistaito, kuten Epiktetoksen lainaus "*Meillä on kaksi korvaa ja yksi suu*" korostaa. Kuuntelutaito on olennainen osa johtamista, erityisesti kun tavoitteena on ymmärtää erilaisia näkemyksiä ja kokemuksia. Radikaali kuuntelu, eli syvälinen ja tarkoituksellinen kuuntelu, on tärkeä osa tätä taitoa. Se edellyttää omien ajatusten hiljentämistä, sisäisten suodattimien poistamista ja itsehillintää. Radikaali kuuntelu kunnioittaa muiden kokemuksia, rakentaa empatiaa ja avaa mahdollisuuksia vahvistaa suhteita sekä kehittää parempia ratkaisuja haasteisiin. Radikaalin kuuntelun hallitseminen auttaa kehittämään luottamuksellisia kumppanuuksia ja tehokasta yhteistyötä eri sidosryhmien kanssa, edistäen innovatiivisia ratkaisuja ja vähentäen organisaation riskejä. (Gott 2022; Jones 2023.)

Johtajan kyky kuunnella ja ymmärtää tiimensä tai yhteistyökumppaneidensa näkökulmia ja tarpeita on ratkaiseva tekijä yhteisten tavoitteiden saavuttamisessa. Tämä pätee erityisesti tilanteissa, joissa yksilöt voivat olla eri-ikäisiä, erilaisista taustoista tai eri organisaatioiden edustajia. Kuunteleminen ei rajoitu vain liiketoiminnallisiin kysymyksiin, vaan se luo myös avoimen ilmapiirin, jossa ihmiset tuntevat itsensä ymmärretyiksi ja arvostetuiksi. Tämä voi edistää työntekijöiden tai ryhmän jäsenten omistautumista yhteisille päämäärille. Johtajan on tunnettava tiimensä tarpeet, vahvuudet ja heikkoudet sekä luotava tila, jossa avoin keskustelu ja vuorovaikutus ovat mahdollisia. Kuuntelutaito voi auttaa luomaan luottamusta, parantamaan kommunikaatiota ja vahvistamaan ryhmähenkeä. Se ei ole vain yksisuuntainen prosessi, vaan se vaatii myös kykyä reagoida ja sopeutua saatuihin näkökulmiin. Jatkuvalle kuuntelulle ja avoimella viestinnällä johtaja voi vahvistaa organisaationsa yhtenäisyyttä ja saavuttaa parempia tuloksia yhdessä työskennellessä. (Ute 2016.)

Valmentavan johtajan yksi tärkeimmistä taidosta on kyky kuunnella. Ilman kuuntelua ei voi olla vuorovaikutusta ja yhteistyötä. On tärkeää, että keskittyy toiseen ja hänen ajatuksiinsa (Ristikangas ym. 2021, 65). Kysymysten esittäminen yksinään ei riitä; on tärkeää osata myös kuunnella. Kuuntelemisen avulla kysymykset voivat muuttua oivalluksiksi, kun valmentava esihenkilö antaa tilaa työntekijälle omien ajatustensa prosessointiin. Tehokasta valmentamista varten on suositeltavaa esittää kysymyksiä yksi kerrallaan ja antaa toiselle osapuolelle mahdollisuus vastata ja harkita erilaisia näkökulmia. Puhuminen voi auttaa jäsentämään omaa ajattelua, mutta yhtä lailla on



tärkeää tuntea, että on tullut kuulluksi. Kun asioita ilmaistaan ääneen, se voi tehdä niistä konkreettisempia ja auttaa niiden ymmärtämisessä. (Soback 2021, 143–144.)

Kuuntelutaitoon liittyy erilaisia tasoja ja tyyppejä. Tasot vaihtelevat välinpitämättömästä kuuntelemisesta empaattiseen kuunteluun. Erilaiset kuuntelutyypit sisältävät taitoja kuten erottelukuuntelu (tunteiden havaitseminen), kriittinen kuuntelu (ajatusten ja ideoiden ymmärtäminen ja arviointi), empaattinen kuuntelu (näkökulman ja mielipiteen ymmärtäminen) ja kattava kuuntelu (ymmärtäminen ja muistaminen). Valmentava johtamistyyli yhdistää näitä kuuntelutyyppejä keskittyen erityisesti aktiiviseen ja empaattiseen kuunteluun, mikä tukee myönteisten suhteiden ja organisaatiokulttuurin kehittymistä. Valmentavat kuuntelutaidot ovat tärkeitä, koska ne edistävät myönteisiä suhteita ja organisaatiokulttuureja. Kuuntelemalla aktiivisesti ja empaattisesti osoitetaan arvostusta ja luodaan tila, jossa erilaiset näkemykset ja ajatukset voivat kukoistaa. Hyvä kuuntelija asettaa itsensä toisen asemaan ja kunnioittaa heidän kokonaisuuttaan, luovuuttaan ja resurssejaan. Kuuntelu luo turvallisen ja tukevan ympäristön, jossa ihmiset voivat tuoda esille itsensä. (Wefald 2022.)

#### 2.4.4 Kannustaminen

Valmentava johtaminen korostaa valmentajan roolia kannustavana tavoitteiden asettajana ja työntekijöiden kasvun ja työkompetenssin parantajana. Hyvä valmentaja ohjaa työntekijöitään saavuttamaan halutut suoritustasot ja kannustaa heitä toteuttamaan suoritussuunnitelmia antamalla kiitosta, jatkuvaa neuvontaa ja rakentavaa kritiikkiä tarvittaessa. Valmentajan tulee pitää työntekijät suunnassa kohti parempaa suoritusta, ja tähän tarvitaan säännöllistä valmentamista, jossa kerätään tietoa työntekijöiden kompetenssista, keskustellaan parannuskohteista, autetaan korjaavissa toimenpiteissä ja arvioidaan jatkuvasti suunnitelmien toteutumista. (Mosca ym. 2022.)

Esihenkilön rooli on erityisen merkittävä, kun pyritään luomaan organisaatioon ilmapiiri, jossa työntekijät tuntevat itsensä ymmärretyiksi ja arvostetuiksi. Kannustava johtaja luo tilan, jossa avoin keskustelu ja vuorovaikutus ovat mahdollisia. Kuuntelutaito on tässä avainasemassa, ja esihenkilön tulee olla valmis reagoimaan ja sopeutumaan saamiinsa näkökulmiin. Jatkuvalla kuuntelulla ja avoimella viestinnällä johtaja voi vahvistaa organisaationsa yhtenäisyyttä ja saavuttaa parempia tuloksia yhteistyössä työskennellessä. (Ruiz-Palomino 2019.)

Esimerkiksi johtajan kannustava rooli on ratkaiseva sekä työntekijöiden luovuuden että uuden tuotteen kehityksen nopeuden kannalta. Hyvä johtaja kannustaa aktiivisesti työntekijöitä olemaan luovia ja osallistumaan innovaatioprosessiin. Tämä kannustus ei ainoastaan lisää työntekijöiden luottamusta, vaan myös nopeuttaa työskentelyä. Johtajan tuki työntekijöiden ideoiden kehittämisessä ja ongelmanratkaisussa parantaa uuden tuotteen kehityksen vauhtia. Lisäksi johtajan rohkaisu luovuuteen vaikuttaa myös tiedonetsintään. Kun johtaja korostaa luovuutta ja tukee tiedonhakuja, se tehostaa prosesseja ja nopeuttaa uuden tuotteen kehittämistä. Johtajan kannustava lähestymistapa luo innostavan ilmapiirin, joka rohkaisee työntekijöitä osallistumaan luoviin prosesseihin ja edistää tehokkaampaa innovaatiota. Näin ollen johtajan aktiivinen rooli kannustajana muodostaa perustan innovatiiviselle organisaatiokulttuurille, mikä nopeuttaa innovaatioiden syntymistä ja edistää organisaation menestystä. (Cheng & Yang 2019; Cheng ym. 2019.)

#### 2.4.5 Palautteen antaminen

Palautteen antaminen on tiedon antamista tarkoituksena vaikuttaa. Tämä prosessi vaatii kolme avaintekijää: tietoa, aikomusta ja vaikutusta. Tiedon tulee olla yksityiskohtaista ja antaa selkeä käsitys siitä, mikä toiminta tai päätös oli hyvää ja miksi se oli merkittävää. Aikomuksen tulisi olla harkittu ja johtajan omistautunut sitoutumaan tiimensä jäsenten kehittymiseen. Palautteen tavoitteena on vaikuttaa moniin asioihin, kuten laatuun, käyttäytymiseen, asenteisiin ja tiimityöhön. On tärkeää murtaa harhaluulot, kuten oletamus, että hyvät työntekijät tietävät olevansa hyviä ilman palautetta, tai että vain poikkeukselliset suoritukset ansaitsevat kiitosta. Johtajien tulee ymmärtää, että positiivinen palaute on arvokasta myös arkipäiväisissä tehtävissä. Johtajan on pyrittävä luomaan turvallinen ympäristö rehellisen palautteen antamiseksi, ja tätä voidaan tehdä yksinkertaisilla välineillä kuten pitämällä tiimiläiset ajan tasalla, vahvistamalla positiivista käyttäytymistä, arvostamalla työntekijöitä ja rohkaisemalla heitä eteenpäin vaikeina hetkinä. Palautteen antamisen tulisi olla osa päivittäistä vuorovaikutusta ja sen tulisi olla mukautettu vastaanottajan tarpeisiin. Jatkuva palautekulttuuri edistää positiivista ilmapiiriä ja kasvattaa organisaation tehokkuutta. (Geisler 2019.)

Palautteen tulisi olla rehellistä, suoraa ja mahdollisimman välitöntä. Pääosin palautteen tulisi olla positiivista ja vahvistavaa, mutta se voi sisältää myös korjauksia ja uudelleenohjausta. (Manion 2015.) Valmentavan johtamisen näkökulmasta on tärkeää,

että valmentaja keskittyy positiiviseen palautteeseen ja parantaa suoritusta selittämällä, mitä havaitaan, kuvailemalla tunteita työntekijän suorituksesta, selittämällä suorituksen vaikutusta, selvittämällä odotukset ja tekemällä ehdotuksia parannuksesta. Jatkuva palaute voi edistää positiivista palautetta ja parantaa suorituskykyä. (Mosca ym. 2022.)

Rakentavan palautteen antaminen on tutkimusten mukaan keskeistä työsuorituksen parantamisessa. Työntekijän vahvuuksien painottaminen edistää oppimista, kasvua ja kehitystä, toisin kuin heikkouksiin keskittyvä palaute. Tarkka, tehtäväkeskeinen ja välitön palaute on tehokasta, kunhan se tarjoaa selkeää neuvontaa parannusehdotuksista. Palautteen tulisi olla myös havaittavissa säännöllisesti, ja sen yksityiskohtaisuus ja hyväksyttävyyys ovat avainasemassa. Vuorovaikutteinen palauteprosessi, joka sisältää avointa keskustelua, on tärkeä, ja noudattamalla näitä periaatteita voidaan edistää työntekijöiden oppimista ja kehittymistä, mikä puolestaan tehostaa työsuoritusta. (Kuvaas ym. 2017.)

Sekä positiivinen suoritusperustainen palaute että negatiivinen suoritusperustainen palaute voivat myönteisesti vaikuttaa työntekijän suoritukseen. Positiivisen palautteen saanut työntekijä todennäköisesti arvioi palautteen tarkaksi ja kokee sen tyydyttäväksi. Toisaalta negatiivinen palaute voi toimia motivaation lähteenä työntekijöille, kannustaen heitä asettamaan korkeampia suoritustavoitteita. On kuitenkin tärkeää huomata, että palautteen vaikutukset voivat olla monimutkaisia. Positiivinen palaute voi lisätä itsetehokkuutta ja asettaa korkeampia suoritustavoitteita, kun taas negatiivinen palaute voi heikentää itsetehokkuutta. Näiden palautteiden vaikutukset voivat vaihdella yksilöittäin, ja jotkut voivat reagoida positiiviseen palautteeseen parantamalla suoritustaan, kun taas toiset voivat vähentää ponnistelujaan. (Zheng ym. 2015.)

Palaute vaikuttaa myönteisesti sitoutumiseen lisäämällä esihenkilötukea, herkkyyttä ja itsearvostusta. Tunnustuksen ja palkitsemisen tarjoaminen on avainasemassa sitoutumisen edistämässä, sillä ne parantavat tyytyväisyyttä, motivaatiota, moraalialia ja organisaation suorituskykyä. Esihenkilöt voivat tukea työntekijöiden kehitystä ja sitoutumista tarjoamalla mahdollisuuksia koulutukseen ja tukemalla heidän urakehitystavoitteitaan. Jatkuva kehittäminen korostetaan tärkeänä tekijänä työntekijöiden sitoutumisen ylläpitämisessä. Näin ollen suositellaan, että organisaatiot ja esihenkilöt hyödyntäisivät urakehitystä strategiana saavuttaakseen korkeamman sitoutumisen tason. (Kotzé ym. 2014.)

## 2.5 Valmentavan johtamisen haasteet

Valmentava johtaminen ei aina sovellu kaikkiin tilanteisiin. Se ei ole tehokasta, kun työntekijöiltä puuttuvat perusvalmiudet tehtäviensä hoitamiseen, sillä valmentavat kysymykset ja kannustaminen eivät ole hyödyllisiä, kun oikea ratkaisu on selvä tai päätöksiä tarvitaan johtajan toimesta. Tällaisissa tilanteissa on tehokkaampaa tarjota tarvittava tieto suoraan työntekijälle. Tarkkuutta vaativassa rutiinityössä, jossa on noudatettava tarkkoja ohjeita, valmentamisen periaatteet eivät välttämättä ole soveliaita. Vaihtoehtoisia ja luovia ratkaisuja ei voida kannustaa käytettäväksi tällaisissa tilanteissa. Kiireellisissä tai kaaosmaisissa tilanteissa saattaa olla välttämätöntä antaa suoria käskyjä, sillä tilanteen vaatimassa nopeudessa ei ole mahdollisuutta yhteiseen pohdintaan. (Soback 2021, 80–82.)

Carvalho ja muut (2023) tunnistivat kirjallisuuskatsauksensa perusteella tekijöitä, joita verrattiin heidän omiin kokemuksiinsa johtamisvalmennusohjelmien järjestämisestä, mikä johti kuuden merkittävän esteen identifiointiin tehokkaalle johtamisvalmennukselle. Alla heidän tunnistamansa esteet:

Aikaresurssien puute	Johtajat ovat kiireisiä ja saattavat kokea ajanpuutetta valmennuksen tarjoamiseen, erityisesti suorituspainetilanteissa.
Valmennukseen halukkuus	Esihenkilösaattavat epäröidä valmennuksen tarjoamista, kun se ei ole virallisesti osa heidän tehtävänkuvaansa ja vaatii henkistä ja emotionaalista panostusta.
Valmentamistaitojen osaaminen	Esihenkilöillä on tarve kehittää vuorovaikutustaitoja ja valmentamistaitojaan valmennuksen tarjoamiseksi.
Työntekijöiden valmius ja halukkuus	Työntekijöiden osallistuminen ja yhteistyövalmius vaikuttavat valmennuksen tehokkuuteen.
Yhteiskunnalliset odotukset	Yhteiskunnalliset odotukset voivat vaikuttaa valmennuksen toteutumiseen, kun hierarkkisia suhteita korostetaan.
Teknologian vaikutus	Teknologia voi edistää etävalmennusta, mutta samalla se voi haastaa ihmisten välistä vuorovaikutusta ja luottamuksen rakentamista valmennuksessa

Taulukko 2. Esteet tehokkaalle johtamisvalmennukselle (mukailten Carvalho ym. 2023).

Näiden haasteiden voittamiseksi tai vähentämiseksi tarvitaan yhteistyötä neljän tärkeän toimijan kesken: organisaation, ylimmän johdon, henkilöstöhallinnon ja esihenkilöiden. Organisaation tulisi luoda tukirakenne valmennukselle, ylimmän johdon tulisi omistautua valmennukselle ja toimia esimerkkinä valmentajista ja valmennettavista,

henkilöstöhallinnon tulisi integroida valmennus osaksi henkilöstöhallinnon järjestelmiä ja tarjota valmentajakoulutusta, ja esihenkilöiden tulisi kehittää luottamusta, joustavuutta ja valmennustaitojaan. (Carvalho ym. 2023.)

Puolestaan McCarthyn & Milnerin (2013) mukaan on tunnistettavissa kymmenen valmentavan johtamisen haastetta, jotka ovat lueteltu alla. Näitä haasteita käsitellessään valmentava johtaja voi parantaa työntekijöidensä suorituskykyä ja työntekijäkokemusta organisaatiossa. Heidänkin mukaansa valmentava johtaminen vaatii jatkuvaa oppimista ja sopeutumista erilaisiin tilanteisiin.

Valmentavan johtamisen omaksuminen	Johtajat voivat olla vastahakoisia tai epäileviä valmentavan johtamisen suhteen, erityisesti jos he eivät ole itse saaneet valmennusta. Heidän oma kokemuksensa valmennuksesta voi vaikuttaa siihen, kuinka halukkaita he ovat tuomaan valmennuksen osaksi organisaation toimintaa.
Valmennustaitojen kehittäminen	Pelkkä valmennustaitojen koulutus ei riitä. Organisaation on luotava kulttuuri, joka tukee valmentavaa johtamista ja mahdollistaa valmennustaitojen jatkuvan soveltamisen.
Ihmissuhteet	Valmentavalla johtajalla on etuna se, että hän tuntee tiiminsä jäsenet, heidän kontekstinsa ja suorituksensa. Hyvät ihmissuhteet ja luottamus voivat parantaa valmentavan johtamisen onnistumisen mahdollisuuksia.
Kuunteleminen	Kuuntelemisen odotetaan olevan osa valmennusta ja se voi parantaa johtajan ja tiimin jäsenten suhdetta. Kuunteleminen luo luottamusta ja aitoutta, ja se auttaa ymmärtämään paremmin toisten ajatuksia ja tunteita
Kysymykset	Valmentavan johtamisen pitäisi olla ei-direktiivistä, ja johtajan on opittava esittämään voimakkaita kysymyksiä, jotka auttavat tiimin jäseniä ajattelemaan, refleктоimaan ja kasvamaan. Kysymykset ovat keskeinen osa valmentavaa johtamista ja voivat auttaa tiimin jäseniä ymmärtämään omia tavoitteitaan ja oletuksiaan
Tavoitteiden asettaminen	Valmentavassa johtamisessa korostetaan tavoitteiden asettamista. Johtajan on opittava auttamaan tiimin jäseniä selvittämään ja sitoutumaan tavoitteisiin, jotka vastaavat sekä heidän henkilökohtaisia että organisaation tavoitteita.
Palaute	Johtajien on opittava antamaan rakentavaa palautetta. Ongelmallista voi olla se, että valmennusmanageri saattaa tuntea olonsa epä mukavaksi, kun hänen on annettava palautetta, etenkin jos se on kriittistä. Palaute on kuitenkin tärkeää, ja sen tulisi tukea tiimin jäsenten kasvua ja kehitystä.
Roolinvaihto	Valmentavan johtamisen rinnalla johtajien on opittava vaihtamaan rooleja, kuten opettamista, kouluttamista, mentorointia tai konsultointia, sen mukaan, mikä on tilanteeseen parhaiten soveltuva lähestymistapa. Tämä

	saattaa aiheuttaa haasteita ja konflikteja, kun johtaja joutuu vaihtamaan rooleja.
Luottamuksellisuus	Valmentavassa keskustelussa voi paljastua asioita, joita ihmiset eivät jakaisi tavallisesti. Valmennusmanagerin on käsiteltävä luottamuksellisuutta ja varmistettava, että keskusteluun liittyvä tieto ei käänny vastaan.
Valmennustiimin valitseminen	Johtajien on päätettävä, ketkä tiimensä jäsenet osallistuvat valmennukseen, ja jos joku ei ole kiinnostunut tai ei tunne oloaan mukavaksi, valmennus saattaa epäonnistua. Johtajan ja tiimin jäsenten välisellä luottamuksella voi olla vaikutusta siihen, kuinka sujuvasti valmennus sujuu.

Taulukko 3. Valmentavan johtamisen haasteet (mukailien McCarthy & Milner 2013).

### **3 Työssä tapahtuva osaamisen kehittyminen**

Tässä luvussa käsitellään työntekijöiden osaamisen kehittymistä ja erityisesti epämuodollista oppimista. Luvussa käsitellään lyhyesti myös itseohjautuvuutta, joka tukee epämuodollista oppimista. Epämuodollinen oppiminen edistää joustavuutta ja elinikäistä oppimista, mikä on tärkeää nyky-yhteiskunnassa, jossa työtehtävät ja vaatimukset muuttuvat jatkuvasti. Siksi on tärkeää tunnistaa ja arvostaa epämuodollisen oppimisen roolia ja tarjota mahdollisuuksia sen tukemiseen ja edistämiseen. (Hager & Halliday 2006, 2–3.) Nykyään työelämä muuttuu nopeasti, luoden uusia ammatteja samalla kun vanhoja häviää. Työntekijöiltä edellytetään jatkuvaa oppimista, uudistumiskykyä ja itsensä johtamisen taitoja. Pelkkä substanssiosaaminen ei enää riitä, vaan menestyvät työntekijät tarvitsevat myös vahvoja vuorovaikutus- ja yhteistyötaitoja. (Ristikangas ym. 2021, 13.)

#### **3.1 Osaamisen kehittäminen yleisesti**

Osaaminen on korkeamman tason kyky toimia luovasti ja itseorganisoituneesti odottamattomissa ja usein kaoottisissa tilanteissa. Se ei ole pelkästään taitoja, tietoa tai pätevyyttä, vaan pikemminkin kyky toimia soveltavasti teorian ja käytännön välillä. (Bach & Suliková 2019.) Osaamisen kehittäminen on keskeinen tekijä menestyksessä vastaamisessa liike-elämän haasteisiin. Monilla eri aloilla tapahtuu jatkuvaa muutosta, kuten digitalisaatiota ja kuluttajakäyttäytymisen muutoksia. Tämä vaikuttaa suoraan työntekijöiden tarvittavaan osaamiseen. Osaamisen kehittämisellä pyritään varmistamaan, että työntekijöillä on tarvittavat taidot ja tiedot nykyisten ja tulevien haasteiden kohtaamiseksi. Se voi sisältää sekä muodollisia että epämuodollisia oppimismuotoja. Muodolliset ohjelmat, kuten koulutukset ja kurssit, voivat tarjota perustiedot, kun taas epämuodollinen oppiminen, kuten työssäoppiminen, yhteistyö muiden kanssa ja kokemusten jakaminen, voi täydentää tätä. Korostetaan myös, että osaamisen kehittäminen on merkittävä tekijä työntekijöiden houuttelemisessa ja sitouttamisessa. Työnhakijat arvioivat usein yrityksen houkuttelevuutta sen tarjoaman osaamisen kehittämisen perusteella. Yritykset, jotka panostavat laajasti sekä muodolliseen että epämuodolliseen oppimiseen, voivat odottaa parempaa työntekijöiden hyvinvointia ja liiketoiminnan suorituskykyä. (Derwik & Hellström 2023.)

Alla on kuvattu yhtä paljon käytettyä oppimisen mallia, joka on nimeltään 70–20–10-malli. Tämä malli korostaa työssä tapahtuvaa epämuodollista oppimista. Se jakaa oppimisen lähteet kolmeen osaan: 70 prosenttia oppimisesta tapahtuu käytännön työtehtävissä, 20 prosenttia oppimisesta tulee vuorovaikutuksesta muiden kanssa ja 10 prosenttia oppimisesta kohdistuu muodolliseen koulutukseen tai koulutustilaisuuksiin.

### **Oppimisen 70–20–10 malli**

70–20–10-malli tarjoaa oppimisen suunnittelukehyksen, joka hajauttaa oppimisen eri lähteisiin. Mallin mukaan noin 70 % oppimisesta tapahtuu käytännön työtehtävissä eli epämuodollisena oppimisena, kun taas 20 % oppimisesta syntyy vuorovaikutuksessa muiden ihmisten kanssa, ja loput 10 % tapahtuu formaalin koulutuksen kautta. Tämä malli korostaa työssä oppimisen ja kollegoiden kanssa vuorovaikutuksen tärkeyttä verrattuna perinteiseen luokkahuonekoulutukseen. Vaikka monissa lähteissä toistetaan 70 % sääntöä, se on saanut osakseen myös paljon kritiikkiä. Alkuperäiset lähteet, kuten 1980- ja 1990-lukujen tutkimukset, mainitsevat Honeywellin tutkimuksen tukevan tätä mallia. Kuitenkin myöhemmät tutkimukset, eivät vahvista välttämättä 70 % säännön voimakasta näyttöä. Vaikka 70–20–10-malli on laajalti siteerattu, sen tukemiseksi esitetyt todisteet ovat kiistanalaisia ja vaativat lisätutkimusta selventämään mallin pätevyyttä. (Clardy 2018.)

Mallin arvioinnissa voidaan tunnistaa kaksi keskeistä huolenaihetta. Ensinnäkin taustalla oleva tutkimuskirjallisuus kohtaa merkittäviä haasteita, sillä se on pirstaleinen ja puutteellinen. Useat tutkimukset eivät ole avoimesti saatavilla, mikä estää niiden laadun asianmukaisen arvioinnin. Lisäksi monet viittaukset, joita käytetään 70 % säännön tueksi, eivät tarjoa riittävää näyttöä. Tämä asettaa koko kirjallisuuden luotettavuuden kyseenalaiseksi ja luo epävarman perustan mallille. Toiseksi tutkimusmenetelmät, erityisesti kyselyt, avoimet haastattelut ja havainnointitutkimukset, kohtaavat monia pätevyyteen liittyviä uhkia. Monet tutkimukset keskittyvät johtajien oppimiskokemuksiin, mikä tekee niistä epätyypillisiä ja vähentää niiden yleistettävyyttä laajemmalle työvoimalle. Lisäksi monet tutkimukset eivät systemaattisesti kerää tietoa muodollisista koulutus- ja koulutuskokemuksista, mikä tekee prosenttiosuuden laskemisesta epävarmaa. Raportoinnin haasteet, kuten muistin virheet ja epäyhtenäiset määritelmät epämuodollisesta oppimisesta, lisäävät epävarmuutta tulosten perusteella tehtävistä päätöksistä. Esimerkiksi osallistujilla voi olla vaikeuksia erottaa oppiminen



työn tekemisestä, mikä saattaa vääristää heidän arvioitaan. (Clardy 2018.) Kuitenkin tätä mallia käytetään myös perustelemaan valmentavan johtamisen tehokuutta, jonka vuoksi se käytiin tässä luvussa lyhyesti läpi.

### **3.2 Epämuodollinen oppiminen**

Työntekijän kehittämistä voidaan tarkastella jatkuvana prosessina, joka koostuu monenlaisista toiminnoista, kuten vapaaehtoisista tai pakollisista, muodollisista tai epämuodollisista tekujöistä, jotka voivat liittyä nykyiseen työhön tai pitkäaikaiseen henkilökohtaiseen kehittymiseen. (Dachner ym. 2021.) Epämuodollisen oppimisen taitojen kehittäminen tapahtuu työpaikalla ilman tarkkaa suunnittelua ja organisoitumista. Se on tahallista, itseohjautuvaa ja perustuu kokemuksiin, kuten kysymysten esittämiseen tai uusien työmenetelmien kokeiluun. Vaikka se tapahtuu päivittäisissä työtehtävissä, oppiminen ei ole pääasiallinen tavoite, mikä tekee sen arvioimisesta haasteellista. (Wallo ym. 2020.)

Epämuodollinen oppiminen eroaa muodollisesta oppimisesta, kuten koulutuksista, koska se ei ole suunniteltua eikä organisoitua. Se tapahtuu arkipäivän työtehtävissä, kun työntekijät hankkivat tietoa, taitoja ja asenteita omatoimisesti kokemusten kautta. Epämuodollisen oppimisen tulokset voivat liittyä yksilöiden ammatilliseen suoritukseen ja mahdollisesti myös tiimin sekä organisaation suorituskyyyn, vaikka näiden arviointi voi olla vaikeampaa verrattuna muodolliseen oppimiseen. (Wallo ym. 2020.)

Epämuodollinen oppiminen on tiedostettu merkittäväksi oppimisen muodoksi työpaikalla erityisesti sen jälkeen kun Knowles (1950 mukaan) esitteli käsitteen ensimmäistä kertaa, vaikka toki työpaikoilla käytännössä on aiemminkin tapahtunut työssä tapahtuvaa oppimista. Epämuodollisena oppimisena pidetään kaikenlaisia kokemuksesta oppimisen muotoja, jotka tapahtuvat muodollisten oppimiskontekstien ulkopuolella. Se sisältää usein itseohjautuvaa oppimista, verkostoitumista, valmennusta, mentorointia ja suoritussuunnittelua. Watkinsin ja Marsickin (1992 mukaan) kehittämä teoria epämuodollisesta oppimisesta keskittyy oppimiseen, joka tapahtuu organisaatiossa vuorovaikutuksessa työntekijän ja hänen ympäristössään olevien kanssa. (Yoon ym. 2018.)

Sattumanvarainen oppiminen, jota organisaatiot eivät ole suunnitelleet, mutta jota ohjaa työntekijän kokemus ilman tarkoitettua oppimistarkoitusta, katsotaan yhdeksi

epämuodollisen oppimisen alakategoriaksi. Epämuodollinen oppiminen voidaan määritellä yksilölliseksi oppimisprosessiksi, joka on tiiviisti integroitu päivittäisiin työtoimintoihin ja tuottaa pääasiassa hiljaista, implisiittistä tietoa. Se voi olla harkittua, tietoista ja suunniteltua tai spontaania, tiedostamatonta, suunnittelematonta ja tarkoituksetonta. Tämä oppimismuoto mahdollistaa työntekijöiden itsesäätelyn oppimisprosessissa, sillä he voivat suurelta osin hallita sitä, mitä ja miten he oppivat omassa kontekstissaan. (Yoon ym. 2018.)

Epämuodollisen oppimisen ilmiön arvioiminen on monisyinen tehtävä, sillä tahalliset toiminnot ovat helpompia havaita ja analysoida kuin ne, jotka tapahtuvat tahattomasti ja ovat enemmän integroituneita muihin tehtäviin. Työpaikalla esiintyviä tahallisia epämuodollisen oppimisen muotoja ovat muun muassa itsensä ohjattu oppiminen, mentorointi, verkostoituminen, kysymysten esittäminen ja palautteen saaminen. (Berg & Chyung 2008.)

Voidaan todeta, että valmentaminen ja epämuodollinen oppiminen ovat tiiviisti yhteydessä toisiinsa työympäristössä, jonka vuoksi niiden yhteyksiä on tässä tutkimuksessa kiinnostavaa selvittää. Työntekijät kehittävät taitojaan ja suorituskykyään arkipäivän vuorovaikutuksessa kollegoidensa kanssa, ja tässä prosessissa epämuodollinen valmennus ja mentorointi ovat keskeisessä roolissa. Työympäristössä tapahtuva epämuodollinen oppiminen ilmenee erilaisina työhön liittyvinä keskusteluina ja neuvojen jakamisena kollegoiden välillä, mikä edistää taitojen kehittymistä ilman virallisia koulutusohjelmia. Valmentava johtaminen ja epämuodollinen oppiminen yhdessä luovat kannustavan ilmapiirin ja avoimen kommunikaation, jotka edistävät työyhteisön oppimista ja kehittymistä. (Shanks 2023.)

### 3.2.1 Epämuodollisen ja muodollisen oppimisen ero

Muodollisen ja epämuodollisen oppimisen eroja voidaan havainnollistaa oppimisen organisoinnissa ja tavoitteissa. Muodollinen oppiminen tapahtuu yleensä strukturoiduissa ympäristöissä, kuten luokkahuoneissa tai koulutusohjelmissa, jotka on suunniteltu oppimista varten. Siihen sisältyy opetusta tai ohjausta, määriteltyjä oppimistavoitteita ja se johtaa usein pätevyyden tai tutkinnon saavuttamiseen. Toisin kuin muodollinen oppiminen, epämuodollinen oppiminen tapahtuu usein spontaanisti arjen tilanteissa, jotka eivät ole nimenomaan suunniteltu oppimistarkoitukseen. Se voi sisältää tilanteita, joissa

oppiminen tapahtuu ongelmanratkaisun tai kokeilun kautta ilman etukäteen määriteltyjä tavoitteita. (Kyndt ym. 2009; Shanks 2023.)

Muodollisen oppimisen ominaisuuksiin kuuluvat strukturoitu oppimisympäristö, opettajan läsnäolo, pätevyyden tai tutkinnon saavuttaminen ja ulkoisten oppimistulosten määrittely. Epämuodollinen oppiminen sen sijaan voi tapahtua monin eri tavoin, kuten itseohjautuvana oppimisena, työssä tapahtuvana ongelmanratkaisuna, mentoroinnin tai valmennuksen kautta sekä ilman tarkkaa suunnitelmaa tai rakennetta. (Manuti ym. 2015.)

Ymmärrys näistä eroista auttaa suunnittelemaan ja tukemaan työpaikan oppimista. Se auttaa tunnistamaan erilaisia oppimismahdollisuuksia ja tarjoamaan joustavia lähestymistapoja, jotka vastaavat yksilöiden tarpeita ja työympäristön vaatimuksia. Lisäksi ymmärrys eroista tukee oppimisen monimuotoisuuden ja arvon tunnistamista sekä muodollisessa että epämuodollisessa oppimisessä. (Nygren ym. 2019.)

### 3.2.2 Itseohjautuva oppiminen ja itseohjautuvuus

Itseohjautuvuus liittyy taustatekijänä olennaisesti niin epämuodolliseen oppimiseen kuin valmentavaan johtamiseen, minkä vuoksi se käsitellään tässä lyhyesti. Epämuodollinen oppiminen kattaa oppimisen tilanteet, jotka tapahtuvat usein ilman perinteistä opetusta ja itsenäisesti. Itseohjautuvuus liittyy yksilön kykyyn ottaa vastuu omasta oppimisprosessistaan, mikä voi sisältää tavoitteiden asettamista, oppimisresurssien valitsemista ja oppimisen etenemisen seuraamista. (Lai ym. 2024.)

Itseohjautuva oppiminen (SDL) työpaikoilla on osoittautunut tehokkaaksi tavaksi kouluttaa aikuisoppijoita. Käsite on saanut alkunsa 1960-luvulla ja sitä on tutkittu laajasti aikuisoppimisen kirjallisuudessa. Alun perin keskityttiin itseohjautuvan oppimisen tunnistamiseen ja määrittelyyn, mutta myöhemmin tutkimus siirtyi oppijoiden käyttäytymisintention taustatekijöihin sekä eri SDL-tyyppeihin. Työpaikalla tapahtuva itseohjautuva oppiminen voi olla pakotettua, synergististä, vapaaehtoista tai skannausta. Pakotettu toiminta on organisaation määräämä ja toteutuu, kun työntekijät tarvitsevat tietoa, mutta eivät tiedä, miten sen hankkia. Vapaaehtoinen projekti puolestaan toteutetaan työntekijöiden aloitteesta, kun he tietävät tarvitsemansa tiedon ja miten sen hankkia. Synergistinen projekti tarjoaa organisaation materiaalit, mutta työntekijät voivat päättää osallistumisestaan. Skannausprojekti on jatkuvaa oppimista ilman ennalta määrättyä lopetusaikaa. Yleisesti ottaen itseohjautuvuus työpaikalla liittyy vahvasti

työntekijän sisäiseen kontrolliin, itsetehokkuuteen, motivaatioon, tukeen ja suoritukseen, mutta niiden väliset suhteet voivat vaihdella tilanteen mukaan. (Boyer ym. 2014.)

Itseohjautuva oppiminen työpaikalla merkitsee sitä, että työntekijät ottavat vastuun omasta oppimisestaan ja hallinnoivat sitä itsenäisesti. Oppimisprojektit ja organisaation kehykset vaikuttavat siihen, miten tätä oppimista tuetaan ja mahdollistetaan työpaikalla. Organisaatio voi tukea itseohjautuvaa oppimista monin eri tavoin. Se voi tarjota oppimateriaaleja ja resursseja työntekijöiden käyttöön, tai antaa heille vapauden valita, mitä ja miten he haluavat oppia. Esimerkiksi jotkut oppimisprojektit voivat olla organisaation aloittamia ja ohjaamia, kun taas toiset voivat olla täysin työntekijöiden itsensä aloittamia ja hallinnoimia. On tärkeää ymmärtää, mitkä tekijät edistävät tai estävät itseohjautuvaa oppimista työelämässä. Tähän voi vaikuttaa esimerkiksi organisaation kulttuuri, johtamistyyli, työympäristö ja resurssit. Siksi on tärkeää arvioida, millaiset organisaation kehykset ja käytännöt tukevat parhaiten työntekijöiden itseohjautuvaa oppimista ja kehittymistä. (Lemmetty 2021.) Tähän myös tämä tutkimus omalta osaltaan pyrkii tuottamaan vastauksia tarkastelemalla itseohjautuvaa ja epämuodollista oppimista valmentavan johtamisen viitekehyksessä.

Itseohjautuvuus organisaatioissa tarkoittaa työntekijöiden kykyä ottaa vastuuta omasta työstään ja tehdä päätöksiä ilman jatkuvaa valvontaa. Se sisältää nopean sopeutumisen muutoksiin, tehokkaan ajanhallinnan ja asiantuntemuksen optimaalisen hyödyntämisen. Itseohjautuvuus on prosessi, jossa ihmiset vaikuttavat itseensä tavoitteenaan itseohjautuvuus ja motivaatio. Tämä kyky liittyy useisiin teorioihin, kuten itsevaikuttamiseen, ja se kattaa itseohjauksen, itsekontrollin ja itsehallinnan. Itseohjautuvuus sisältää oman toiminnan havainnoinnin, tavoitteiden asettamisen, itsetunnon. Tavoitteena on parantaa henkilökohtaista tehokkuutta erilaisten strategioiden avulla. Itseohjautuvuus on keskeinen taito toivottujen käyttäytymismuotojen ja yksilön suorituskyvyn kannalta. (Bäcklander 2019, Rizwan ym. 2023.)

Yleisesti ottaen johtajat arvostavat itseohjautuvuutta, koska se edistää organisaation joustavuutta ja resurssien tehokasta käyttöä. Itseohjautuvan työntekijän nähdään kykenevän paitsi ratkaisemaan annetut tehtävät myös, ymmärtämään ongelmia ja luomaan pitkäaikaisia ratkaisuja sekä ohjaamaan ja jakamaan osaamistaan organisaatiossa. Itseohjautuvuus helpottaa myös johtajien työtä, kun heidän ei tarvitse jatkuvasti valvoa tai ohjata työntekijöitä. Itseohjautuvuus on organisaatiossa tärkeää

myös tehokkuuden kannalta. Johtajat painottavat tarvetta sopeutua nopeasti muutoksiin, ajankäytön priorisointia ja asiantuntemuksen hyödyntämistä parhaalla mahdollisella tavalla. (Bäcklander 2019.)

Usein organisaatiot odottavat työntekijöiltä proaktiivista käyttäytymistä ja itseohjautuvuutta, jota on myös kritisoitu. Tällainen odotus saattaa johtaa johtajien vetäytymiseen ja passivoitumiseen, joka ilmenee ”laissez-faire-johtamisena”, missä johtajat eivät ole aktiivisesti ohjaamassa tai johdattamassa tiimiä. Itseohjautuvuuden odotetaan täyttävän johtamisen vetäytymisen jättämän tyhjiön, mutta tämä saattaa tuoda mukanaan riskejä. Organisaatiot voivat vahingoittua, jos ne muuttuvat liian riippuvaisiksi tietyistä yksilöistä, vaikuttaen haitallisesti uusien työntekijöiden integraatioon, organisaation kykyyn oppia ja kehittyä, sekä uusien johtajien kasvuun. Itseohjautuvuuden tasapainoisen toteutuksen merkitys korostuu, jotta vältettäisiin mahdolliset kielteiset vaikutukset organisaation toimintaan. (Bäcklander 2019.)

### 3.2.3 Tiimioppiminen

Tässä työssä käsitellään vielä lyhyesti tiimioppimista, koska tiimioppiminen ja epämuodollinen oppiminen toisiinsa ja valmentavan johtamisen viitekehykseen työympäristössä. Tiimit tarjoavat hyvän alustan ja ympäristön oppimiselle, koska niissä jaetaan tietoa ja keskustellaan. Tiimit myös auttavat jäseniään oppimaan virheistä ja tukemaan toistensa kehittymistä. Tutkimukset ovat osoittaneet, että tiimien käyttö voi parantaa organisaation suorituskykyä. Tämä johtuu siitä, että tiimit voivat tehokkaasti kehittää ja jakaa uusia ideoita, mikä voi auttaa organisaatiota menestymään markkinoilla. (Marodin ym. 2023.)

Tiimioppiminen on olennainen osa organisaation oppimista. Tiimioppimisen voi määritellä prosessiksi, jossa tiimi kehittää kykyään luoda haluamiaan tuloksia. (De Groot ym. 2022.) Tiimioppiminen viittaa tiimien kykyyn oppia yhdessä tehokkaasti. Tiedon jakaminen on keskeinen osa tiimioppimista, jossa tiimin jäsenet jakavat tietoa, taitoja ja kokemuksia toistensa kanssa. Tiimioppiminen on tärkeää, jotta tiimit voivat työskennellä yhdessä tehokkaasti ja jotta organisaatiot voivat hallita jatkuvasti muuttuvaa ympäristöään. Tiimit ovat nykyään paitsi tärkeitä työskentely-yksiköitä myös merkittäviä oppimisyksiköitä organisaatioissa. Tiimioppiminen voi olla avainasemassa yksilöiden oppimisessa, tiimin tehokkuudessa ja organisaation kyvyssä sopeutua muuttuviin olosuhteisiin. (Decuyper ym. 2010.)

Tiimin oppiminen on jatkuva prosessi, jossa jäsenet refleктоivat työkokemuksiaan ja toimiaan. Tämä oppiminen tapahtuu vuorovaikutuksessa, kun tiimin jäsenet etsivät uutta tietoa, kyseenalaistavat omia oletuksiaan ja pyrkivät parantamaan työprosessejaan. Laadukkaat ihmissuhteet ovat tässä keskeisessä roolissa, sillä ne mahdollistavat jäsenten välisen yhteyden luomisen, joka on tärkeä tiedon jakamisessa ja oppimisessa. Tutkimukset ovat osoittaneet, että tiimin oppimisprosessit, kuten palautteen antaminen ja omien oletusten kyseenalaistaminen, ovat ratkaisevan tärkeitä suorituskyvyn parantamisessa. Tiimit, jotka osallistuvat aktiivisesti reflektointiin ja oppimiseen, ovat todennäköisesti parempia vastaamaan haasteisiin ja saavuttavat paremman suorituskyvyn. (Brueller & Carmeli 2011.)

Tiimien oppiminen voidaan jakaa eri tyyppeihin, jotka ovat tutkiminen, hyödyntäminen, kokeellinen oppiminen ja välillinen oppiminen. Tutkimisen käsite kattaa uusien ideoiden ja tietojen etsimisen ja sen voi toteuttaa joko tiimin sisällä (kokeellinen oppiminen) tai sen ulkopuolella (kontekstuaalinen oppiminen). Kokeellinen oppiminen puolestaan koostuu ideoiden kehittämisestä tiimin sisällä, esimerkiksi aivoriisiä, prototyyppien rakentamista ja testausta uusien ideoiden löytämiseksi. Kontekstuaalinen oppiminen sen sijaan liittyy ulkoisen tiedon keräämiseen ympäristöstä, kuten kilpailijoiden tunnistamiseen tai teknologiatrendien havaitsemiseen. Hyödyntäminen taas merkitsee kerätyn tiedon arvioimista ja voi tapahtua joko tiimin sisällä (refleksiivinen oppiminen) tai sen ulkopuolella (välillinen oppiminen). Refleksiivinen oppiminen keskittyy jäsenten näkemysten arviointiin ja keskusteluun prosessien ja strategioiden parantamisesta. Välillinen oppiminen puolestaan hyödyntää muiden kokemuksia projektin avainasioista. Kaikki nämä oppimistyytit ovat tärkeitä tiimien innovaatiolle ja suorituskyvylle, mutta niiden yhdistämistä ja toteuttamista ajan kuluessa on vielä tarpeen tutkia ja kehittää tarkemmin. (Harvey ym. 2023.) Tähän tämä tutkimus myös osaltaan pyrkii tuottamaan tietoa epämuodollisen oppimisen ja valmentavan johtamisen viitekehyksessä.

Tiimioppimisen näkökulmasta korostuu vastarinnan voittaminen muutoksissa. Tiimien johtajien tehtävänä on yhdistää epäroivät yksilöt, lisätä heidän luottamustaan ja sitouttaa heidät uusiin oppimistoimenpiteisiin tarvittaessa jämäkällä lähestymistavalla. Yhteinen tiedon luominen tapahtuu sekä tiimi- että yksilötasolla, ja sen merkittävä vaikutus perustuu siihen, että oppiminen jaetaan sosiaalisesti ja integroidaan osaksi organisaation käytäntöjä. Työyhteisöt, joissa on monipuolinen joukko taitoja ja kokemusta, ovat ihanteellisia yhteisen oppimisen edistämiseksi. Tiimin johtajat voivat tukea tätä prosessia

luomalla avointa vuoropuhelua, kannustamalla oppimiseen perustuvaan toimintatapaan ja varmistamalla tehokkaan viestinnän tiimin ja esihenkilön välillä. Tämä edistää inklusiivista ympäristöä, jossa tiimit voivat luottaa itseensä ja etsiä omia ratkaisujaan. Yrityksen menestyksen kannalta on tärkeää voittaa hierarkkiset esteet ja siilomaiset asenteet, jotta oppiminen vastaa asiakastarpeita sekä tukee lahjakkuuksien kehittämistä sisäisesti. (Informal learning in the workplace: The key role of managers 2014.)

### **3.3 Epämuodollisen oppimisen haasteet**

Epämuodollisen oppimisen arvioiminen on haastavaa, sillä se tapahtuu usein spontaanisti päivittäisessä työssä ilman tarkkaa suunnittelua. Vaikka muodollisen oppimisen osalta on olemassa arviointimalleja, niitä ei ole riittävästi epämuodollisen oppimisen osalta, ja niiden kehittämistä tulisi edistää. Tutkimukset osoittavat tarpeen kehittää organisaatiotukea sekä muodolliselle että epämuodolliselle oppimiselle, huomioiden keskeiset tekijät oppimista edistävässä työympäristössä. (Wallo ym. 2020.) Tämä puute tutkimuksessa luo perusteita tälle tutkimukselle.

Lisäksi epämuodollista oppimista on vaikea mitata, koska se ei ole yhtä näkyvää kuin muodollinen oppiminen. Tämä tekee siitä vaikeampaa tutkia ja esimerkiksi palkita. Epämuodollisen oppimisen tunnistamiseksi ja tukemiseksi tarvitaan uudenlaisia lähestymistapoja ja ymmärrystä työpaikan oppimisympäristöstä. Sekä muodollisen että epämuodollisen oppimisen tunnistaminen on tärkeää, jotta voidaan ymmärtää, miten oppimista tapahtuu työpaikalla ja miten sitä voidaan tukea tehokkaasti. (Shanks 2023.)

Käsitteen terminologinen epäselvyys sekä määrittelyn puute ovat merkittäviä haasteita sekä tutkijoille että käytännön toimijoille. Vaikka käsite epämuodollinen oppiminen on laajasti käytössä, siitä puuttuu yksimielinen määritelmä, mikä vaikeuttaa sen ymmärtämistä ja tukemista. Toinen merkittävä haaste liittyy siihen, että epämuodollista oppimista saatetaan pitää itsestäänselvytenä. Tämä johtuu siitä, että epämuodollisissa oppimistilanteissa oppiminen tapahtuu usein luontevasti ilman näkyviä ponnisteluja oppijalta. Tämän seurauksena epämuodollisen oppimisen prosessit saattavat jäädä huomaamatta tai niiden merkitystä aliarvioidaan. Lisäksi epämuodollisen oppimisen järjestäminen eri ympäristöissä kohtaa omia haasteitaan. Vaikka epämuodollinen oppiminen voi olla luonteeltaan vuorovaikutteista ja merkityksellistä, sen organisointi vaihtelee merkittävästi eri konteksteissa. (Rogoff ym., 2016.) Näiden haasteiden ja

tutkimusaukon vuoksi tässä tutkimuksessa kuvataan ja pyritään tuomaan näkyväksi valmentavaan johtamiseen liittyvää epämuodollista oppimista.



## 4 Tutkimuksen toteutus ja analysointi

### 4.1 Laadullinen lähestymistapa

Laadullisten ja määrällisten menetelmien yhdistäminen tutkimuksessa voi tarjota monipuolisemman ja syvällisemmän ymmärryksen tutkittavasta ilmiöstä. Kun haastattelin kohdeorganisaation esihenkilöitä ja lähetin kyselyn työntekijöille, halusin saada monipuolista tietoa valmentavasta johtamisesta ja osaamisen kehittämisen tukemisesta kohdeorganisaatiossa. Laadulliset haastattelut mahdollistavat syvällisen ymmärryksen yksittäisten henkilöiden näkemyksistä, kokemuksista ja ajatuksista. (Carter ym. 2014.) Esihenkilöiden haastatteluiden avulla sain arvokasta tietoa heidän omista kokemuksistaan ja näkemyksistään valmentavasta johtamisesta sekä siitä, miten he näkevät työssä tapahtuvan oppimisen tukemisen organisaatiossa. Yhdistämällä laadullisia ja määrällisiä menetelmiä sain siis monipuolista ja kattavaa tietoa tutkittavasta ilmiöstä. Tämä lähestymistapa auttoi minua hahmottamaan ilmiötä kokonaisvaltaisesti ja tarjosi mahdollisuuden syvälliseen analyysiin ja tulosten tarkempaan tulkintaan.

Laadullisia tutkimusmenetelmiä käytetään laajasti liiketalouden- ja johtamistutkimuksessa. Kuitenkin laadullisia tutkimuksia on arvosteltu niiden toistettavuudesta ja tarkkuudesta. Laadullinen tutkimus on monimenetelmäinen ja tulkinnallinen lähestymistapa, joka pyrkii tutkimaan ilmiöitä niiden luonnollisessa ympäristössä. Tutkijat pyrkivät ymmärtämään ilmiöitä niiden kontekstissa ja tulkitsemaan niiden merkityksiä ihmisten näkökulmasta. Arvioitaessa laadullista tutkimusta keskitytään sen kykyyn tarjota syvällistä ymmärrystä ilmiöistä ja niiden taustoista sekä sen tulkintojen ja johtopäätösten uskottavuuteen ja relevanssiin. Laadullinen tutkimus eroaa määrällisestä tutkimuksesta siinä, että se ei pyri mittaamaan ilmiöitä numeerisesti tai luomaan yleistettäviä säännönmukaisuuksia, vaan keskittyy ilmiöiden monimuotoisuuden ja monimutkaisuuden kuvailemiseen sekä tulkitsemiseen. (Aspers & Corte 2019; Bonucken ym. 2021.)

Laadullinen tutkimus soveltuu tilanteisiin, joissa ilmiö ei ole hyvin tunnettu eikä valmista teoriaa ole, joka selittäisi sitä. Sen tavoitteena on saada ymmärrys tutkimuskohteesta ja vastaus kysymykseen: mistä tässä on kyse? Sen sijaan, että pyrittäisiin yleistämään tuloksia, keskitytään ilmiön ymmärtämiseen. Laadullisessa analyysissä aineistoa tarkastellaan yleensä kokonaisuutena, jotta voidaan havaita ja ymmärtää siinä esiintyviä

loogisia rakenteita. Tämä lähestymistapa ei yleensä vaadi suurta vastaajajoukkoa, sillä analyysi keskittyy syvälliseen ymmärrykseen eikä laajamittaiseen kvantitatiiviseen arviointiin. (Alasuutari 2011; Kananen 2017.) Tämän tutkimuksen aineisto koostuu haastateltavien kertomista monipuolisista kokemuksistaan valmentavasta johtamisesta. Pyrin tarkastelemaan aineista ja saamaan kokonaiskuvan ilmiöstä etsimällä yhdenmukaisuuksia ja toisaalta eroavaisuuksia kokemuksista ja teemoittelemalla näitä asioita.

Laadullisen tutkimuksen avulla pyritään tutkimaan ilmiötä kohteena olevien henkilöiden näkökulmasta vastaamalla etukäteen tehtyihin tutkimuskysymyksiin. Tutkimuksessa kerätään ja analysoidaan monenlaisia empiirisiä aineistoja, kuten tapaustutkimuksia, henkilökohtaisia kokemuksia, haastatteluja, havaintoja ja historiallisia asiakirjoja, joita voidaan myös yhdistellä keskenään. Laadulliset tutkimukset ovat usein induktiivisia, mikä tarkoittaa sitä, että tutkimuksella pyritään tekemään johtopäätöksiä, jotka perustuvat kerättyyn aineistoon. Laadullisen tutkimuksen tunnusmerkkinä on myös se, että se teoria ja empiria keskustelevat keskenään. Aiheen valintaa, tutkimuksen tavoitteisiin ja tutkimuskysymyksiin palataan usein vielä sen jälkeen, kun on perehdytty kirjallisuuteen ja tutkimussuunnitelma elää koko ajan. (Aspers & Corte 2019; Puusa & Juuti 2020.) Tässä tutkimuksessa tutkimuskysymyksiä ja teoriaa muokattiin ja täydennettiin vielä haastatteluiden ja kyselyiden jälkeen, joten tutkimusta rakennettiin ensin enemmän teoriaolettamusten perusteella ja lopuksi kuitenkin myös aineistolähtöisesti.

Laadullisen tutkimuksen toteuttaminen edellyttää jatkuvaa reflektiota tutkimuksen eri vaiheissa. Tutkijana pyrin arvioimaan jatkuvasti omia päätelmiäni, tulkintojani sekä niiden vaikutuksia tutkimuksen kulkuun ja tuloksiin. (Galletta 2013.) Laadullinen analyysi koostuu kahdesta tärkeästä vaiheesta, jotka ovat tiiviisti yhteydessä toisiinsa: havaintojen pelkistäminen ja niiden tulkinnan syventäminen. Havaintojen pelkistämässä aineistoa tarkastellaan teoreettisen viitekehyksen ja tutkimuskysymysten kannalta olennaisista näkökulmista, kun taas tulkinnan syventämisessä etsitään merkityksiä ja yhteyksiä havaintojen välillä. (Alasuutari 2011.) Tutkimusta rajattiin myös koskemaan enemmän epämuodollista oppimista sen noustessa keskeiseksi temaksi niin kirjallisuudesta kuin aineistosta.

#### 4.1.1 Puolistrukturoitu haastattelu

Haastattelu on tutkimusmenetelmä, joka mahdollistaa syvemmän ymmärryksen tutkittavasta ilmiöstä luomalla vuorovaikutteisen tilanteen tutkijan ja haastateltavan välille. Haastattelutilanteessa haastateltavat nähdään aktiivisina toimijoina, joilla on mahdollisuus tuoda esille omia näkemyksiään ja kokemuksiaan haluamallaan tavalla. Vaikka kysymykset suunnitellaan usein etukäteen, haastattelun dynaaminen luonne mahdollistaa odottamattomiin suuntiin ohjautuvan keskustelun. Tämä tarjoaa laajemman ja syvemmän kontekstin tutkittavaan aiheeseen verrattuna esimerkiksi kyselylomakkeiden käyttöön. (Hirsjärvi & Hurme 2022.)

Tutkimuksen pääasialliseksi aineiston keruumenetelmäksi valikoitui puolistrukturoidut haastattelut, koska niiden avulla saatiin kerättyä monipuolista tietoa valmentavasta johtamisesta ja epämuodollisen oppimisen tukemisesta esihenkilöiden näkökulmasta. Puolistrukturoidut haastattelut ovat yleinen aineistonkeruumenetelmä laadullisessa tutkimuksessa, ja niiden suosion taustalla on niiden monipuolisuus ja joustavuus. Menetelmä voidaan sovittaa sekä yksilö- että ryhmähaastatteluihin, ja sen rakenteellista jäykkyyttä voidaan säätää tutkimuksen tarkoituksen ja tutkimuskysymysten mukaan. Tässä tutkimuksessa puolistrukturoidut haastattelut mahdollistivat vuorovaikutuksen haastateltavan ja haastattelijan välillä, sallien haastattelijan improvisoida jatkokysymyksiä haastateltavan vastausten perusteella ja tarjoten tilaa osallistujien yksilöllisille sanallisille ilmaisuille. (Kallio ym. 2016.) Haastateltavat olivat minulle tuttuja, sillä he olivat kollegoitani. Tämä tuttuus helpotti heidän vastaustensa ymmärtämistä ja mahdollisti tarkentavien lisäkysymysten esittämisen. Kuitenkin oli tärkeää pyrkiä säilyttämään puolueettomuus haastattelutilanteessa.

Haastattelukysymykset määritellään ennen haastattelua ja tarjoavat keskittyneen rakenteen keskusteluille, vaikka niitä ei tulisi noudattaa tiukasti. Sen sijaan tarkoituksena on tutkia tutkimusaluetta keräämällä samankaltaisia tietoja jokaiselta osallistujalta. (Kallio ym. 2016.) Minulle oli aiemmin jonkin verran tuttu käsite valmentavasta johtamisesta. Tämä käsite on keskeisessä roolissa kohdeorganisaatiossa. En ole vielä osallistunut valmentavan johtamisen koulutukseen, koska olen toiminut esihenkilönä vasta lyhyen aikaa. Tämä aiheen tuttuus auttoi minua nopeasti ymmärtämään valmentavan johtamisen käsitettä ja auttoi minua laatimaan haastattelukysymyksiä sekä hahmottamaan valmentavan johtamisen kontekstin kohdeorganisaation näkökulmasta.

Menetelmän käyttö edellyttää kuitenkin aiempaa tutkimusta tutkimusaiheesta, sillä haastattelukysymykset perustuvat aiempaan tietoon.

Tässä tutkimuksessa kaikissa haastatteluissa oli käytössä samankaltainen haastattelurunko, mutta haastattelut erosivat hieman toisistaan, koska haastateltavilla oli erilaisia kokemuksia ja näkökulmia aiheeseen. Lisäksi haastatteluiden kestot vaihtelivat puolesta tunnista tuntiin, mikä antoi mahdollisuuden syvälliseen keskusteluun ja erilaisten näkökulmien esiin tuomiseen. Tämä monipuolisuus ja joustavuus puolistrukturoiduissa haastatteluissa tarjosi rikasta aineistoa tutkimuksen tavoitteiden saavuttamiseksi.

## **4.2 Määrällinen lähestymistapa**

Määrällistä tutkimusmenetelmää hyödynnettiin täydentävänä lähestymistapana haastatteluiden lisäksi, sillä tavoitteena oli laajentaa ymmärrystä siitä, miten työntekijät hahmottavat valmentavan johtamisen käytännöt sekä tunnistavat organisaation käytössä olevat menetelmät peilaten esihenkilöiden kokemuksiin. Kyselylomakkeen vastaukset tarjosivat arvokasta taustatietoa, jonka avulla voitiin peilata haastatteluiden tuloksia ja saada laajempi käsitys ilmiöstä. Kohdeorganisaatiossa työntekijöinä työskentelevää henkilöstöä oli 36 henkeä, tämän vuoksi strukturoitu kysely koettiin tehokkaammaksi menetelmäksi kuin kaikkien haastattelemisen yksitellen. Tällä tavoin voitiin kerätä laajempi otos ja saavuttaa suurempi osallistumisaste, mikä paransi tutkimuksen luotettavuutta.

Määrällinen tutkimusmenetelmä tarjoaa välineitä vastata kysymyksiin, jotka pyytävät määrällistä dataa, kuten: kuinka monta, kuinka paljon ja miten usein. Tällainen lähestymistapa tunnetaan objektiivisuudestaan ja riippumattomuudestaan tutkijasta, sillä tulokset ovat numeerisia ja tarkasteltavissa tilastollisesti. Tutkija saa tietoa numeroina ja järjestää ne numeeriseen muotoon, jonka jälkeen tuloksia tulkitaan sanallisesti. Päämääränä on hahmottaa, miten tutkittavat ilmiöt liittyvät toisiinsa tai eroavat toisistaan. (Vilka, 2007, 13–14.)

Määrällisessä tutkimuksessa pyritään usein löytämään riippuvuuksia ja mahdollisia muutoksia tutkittavassa ilmiössä. Tämä lähestymistapa tarjoaa kattavan kuvan ilmiöstä ja mahdollistaa suuren datamäärän analysoinnin. On kuitenkin tärkeää huomata, että määrälliset menetelmät voivat rajoittaa pintapuolisiin havaintoihin, eivätkä ne välttämättä

kykene tunnistamaan ilmiön syvempiä syitä tai monimutkaisia taustatekijöitä. Tämä korostaa tarvetta yhdistää erilaisia tutkimusmenetelmiä monipuolisemman analyysin saavuttamiseksi. (Heikkilä 2014, 15.)

Määrällinen aineisto järjestetään yleensä taulukkomuotoon, jossa jokaiselle muuttujalle määritellään arvo. Näitä arvoja voidaan edustaa numeerisesti tai symbolisilla ilmaisuilla. Analyysi alkaa usein hypoteeseista, jotka perustuvat oletuksiin riippumattoman muuttujan vaikutuksesta riippuvaan muuttujaan. Analyysin keskiössä on muuttujien eroteltavuus, jotta tutkimusyksiköiden väliset erot voidaan tunnistaa ja selittää. Esimerkiksi tutkittaessa eri henkilökohtaisten ominaisuuksien vaikutusta ostokäyttäytymiseen, on tärkeää, että muuttujat ovat selkeästi määriteltävissä ja eroteltavissa toisistaan analyysin tulosten luotettavuuden varmistamiseksi. (Alasuutari 2011.)

#### 4.2.1 Strukturoitu kyselylomake

Määrällinen lähestymistapa kyselyn muodossa antoi mahdollisuuden kerätä tietoa myös työntekijöiden näkemyksistä. Kyselyn avulla pystyi kartoittamaan, miten työntekijät näkevät valmentavan johtamisen ja millaisia menetelmiä he kokevat organisaatiossa käytettävän. Määrällisen datan avulla saatuja tuloksia oli myös mahdollista vertailla laadullisten haastatteluiden tuloksiin, mikä tarjosi syvempää ymmärrystä tutkimusongelmasta eri näkökulmista.

Kyselylomakkeen suunnitteluprosessi alkaa perusteellisella kirjallisuuskatsauksella, jossa pyritään hahmottamaan tutkimusongelmaa ja sen kontekstia. Tämän lisäksi käsitteiden määrittely ja tutkimusasetelman valinta ovat keskeisiä vaiheita ennen lomakkeen luomista. Tarkoituksena on suunnitella kyselylomake siten, että se mahdollistaa tutkittavan ilmiön kattavan selvittämisen. Ennen lomakkeen laatimista on tärkeää harkita huolellisesti myös tiedon käsittelyprosessia, mukaan lukien tietojen syöttö, analysointi ja tulosten raportointi. Kysymyksiä muotoillessa on otettava huomioon, millaista tarkkuutta ja syvyyttä vastauksiin halutaan saada, jotta ne palvelevat tutkimuksen tavoitetta. (Heikkilä 2014, 45–46)

Tässä tutkimuksessa kysymykset pohjautuivat teoriaosassa esitettyyn Ellingerin ja Bostromin (1999) malliin, jossa valmentava johtaminen nähdään voimaannuttavana ja fasilitoivana toimintana. Näillä toiminnoilla voidaan tukea oppimista ja uusien

näkökulmien avaamista työntekijöille. Ennen kyselylomakkeen lähettämistä se hyväksyttiin myös kohdeorganisaation johtoryhmässä, ja he antoivat muutaman parannusehdotuksen, jotka otettiin huomioon lomakkeen viimeistelyssä.

Tutkimuksen kyselylomakkeessa on heijastuttava selkeästi tutkimuksen tavoitteet ja kysymysten tulee olla rakenteeltaan ja muotoilultaan harkittuja. Taustatietojen kerääminen on tärkeää, jotta ymmärretään tutkimuksen konteksti, ja niiden vaikutus tutkimuksen kohteeseen on selvitettävä etukäteen. Tutkimuslomakkeen laatimisessa on kiinnitettävä erityistä huomiota kysymysten järjestykseen ja rakenteeseen, jotta vastaajat voivat ymmärtää ne selkeästi ja vastata niihin asianmukaisesti. Ennen lomakkeen lähettämistä on suositeltavaa testata se perusteellisesti varmistaakseen sen toimivuuden ja ymmärrettävyyden. Testauksen jälkeen on mahdollista tehdä tarvittavia korjauksia lomakkeen rakenteeseen ja kysymyksiin ennen virallista käyttöönottoa. Tällainen systemaattinen ja huolellinen lähestymistapa kyselylomakkeen suunnitteluun varmistaa, että se on luotettava ja tehokas työkalu tutkimuksen tavoitteiden saavuttamiseksi. (Heikkilä 2014, 45–46.) Tässä tutkimuksessa kysely lähetettiin testattavaksi yhdelle henkilölle ennen varsinaista lähetystä. Häneltä ei tullut parannusehdotuksia, joten lomaketta ei muutettu enää ennen lähetystä.

Strukturoidussa kyselylomakkeessa tutkittavat ilmiöt tai aiheet muunnetaan systemaattisesti kysymyksiksi, jotka ovat vakioituja ja joilla on määritellyt vastausvaihtoehdot. Tämä lähestymistapa mahdollistaa tietyn aihepiirin systemaattisen tutkimisen ja antaa tutkijoille mahdollisuuden kerätä vertailukelpoista tietoa eri vastaajilta. Kysymykset voivat olla avoimia tai suljettuja, ja vastausten arviointi voi tapahtua numeerisesti tai kvalitatiivisesti. Näitä tutkittavia ilmiöitä tai aiheita kutsutaan muuttujiksi, ja niille annetaan arvoja, jotka voivat olla esimerkiksi numerollisia tai kirjaimellisia ilmaisuja. (Vilkkä 2007, 14–15.)

Avoimet kysymykset ovat hyödyllisiä tutkimusvälineitä erityisesti silloin, kun tutkittava ilmiö on moniulotteinen eikä vaihtoehtoja tunneta etukäteen. Vaikka avointen kysymysten laatiminen on suhteellisen helppoa, niiden käsittely ja analysointi voivat olla työläitä. Sanallisten vastausten luokittelu ja tulkinta vaativat huolellista ja aikaa vievää työtä, ja vastaajat saattavat myös olla haluttomia vastaamaan niihin. Kuitenkin avoimien kysymysten avulla tutkimuksessa on mahdollista saada syvällisempää ja monipuolisempaa tietoa, jota ei välttämättä olisi tullut ilmi suljettujen kysymysten avulla.

Avoimet kysymykset voivat myös auttaa tutkijaa tunnistamaan uusia näkökulmia ja aihealueita, joita ei ehkä ollut huomioitu aiemmin. (Heikkilä 2014, 47–48.)

Vaikka suositeltava käytäntö on sijoittaa avoimet kysymykset kyselyn loppuun, tämän tutkimuksen kontekstissa avoin kysymys oli sijoitettu heti taustatietojen jälkeen. Tällä oli tarkoitus herättää vastaajien ajattelua ja valmistaa heitä aiheeseen, joka ei välttämättä ollut kaikille tuttu. Näin vastaajat saatiin motivoitua vastaamaan suljettuihin kysymyksiin, jotka koskivat tarkemmin valmentavaa johtamista, ja heillä oli mahdollisuus tuoda esiin omia näkemyksiään aiheesta. Tämä lähestymistapa auttoi varmistamaan, että tutkimus saa monipuolisia ja informatiivisia vastauksia aiheeseen liittyen.

Suljetut, eli strukturoidut kysymykset tarjoavat valmiit vastausvaihtoehdot, joista vastaajat valitsevat sopivimman tai sopivimmat. Tämän tyyppisen kyselyn käyttö on suositeltavaa silloin, kun vastausvaihtoehdot tunnetaan etukäteen ja niiden määrä on rajoitettu. Strukturoidun lomakkeen käyttö on kätevää, koska vastaajien on helppo ja nopea täyttää se. Lisäksi tällaisen kyselyn tilastollinen käsittely on suoraviivaista ja virheiden mahdollisuus pienenee. On kuitenkin tärkeää, että strukturoitujen kysymysten vastausvaihtoehdot ovat järkeviä ja toisiaan poissulkevia, jotta tulokset ovat luotettavia ja helposti analysoitavissa. Haasteena tällaisissa kyselyissä on se, että vastaajat saattavat antaa vastauksensa harkitsematta niitä kunnolla, mikä voi vääristää tuloksia. Lisäksi vastaajia saatetaan johdatella kysymysten järjestyksen tai vastausvaihtoehtojen avulla, mikä voi vaikuttaa vastauksiin. Yksi merkittävä haaste strukturoiduissa kyselyissä on se, että jokin tärkeä vaihtoehto tai kysymys saattaa jäädä puuttumaan, mikä voi vaikuttaa tutkimuksen luotettavuuteen ja kattavuuteen. Tästä syystä kyselylomakkeen suunnittelussa ja valmistelussa on kiinnitettävä erityistä huomiota vastausvaihtoehtojen ja kysymysten kattavuuteen sekä niiden johdonmukaiseen järjestämiseen. (Heikkilä 2014, 49–50.) Tässä tutkimuksessa kysymykset ja vastausvaihtoehdot käytiin läpi yhdessä kohdeorganisaation kanssa.

Suosittelun vähimmäisvastausmäärä määrällisissä tutkimuksissa on yleisesti asetettu noin 100 vastaajan tasolle, jotta tutkimusaineiston tilastollinen analyysi olisi luotettavaa ja merkityksellistä. On kuitenkin tärkeää huomata, että vaikka kyselyt ovat usein käytettyjä aineistonkeruumenetelmiä määrällisissä tutkimuksissa, pelkkä kysely ei automaattisesti tarkoita, että kyseessä on määrällinen tutkimus. (Vilka 2007, 17.)

Tässä tutkimuksessa vastaajien määrä jäi selvästi suositellun vähimmäismäärän alapuolelle, koska vastaajia oli ainoastaan 22 henkilöä. Kohdeorganisaatio toivoi kyselymuotoista aineistonkeruumenetelmää henkilöstölleen haastattelujen sijaan. Tästä syystä tutkija päätti tarjota mahdollisuuden kaikille vastata kyselyyn, jotta myös työntekijöiden ääni pääsi kuuluville. Vaikka vastaajien määrä jäi vähäiseksi, antaa kysely suuntaa antavia tuloksia heidän näkemyksistään.

### 4.3 Laadullisen ja määrällisen tutkimusmenetelmän yhdistäminen

Tässä tutkimuksessa hyödynnettiin sekä määrällisen että laadullisen tutkimuksen menetelmiä. Esihenkilöitä haastateltiin syvällisten näkökulmien saamiseksi, kun taas työntekijöille lähetettiin kysely heidän näkökulmansa hahmottamiseksi. Tämä menetelmätriangulaatio mahdollisti monipuolisen ja kattavan ymmärryksen ilmiöistä.

Laadulliset ja määrälliset tutkimusmenetelmät ovat usein esitettyinä vastakkaisina lähestymistapoina tutkimuksessa. Perinteisesti tutkijat valitsevat joko laadullisen tai määrällisen lähestymistavan tutkimukseensa. Kuitenkin kuten tieteessä yleisesti, myös näiden lähestymistapojen välillä on lukuisia yhteneviä periaatteita ja ominaisuuksia. Sekä laadulliset että määrälliset menetelmät pyrkivät loogiseen päättelyyn ja objektiivisuuteen. Vaikka nämä menetelmät voidaan erottaa toisistaan, voidaan niitä käyttää myös rinnakkain, kuten tässä tutkimuksessa on tehty. Pikemminkin laadulliset ja määrälliset analyysit voitaisiin nähdä jatkumona, jossa ne täydentävät toisiaan eivätkä sulje toisiaan pois. (Alasuutari 2011, 31–32.)

Triangulaatio on laadullisen tutkimuksen menetelmä, jossa käytetään erilaisia menetelmiä ja tietolähteitä ilmiöiden kattavan ymmärryksen saavuttamiseksi. Sitä käytetään myös pätevyyden testaamiseen keräämällä tietoa eri lähteistä ja vertaamalla niitä. Neljä päätyyppiä on: *menetelmätriangulaatio*, *tutkijatriangulaatio*, *teoriatriangulaatio* ja *datalähdetriangulaatio*. *Menetelmätriangulaatio*ssa käytetään useita tietojenkeruumenetelmiä samasta ilmiöstä. *Tutkijatriangulaatio*ssa kaksi tai useampi tutkija osallistuu samaan tutkimukseen tuoden erilaisia näkökulmia. *Teoriatriangulaatio*ssa eri teorioita käytetään datan analysointiin ja tulkintaan. *Datalähdetriangulaatio* tarkoittaa datan keräämistä erityyppisiltä ihmisiltä saadakseen useita näkökulmia ja validoidakseen datan. (Carter ym. 2014.)



Tässä tutkimuksessa sovellettiin menetelmätriangulaatiota, johon paitsi tutkimuskysymykset myös kohdeorganisaation toiveet ja käytettävissä olevat resurssit vaikuttivat. Triangulaation avulla pyritään lisäämään tutkimuksen luotettavuutta ja ymmärrystä ilmiöistä. Lisäksi tutkijoiden on analysoitava kerätty data erikseen, tunnistettava samankaltaisuudet ja erot sekä pääteltävä, miten eri menetelmät vaikuttavat tuloksiin, jota tutkimuksen johtopäätöksissä pyrittiin myös pohtimaan. (Carter ym. 2014.)

#### **4.4 Kohdeorganisaation esittely**

Kohdeorganisaatio on Etelä-Suomessa toimiva pankki, jolla on viisi konttoria neljällä paikkakunnalla. Asiakkaita on lähes 35 000. Henkilökuntaa organisaatiossa on noin 50 henkeä. Pankki tarjoaa laajan valikoiman palveluita yksityisasiakkaille, maatalousyrittäjille, pienyrityksille ja yhteisöille. Näihin kuuluvat perinteisten pankkipalveluiden lisäksi vakuutus- ja sijoituspalvelut sekä yksilöllinen varainhoito.

Vuoden 2019 alusta lähtien kohdeorganisaatiossa on toteutettu muutosmatkaa kohti ketterämpää ja itseohjautuvampaa toimintamallia. Muutoksen ytimessä on ollut ketterien periaatteiden ja johtamismallien kehittäminen. Organisaation strategiset painopisteet liittyvät työntekijäkokemuksen, asiakaskokemuksen ja toiminnan tehokkuuden parantamiseen. Organisaatiossa korostuvat neljä johtamisen periaatetta: näytän suuntaa, mahdollistan menestyksen, kannustan oppimaan ja varmistan tulokset. Nämä periaatteet ohjaavat niin esihenkilöitä kuin asiantuntijoitakin, ja ne toimivat ohjenuorina sekä johtotehtävissä että autonomisissa tiimeissä. Neljäs periaate, varmistan tulokset, korostaa erityisesti vastuullista toimintaa sekä esihenkilöiden että työntekijöiden oman työn itseohjautuvassa johtamisessa. Tämä periaate on keskeinen osa organisaation päivittäistä toimintaa ja tukee kokonaisvaltaisesti muutosmatkaa kohti ketterää ja itseohjautuvaa organisaatiomallia. (Kohdeorganisaation www-sivut 2024.)

Kohdeorganisaatio painottaa jatkuvaa parantamista ja henkilöstön kehittymistä muuttuvassa toimintaympäristössä. Tämän tavoitteen saavuttamiseksi organisaatio hyödyntää 70–20–10 osaamisen kehittämisen mallia. Malli jakaa oppimisen kolmeen osaan: suurin osa ajasta (70 %) käytetään päivittäisen työn tekemiseen ja oppimiseen arjen työtehtävissä, seuraavaksi (20 %) keskitytään tiimien ja yhteisöjen jatkuvaan kehittämiseen ja parantamiseen, ja lopuksi (10 %) aikaa varataan yksilön oppimiselle ja kehittymiselle. Tämä malli tarjoaa monipuolisia tapoja osaamisen kehittämiseen ja

jatkuvaan oppimiseen organisaatiossa. Painopiste on sekä yksilön että tiimin kehittymisessä, mikä auttaa organisaatiota pysymään kilpailukykyisenä ja vastaamaan muuttuvan toimintaympäristön haasteisiin. (Kohdeorganisaation www-sivut 2024.)

Kaikki kohdeorganisaatiossa pidempään työskennelleet esihenkilöt ovat osallistuneet valmentavan johtamisen koulutukseen, joka koostuu perus- ja jatkokurssista. Sen sijaan uudemmat esihenkilöt eivät ole vielä osallistuneet tähän koulutukseen, mutta heidän on tarkoitus tehdä niin lähitulevaisuudessa. Valmentava johtaminen on keskeisessä roolissa kohdeorganisaatiossa ja sitä pidetään vallitsevana tapana johtaa organisaatiota.

Tutkimuksen kohteena olevassa organisaatiossa on tällä hetkellä kahdeksan esihenkilöä. Kuitenkin kahden heistä esihenkilötehtävä on kestänyt haastatteluhetkellä vain hieman yli kuukauden, minkä vuoksi heidät päätettiin jättää tutkimuksen ulkopuolelle. Tämä ratkaisu perustuu siihen, että heidän lyhyt työkokemuksensa ei todennäköisesti tarjoa riittävää perspektiiviä organisaation dynamiikkaan ja valmentavaan johtamistyyliin liittyen. Toimin itse myös esihenkilönä kohdeorganisaatiossa, joten haastateltavia jäi jäljelle viisi esihenkilöä.

Lisäksi päätettiin jättää tutkimuksen ulkopuolelle kaksi työntekijää, joiden työsuhde organisaatioon oli kestänyt alle kuukauden. Heidän osaltaan työkokemuksen suppeus ei antanut riittävää näkemystä organisaation toimintakulttuurista eikä valmentavan johtamistyylin käytännöistä. Tämä päätös tehtiin varmistamaan, että tutkimuksen tulokset perustuvat luotettavaan aineistoon, joka heijastaa organisaation tilannekuvaa mahdollisimman kattavasti.

#### **4.5 Aineiston keruu**

Tutkimuksen aineiston keruutapana hyödynnettiin monipuolisesti sekä haastatteluja että kyselyitä. Esihenkilöille lähetettiin ensin sähköpostia (23.1.2024), jossa pyydettiin heidän suostumustaan haastatteluun. Viestin liitteenä toimitettiin haastattelurunko sekä tietosuojailmoitus, jotta osallistujat olivat täysin tietoisia tutkimuksen tavoitteista, käytännöistä ja oikeuksistaan. Lisäksi heille tarjottiin mahdollisuus valita itselleen sopiva haastatteluajankohta käyttämällä forms-lomaketta, mikä helpotti sopivan ajankohdan sopimista.

Kohdeorganisaation esihenkilöt haastateltiin erikseen Teamsin välityksellä, mikä mahdollisti tehokkaan ja sujuvan kommunikaation etäyhteyden avulla. Kaikki

keskustelut tallennettiin ja litteroitiin, jotta aineisto saatiin kattavasti dokumentoitua ja analysoitua. Haastattelut toteutettiin puolistrukturoidulla teemahaastattelumenetelmällä, mikä merkitsee, että keskustelut oli suunniteltu ennalta määriteltyjen teemojen ympärille. Samalla osallistujille annettiin kuitenkin tilaisuus tuoda esiin myös omia näkemyksiään ja kokemuksiaan. Haastattelut ajoittuivat ajalle 30. tammikuuta - 12. helmikuuta 2024.

Ennen kyselylomakkeen lähettämistä lähetettiin testiversio ulkopuoliselle vastaajalle, joka kertoi mielipiteensä lomakkeesta sekä kuinka kauan aikaa hänellä meni vastaamiseen. Kohdeorganisaation työntekijöille lähetettiin 22.1.2024 strukturoitu kysely, joka sisälsi suljettuja kysymyksiä sekä yhden avoimen kysymyksen. Vastausaikaa annettiin 5.2.2024 asti. Kyselyssä käytettiin samoja teemoja kuin esihenkilöiden haastatteluissa, mutta kysymyksiä muokattiin hieman sopivammiksi työntekijöiden rooliin ja näkökulmaan. Kysely toteutettiin Webropol-työkalulla, joka tarjoaa käyttäjilleen helpon ja selkeän käyttöliittymän sekä monipuoliset analyysiominaisuudet. Kyselylinkki lähetettiin työntekijöiden sähköpostiin, ja heille toimitettiin myös tietosuojailmoitus sähköpostin liitteenä, jotta kaikki tietosuojaan liittyvät asiat tulivat selviksi.

#### **4.6 Aineiston analysointi**

Tässä tutkimuksessa aineiston analysointi toteutettiin pääasiassa teemoittelumenetelmällä. Pyrittiin tunnistamaan toistuvia teemoja tutkimustuloksista, keräämällä vastaukset tietyille teemoille ja järjestämällä ne taulukoihin. Näissä taulukoissa esitettiin esiin nousevat teemat ja niihin liittyvät käsitteet. Laadullisen tutkimuksen analysointi on prosessi, jossa kerättyä aineistoa tulkitaan ja ymmärretään syvällisesti. Tämä voi sisältää muun muassa aineiston jäsentämistä, koodaamista ja teemojen tunnistamista. Analyysin tavoitteena on paljastaa merkityksellisiä kuvioita, teemoja ja käsitteitä, jotka liittyvät tutkittavaan ilmiöön. Tärkeää on myös tulkita aineistoa suhteessa tutkimuskysymyksiin ja teoreettiseen viitekehykseen. Tässä tutkimuksessa teoreettinen viitekehys, tutkimuskysymykset ja aineisto olivat jatkuvassa vuoropuhelussa, kunnes ne täsmentyivät lopulliseen muotoonsa. Lopuksi tulosten perusteella tehtiin johtopäätöksiä ja luotiin uusia näkökulmia teemojen välisistä yhteyksistä. (Günther ym. 2024)

Aineiston kokoaminen ja analyysi suoritettiin huolellisesti, noudattaen systemaattista menetelmää tutkimuksen luotettavuuden ja tehokkuuden varmistamiseksi. Ensinnäkin

kaikki kerätty aineisto yhdistettiin yhteen tiedostoon yhteismitallistamisen varmistamiseksi. Tämä helpotti koko aineiston hallintaa ja mahdollisti sen kokonaisvaltaisen tarkastelun. Haastattelut toteutettiin etäyhteyden välityksellä Teams-alustalla, ja jokainen haastattelu nauhoitettiin. Nauhoitettu materiaali litteroitiin, mikä tarkoittaa haastatteluiden puheen muuttamista tekstiksi. Litteroinnissa käytettiin yleiskielistä lähestymistapaa, jossa epäoleelliset täytesanat, kuten "niinku" ja "tota", poistettiin, jotta tekstiin jäi vain olennainen sisältö ja sanoman ydinkohdat säilyivät. (Kananen 2017, 132–133.)

Litteroinnin jälkeen tekstiä edelleen tiivistettiin koodaamalla, mikä tarkoitti tiettyjen teemojen ja käsitteiden tunnistamista ja niiden merkitsemistä. Tämä auttoi organisoimaan ja jäsentämään aineistoa siten, että samankaltaiset asiat ja aiheet saatiin ryhmiteltyä yhteen. Teemahaastatteluiden vastaukset jaettiin eri segmentteihin, mikä edisti niiden vertailua ja analysointia. Analyysissä sovellettiin teorialähtöistä lähestymistapaa, jonka avulla pyrittiin löytämään aineistosta tietoa, joka vahvistaisi tai selittäisi aikaisempia teorioita. Samalla aineistoa myös tarkasteltiin induktiivisesti, eli etsittiin ilmiöitä selittäviä yleistyksiä ja päätelmiä suoraan aineistosta. Tällainen teorian ja aineiston välinen vuoropuhelu on laadullisen aineiston analyysille tyypillistä. (Kananen 2017, 134–142.)

Kyselymuotoisen tutkimusaineiston analyysissä muuttujia tarkasteltiin pääasiassa yksiulotteisesti. Kyselyaineiston päämääränä oli syventää ymmärrystä valmentavan johtamisen käytännöistä työntekijöitä edustavien vastaajien näkemyksillä. Yksi keskeinen kysymys liittyi siihen, miten vastaajat kokivat valmentavan johtamisen menetelmien vaikuttavan kehittymiseen omassa työssään.

## 5 Esihenkilöiden haastatteluiden tutkimustulokset

### 5.1 Taustatiedot

Tutkimuksessa haastateltiin viittä esihenkilöä kohdeorganisaatiosta. Organisaation yhteensä kahdeksasta esihenkilöstä kolme jätettiin tutkimuksen ulkopuolelle. Kaksi heistä oli työskennellyt kohdeorganisaatiossa esihenkilöinä vasta noin kuukauden haastatteluhetkellä, ja aiempaa esihenkilökokemusta heillä ei ollut. Yksi ulkopuolelle jätetyistä esihenkilöistä on tutkija itse. Haastateltavien esihenkilöiden tiimien koot vaihtelivat kahdesta hengestä 13 henkeen. Heidän johtamiskokemuksensa vaihteli 1,5 vuodesta 23 vuoteen. Kolme niistä, jotka olivat työskennelleet organisaatiossa pidempään, olivat suorittaneet valmentavan johtamisen koulutuksen.

Ensimmäinen koulutus mun mielestä joskus 2009. Se alkoi varmaan silloin, sillä tavalla, että niitä keskusteluja pitää käydä. Useammin sitä ennenhän oli vaan ne kehityskeskustelut mitä käytiin muutaman kerran vuodessa. Sitten tän myötä, kun lähdettiin tähän valmentavaan johtamiseen, niin tuli se, että keskusteluja käydään vähintään kerran kuukaudessa ja havainnoidaan. Tän tyyppistä, että silloin se alko ja kyllä sitä jollain mallilla on aina yrittänyt sitten soveltaa. Se on sitten onnistunut paremmin tai huonommin. Valitettavasti tässä roolissa niin, kun liiketoiminta muuttuu ja meidän substanssi ja sääntely muuttuu niin kovaa vauhtia ja kun meillä on esimiehillä sekä se substanssin ylläpito vastuu ja sitten meillä on tää henkilöiden valmennusvastuu, niin valitettavasti välillä se ensimmäinen vie sen ajan ja tähän valmentamiseen jää liian vähän aikaa, koska se vaatisi sitä. (Esihenkilö E)

Meitä koitettiin herätellä sillä, että eihän urheiluvalmentajakaan seiso pukukopissa. Vaan ne menee sinne kentän laidalle. Ne menee katsomaan mitä siellä tapahtuu ja sitä kautta ne sitten pystyy viemään sitä toimintaa eteenpäin. Että kehoitettiin vahvasti siihen, että menkää sinne kohtaamisiin ja olkaa lähempänä, että se ei auta, että sieltä pukukopista huutaa niin sanotusti, niin mun mielestä se on tosi osuva vertaus. (Esihenkilö E kertoo havainnoinneista)

Kaikki esihenkilöt olivat sitä mieltä, että ainakin osittain soveltavat johtamisessaan valmentavaa otetta. Vastaajat tunnistavat kaikki osittain valmentavan johtamisen merkityksen ja pyrkivät soveltamaan sitä omassa työssään. He korostavat, että valmentava johtaminen edellyttää kannustamista, tukemista ja oivaltamista, mikä saattaa olla erilaista perinteiseen holhoavaan johtamistyyliin verrattuna. Kaikki mainitsevat myös, että valmentava johtaminen voi olla haastavaa, mutta he ovat sitoutuneita kehittymään siinä. Lisäksi heidän vastauksistaan välittyy halu ja yritys ottaa käyttöön valmentavia menetelmiä työssään.

Joltain osin [on soveltanut valmentavaa johtamisotetta] ja sitä on pyrkinyt sitten ehkä miettimään tässä enemmän. Ehkä se niin kun mä oon varmaan puhunutkin tästä, että silloin aiemmassa työpaikassa missä oli esihenkilönä niin se johtaminen oli vähän erilaista ja se ei ehkä ollut ihan semmoista niin kun valmentavaa kuin tietyiltä osin, mutta että se oli monesti sitä että oli totuttu siihen että esihenkilö tiesi ja kertoi vastauksen kun tässä että nyt jos miettii mitä valmentava johtaminen on, niin se on enemmän just sitä oivaltamista ja kannustamista ja tsemppaamista että osittain ja ollaan matkalla siinä kehityksessä koko ajan. (Esihenkilö C)

## **5.2 Valmentava johtaminen**

Vastaajat kuvasivat valmentavaa johtamista moninaisina toimintoina ja lähestymistapoina. He korostivat valmentavan johtamisen keskeisiä piirteitä, kuten oivalluttamista, keskustelua, vuorovaikutusta ja kehittämistä. Valmentava johtaminen nähtiin prosessina, joka pyrkii ohjaamaan yksilöitä kohti oman työnsä hallintaa ja kehitystä. Eräs vastaaja kuvasi valmentavaa johtamista korostamalla sen keskustelullista luonnetta ja mahdollisuutta auttaa asiantuntijoita ymmärtämään, mitä heidän tulee tehdä työnsä edistämiseksi. Toinen vastaaja näki valmentavan johtamisen tasavertaisena suhteena, jossa yhdessä etsitään ratkaisuja ja kannustetaan toimimaan itsenäisesti. Lisäksi valmentava johtaminen nähtiin kannustamisen ja sparrauksen kautta tapana edistää positiivista kehitystä ja oppimista.

### **Kuuntelu, kysyminen ja oivalluttaminen**

Valmentavan johtamisen ydin koettiin olevan ihmisten kuuntelussa, kysymyksissä ja oivalluttamisessa. Johtajan roolina nähtiin tuen antaminen henkilökohtaisen ja ammatillisen kehittymisen tukemiseksi, mikä edellyttää luottamuksellista ja avointa suhdetta. Valmentavaa johtamista pidettiin mahdollistamisena, esteiden poistamisena ja toiminnan kehittämisenä, mikä vaatii johtajalta läsnäoloa ja haastamista. Vaikka valmentava johtaminen koettiin haasteellisena erityisesti monikonttorisessa ympäristössä, sen nähtiin tarjoavan mahdollisuuksia havainnointiin ja vuorovaikutukseen erilaisten tilanteiden kautta. Tässä valmentava johtaminen nähtiin ennemminkin prosessina kuin kategorisena toimintona, joka vaatii jatkuvaa oppimista ja soveltamista erilaisiin tilanteisiin.

Niin siis mä jotenkin näen sen niin, että se on tavallaan semmoista vähän niin kun tietyllä tavalla samalla tasolla olemista. Että, että ei ole semmoista niin kun hierarkkista ylhäältä johtamista ja enemmänkin semmoinen

vuorovaikutussuhde, että tavallaan keskustellaan ja haetaan yhdessä niitä ratkaisuja ja eikä niin että se esihenkilö antaisi valmiita. (Esihenkilö B)

Sitä että on mukana siinä arjessa tietää mitä tapahtuu. Yrittää ohjata oikeaan suuntaan, kannustaa ja antaa palautetta. (Esihenkilö D)

No mun mielestä se on mahdollistamista. Mun tulee semmoinen mieleen ensimmäisenä, että koittaa poistaa esteitä paremmalta suoritukselta ja kehittämiseltä. Ja se voi olla sitten monenlaista. Se on myöskin haastamista sen henkilön, että toki kannustamista ja tämmöistä. Hyvän palautteen kautta kehittämistä, mutta myöskin vähän haastamista. Sen tarkoituksena on toiminnan kehittäminen ja osaamisen kasvattaminen ja silloin täytyy mennä vähän ehkä välillä semmoisen epämukavuusalueen kautta, jotta toinen huomaa että ahaa joo, jos mä vaikka koitan vähän toisella tavalla, niin olisiko se lopputulos parempi? (Esihenkilö E)

### **Vuorovaikutus**

Vastaajat kuvailevat omaa johtamistyyliään monipuolisesti ja reflektiivisesti. He painottavat vuorovaikutuksen merkitystä ja pyrkivät luomaan avoimen ja keskusteleavan ilmapiirin tiimissään. Yksi vastaaja tunnistaa perinteisen hierarkkisen johtamistyylin haasteet asiantuntijaorganisaatiossa ja pyrkii välttämään sitä. Hän korostaa luottamusta tiimin jäseniin ja tuen tarjoamista heille. Toisen vastaajan mukaan hänen johtamistyyliinsä on keskusteleva ja kyselevä. Hän korostaa avoimuutta, kuuntelemista ja yhteisten ratkaisujen etsimistä tiimin kanssa. Kolmas vastaaja, joka kokee olevansa vasta tuore esihenkilö, painottaa keskustelevaa lähestymistapaa ja oman suoruuden kehittämistä. Hän pyrkii rohkaisemaan tiimiään ja ratkaisemaan ongelmia yhdessä.

Eräs vastaaja kuvaa itseään kuuntelevaksi ja harkitsevaksi johtajaksi, joka panostaa yksilöiden vahvuuksien hyödyntämiseen ja rakentavaan palautteeseen. Hän pyrkii edistämään avoimuutta ja rehellisyyttä työyhteisössä. Toisen vastaajan mukaan hän tunnistaa oman ratkaisukeskeisyytensä ja pyrkii parantamaan keskustelua ja päätöksentekoa tiimissään. Hän painottaa valmennusta ja dialogia työyhteisössä. Viimeinen vastaaja kuvaa itseään keskustelevaksi ja valmentavaksi johtajaksi, joka pyrkii löytämään yhteisiä ratkaisuja tiiminsä kanssa. Hän korostaa avoimuutta ja dialogia työyhteisössä. Kaikki vastaajat korostavat vuorovaikutusta, keskustelua ja yhteistyötä omassa johtamistyyliinsä. He pyrkivät luomaan avoimen ja kannustavan ilmapiirin tiimissään sekä tukemaan yksilöiden kasvua ja kehitystä.

Mä ainakin niinku yritän tiedostaa koko ajan sen, että ollaan 2020-luvulla ja siihen että ollaan asiantuntijaorganisaatiossa ja semmoiseen vanhan ajan johtamiseen, niin mä yritän koko ajan tunnistaa, etten mä käännä sitä

toimintaa sellaiseksi. Mulla on fiksuja asiantuntijoita tiimissä ja kaikki fiksumpia kuin minä itse. Ja se että miten mä saan ne kulkemaan samaan suuntaan. Niin niin se ei mene määräämällä, eikä sähköpostilla vaan se menee silleen, että mä luotan niihin ja sitten mä tuen niin paljon, kun mä pystyn. (Esihenkilö A)

En ehkä ihan semmoinen perinteisin johtaja, en ole ehkä persoonana semmoinen kaikkein räiskyvin ja ehkä semmoinen pöhinä-johtajatyypinen. Mä oon ehkä semmoinen niin kun kuunteleva ja harkitseva ja toki myös myös ehkä kannustava ja pyrin olemaan semmoinen, että mä oon tosi kiinnostunut ihmisistä ja mä tykkään kuunnella ja pyrin kuuntelemaan ihmisten ajatuksia [...] se mitä itse on pyrkinyt korostamaan, on se, että kerää sitä dataa ja sitä ihmisten viisautta ja oppii heiltä ja pyrkii kuuntelemaan ja ehkä löytää sitten semmoisia epäkohtia mitä voitaisiin kehittää. (Esihenkilö C)

### **Valmennuskeskustelut ja havainnoinnit**

Haastateltavat esihenkilöt käyttävät valmentavan johtamisen menetelmiä, jotka sisältävät muun muassa säännölliset myyntikeskustelut, valmennuskeskustelut, ja sparrauskeskustelut tiimin jäsenten kanssa. Näissä keskusteluissa käydään läpi tiimin tavoitteita ja tuloksia, laatuasioita, koulutusta, loma-asioita ja muita arkipäivän tehtäviä. Valmentavaa otetta korostetaan myös tavoitteiden asettamisessa ja niiden seurannassa, jossa tiimin jäsenet osallistuvat omien tavoitteidensa määrittämiseen. Lisäksi esihenkilöt pyrkivät haastamaan tiimin ajattelua ja osallistumaan aktiivisesti tiimin kehittämiseen. Havainnointi ja kuuntelu ovat myös tärkeitä osia valmentavassa johtamisessa, ja niitä käytetään esimerkiksi palautteen antamisessa ja keskustelujen analysoinnissa. Valmentavan johtamisen menetelmiä sovelletaan käytännössä päivittäisessä työssä ja keskusteluissa tiimin kanssa.

Sitten meillä on siinä viimeisessä vaiheessa (valmennuskeskusteluja) on se historia/tulevaisuus eli puhutaan laadullisista tekijöistä siinäkin tietyllä tavalla, että siellä on se, että mitä on tehty viimeisen 2 viikon aikana sillä ajatuksella, että me katsotaan siitä valmennuskeskusteluhetkestä taaksepäin. Ja he itse tavallaan nostaa sinne niitä asioita, että nää oli isoja asioita, niin silloin esihenkilö pääsee kiinni siihen, että mitä se on tehnyt. Enhän mä aina voi muuten oikein tietää mitä se tiimiläinen on tehnyt. (Esihenkilö A)

Mä pyrin kuuntelemaan sitä tiimiä ja mä ajattelen, että heillä on se niin kun viisaus monessa asiassa ja tiedostan sen, että heillä on sitä viisautta enemmän määrättyissä asioissa kun itsellä. Pyrin kannustaa ihmisiä jakamaan omaa tietoa, osallistumaan palaverissa ja osallistua siihen kehittämiseen. Tässä on päässyt vähän meidän prosesseja kehittämään, niin mun mielestä on ollut tosi kivaa ja tärkeätä, että meidän tekijät on päässyt osallistumaan ja esittämään omat mielipiteensä ja ideansa siihen kehittämiseen, koska siellä se viisaus kuitenkin on. (Esihenkilö C)



No tuossa äsken sanoin, niin kyllä mä olen mukana siinä arjessa ja tiedän mitä kaikki tekee. Toivoisin tietäväni vieläkin enemmän, [...] sitten siinä arjessa totta kai annan palautetta, kannustan ja sitten joitakin palavereja. Me on tehty jotain harjoituksia, että on harjoitettu jotain tiettyä asiaa, mut enemmän ehdottomasti pitäisi olla sitä harjoittelua, mutta sen se on myöskin siellä vastapuolelle semmoinen haaste. (Esihenkilö D)

### **Oppimisen 70–20–10-malli**

Haastateltavat olivat sitä mieltä, että 70–20–10-mallin toteutuminen kohdeorganisaatiossa tapahtuu osittain. Uusien ohjeistuksien oppimisen korostaminen toi esille tarpeen syventyä materiaaleihin ja keskustella niistä tiimin kanssa. Tämä osuus vie eniten aikaa ja vaatii aktiivista osallistumista ohjeiden ymmärtämiseksi ja soveltamiseksi käytäntöön. Tiimien kehittäminen ja yhteisen osaamisen vahvistaminen nousi esiin keskusteluissa. Tämä tapahtui pääasiassa koulutusten, palaverien ja yhteisten tilaisuuksien kautta, joissa tiimi jakoi kokemuksiaan ja oppi uusia taitoja. Perinteinen oppiminen oli myös osa kuvaa, erityisesti ajankohtaisten aiheiden käsittely palaverissa ja muissa järjestetyissä tilaisuuksissa, joissa syvennettiin tietämystä ja taitoja. Itseohjautuva oppiminen ja tiedonhaku omassa työssä mainittiin usein. Yksilöiden odotettiin aktiivisesti etsivän tietoa tarpeen mukaan ja ottavan vastuun omasta ammatillisesta kehittymisestään. Esihenkilöiden rooli nähtiin tärkeänä tukijana, erityisesti kannustaessaan työntekijöitä itsenäiseen tiedonhakuun ja oppimiseen. Esihenkilöt kannustivat henkilöstöä ottamaan aktiivisesti vastuuta omasta oppimisestaan.

Asiakastyö on semmoista jatkuvaa oppimista ja tavallaan tietyllä tavalla se on semmoista asioiden omaksumista ja ihmisten kanssa toimimisesta. Suurin osa on toki sellaista, mutta ehkä viikkotasolla voisi ajatella, että semmoista perinteistä oppimista jonkun verran joo viikkotasolla. Mutta kyllä ne painottuu sitten tiettyihin koulutuksiin ja yhteispalaveriin. Ehkä missä sitten yksin opitaan ja opiskellaan että se on ehkä pienemmässä roolissa, että enemmän se on adhoc-oppimista, että tapauksien kautta ja tavallaan jatkuvasti pitää omaksua uusi asioita. (Esihenkilö B)

Kyllä mä luulen että se näkyy. Meillä on aika vähän semmoista järjestettyä koulutusta. Me tehdään aika lailla työn kautta oppien sitä hommaa nykyään. Kyllä se tän päivän malli on aika pitkälti. Tietysti se tahtotila joskus on, että olisi enemmän semmoista esimiesvetoista tai jotain vetoista koulutusta, jossa me purettaisiin niitä asioita tarkemmin. Mutta sitten ei se kyllä tässä vauhdissa oikein tunnu mahdolliselta. (Esihenkilö E)

### Valmentavaan johtamiseen liittyvät keskeiset teemat kohdeorganisaatiossa

Kuuntelu, kysely, oivalluttaminen	Vuorovaikutus, kehittyminen, avoimuus, keskustelu, tasavertaiset suhteet, yhteisten ratkaisujen löytäminen
Vuorovaikutus	Henkilökohtaisen ja ammatillisen kasvun tukeminen, avoimuus, rehellisyys, rohkaisu osallistumaan ja tiedon jakaminen
Valmennuskeskustelut	Jatkuva oppiminen ja kehittyminen, tiedonhaku, itseohjautuvuus
70–20–10-malli	Oppiminen tapahtuu itse työssä, tiimien kokemusten jakaminen, koulutukset, palaverit ja yhteiset tilaisuudet

Taulukko 4. Esiin nousseet teemat esihenkilöiden valmentavaan johtamiseen liittyvistä vastauksista.

Budhiraja (2020) on huomionnut samankaltaisia toimintoja, jotka liittyvät esihenkilöiden rooliin oppivassa organisaatiossa. Jatkuva oppiminen edellyttää, että esihenkilöt tarjoavat kannustavaa palautetta ja tukea työntekijöille, mikä vahvistaa heidän uskoaan omiin kykyihinsä ja edistää työntekijöiden itsetuntoa. Oppivan organisaation kontekstissa on olennaista luoda ilmapiiri, joka mahdollistaa suoran vuorovaikutuksen kaikkien organisaation jäsenten välillä, mikä puolestaan edistää työntekijöiden suorituskyvyn paranemista.

Valmentava johtaminen on keskeinen tekijä organisaation menestykselle, korostaen esihenkilöiden roolia työntekijöiden kehittämisessä ja tukemisessa avoimen viestinnän ja itseohjautuvuuden kautta. Tämä johtamistyyli on vahvasti kytköksissä jatkuvaan oppimiseen ja suoritusvalmennukseen, mikä on merkittävää yksilöllisen suorituskyvyn kannalta. Valmentava johtaminen edistää työntekijöiden osallistumista ja kehittymistä oppivassa organisaatiossa samalla vahvistaen suhteita esihenkilöiden ja alaisten välillä. Erityisesti haastavissa toimintaympäristöissä, joissa jatkuva oppiminen ja muutoksiin sopeutuminen ovat avainasemassa menestyksen kannalta, valmentava johtaminen on erittäin tehokasta. Johtajien rooli valmennuksessa ja tukemisessa on ratkaisevan tärkeä vastaamaan näihin haasteisiin ja odotuksiin. Valmentava johtaja rakentaa tukisuhdetta oppimisen edistämiseksi, mikä samalla tukee suorituskyvyn kasvua. Erityisesti suorituspalautteen antaminen ja odotusten selkeä kommunikointi vaikuttavat myönteisesti työntekijöiden tyytyväisyyteen ja suorituskykyyn. Vaikka empirinen tutkimus valmentavan johtamisen vaikutuksista on vielä rajallista, sen myönteiset

vaikutukset työympäristöön ja suorituskyykyyn ovat kiistattomat. (Ellinger ym. 2011; Budhiraja 2020.)

### 5.3 Voimaannuttava toiminta osaamisen kehittämisessä

#### Ongelmanratkaisu

Esihenkilöt, pyrkivät opastamaan työntekijöitä pohtimaan ja ratkaisemaan ongelmia itsen eri tavoin. Ensimmäinen vastaaja ilmaisee, että hän aloittaa ongelmanratkaisun kertomalla, että hän ei itse tunne asiaa ja lähtee sitten liikkeelle intran ohjeiden avulla. Vaikka tiimiläiset saattavat ”irvistellä” tälle lähestymistavalle, hän perustelee valintansa sillä, että ei muista tarkasti ohjeiden sisältöä ja saattaa muistaa vanhan version. Tämä näkemys osoittaa, että hän pyrkii käyttämään olemassa olevia resursseja ja tunnistaa omat rajallisuutensa tiedon suhteen. Toisen vastaajan mukaan hän on saattanut urautua tietyllä tavalla ja turvautuu usein menneisiin tapauksiin ratkaisun löytämiseksi. Vaikka hän myöntää, että olisi fiksumpaa pohtia uudelleen vaihtoehtoja, aikataulupaineet voivat johtaa siihen, että hän turvautuu aiemmin käsiteltyihin tilanteisiin löytääkseen nopean ratkaisun. Kolmas vastaaja korostaa, että jokaiseen tilanteeseen ei sovi suoraan valmiin vastauksen antaminen. Hän tunnistaa, että muistinsa on toistaiseksi hyvä, mutta yrittää silti haastaa tiimiläisiä löytämään itse ratkaisuja kysymällä heiltä, miten he itse toimisivat vastaavassa tilanteessa ja punnitsemalla eri vaihtoehtoja yhdessä. Neljäs vastaaja pyrkii aktiivisesti tukemaan tiimiläisiä oivaltamaan ratkaisuja itse. Hän käyttää kysymyksiä ja keskustelua tukeakseen tiimiläisten pohdintaa, tarjoten samalla tarvittaessa omia näkemyksiään. Hän myös korostaa vastuunjakamisen ja luottamuksen merkitystä tiimin kehittämisessä.

Me yhdessä pohditaan, että ei nimenomaan ole niin että minä ilmoittaisin, että se tehdään näin. Tosi tosin usein just tällaisissa linjauksissa he odottaa, että mä kerron jonkun linjan, jolloin he voi vedota siihen, että mä olen sanonut että se meni näin. Tavallaan sitten vaaditaan myöskin sellaista, että jonkunlaiset kyky kantaa vastuu siitä päätöksestä, että se on ehkä mikä siinä esihenkilön roolissa korostuu, että kun ei ole oikeita ja vääriä vastauksia niin jonkun täytyy sitten tehdä vaan se päätös. (Esihenkilö B)

No monesti ihmisethän tulee ja kysyy että no mitä mieltä oot tästä [...] silleen että he on ollut asiakkaan kanssa ja tietää ja tuntee sen asiakkaan tilanteen paremmin kuin minä, mutta silti he kysyy että no mitä tehdään että sinä päätät nyt että otetaanko tämä vai ei, niin mä pyrin siinä haastaa ja ehkä antaa semmoista tilaa löytää sitä ratkaisua siihen ongelmaan, että mä pyrin kannustamaan ja löytää sen ratkaisun kysymällä ehkä myös sitä analysoimalla

toki esittämällä myös omia näkemyksiä, [...] mä monesti heitän pallon, että no hei että miten itse toimit ja sitten jotain lisäkysymyksiä kysyy ja sitten esimerkiksi että no hei, että onko sulla ollut ennen tällöistä tilannetta että mitä mieltä oot? (Esihenkilö C)

### **Tiimin tukeminen esteitä poistamalla**

Esihenkilöt pyrkivät poistamaan esteitä työntekijöiltä monin eri tavoin. Ensimmäinen vastaaja korostaa tiimin tukemista ja työkuormituksen tasapainottamista, pyrkien tunnistamaan yksilöiden kyvyt ja rajoitukset. Toisena vastaaja kertoo tekevänsä asioita työntekijöiden puolesta ja tarjoavansa valmiita ratkaisuja vaikeisiin tilanteisiin. Kolmas vastaaja korostaa teknisen tuen tarjoamista ja uusien työkalujen omaksumisen helpottamista koulutuksen avulla. Neljäs vastaaja näkee osaamisen kehittämisen keskeisenä keinona, tarjoten harjoituksia ja tukea käytännön ongelmissa sekä pyrkien palvelemaan tiimiä mahdollisimman jouhevasti. Viides vastaaja mainitsee tarpeen käsitellä avoimesti ja systemaattisesti niitä esteitä, joita työntekijät kohtaavat, kuten ajanpuutetta tai osaamisen puutetta, tarjoten tarvittavaa ohjausta ja kannustusta niiden voittamiseksi.

Vaikka vastaukset vaihtelivatkin hieman, niissä oli myös yhtäläisyyksiä. Kaikki viisi vastaajaa korostivat esihenkilön roolia tiimin tukemisessa ja työskentelyn helpottamisessa. He painottivat tarvetta tunnistaa työntekijöiden tarpeet ja rajoitukset sekä tarjota heille tukea niiden voittamiseksi. Lisäksi kaikki vastaajat mainitsivat pyrkivänsä tarjoamaan valmiita ratkaisuja ja helpottamaan työntekijöiden taakkaa erilaisissa haastavissa tilanteissa. Osa vastaajista mainitsi myös tarpeen tarjota koulutusta ja teknistä tukea työntekijöille uusien työkalujen ja toimintatapojen omaksumisessa. Lisäksi he korostivat tarvetta käsitellä ongelmia ja esteitä systemaattisesti ja avoimesti tiimin kanssa, jotta niihin voitaisiin löytää ratkaisuja yhdessä.

No se varmaan on iso asia, että tiiminvetäjän täytyy olla niitten puolella aina, että mikä tahansa tulee, niin on niiden puolella. (Esihenkilö A)

Mun mielestä nää olisi semmoisia asioita mistä pitäisi puhua myöskin, että mitä ne esteet sitten on? Mistä tulee se kiire mikä estää? Niitä asiakaskohtaamisiin, mikä estää niitä soittoja tai muuta, että totta kai, jos se on osaamisesta kysymys, niin silloin yrittää ohjata sitten oikealle tielle ja kannustaa sitä osaamisen lisäämistä. (Esihenkilö D)

Täytyy olla semmoinen palveluasenne, että mä palvelen tietyllä tavalla sitä mun porukkaa, että mä teen asioita, jotta arki sujuisi jouhevasti. Että, semmoinen tietysti siinä täytyy pitää rajansa, että ei sitä esimiestä sitten

parane ruveta hyppyyttelemään, mutta kyllä tietyllä tavalla mä ajattelen sen esihenkilön roolin semmoisena palvelevana tekemisenä. (Esihenkilö E)

### **Vastuunotto omasta työstään**

Esihenkilöt pyrkivät tukemaan työntekijöitä ottamaan vastuuta omista päätöksistään ja työstään monin eri tavoin. He luovat kannustavan ilmapiirin, jossa työntekijöitä rohkaistaan ja tuetaan itsenäisyydessä ja vastuunkannossa. Tämä voi ilmetä esimerkiksi selkeiden vastuualueiden määrittelyssä ja luottamuksen osoittamisessa työntekijöitä kohtaan. Lisäksi esihenkilöt osallistuvat vuorovaikutukseen työntekijöiden kanssa ja haastavat heitä ajattelemaan itsenäisesti. He kannustavat työntekijöitä ottamaan aktiivisesti osaa päätöksentekoon ja tarjoavat tilaa ja tukea heidän päätöksensä tekemiseen. Samalla esi-henkilöt antavat kannustavaa palautetta työntekijöilleen, korostaen heidän saavutuksiaan ja edistymistään. Kokonaisuudessaan esihenkilöt pyrkivät luomaan ympäristön, jossa työntekijät kokevat itsensä arvostetuiksi ja kannustetuiksi ottamaan vastuuta oppimisestaan ja kehittymisestään. Tämä edistää työntekijöiden motivaatiota, sitoutumista ja ammatillista kehittymistä.

Semmoista kannustusta tarvitaan, että annetaan mun mielestä semmoista arvostamista, että miten tavallaan huomaa sen, että tää on tärkeä juttu ja tästä voi laskuttaa ja tavallaan että ei väheksy sitä omaa panostansa siinä mihin helposti ehkä syyllistyy, että miksi mä voin ottaa tästä nyt näin paljon, vaikka mulla ei tähän nyt mennyt juurikaan aikaa. Että semmoista kannustamista ehkä tarvitaan. (Esihenkilö B)

Annetaan heille vastuuta siitä, että heillä täytyy olla myös semmoista tietynlaista selkänöjää siihen, että he tietää, että esimerkiksi minä en niin kuin odota sitä, että aina tarvitsee kysyä, vaan kannustaa siihen, että hei että voit ottaa itse sitä vastuuta tästä ja tehdä niitä päätöksiä. (Esihenkilö C)

Vähän niinku oivalluttaa, että hei että onko tää nyt näin? Ja siinäkin kohtaa sitten mentäisiin keskustellen mutta myös sitten luotan kyllä siihen, että jos asiakkaan kanssa neuvotellut henkilö on sitä mieltä, niin kyllä mä sitten taivunkin, että jotenkin luottamalla asiantuntijoihin. (Esihenkilö E)

### **Suorista vastauksista pidättäytyminen**

Vastajaat näyttävät olevan tietoisia siitä, että suorien vastausten antaminen työntekijöille ei aina ole optimaalista. He korostavat tilanteiden monimutkaisuutta ja tarvetta harkita vastauksia huolellisesti. Monet mainitsevat myös paineen, joka liittyy nopeaan reagointiin ja ongelmanratkaisuun kiiretilanteissa.

Lisäksi vastaajat korostavat työntekijöiden autonomian ja itsenäisyyden tukemisen merkitystä. He kannustavat työntekijöitä etsimään vastauksia itse ja kehittämään omaa ratkaisukykyään. Tämä viittaa siihen, että he ymmärtävät suorien vastausten antamisen rajoitukset ja pyrkivät edistämään työntekijöiden kykyä omatoimiseen tiedonhakuun ja ongelmanratkaisuun. Tällainen lähestymistapa voi edistää työntekijöiden ammatillista kasvua ja antaa heille valmiuksia selviytyä erilaisista tilanteista tehokkaasti ja itsenäisesti.

En, koska kaikilla on aina kiire. Niin se se kiire tavallaan. Mä ymmärrän sen, että tilanne on päällä. [Työntekijän nimi] oli äsken tuolla asiakas ja he oli odottanut 15 minuuttia, että mä vapaudun [...] niin ei sitä voinut muulla tavalla kuin kertoa, että näin sen voi tehdä. (Esihenkilö A)

No jos mä huomaan, niin mä yritän pidättäytyä. Nimittäin se on tosi vaikeata, varsinkin ratkaisukeskeisellä ihmisellä, joka aina yrittää löytää ratkaisun niin sen on tosi vaikea. Mutta kyllä mä välillä yritän skarpata ja olla antamatta. (Esihenkilö D)

### Keskeiset teemat voimaannuttavien menetelmien käytössä kohdeorganisaatiossa

Ongelmanratkaisu	Työntekijöiden kannustus löytää ratkaisut itse, esihenkilöiden omien vahvuuksien ja rajoitusten tunnistaminen
Tiimin tukeminen esteitä poistamalla	Työskentelyn helpottaminen, esteiden poisto, tukea ja ohjausta työntekijöille, yhteistyö ja avoin kommunikaatio
Vastuunotto omasta työstään	Työntekijöiden kannustus ottamaan vastuuta omasta työstään ja päätöksistään. Arvostava ja kannustava ilmapiiri
Suorista vastauksista pidättäytyminen	Suorien vastausten antamisen rajoittaminen, työntekijöiden oman ratkaisukykyyn kehittäminen

Taulukko 5. Esiin nousseet teemat liittyen voimaannuttavaan toimintaan työntekijöiden osaamisen kehittämisessä.

Aineistosta nousevat teemat ovat hyvin linjassa aiemman tutkimuksen kanssa. Tutkimukset ovat vahvistaneet, että valmentavalla johtamisella ja voimaannuttavilla toimintatavoilla on positiivisia vaikutuksia työympäristöön ja organisaation menestykseen. Työntekijöiden kannustaminen omien ratkaisujen löytämiseen ja esihenkilöiden omien vahvuuksien ja rajoitusten tunnistaminen ovat keskeisiä teemoja. Lisäksi tiimityön tukeminen, työskentelyn helpottaminen ja esteiden poistaminen sekä avoin kommunikaatio edistävät työyhteisön tehokkuutta ja hyvinvointia. Valmentava

johtaminen kannustaa työntekijöitä ottamaan vastuuta omasta työstään ja päätöksistään, luoden samalla arvostavaa ja kannustavaa ilmapiiriä. Näiden käytänteiden avulla organisaatio pystyy hallitsemaan painetta ja nopeasti reagoimaan kiiretilanteissa. Lisäksi valmentava johtaminen rajoittaa suorien vastausten antamista ja edistää työntekijöiden omatoimista oppimista, mikä puolestaan vahvistaa organisaation sisäistä tiedon jakamista ja viestintää. (Ellinger & Ellinger 2021.)

Yhteenvedona voidaan todeta, että haastateltujen mielestä valmentava johtaminen ja voimaannuttavat toimintatavat ovat olennainen osa tiimin ja työntekijöiden kehittämistä. Myös tutkimusten mukaan ne edistävät työntekijöiden työtyytyväisyyttä, suorituskykyä ja henkilökohtaista oppimista, mikä luo pohjan tehokkaalle ja innostavalle työympäristölle. (Ellinger & Ellinger 2021.)

## **5.4 Fasilitointiin liittyvät menetelmät osaamisen kehittämisessä**

### **Jatkuva palaute**

Vastaajat kuvailevat palautteen antamisen olevan tärkeä osa työskentelyä, erityisesti valmennuskeskusteluissa ja tiimin sisäisissä keskusteluissa. He tunnistavat kuitenkin, että palautetta annetaan joskus liian vähän ja että siinä on kehittämisen varaa. Useat vastaajat keskittyvät sekä positiivisen että rakentavan palautteen antamiseen. He pyrkivät tunnistamaan ja kehumään onnistumisia sekä antamaan rakentavaa palautetta kehittämiskohteista. Lisäksi he huomaavat tarpeen antaa palautetta välittömästi, kun huomaavat positiivisia asioita tapahtuvan.

Yksi vastaajista mainitsee käyttävänsä konkreettista listaa valmennuskeskusteluissa, jossa hän merkitsee ylös hyviä asioita, joita työntekijät ovat tehneet. Tämä auttaa häntä tunnistamaan onnistumisia ja antamaan positiivista palautetta. Toinen vastaajista mainitsee myös suunnittelevansa keskusteluita etukäteen ja varmistavansa, että niissä käsitellään sekä positiivisia että kehittämistarpeita. Hän korostaa myös arjessa tapahtuvan palautteen antamisen merkitystä ja pyrkii antamaan palautetta heti, kun huomaa onnistumisia. Kaiken kaikkiaan vastauksista välittyy halu tukea ja kehittää työntekijöitä sekä parantaa palautteen antamisen kulttuuria organisaatiossa.

Totta kai varmaan ajattelen välillä jotakin, että miksi hän nyt tekee näin tai noin, mutta että sitä negatiivista palautetta on aika vaikea antaa. Että kyllä mä yritän aina kääntää jotenkin positiivisen kautta. Mutta siinä pitäisi olla ehkä

semmoista säännöllisyyttä. Enemmänkin että saisi sitä palautetta ja mä huomaan, että sitä kyllä kaivataankin. (Esihenkilö B)

Kyllä mä pyrin antamaan suht nopeasti sitä (palautetta), että kyllä mulla tässäkin on ollut semmoisia tilanteita, että mä oon ihan pyrkinyt silleen niin kun saman tien reagoimaan ja laittaa vaikka viestiä, että hei hieno onnistuminen, niin mun mielestä se luo semmoista hienoa fiilistä ja tuo sitten henkilöillekin sitä motivaatiosta sitten tehdä. (Esihenkilö C)

## **Kannustaminen**

Esihenkilöt tukevat työntekijöiden oppimista ja osaamisen kehittymistä kannustamalla monin eri tavoin. He kannustavat ja rohkaisevat heitä kehittämään tarvittavia taitoja. Lisäksi he kannustavat työntekijöitä osallistumaan erilaisiin koulutuksiin ja työpajoihin, sekä pyrkivät itsekin osallistumaan aktiivisesti. Esihenkilöt luovat ilmapiirin, jossa epäonnistuminen nähdään oppimisen mahdollisuutena ja kannustavat kokeilemaan uusia toimintatapoja. He myös varmistavat, että keskeiset oppimistavoitteet pysyvät esillä työyhteisön keskusteluissa ja palaverissa. Lisäksi esihenkilöt seuraavat työntekijöiden oppimisen etenemistä ja tarjoavat tarvittaessa lisätukea ja resursseja. Positiivinen suhtautuminen ja kannustaminen ovat keskeisiä elementtejä heidän tukieissaan työntekijöiden oppimista ja kehittymistä.

Mä pyrin kannustamaan ja rohkaisemaan heitä kokeilemaan uusia juttuja ja toimintatapoja. Että, haluaa heille viestiä se, että no meillä ei ole tässä niin kuin hävittävää, jos me koitetaan. Ja jos tää nyt menee pieleen niin ei siitä, sitten se menee pieleen, että sitten me ollaan kokeiltu ainakin. (Esihenkilö C)

Mä koitan palaverihin panostaa aika paljon [..]. Mä en oikein usko siihen periaatteeseen, että jokainen huolehtii omasta osaamisestaan. Varmasti huolehtii, mutta sitä pitää auttaa ja tukea aika paljon. Meillä on niin paljon niitä muutoksia, että. Että on ihan ymmärrettävää, että jos se on vaan sen omaehtoisen kuuntelun ja opiskelun varassa, niin jotain jää oppimatta tai menee ohi tai käsitetään asioita eri tavalla, että kyllä mä palaverit näen semmoisena tosi hyvänä työvälineenä siihen. Ja sitten tietysti näissä havainnointi tai puhelujen kuuntelu jutuissa niin, mun mielestä se, että he kuuntelee omaa puhelua ja analysoi sitä. Niin se on kyllä varmaan yks tehokkaimmista tavoista oppia niitä toimintatapoja. (Esihenkilö E)

## **Tiimin yhdessä oppiminen ja tiedon jakaminen**

Esihenkilöt kannustavat tiimiä oppimaan yhdessä monin eri tavoin. He luovat ilmapiirin, jossa keskustelu ja argumentointi ovat avoimia ja kannustavat työntekijöitä jakamaan omia näkökulmiaan ja oppimaan toisiltaan. Live-palaverit ja Teams-koulutukset tarjoavat tilaisuuksia yhteiseen oppimiseen ja keskusteluun. Esihenkilöt varmistavat, että näitä



tilaisuuksia hyödynnetään tehokkaasti ja kannustavat aktiiviseen osallistumiseen palavereissa. He myös rohkaisevat työntekijöitä jakamaan omia toimintatapojaan ja oppimiskokemuksiaan tiimin kesken. Valmentava johtaminen on keskeistä, ja esihenkilöt pyrkivät tarjoamaan tiimille harjoituksia ja toimintamalleja, jotka edistävät yhteistä oppimista ja osaamisen kehittymistä. He myös kannustavat tiimin jäseniä kokeilemaan uusia toimintamalleja ja jakamaan kokemuksiaan muiden kanssa, jotta oppiminen tapahtuu yhteisön tasolla.

Sillä tavalla ehkä ne palaverit ja sitten on koettu myöskin hyväksi se, että kun on ollut näitä Teams-koulutuksia, että me ollaan istuttu esimerkiksi yhdessä ja kuunneltu sitä. Niin se tekee siitä tilanteesta heti erilaisia. Siinä pystyy keskustelemaan ja tavallaan heti miettimään sitä, että mitä tää nyt tarkoittaa ja miksi näin. (Esihenkilö B)

Mun mielestä valmentava johtaminen menee helposti aika lailla yksilövalmentamiseksi ja se on huono juttu. Tai siis että pitäisi olla sitä yhdessä oppimista enemmän. Toki noi palaverit on sitä, mutta pitäisi olla semmoisia tiimin harjoitteita. Ne olisi tietysti sitä valmentavaa johtamista. No sitten yritän tietysti jos, tulee joku uusi toimintamalli, niin mä yritän sitä kautta että, aina on semmoisia pioneereja, jotka ottaa ensimmäisenä uusia asioita käyttöön niin, sitten heidän kautta, että he jakaa niitä kokemuksia muulle tiimille. (Esihenkilö E)

Esihenkilöt kannustavat tiimiä jakamaan tietoa monin eri tavoin. He ohjaavat keskusteluja ja antavat esimerkkejä siitä, miten tiimin jäsenet voivat hyödyntää toistensa osaamista. Lisäksi he rohkaisevat tiimin jäseniä kysymään toisiltaan apua ja jakamaan omia tietojaan ja taitojaan. Teams-kanavat ja muut viestintävälineet tarjoavat foorumin tiedon jakamiselle. Esihenkilöt kannustavat tiimiä hyödyntämään näitä välineitä aktiivisesti ja korostavat tiimin jäsenten vastuuta tiedon jakamisessa. He myös kannustavat avoimeen kommunikaatioon ja yhteistyöhön. Lisäksi he tunnistavat, että tiedon jakaminen voi olla haastavaa erityisesti suurissa tiimeissä tai hajautetuissa organisaatioissa, ja pyrkivät luomaan käytännön ratkaisuja tähän haasteeseen. Yhteinen tavoite on varmistaa, että tiimin jäsenet voivat hyödyntää toistensa osaamista ja oppia jatkuvasti toisiltaan.

Kannustan mä yleensä semmoisestakin asioissa, mitkä mä tiedän itse, niin mä sanon että hei että kysypäs tuolta että se oli hyvä tässä. (Esihenkilö A)

No mun mielestä paremmin ja paremmin ehkä jaetaan, koska meillä on nyt kanava teamsissa ja ehkä nää valmentajatkin omalta osaltaan vei sitä asiaa eteenpäin, että nyt sitä jaetaan, ettei se ole aina esihenkilö kuka jakaa sitä. Ja

täytyy olla kannustava siinä, että peukuttaa niitä viestejä, että se rohkaisee jakamaan sitä tietoa. (Esihenkilö D)

Tää on mielenkiintoinen asia, että miten tiimit toimii, että mä jotenkin ajattelen, että tiimissä on myös semmoisia mikrotiimejä, jotka jakaa sitä osaamista, että ne se ei valu kunnolla kaikille. Meillä kun me ollaan hajautuneina eri konttoreihin, niin nää jotka työskentelee samassa konttorissa niin varmaan jakaa aktiivisemmin sitä keskenään ja valitettavasti esimies on tästä ihan ulkona. (Esihenkilö E)

### **Tavoitteiden seuraaminen**

Esihenkilöt seuraavat työntekijöiden tavoitteita monin eri tavoin. He käyvät säännöllisesti valmennuskeskusteluja, joissa tavoitteiden edistymistä arvioidaan ja seurataan. Tämä voi tapahtua esimerkiksi tuloskorttien avulla, joissa näkyvät tärkeimmät mittarit ja suoritukset. Lisäksi esihenkilöt käyttävät kuukausipalavereita ja muita tiimitapaamisia tilaisuuksina tarkastella tiimin suoriutumista ja edistymistä kohti tavoitteita. He myös pyrkivät pitämään tavoitteet esillä arjen keskusteluissa ja huomauttavat tarvittaessa, jos jokin alue vaikuttaa jäävän vähemmälle huomiolle. Joissain tapauksissa esihenkilöt ottavat käyttöön joustavampia seurantamalleja, jotka mahdollistavat nopeamman ja tiiviimmän palautteen antamisen. Tavoitteiden saavuttamisen seuranta on olennainen osa valmennusta ja kehitystyötä.

Kyllä me kuukausittain seurataan, että missä mennään, että kyllä se sitten on pääsääntöisesti jälkikäteistä, että toki sillä tavalla. Aika usein kyselee, että mikä työtilanne ja että, että onko sitä resurssia oikeassa paikassa, että se on ehkä se tärkein millä sitä pystyy ennakoimaan, että asiakkaita otettaisiin sisälle ja niitä lähtisi ulos. (Esihenkilö B)

Ja tärkeä pitää mun mielestä välillä sitä isoa kuvaa myös esimerkiksi pankkitasolla ja näin käydä läpi vähän pienemmälle huomiolle jääneitä. Ja kyllä sen sitten huomaa tuloksissa, että kun asioista puhutaan niin kyllä ne sitten, kun niitä pidetään esillä, niin ne sitten vaikuttaa. (Esihenkilö C)

### **Työsuoriutumiseen tarvittavista resursseista huolehtiminen**

Esihenkilöt tukevat työntekijöiden työsuoriutumista useilla eri tavoilla. He osallistuvat aktiivisesti työntekijöiden kanssa vuorovaikutukseen ja ylläpitävät säännöllistä keskustelua. Tämä voi sisältää valmennuskeskusteluja, myynti- ja valmennuskeskusteluiden ulkopuolista vuorovaikutusta sekä välipuheluita ja tarkempia tilannekatsauksia tarpeen mukaan. Esihenkilöt myös valikoiden ohjaavat työntekijöitä keskittymään tärkeimpiin tehtäviin ja projekteihin, tarjoten selkeyttä ja ohjausta työn priorisointiin. Työntekijöiden työkuorman tasapainottaminen on myös tärkeää, ja

esi-henkilöt pyrkivät varmistamaan, että resurssit ovat riittävät ja että työkuorma pysyy hallittavana. Tämä voi sisältää joustavia työaikajärjestelyjä, kuten etätyöpäiviä, jotka mahdollistavat työntekijöille tarvittavan valmistautumisajan ja auttavat tasapainottamaan työmäärää.

No resurssit täytyy olla kunnossa. Se on ehkä nyt, mikä taas näkyy, kun käydään vajaalla, että pitää olla tarpeeksi tavallaan porukkaa saatavilla ja toisaalta sitten me ollaan nyt koettu hyväksi, että kun on se yksi etätyöpäivä, niin tavallaan se antaa rauhaa sille valmistautumisille niihin kaikkiin viikon tapahtumiin ja asiakastapaamisiin ja asiakirjojen valmistamiseen. (Esihenkilö B)

Totta kai semmoiseen työsuoriutumiseen liittyy tosi vahvasti se motivaatio ja se tiimin tekeminen ja yhteishenki ja ilmapiiri ja kaikki tällaiset niin ehkä pyrkii sitten omalta osaltaan vaikuttaa siihen, että meillä olisi täällä hyvä olla ja sitten se mitä on halunnut viestiä vahvasti semmoista avointa viestintää ja avointa ilmapiiriä, että me uskalletaan sitten puhua asioista ja uskalletaan esittää erilaisia näkökulmia (Esihenkilö C)

Muutostilanteet on sitten omanlaisiansa, että niissä täytyy varmistaa, että kaikki pysyy kärryillä mukana. Ne on semmoisia koitin kiviä sitten sillä, osa porukasta aina on tiimissä se, joka lähtee ensimmäisenä soitellen sotaan kokeilemaan ja sitten on semmoinen keskiporukka ja sitten on siellä perässä se porukka kun ei niin kauheasti jostain syystä ei, halua lähteä tai ei pysty lähtemään mukaan, niin siitäkin pitää sitten huolta. (Esihenkilö E)

### **Keskeiset teemat fasilitoivien menetelmien käytössä kohdeorganisaatiossa**

Jatkuva palaute	Säännöllinen palaute, positiivista että rakentavaa palautetta, työsuoriutumisen arviointia
Kannustaminen ja tiedon jakaminen	Kannustus kokeilla uusia toimintatapoja, epäonnistuminen nähdään oppimisen mahdollisuutena
Tavoitteet	Tavoitteiden asettaminen ja seuraaminen, tukea ja kannustusta tavoitteiden saavuttamiseksi
Työsuoriutumiseen tarvittavat resurssit	Tiimin yhdessä oppiminen, tiedon jakaminen, avoin kommunikaatio ja yhteistyö

Taulukko 6. Esiin nousseet teemat liittyen fasilitoivaan toimintaan työntekijöiden osaamisen kehittämisessä.

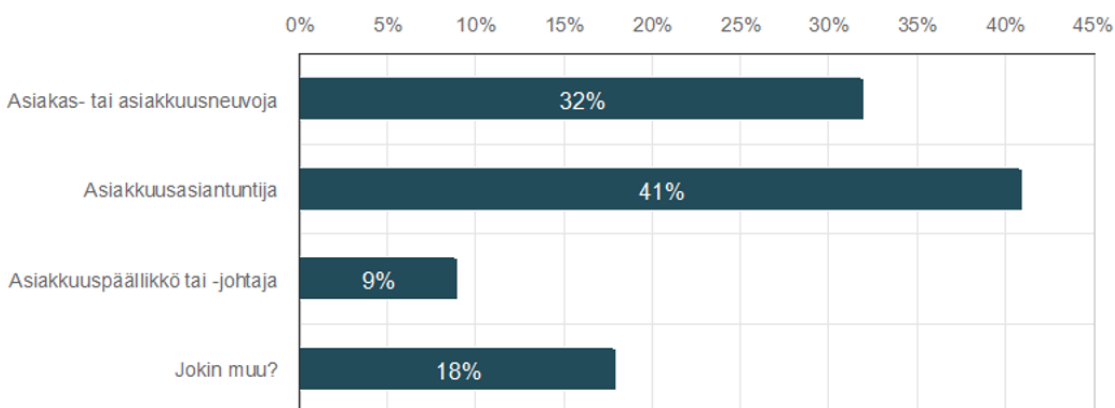
Yllä mainitut teemat, kuten jatkuva palaute, kannustaminen, yhteistyö ja tavoitteet, ovat keskeisiä osia valmentavan johtamisen strategiassa. Ne luovat perustan työntekijöiden kehittymiselle ja organisaation menestykselle.

## 6 Työntekijöiden kyselyjen tutkimustulokset

### 6.1 Taustatiedot

Työntekijöille suunnattu kysely lähetettiin 36 henkilölle, ja vastaus saatiin 22 henkilöltä, mikä vastaa noin 61 prosentin vastausprosenttia. Vaikka vastausprosentti antaa viitteitä kyselyn hyvästä vastaanotosta, on syytä huomioida vastaajajoukon suhteellisen pieni koko. Tämä heikentää tulosten yleistettävyyttä ja luotettavuutta, mutta kysely tarjoaa kuitenkin suuntaa antavaa tietoa.

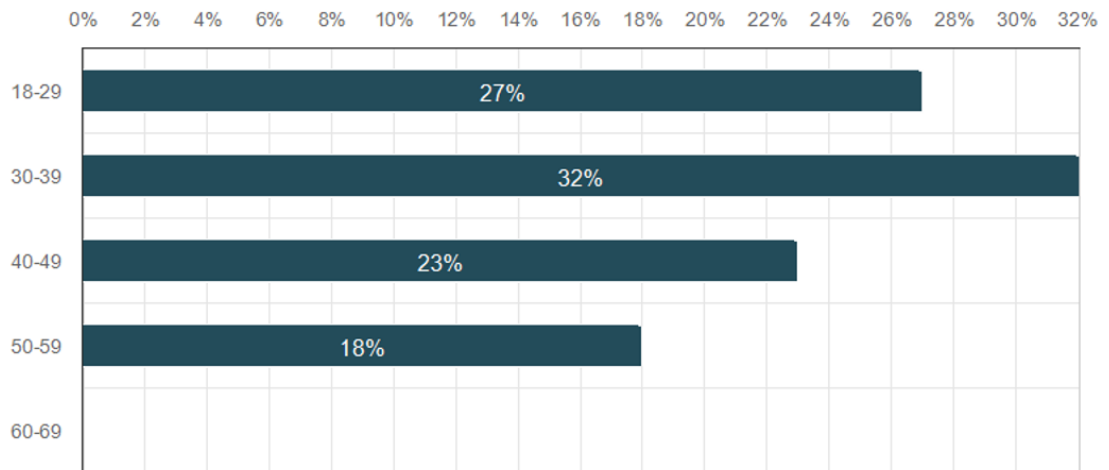
Vaikka tulosten yleistettävyys voi olla rajallinen, kyselyn avulla voidaan silti hahmottaa vastaajien näkemyksiä valmentavasta johtamisesta. Tämä tarjoaa pohjaa jatkotutkimukselle ja kehitystoimenpiteille organisaatiossa. Lisätutkimus laajemmalla vastaajajoukolla voi olla tarpeen tulosten vahvistamiseksi ja yleistettävyyden parantamiseksi.



Kuvio 3. Vastaajien asema kohdeorganisaatiossa.

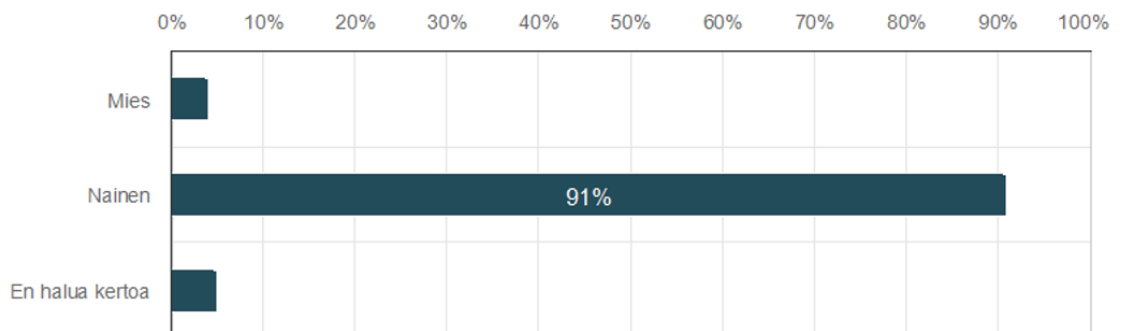
Vastaajista suurin osa, peräti 41 prosenttia, työskentelee asiantuntijatehtävissä. Tämä kertoo siitä, että kyselyyn vastanneet ovat pääasiassa erikoistuneita omalla alallaan ja tuovat siksi arvokasta syvällistä asiantuntemusta organisaatioon. Toiseksi suurin vastaajajoukko, 32 prosenttia, koostuu asiakas- tai asiakkuusneuvojista. Heidän osuutensa korostaa asiakaspalvelun merkitystä ja näkökulmaa. Päällikkö- tai johtotason asiantuntijatehtävissä toimii 9 prosenttia vastaajista. Loput 18 prosenttia vastaajista edustavat muita työntekijäryhmiä, mukaan lukien erilaiset asiantuntijatehtävät, jotka eivät ole suoraan tekemisissä asiakasrajapinnan kanssa, kuten tukitoiminnoissa työskentelevät sekä juristit.

Tämä monipuolinen vastaajajakauma tarjoaa kuvan organisaation eri osa-alueiden näkökulmista valmentavan johtamisen kontekstissa. Eri tehtävissä toimivien näkemykset ja kokemukset voivat rikastuttaa ymmärrystämme siitä, miten valmentava johtaminen toteutuu eri tasoilla ja rooleissa organisaatiossa.



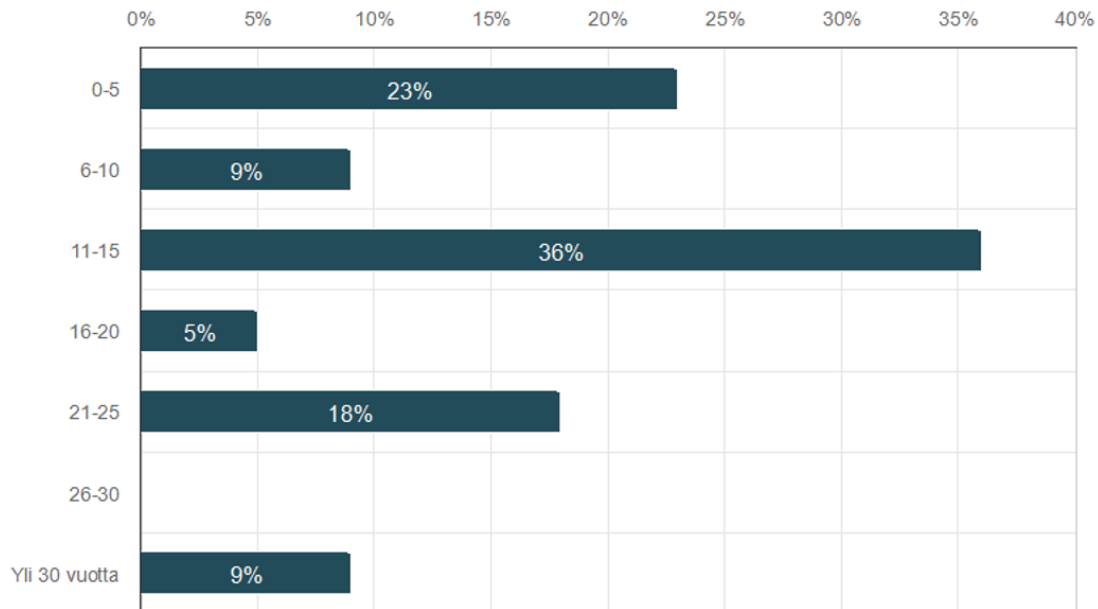
Kuvio 4. Vastaajien ikäjakauma

Ikäjakauman monimuotoisuus tarjoaa arvokasta näkökulmaa eri elämänvaiheissa olevien työntekijöiden kokemuksiin ja näkemyksiin organisaatiossa. Tutkimuksen perusteella nuoremmat vastaajat (18–29-vuotiaat) ja hieman vanhemmat (30–39-vuotiaat) muodostavat merkittävimmän osuuden vastaajajoukosta, mikä viittaa organisaation nuorehkoon työvoimaan. Samanaikaisesti myös hieman vanhemmat ikäryhmät, kuten 40–49-vuotiaat ja 50–59-vuotiaat, ovat edustettuina merkittävästi vastaajajoukossa. Tämä osoittaa organisaation työntekijöiden ikärakenteen heterogeenisyyden. Kuitenkaan yli 60-vuotiaita vastaajia ei ole lainkaan.



Kuvio 5. Vastaajien sukupuoli.

Vastaajien enemmistö koostuu naisista, mikä heijastaa naisten vahvaa osuutta kohdeorganisaation henkilöstöstä. Tämä sukupuolijakauma vaikuttaa siihen, että kyselyssä saadut vastaukset eivät ole vertailukelpoisia eri sukupuolten välillä. Koska naiset ovat selvästi yliedustettuina vastaajajoukossa, sukupuolten väliset vertailut eivät olisi tasapuolisia tai luotettavia.



Kuvio 6. Vastaajien työkokemusvuodet.

Analyysin perusteella voidaan havaita, että suurin osa vastaajista (36,4 %) on kerännyt työkokemusta 11–15 vuoden ajalta. Tämä kertoo siitä, että vastaajajoukko koostuu pääosin henkilöistä, joilla on jo jonkin verran kokemusta työelämästä ja alastaan. Yli 30 vuoden työkokemuksen omaavia vastaajia oli 9 prosenttia, mikä osoittaa, että myös pitkän linjan ammattilaisia on mukana vastaajajoukossa.

Kokonaisuudessaan suurin osa vastaajista (68 %) on ollut työelämässä yli 10 vuotta, mikä viittaa siihen, että vastaajajoukko on pääasiassa kohtalaisen kokenutta työvoimaa. Tämä saattaa vaikuttaa kyselyn tuloksiin ja antaa syvempää kontekstia vastaajien näkemyksille. Työkokemusvuosien vaihtelu tarjoaa arvokasta kontekstia vastaajien näkemyksille ja mahdollistaa eri näkökulmien huomioimisen tutkimuksen tulosten tulkinnassa.

## 6.2 Valmentava johtaminen

Kyselyssä pyydettiin vastaajia kertomaan omin sanoin, mitä heille tulee mieleen valmentava johtaminen-termistä. Kohdeorganisaation työntekijöiden avoimista

vastauksista ilmenee, että valmentava johtaminen nähdään johtamistyylinä, jossa esihenkilöt toimivat enemmän alaistensa valmentajina verrattuna perinteisempiin, käskyttäviin johtamistapoihin. Tässä lähestymistavassa keskeisessä roolissa ovat vuorovaikutus, kannustaminen ja kuunteleminen. Työntekijät korostavat, että esihenkilön tehtävänä on tarjota alaisilleen tilaa kasvaa ja kehittyä, antaen samalla suuntaa ja tukea. Positiivinen ilmapiiri ja aktiivinen kuunteleminen ovat tärkeitä elementtejä valmentavassa johtamisessa.

Johtamista jossa asetelma ei ole "pomo vs. alainen"-tyylistä käskyttävää johtamista. Enemmän keskustelemaa ja myös johdettavan mielipiteet ja kokemukset huomioon ottavaa johtamista.

Yksi meistä, joka pitää ohjat käsissään.

Mielestäni se on mm. kuuntelemista, tuen tarjoamista, kannustamista.

Esihenkilö pyrkii siihen, että työntekijät ovat itseohjautuvia ja tulevat hyviksi ongelmanratkaisijoiksi hänen tuellaan. Tärkeä pointti on, että tuki on positiivista ja kannustavaa, jolloin työntekijät luottavat jatkossakin ongelmanratkaisukykyynsä. Valmentaa, että työntekijät osaisivat toimia mahdollisimman monessa tehtävässä oman harkintakyvyn mukaisesti, mutta tukea on aina saatavilla häneltä.

Valmentava esihenkilö pyrkii tukemaan työntekijöitä heidän omassa kehityksessään ja ongelmanratkaisukyvyissään, samalla rohkaisten itsenäiseen ajatteluun ja vastuunottoon. Johdettavia ohjataan kohti yhteisiä tavoitteita vuoropuhelun ja palautteen avulla, ja esihenkilöt toimivat tiiminsä kanssa sparraajina ja esimerkkeinä. Työntekijät korostavat, että valmentava johtaminen edistää heidän osaamistaan ja motivaatiotaan harjoittelun, ohjaamisen ja kannustamisen kautta, samalla välttämällä käskyjen antamista ja valmiiden vastausten tarjoamista.

### **Valmentavan johtamisen keskeiset teemat työntekijöiden vastausten perusteella**

Valmentavan johtamisen periaatteet	Johtaja toimii enemmän valmentajana, keskittyen kannustamiseen, kuuntelemiseen ja vuorovaikutukseen. Työntekijät saavat tilaa kasvaa ja kehittyä, ja johtajan tuki on positiivista.
Työn ja tekemisen kehittäminen	Valmentava johtaminen pyrkii aktiivisesti kehittämään työtä ja sen tekemistä kaksisuuntaisella vuorovaikutuksella, ohjauksella ja innostamisella.
Itseohjautuvuus ja ongelmanratkaisu	Johdettavia kannustetaan olemaan itseohjautuvia ja hyviksi

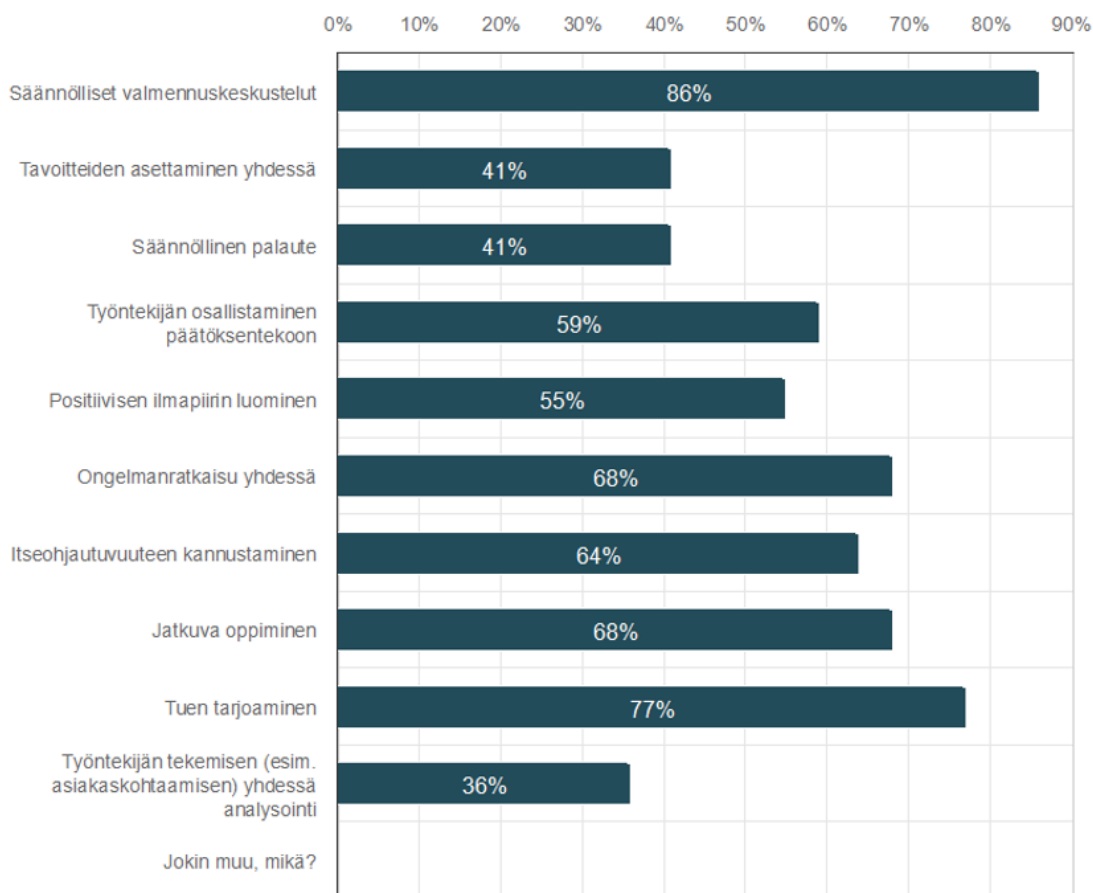
	ongelmanratkaisijoiksi, ja johtaja tarjoaa tukea ja ohjausta tähän pyrittäessä.
Yhteinen tavoite ja vuoropuhelu	Johtaja ja johdettavat asettavat yhdessä tavoitteita ja käyvät keskustelua niiden saavuttamisesta. Valmentava johtaminen on vuoropuhelua, joka huomioi johdettavien mielipiteet.
Ohjaaminen ja kannustaminen	Johtaja toimii esimerkillä, osallistuu tiimin toimintaan ja ohjaa sekä kannustaa työntekijöitä löytämään ratkaisuja ja kehittymään.

Taulukko 7. Työntekijöiden vastauksista nousseita teemoja siitä, mitä valmentava johtaminen heidän mielestään on.

Aineiston perusteella valmentavan johtamisen periaatteet korostavat kohdeorganisaatiossa esihenkilöiden rooleja valmentajina, jotka keskittyvät kannustamiseen, kuuntelemiseen ja vuorovaikutukseen. Kimin ja Beehrin (2020) mukaan tämä luo työntekijöille tilaa kasvaa ja kehittyä, samalla kun johtajan tuki on positiivista. Työn ja tekemisen kehittämisessä valmentava johtaminen painottaa kaksisuuntaista vuorovaikutusta, ohjausta ja innostamista. Itseohjautuvuuden ja ongelmanratkaisukyvyyn tukeminen on olennainen osa valmentavaa johtamista, jossa johtaja tarjoaa tukea ja ohjausta, kun työntekijät pyrkivät itsenäisyyteen. Yhteinen tavoite ja vuoropuhelu ovat keskeisiä valmentavan johtamisen piirteitä, joissa johtaja ja johdettavat asettavat tavoitteita yhdessä ja käyvät keskustelua niiden saavuttamisesta. Lisäksi valmentava johtaja ohjaa ja kannustaa työntekijöitä toimimaan esimerkillisesti, osallistumaan tiimin toimintaan ja kehittymään ratkaisukeskeiseen työskentelyyn. (Duff 2013.)



## Valmentavan johtamisen menetelmien käyttö kohdeorganisaatiossa työntekijöiden näkökulmasta

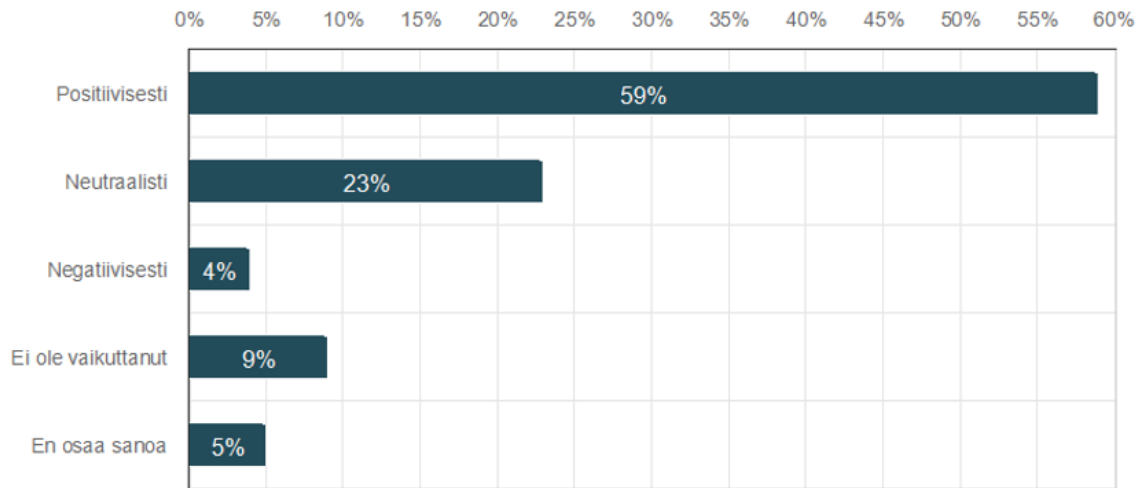


Kuvio 7. Valmentavan johtamisen menetelmät, joita vastaajat ovat kokeneet saavansa esihenkilöiltä.

Työntekijöiden vastausten perusteella kohdeorganisaatiossa käytetään monipuolisia valmentavan johtamisen menetelmiä. Näistä menetelmistä korostuvat säännölliset valmennuskeskustelut, joita pidetään peräti 86,4 prosentissa tapauksista.

Lisäksi työntekijöiden osallistaminen päätöksentekoon koetaan laajalti olevan käytössä (59,1 %). Tämä viittaa siihen, että työntekijät kokevat mahdollisuutta vaikuttaa omaan työhönsä ja organisaation toimintaan. Ongelmanratkaisu yhdessä (68,2 %) ja itseohjautuvuuteen kannustaminen (63,6 %) ovat myös työntekijöiden mielestä keskeisesti käytössä. Tuen tarjoaminen (77,3 %) ja positiivisen ilmapiirin luominen (54,5 %) ovat muita kohdeorganisaatiossa keskeisesti käytössä olevia valmentavan johtamisen menetelmiä.

Kaiken kaikkiaan kohdeorganisaatio näyttää hyödyntävän laajasti valmentavan johtamisen menetelmiä, jotka edistävät työntekijöiden kehitystä, sitoutumista ja suorituskykyä.



Kuvio 8. Valmentavan johtamisen vaikutus työsuoritukseen ja hyvinvointiin.

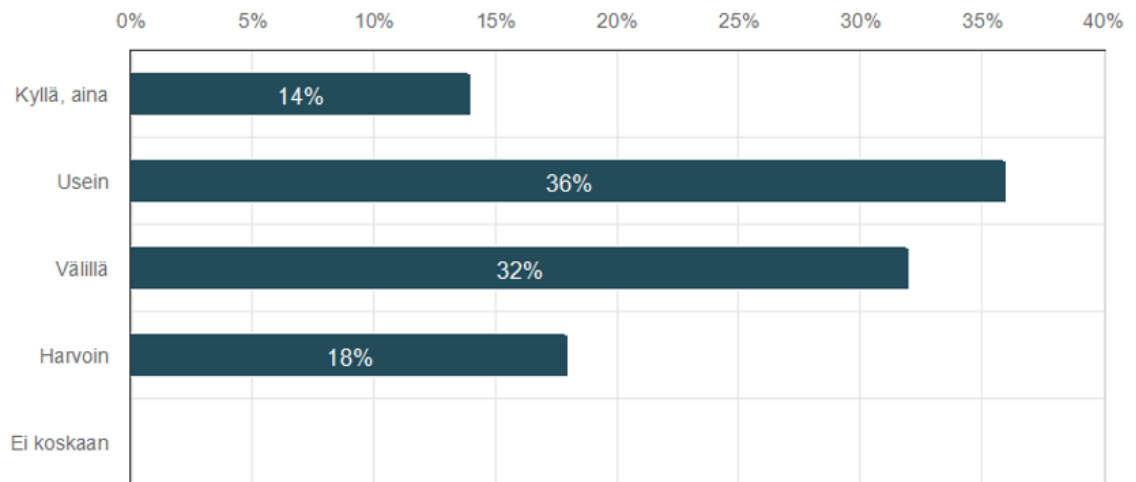
Valmentavan johtamisen menetelmät ovat pääosin vaikuttaneet vastaajien mukaan myönteisesti heidän hyvinvointiinsa ja työsuoritukseensa. Yli puolet vastaajista (59,1 %) kokee, että valmentavan johtamisen käyttöönotto on vaikuttanut heidän hyvinvointiinsa ja työsuoritukseensa positiivisesti. Tämä viittaa siihen, että valmentavan johtamisen lähestymistapa on tuonut lisäarvoa työntekijöiden kokemukseen työssään. Vaikka osa vastaajista (22,7 %) ilmoittaa vaikutuksen olevan neutraali, mikään ei viittaa siihen, että valmentava johtaminen olisi heikentänyt heidän hyvinvointiaan tai työsuoritustaan. Vain yksi vastaaja (4,6 %) kertoo, että vaikutus olisi ollut negatiivinen, mikä on hyvin vähän suhteessa positiivisesti vaikuttuneiden määrään. Muutama vastaaja (9,1 %) kertoo, ettei valmentava johtaminen ole vaikuttanut heidän hyvinvointiinsa tai työsuoritukseensa lainkaan. Tämä saattaa johtua esimerkiksi siitä, että he eivät ole kokeneet valmentavan johtamisen menetelmiä merkittävinä tai eivät ole vielä havainneet niiden vaikutuksia omassa työssään.

Kokonaisuudessaan näyttää siltä, että valmentavan johtamisen menetelmät ovat positiivisesti vaikuttaneet suurimpaan osaan vastaajista, mikä viittaa siihen, että ne voivat olla tehokas keino parantaa työntekijöiden hyvinvointia ja työsuoritusta organisaatiossa. On kuitenkin tärkeää huomioida, että tutkimustuloksista ei voi vetää yleistettäviä johtopäätöksiä, koska tutkittava joukko oli melko pieni ja kohdentui vain

kohdeorganisaatioon. Lisätutkimuksia tarvitaan laajemman ja monipuolisemman näkemyksen saamiseksi valmentavan johtamisen yhteyksiä työntekijöiden kokemuksiin ja työsuoriutumiseen.

### 6.3 Voimaannuttavat menetelmät

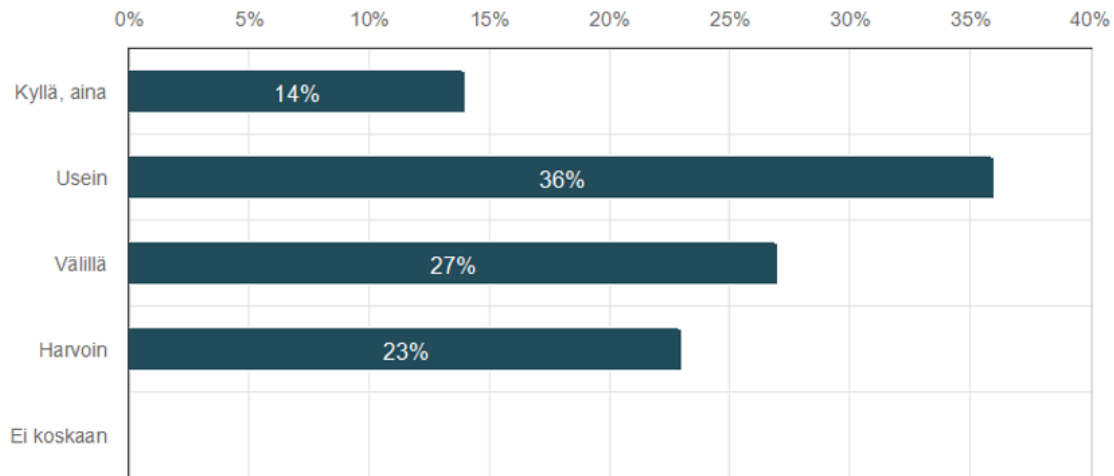
#### Ongelmanratkaisu



Kuvio 9. Miten esihenkilöt kannustavat vastaajia itsenäiseen ongelmanratkaisuun.

Vastaajat ovat pääosin sitä mieltä, että heidän esihenkilönsä kannustavat heitä pohtimaan ja ratkaisemaan ongelmia itsenäisesti. Suurin osa vastaajista ilmoitti, että tätä tapahtuu usein (36,4 %) tai välillä (31,8 %), mikä osoittaa, että valmentavaa lähestymistapaa käytetään työtehtävien haasteiden kohtaamisessa ja ratkaisemisessa. Pienempi osa vastaajista ilmoitti, että esihenkilöt tekevät tämän harvoin (18,2 %), ja vain muutama vastaaja kertoi, että heitä kannustetaan tähän aina (13,6 %). Tämän perusteella voidaan päätellä, että valmentavan johtamisen periaatteet ovat laajalti läsnä organisaatiossa, mutta niiden soveltaminen saattaa vaihdella hieman eri esihenkilöiden välillä.

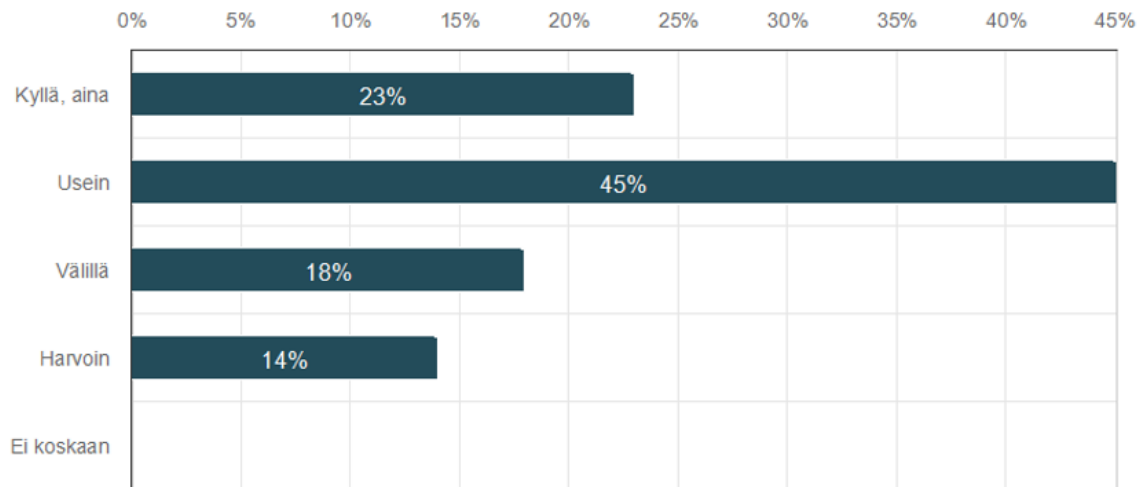
## Esteiden poistaminen



Kuvio 10. Miten esihenkilöt poistavat esteitä vastaajien mielestä.

Tutkimustulosten perusteella voidaan nähdä, että enemmistö vastaajista arvioi esihenkilönsä poistavan esteitä ja tukevan haasteissa ainakin joskus. Usein-vastausvaihtoehdon valitsi 36,4 % vastaajista ja välillä-vaihtoehdon 27,3 %. Tämä viittaa siihen, että suurin osa vastaajista kokee esihenkilönsä tarjoavan tukea ja auttavan haasteiden ylittämässä. Kuitenkin myös pienempi osa vastaajista ilmoitti, että esihenkilö harvoin poistaa esteitä ja tukee haasteissa (22,7 %), kun taas kukaan vastaajista ei ilmoittanut, että esihenkilö ei koskaan tee näitä asioita. Tämä voi viitata siihen, että vaikka enemmistö vastaajista kokee saavansa tukea esihenkilöltään, on kohdeorganisaatiossa edelleen parannettavaa esihenkilön tukemisessa ja esteiden poistamisessa.

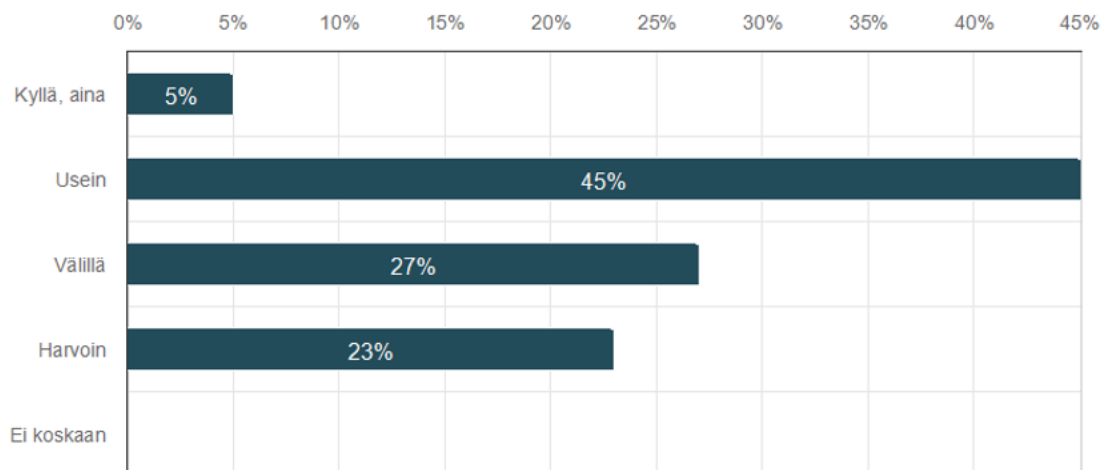
## Vastuun ottaminen



Kuvio 11. Miten esihenkilö kannustaa ottamaan vastuuta omista päätöksistä.

Tutkimustulosten mukaan suurin osa vastaajista kokee esihenkilönsä kannustavan heitä ottamaan vastuuta omasta työstään ja omista päätöksistään. Usein-vastausvaihtoehtoa valitsi 45,5 % vastaajista ja välillä-vaihtoehtoa 18,2 % vastaajista. Tämä osoittaa, että suurin osa vastaajista kokee saavansa säännöllisesti kannustusta esihenkilöltään vastuun ottamiseen omasta työstään ja päätöksistään. Lisäksi 22,7 % vastaajista ilmoitti, että esihenkilö kannustaa heitä tähän aina. Harvoin-vastausvaihtoehtoa valitsi 13,6 % vastaajista, mikä viittaa siihen, että pieni osa vastaajista kokee saavansa harvoin kannustusta esihenkilöltään vastuun ottamiseen. Tämä voi osoittaa tarpeen kohdeorganisaatiossa lisätä esihenkilön rohkaisua ja tukea vastuun ottamisessa.

## Suorien vastausten antaminen



Kuvio 12. Antaako esihenkilö aina suorat vastaukset?

Tutkimustulokset viittaavat siihen, että suurin osa vastaajista kokee, että heidän esihenkilönsä antaa heille usein suoria vastauksia, kuten ilmeni, kun 45,5 % vastaajista valitsi vaihtoehdon Usein ja 27,3 % vastaajista valitsi vaihtoehdon Välillä. Vaikka suorat vastaukset voivat olla hyödyllisiä tietyissä tilanteissa, kuten kiireellisissä päätöksentekotilanteissa tai selkeissä ohjeistuksissa, valmentavan johtamisen lähestymistapa kannustaa esihenkilöitä pyrkimään enemmän oivalluttamaan työntekijöitä. Valmentavan johtamisen tavoitteena on rohkaista työntekijöitä kehittämään omia ongelmanratkaisu- ja päätöksentekotaitojaan, mikä voi edistää heidän ammatillista kasvuaan ja sitoutumistaan työhönsä. Tällainen lähestymistapa voi luoda avoimemman ja innostavamman työilmapiirin, jossa työntekijät kokevat olevansa enemmän osa päätöksentekoprosessia ja organisaation toiminnan kehittämistä. (Työterveyslaitos 2023.)

### **Kohdeorganisaation työntekijöiden vastauksista nousseet teemat liittyen voimaannuttaviin menetelmiin**

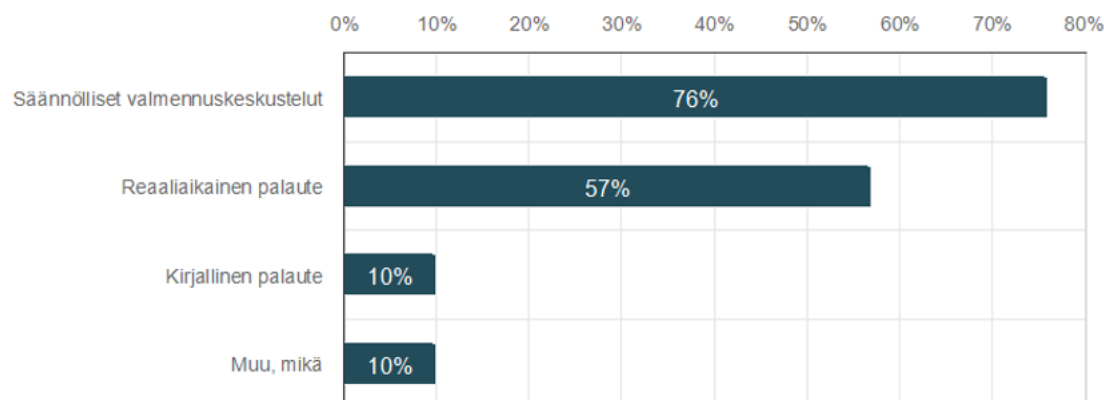
Ongelmanratkaisu	Enemmistö vastaajista kokee esihenkilönsä kannustavan heitä pohtimaan ja ratkaisemaan ongelmia itsenäisesti. Valmentavaa lähestymistapaa käytetään laajasti työtehtävien haasteiden kohtaamisessa ja ratkaisemisessa.
Esteiden poistaminen	Suurin osa vastaajista kokee esihenkilönsä tarjoavan tukea ja auttavan haasteiden ylittämässä, vaikka pieni osa vastaajista ilmoitti, että esihenkilö harvoin poistaa esteitä ja tukee haasteissa.
Vastuun ottaminen	Enemmistö vastaajista kokee saavansa säännöllisesti kannustusta esihenkilöltään vastuun ottamiseen omasta työstään ja päätöksistään, vaikka pieni osa vastaajista kokee saavansa harvoin kannustusta vastuun ottamiseen.
Suorien vastausten antaminen	Suurin osa vastaajista kokee, että heidän esihenkilönsä antaa heille usein suoria vastauksia. Valmentavan johtamisen lähestymistapa kannustaa esihenkilöitä pyrkimään enemmän oivalluttamaan työntekijöitä ja rohkaistamaan heitä kehittämään omia ongelmanratkaisu- ja päätöksentekotaitojaan.

Taulukko 8. Vastauksista esiin nousseet teemat liittyen voimaannuttaviin menetelmiin kohdeorganisaatiossa.

Yhteenvetona työntekijöiden vastausten perusteella voidaan todeta, että valmentava johtamismenetelmien käyttäminen näyttää olevan merkittävässä roolissa kohdeorganisaatiossa. Enemmistö vastaajista koki esihenkilönsä kannustavan heitä itsenäiseen ongelmanratkaisuun ja tarjoavan tukea haasteiden ylittämässä. Lisäksi vastaajat saivat säännöllisesti kannustusta vastuun ottamiseen omasta työstään ja päätöksistään. Vaikka suorien vastausten antaminen oli yleistä, valmentavan johtamisen periaatteiden mukainen oivaltaminen ja työntekijöiden taitojen kehittäminen olivat myös laajasti käytössä olevia valmentavan johtamisen osa-alueita.

## 6.4 Fasilitointiin liittyvät menetelmät

### Palautteen antaminen



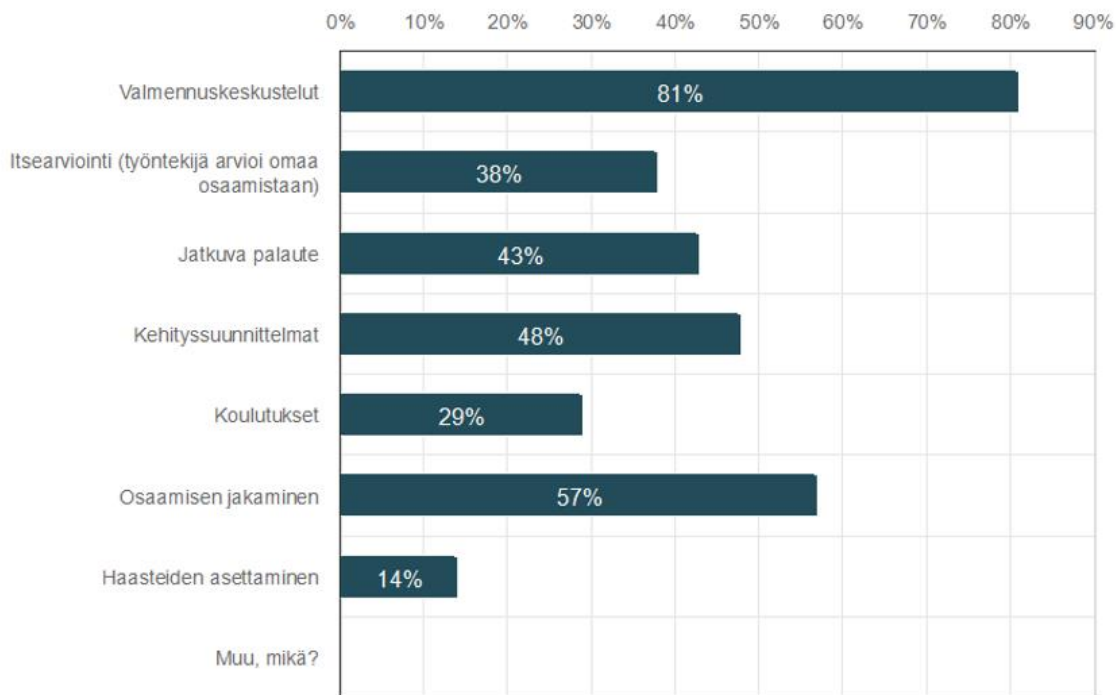
Kuvio 13. Miten vastaajat saavat palautetta.

Tutkimustulosten perusteella voidaan nähdä, että suurin osa vastaajista saa palautetta esihenkilöltään säännöllisten valmennuskeskustelujen kautta, sillä peräti 76,2 % vastaajista ilmoitti saavansa palautetta tällä tavalla. Lisäksi 57,1 % vastaajista kertoi saavansa reaaliaikaista palautetta. Kirjallisen palautteen osuus oli vähäinen, vain 9,5 % vastaajista ilmoitti saavansa palautetta tällä tavalla. Lisäksi 9,5 % vastaajista mainitsi saavansa palautetta jollain muulla tavalla, mutta tarkemmin määrittelemättä. Tämä tuo esille säännöllisten valmennuskeskustelujen merkitystä palautteen antamisen kanavana, mikä voi edistää avointa vuorovaikutusta ja mahdollistaa henkilökohtaisen kehityksen tukemisen työympäristössä.

Kahden vastaajan mukaan palautetta ei juurikaan tule, kun taas toisten kahden mukaan harvoin saa palautetta. Tämä viittaa siihen, että osa työntekijöistä kokee saavansa vain vähän tai harvoin palautetta esihenkilöltään, mikä voi vaikuttaa heidän

mahdollisuuksiinsa kehittyä ja parantaa työsuoritustaan. Kohdeorganisaatiossa on tärkeää, että esihenkilöt tunnistavat palautteen antamisen merkityksen ja pyrkivät tarjoamaan rakentavaa ja säännöllistä palautetta työntekijöilleen, jotta nämä voivat kehittyä työssään.

### Osaamisen kehittäminen

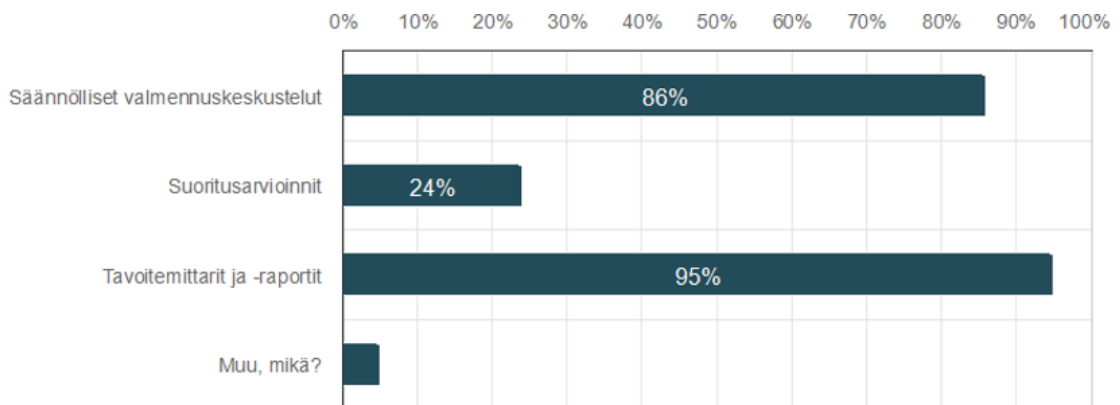


Kuvio 14. Millä menetelmillä vastaajien osaamisen kehittämistä tuetaan.

Vastausten perusteella työntekijät kokevat, että heidän esihenkilönsä käyttävät monipuolisesti valmentavan johtamisen menetelmiä. Suurin osa vastaajista, peräti 81,0 %, mainitsi valmennuskeskustelut, mikä osoittaa niiden merkityksen työntekijöiden kehityksen tukemisessa ja motivoinnissa. Lisäksi itsearvioinnin käyttö (38,1 %) ja jatkuva palaute (42,9 %) korostuvat, mikä viittaa siihen, että työntekijät osallistuvat aktiivisesti omien vahvuuksiensa ja kehityskohtiensa tunnistamiseen. Kehityssuunnitelmien (47,6 %) ja osaamisen jakamisen (57,1 %) käyttö osoittavat myös, että esihenkilöt panostavat työntekijöiden ammatilliseen kehittymiseen ja osaamisen jakamiseen organisaatiossa. Vaikka koulutusten käyttö (28,6 %) ja haasteiden asettaminen (14,3 %) ovat hieman vähäisempiä, ne silti tukevat valmentavan johtamisen osa-alueiden käyttöä omalta osaltaan.



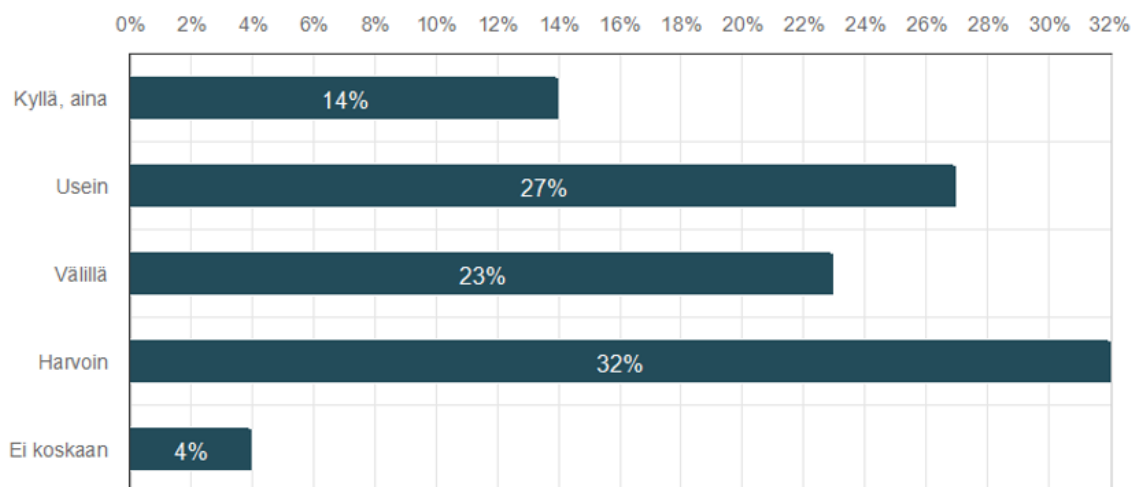
## Tavoitteiden seuranta



Kuvio 15. Miten vastaajien tavoitteita seurataan.

Vastausten perusteella suurin osa vastaajista (85,7 %) kokee, että heidän esihenkilönsä seuraa tavoitteita säännöllisten valmennuskeskustelujen avulla. Tavoitemittareiden ja -raporttien käyttö on myös yleistä, sillä peräti 95,2 % vastaajista mainitsi niiden käytön tavoitteiden seurannassa. Tämä osoittaa, että selkeiden tavoitteiden asettaminen ja niiden seuranta ovat keskeisiä osia työntekijöiden suorituksen arvioinnissa ja kehityksen tukemisessa. Vaikka suoritusarvioinnit ovat hieman vähäisempiä (23,8 %), ne silti tarjoavat lisäarvoa tavoitteiden seurannassa. Yksi vastaaja mainitsi, että tavoitteet asetetaan ja tarkistetaan puolivuositain ilman varsinaista seuranta matkan varrella, mikä viittaa siihen, että nykyinen käytäntö saattaa kaivata tiivistämistä ja tavoitteiden seurannan tehostamista jatkuvan kehityksen varmistamiseksi.

## Ongelmien tarkastelu eri näkökulmista



Kuvio 16. Kannustaako esihenkilö tarkastelemaan ongelmia eri näkökulmista.

Vastausten perusteella näyttää siltä, että suurin osa vastaajista kokee esihenkilönsä kannustavan heitä tarkastelemaan asioita eri näkökulmista, kuten ongelmanratkaisussa. Usein tai välillä tätä tukea mainitsi saavansa yhteensä 50 % vastaajista. Toisaalta huomattava määrä vastaajista (31,8 %) ilmoitti harvoin saavansa tätä tukea, kun taas yksi vastaaja ilmoitti, että ei koskaan saa tällaista kannustusta. Tämä osoittaa, että on parannettavaa siinä, miten esihenkilöt rohkaisevat työntekijöitään tarkastelemaan asioita eri näkökulmista.

### **Kohdeorganisaation työntekijöiden vastauksista nousseet teemat liittyen voimaannuttaviin menetelmiin**

Palautteen antaminen	Suurin osa vastaajista saa palautetta säännöllisten valmennuskeskustelujen kautta, mutta osa kokee saavansa sitä harvemmin. Esihenkilöiden tulisi tunnistaa palautteen antamisen merkitys ja tarjota sitä rakentavasti ja säännöllisesti.
Osaamisen kehittäminen	Valmentavan johtamisen menetelmiä käytetään monipuolisesti, kuten valmennuskeskusteluja, itsearviointia, jatkuvaa palautetta, kehityssuunnitelmia ja osaamisen jakamista. Osa työntekijöistä kaipaa kuitenkin enemmän tiettyjä kehittämisen tapoja.
Tavoitteiden seuranta	Tavoitteita seurataan säännöllisesti valmennuskeskustelujen, tavoitemittareiden ja -raporttien avulla, mutta suoritusarviointeja käytetään vähemmän. Tietyt käytännöt, kuten tavoitteiden puolivuotinen tarkistaminen, saattavat vaatia tehostamista.
Ongelmien tarkastelu eri näkökulmista	Suurin osa vastaajista kokee esihenkilönsä kannustavan heitä tarkastelemaan ongelmia eri näkökulmista, mutta osa kokee saavansa tätä tukea harvemmin. Tämä alue voisi hyötyä lisäpanostuksesta valmentavan johtamisen periaatteiden mukaisesti.

Taulukko 9. Vastauksista esiin nousseet teemat liittyen fasilitoiviin menetelmiin kohdeorganisaatiossa.

Taulukosta käy ilmi vastaajien näkemyksiä valmentavan johtamisen toteutumisesta kohdeorganisaatiossa. Pääteemat sisälsivät palautteen antamisen ja saamisen, osaamisen kehittämisen menetelmät, tavoitteiden seurannan ja ongelmanratkaisun tukemisen. Suurin osa vastaajista koki saavansa säännöllisesti palautetta valmennuskeskustelujen kautta ja arvioi esihenkilönsä tukevan heitä erilaisilla valmentavan johtamisen

menetelmillä. Tavoitteiden seuranta ja ongelmanratkaisun tukeminen olivat keskeisiä aiheita, joissa oli parannettavaa, erityisesti osan vastaajista mielestä.

## 7 Pohdinta

### 7.1 Yhteenveto ja johtopäätökset

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, miten valmentavan johtamisen menetelmät ilmenivät finanssialan yrityksessä ja millainen yhteys sillä oli työntekijän työssä tapahtuvaan osaamisen kehittymiseen. Tutkimuksessa analysoitiin valmentavan johtamisen ja työntekijän epämuodollisen oppimisen välistä yhteyttä ja pyrittiin hankkimaan tietoa siitä, miten johtamiskäytännöt voivat vaikuttaa työntekijöiden oppimiseen ja osaamisen kehittymiseen. Tutkimuskohteena oli finanssialan yritys, joka kohtaa jatkuvasti muuttuvia haasteita, kuten digitalisaation vaikutukset, asiakkaiden odotusten kasvu ja markkinoiden kilpailun kiristyminen. Osaamisen kehittäminen ja valmentavan johtamisen menetelmät osoittautuisivat olevan avainasemassa näiden haasteiden voittamisessa.

Pääpaino oli laadullisissa tutkimusmenetelmissä, erityisesti haastatteluissa, ja tutkimus toteutettiin viiden esihenkilön haastattelujen muodossa. Lisäksi toteutettiin kysely työntekijöille täydentämään esihenkilöiden haastattelutietoja. Haastattelu- ja kyselyrunko perustuivat Ellingerin ja Bostromin (1999) tutkimukseen, jonka mukaan valmentavan johtamisen voidaan ajatella keskittyvän kahteen kategoriaan: voimaannuttavaan ja fasilitoivaan toimintaan. Voimaannuttava toiminta pyrkii delegeimaan työntekijöille enemmän vastuuta ja päätösvaltaa omassa työssään, kun taas fasilitoiva toiminta keskittyy uuden ymmärryksen luomiseen, erilaisten näkökulmien tarjoamiseen sekä tukeen työntekijöiden oppimisen ja kehittymisen edistämiseksi. Nämä kategoriat valittiin käsitteellistämään valmentavaa johtamista, koska ne sopivat hyvin yhteen epämuodollisen oppimisen näkökulman kanssa.

Tutkimuksen keskiössä oli valmentavan johtamisen yhteys työntekijän työssä tapahtuvaan oppimiseen. Tutkimuksessa tarkasteltiin myös käytännön näkökulmaa: mitä menetelmiä ja käytäntöjä esihenkilöt toteuttavat valmentamiseen liittyen. Tutkimus rajattiin finanssialan yrityksen erityispiirteisiin, ja sen tarkoituksena oli syventää ymmärrystä valmentavan johtamisen vaikutuksesta työntekijän osaamisen kehittymiseen kyseisessä kontekstissa. (Ellinger & Bostrom 1999.) Seuraavaksi kerron teemoittain, miten aineistosta saadut tulokset suhteutuvat olemassa olevaan tutkimukseen.

## Valmentavan johtamisen toteutuminen kohdeyrityksessä

Tulosten perusteella valmentavan johtamisen menetelmien käyttö on kohdeorganisaatiossa laajaa sekä esihenkilöiden että työntekijöiden näkökulmasta. Esihenkilöt korostavat valmentavan johtamisen merkitystä *kannustamisessa*, tukemisessa ja vuorovaikutuksessa (*kysyminen ja kuuntelu*) tiimin jäsenten kanssa, mikä on keskeistä myös teorian perusteella. He soveltavat monipuolisesti valmentavan johtamisen menetelmiä käytännössä, kuten säännöllisiä keskusteluja, jossa *seurataan tavoitteita ja annetaan palautetta*. Esihenkilöt pyrkivät luomaan avointa ja kannustavaa ilmapiiriä tiimissään, mikä on keskeistä myös valmentavan johtamisen teoriassa. (Räsänen 2007, 90–91; Ristikangas ym. 2021, 36.) Kyseiset kohdeorganisaatio menetelmät tukevat hyvin teoriaosan valmentavan johtamisprosessia, jonka teemoiksi oli nostettu seuraavat aiheet: *tavoitteiden asettaminen, kysyminen, kuuntelu, kannustaminen ja palautteen antaminen*.

Valmentava johtaminen muuttaa perinteistä johtamismallia painottamalla avointa dialogia, ohjausta ja työntekijöiden kasvun tukemista. Valmentava johtaja kannustaa työntekijöitä saavuttamaan tavoitteita antamalla jatkuvaa ohjausta, palautetta ja innostusta. (Carvalho ym. 2022.) Tämä lähestymistapa luo avoimen ja kannustavan ilmapiirin, jossa työntekijät voivat kehittää taitojaan ja kasvaa sekä yksilöinä että tiiminä (Räsänen, 2007). Valmentavan johtamisen tavoitteena on myös edistää osaamisen kehittymistä tarjoamalla tilaa työntekijöiden omalle johtajuudelle ja itsenäiselle päätöksenteolle (Soback 2021). Ohjauksen ja tukemisen lisäksi valmentava johtaja kannustaa työntekijöitä kokeilemaan uusia toimintatapoja ja auttaa heitä vähentämään epäonnistumisen pelkoa (Kunst ym. 2018). Näin organisaatio voi varmistaa, että työntekijöillä on tarvittavat taidot ja tiedot vastata liiketoiminnan haasteisiin. (Derwik & Hellström 2023).

Tässä tutkimuksessa työntekijöitä ja esihenkilöitä pyydettiin kuvailemaan valmentavaa johtamista omin sanoin. Molempien ryhmien vastauksissa korostuvat valmentavan johtamistyylin piirteet, kuten vuorovaikutus, kannustaminen, keskusteluun ja oivaltamiseen rohkaiseminen sekä sparraus työtehtävissä. Työntekijät ja esihenkilöt näkevät valmentavan johtamisen tärkeänä keinona työsuoriutumisen tukemisessa ja kehittämisessä. Työntekijät ja esihenkilöt korostavat avointa ja jatkuvaa dialogia, kannustamista kehittämiseen sekä työntekijöiden ohjaamista löytämään itse ratkaisuja ja kehittämään osaamistaan. (Ristikangas & Ristikangas 2013, 26.)

Valmentavan johtamisen rooli työyhteisöissä on noussut keskeiseksi aiheeksi organisaatioiden, tiimien ja yksilöiden oppimisen kehittämisessä, erityisesti finanssialan yrityksissä, joissa jatkuva osaamisen kehittyminen ja kilpailukyvyyn ylläpitäminen ovat ensisijaisia tärkeitä tavoitteita (Kim ym. 2013). Esihenkilön rooli on merkittävä, kun pyritään luomaan organisaatioon ilmapiiriä, jossa työntekijät tuntevat itsensä ymmärretyiksi ja arvostetuiksi. Kannustava johtaja luo tilan avoimelle keskustelulle ja vuorovaikutukselle, ja hänen kuuntelutaitonsa ovat avainasemassa tässä. (Ruiz-Palomino 2019.) Esihenkilön kykyyn toimia valmentavasti vaikuttaa olennaisesti hänen vakaumuksensa omasta roolistaan, työntekijöistään ja oppimisprosessistaan. Valmentavaa johtamista harjoittavalta esihenkilöltä vaaditaan aitoa halua tukea työntekijöitä heidän tavoitteidensa saavuttamisessa ja ammatillisessa kasvussaan. (Räsänen 2007, 90–91).

Tässä tutkimuksessa eroavaisuuksia esiintyy kuitenkin siinä, miten valmentavan johtamisen piirteet ilmenevät kohdeorganisaatiossa. Työntekijät painottavat valmentavan johtamisen vaikutusta omassa työssään ja kehittymisessään, kun taas esihenkilöt tarkastelevat sitä enemmän johtamistyyliä ja organisaation toiminnan kannalta. Työntekijät näkevät esihenkilön roolin enemmän valmentajana kuin käskyttävänä johtajana, mikä ilmenee vuorovaikutteisena ja kannustavana johtamistapana. Esihenkilöt painottavat keskustelun, oivaltamisen ja sparrauksen merkitystä työntekijöiden kehittämisessä ja tukemisessa. He pyrkivät tarjoamaan tukea ja ohjausta sekä luomaan luottamuksellisen suhteen työntekijöihin, mikä edistää avointa kommunikaatiota ja yhteistyötä. Lisäksi työntekijät kuvaavat valmentavan johtamisen enemmän arjen tilanteissa ja henkilökohtaisen ohjauksen kautta, kun taas esihenkilöt tuovat esiin valmentavan johtamisen roolin organisaation prosesseissa ja päätöksenteossa.

Tämän tutkimuksen perusteella voidaan osoittaa, että valmentava johtaminen on laajalti käytössä kohdeorganisaatiossa sekä esihenkilöiden että työntekijöiden keskuudessa. Sitä sovelletaan monipuolisesti käytännössä, esimerkiksi säännöllisissä keskusteluissa ja palautteenannossa, luoden avointa ja kannustavaa ilmapiiriä tiimeissä. Sekä työntekijät että esihenkilöt pitävät valmentavaa johtamista myönteisenä työsuorituksen ja hyvinvoinnin edistäjänä. Vaikka johtamistyyli voi vaihdella yksilöiden ja tiimien välillä, sen kokonaisvaltainen vaikutus on positiivinen ja tukee organisaation kehitystä kohti kumppanuuspohjaista johtamista. Työntekijät ja esihenkilöt kuvaavat valmentavan johtamisen piirteitä, kuten vuorovaikutusta, kannustamista ja työtehtävien sparraamista.

Vaikka niiden ilmenemisessä voi olla eroavuuksia, molemmat ryhmät näkevät valmentavan johtamisen tärkeänä työsuorituksen tukemisessa ja kehittämisessä. Työntekijät korostavat sen vaikutusta omaan työhönsä ja kehittymiseensä, kun taas esihenkilöt tarkastelevat sitä enemmän johtamistyyliä ja organisaation toiminnan kannalta.

### **Valmentavan johtamisen yhteydet epämuodolliseen oppimiseen**

Nykyaikaisessa työelämässä johtajien rooli on muuttunut. Heidän ei enää tarvitse olla kaikkietäviä, vaan he voivat toimia fasilitaattoreina ja ohjaajina, jotka kannustavat tiimejään löytämään ratkaisut ongelmiin ja kehittymään. (Soback 2021, 46–48.) Valmentava esihenkilö arvostaa yksilöitä, uskoo lahjakkuuteen ja pyrkii aktiivisesti auttamaan heitä kehittymään. Kohdeorganisaation esihenkilöt kannustavat työntekijöitä ratkaisemaan ongelmia itse monin eri tavoin, kuten opastamalla heitä pohtimaan ja ratkaisemaan ongelmia omilla resursseillaan, käyttämällä menneisyyden tapauksia esimerkkeinä, haastamalla tiimiläisiä löytämään itse ratkaisuja kysymysten ja pohdinnan kautta sekä tukemalla heitä oivaltamaan ratkaisuja itse keskustelun avulla. Näissä lähestymistavoissa korostuu vastuunjakaminen ja luottamuksen merkitys tiimin kehittämisessä. (Manion 2015; Carvalho ym. 2022.) Työntekijät ovat pääosin sitä mieltä, että heidän esihenkilönsä kannustavat heitä pohtimaan ja ratkaisemaan ongelmia itsenäisesti, mikä osoittaa valmentavan johtamisen periaatteiden toteutumista organisaatiossa. Vaikka lähestymistavat voivat vaihdella eri esihenkilöiden välillä, yhteinen päämäärä on työntekijöiden kehittäminen ja tukeminen. (Soback 2021, 46–48.)

Tiimien esihenkilöiden rooli on keskeinen epäröivien yksilöiden yhdistämisessä ja luottamuksen lisäämisessä. Heidän tehtävänsä on sitouttaa tiimin jäsenet uusiin oppimistoimenpiteisiin ja edistää yhteistä tiedon luomista sekä tiimi- että yksilötasolla. Yrityksen menestyksen kannalta on olennaista voittaa hierarkkiset esteet ja siilomaiset asenteet, jotta oppiminen vastaa asiakastarpeita ja tukee lahjakkuuden kehittämistä sisäisesti. (Informal learning in the workplace: The key role of managers, 2014.) Esihenkilöt pyrkivät omalla toiminnallaan poistamaan esteitä työntekijöiltä monin eri tavoin, tunnistaen työntekijöiden tarpeet ja tarjoamalla tarvittavaa tukea. Tutkimustulokset osoittavat, että enemmistö vastaajista arvioi esihenkilönsä auttavan haasteiden ylittämässä ainakin joskus. Vaikka suurin osa vastaajista kokee saavansa tukea esihenkilöltään, on edelleen parannettavaa esihenkilön tukemisessa ja esteiden

poistamisessa joillekin vastaajille. Tämä korostaa tarvetta jatkaa avoimen kommunikaation ja yhteistyön edistämistä organisaatiossa, jotta kaikki työntekijät voivat kokea saavansa tarvitsemaansa tukea ja kannustusta työssään.

### **Vastuunotto ja itsenäinen ajattelu**

Sekä esihenkilöt että työntekijät pyrkivät edistämään vastuunottoa ja itsenäistä ajattelua organisaatiossa. Esihenkilöt luovat kannustavan ilmapiirin, jossa työntekijöitä rohkaistaan ja tuetaan vastuun ottamisessa omasta työstään. He korostavat selkeiden vastuualueiden määrittelyä, luottamusta työntekijöihin sekä aktiivista osallistumista päätöksentekoon. Lisäksi esihenkilöt antavat kannustavaa palautetta ja haastavat työntekijöitä itsenäiseen ajatteluun. Työntekijät kokevat saavansa esihenkilöiltään kannustusta vastuunottoon ja itsenäiseen päätöksentekoon, mikä lisää heidän sitoutumistaan ja ammatillista kehittymistään. Vaikka suorat vastaukset ovat joskus tarpeen, valmentava johtamisen lähestymistapa rohkaisee esihenkilöitä kehittämään työntekijöiden ongelmanratkaisu- ja päätöksentekotaitoja. Tämä luo avoimen ja innostavan työilmapiirin, jossa työntekijät kokevat olevansa osa päätöksentekoprosessia. Tutkimustulokset viittaavat siihen, että enemmistö vastaajista kokee saavansa tukea esihenkilöiltään vastuun ottamisessa omasta työstään ja päätöksistään. Vaikka suorat vastaukset ovat yleisiä, valmentava johtamisen lähestymistapa voi edistää työntekijöiden autonomiaa ja sitoutumista. Tämä korostaa valmentavan johtamisen merkitystä organisaation kehittämisessä kohti inklusiivista ja innostavaa työympäristöä. (McCarthy & Milner 2013; Soback 2021; Kim & Beehr 2020; Työterveyslaitos 2023.)

### **Säännöllinen ja rakentava palaute**

Kohdeorganisaation esihenkilöt sekä työntekijät korostavat palautteen antamisen merkitystä organisaatiossa. Esihenkilöt pyrkivät tarjoamaan rehellistä, suoraa ja välitöntä palautetta, sekä positiivista että rakentavaa. He tunnistavat palautteen antamisen tärkeyden erityisesti valmennuskeskusteluissa ja tiimin sisäisissä keskusteluissa, mutta myös arjessa tapahtuvan palautteen merkityksen. Monipuoliset menetelmät, kuten konkreettiset listat ja suunnitellut keskustelut, varmistavat, että sekä positiiviset saavutukset että kehityskohteet tulevat käsitellyiksi. Työntekijät saavat pääasiassa palautetta säännöllisten valmennuskeskustelujen ja reaaliaikaisen palautteen kautta. Tämä korostaa valmennuskeskustelujen merkitystä palautteen antamisen kanavana ja avoimen vuorovaikutuksen edistäjänä. Kuitenkin osa työntekijöistä kokee saavansa vain



vähän tai harvoin palautetta, mikä voi vaikuttaa heidän mahdollisuuksiinsa kehittyä ja parantaa työsuoritustaan. Johtopäätöksenä voidaan todeta, että palautteen antaminen on olennainen osa organisaation toimintaa, joka edistää työsuorituksen parantamista ja henkilökohtaista kehitystä. Myös tutkimuksen mukaan esihenkilöiden tulisi tunnistaa palautteen antamisen merkitys ja pyrkiä tarjoamaan rakentavaa ja säännöllistä palautetta työntekijöilleen, jotta nämä voivat kasvaa ja kehittyä työssään (Manion 2015; Mosca ym. 2022; Kuvaas ym. 2017).

### **Oppimista tukeva ilmapiiri**

Osaamisen kehittämisen tavoitteena on varmistaa, että työntekijöillä on riittävästi taitoja ja tietämystä nykyisten ja tulevien haasteiden käsittelemiseksi. (Derwik & Hellström 2023). Kohdeorganisaatiossa esihenkilöt ovat avainasemassa työntekijöiden oppimisen ja osaamisen kehittämisen tukemisessa. He noudattavat valmentavan johtamisen periaatteita, jotka korostavat valmentajan roolia tavoitteiden asettajana ja työntekijöiden kasvun edistäjänä. Esihenkilöt antavat suoraa palautetta, kannustavat työntekijöitä kehittämään tarvittavia taitoja ja rohkaisevat osallistumaan koulutuksiin ja työpajoihin. He myös luovat ilmapiirin, jossa epäonnistumista nähdään oppimisen mahdollisuutena ja seuraavat työntekijöiden oppimisen etenemistä tarjoten tarvittaessa lisätukea ja resursseja. Työntekijät kokevat, että heidän esihenkilönsä käyttävät monipuolisesti valmentavan johtamisen menetelmiä, kuten valmennuskeskusteluja, itsearviointia, jatkuvaa palautetta, kehityssuunnitelmia ja osaamisen jakamista. Vaikka koulutusten käyttö ja haasteiden asettaminen ovat hieman vähäisempiä, nekin tukevat valmentavan johtamisen periaatteita. Moscan ja muiden (2022) mukaan valmentavan johtamisen periaatteiden noudattaminen luo motivoivan ja innostavan ilmapiirin, jossa työntekijät voivat kehittyä ja kasvaa ammatillisesti.

### **Oppiminen tiimissä**

Esihenkilöt ovat tärkeässä asemassa tiimioppimisen edistämässä organisaatioissa. Fasilitoivan johtamisen periaatteiden mukaisesti he keskittyvät tiimin jäsenten välisen vuorovaikutuksen ja yhteistyön parantamiseen sekä tiedon jakamiseen ja yhteiseen oppimiseen (Gray & Williams 2012; Raes ym. 2013). Tämä korostaa tiimin roolia oppimisyksikkönä organisaatiossa ja sen merkitystä työskentely-yksikkönä (Decuyper ym. 2010). Kohdeorganisaation esihenkilöt kannustavat tiimiä oppimaan yhdessä tarjoamalla avoimen ilmapiirin, jossa keskustelu ja argumentointi ovat tärkeitä

elementtejä. He järjestävät live-palavereita ja Teams-koulutuksia, joissa tiimin jäsenet voivat jakaa näkökulmiaan ja oppia toinen toisiltaan. Valmentavan johtamisen lähestymistapa näkyy harjoitusten ja toimintamallien tarjoamisessa, jotka edistävät yhteistä oppimista ja osaamisen kehittymistä. Esihenkilöt rohkaisevat tiimin jäseniä kokeilemaan uusia toimintamalleja ja jakamaan kokemuksiaan muiden kanssa, mikä tukee oppimista yhteisön tasolla. Lisäksi esihenkilöt kannustavat tiimiä jakamaan tietoa aktiivisesti. He ohjaavat keskusteluja ja antavat esimerkkejä tiedon hyödyntämisestä käytännössä. Tärkeää on myös rohkaista tiimin jäseniä kysymään apua toisiltaan ja jakamaan omaa osaamistaan. Viestintäkanavat, kuten Teams, tarjoavat foorumin tiedon jakamiselle, ja esihenkilöt edistävät aktiivisesti niiden käyttöä. He korostavat avoimen kommunikaation ja yhteistyön merkitystä, tunnistaen samalla tiedon jakamisen haasteet erityisesti suurissa tai hajautetuissa tiimeissä. Fasilitoivan johtamisen periaatteiden mukaisesti esihenkilöt luovat ilmapiirin, jossa tiimin jäsenet voivat oppia yhdessä ja jakaa tietoa avoimesti. Tämä edistää tiimien kykyä työskennellä tehokkaasti ja organisaation valmiutta sopeutua muuttuviin olosuhteisiin. (Rasmussen & Hansen 2018.)

### **Tavoitteet ohjaamassa kehittymistä**

Esihenkilöt kohdeorganisaatiossa seuraavat työntekijöiden tavoitteita monipuolisesti hyödyntämällä valmentavan johtamisen periaatteita. Valmennuskeskustelut ja tulokset ovat keskeisiä työkaluja tavoitteiden arvioinnissa ja seurannassa. Säännölliset valmennuskeskustelut tarjoavat foorumin tavoitteiden asettamiselle, niiden edistymisen arvioinnille ja tarvittavien tukitoimien suunnittelulle. Tämä on linjassa valmentavan johtamisen kanssa, joka korostaa valmentajan roolia tavoitteiden asettajana ja työntekijöiden kasvun edistäjänä. (Mosca ym. 2022.)

Esihenkilöt käyttävät tiimitapaamisia ja kuukausipalavereita tarkastellakseen tiimin suoriutumista ja varmistaakseen, että yhteiset tavoitteet ovat kaikkien tiedossa ja niitä kohti edetään. Tavoitteiden seuranta ei kuitenkaan rajoitu vain virallisiin tapaamisiin, vaan se on osa päivittäistä arkea ja keskusteluja. Esihenkilöt pitävät tavoitteet esillä ja tarvittaessa antavat palautetta ja ohjausta, jos jokin alue vaikuttaa unohtuvan tai tarvitsee huomiota. Kokonaisuutena esihenkilöt tarjoavat tukea ja kannustusta työntekijöilleen tavoitteiden saavuttamiseksi ja varmistavat, että tavoitteiden seuranta on olennainen osa valmennusprosessia. Tämä lähestymistapa edistää työntekijöiden sitoutumista ja

suoriutumista sekä varmistaa organisaation kyvyn sopeutua muuttuviin haasteisiin. (Sewon 2014; Mosca ym. 2022.)

### **Yhteenveto**

Tutkimustulokset vahvistavat aiempaa tutkimusta valmentavan johtamisen ja oppimisen yhteyksistä. Esihenkilöt näyttävät olevan keskeisessä roolissa kohdeorganisaatioissa työntekijöiden työsuorituksen tukemisessa ja kehittämisessä, mikä vastaa aiempien tutkimusten havaintoja (Cole 2016). He kannustavat työntekijöitä oppimaan ja kehittymään työympäristössä, edistäen näin epämuodollista oppimista. Tämä ilmenee kannustamisena, oppimista tukevana ilmapiirinä, vuorovaikutuksena, säännöllisenä palautteena ja tavoitteiden esille tuomisena. Esihenkilöt osallistuvat aktiivisesti työntekijöiden kanssa vuorovaikutukseen, ylläpitäen säännöllistä keskustelua ja tarjoten selkeyttä työn priorisointiin. He myös tarjoavat ohjausta ja tukea työkuorman hallintaan ja mahdollistavat joustavat työaikajärjestelyt, kuten etätyöpäivät. Jatkuva palaute ja arviointi ovat olennainen osa esihenkilöiden työsuorituksen tukemista ja kehittämistä. He mahdollistavat yksilöllisen sparrauksen ja tarvittaessa tavoitteiden uudelleenarvioinnin, mikä antaa työntekijöille mahdollisuuden kehittyä ja kasvaa työssään. Lisäksi esihenkilöt kannustavat avoimeen viestintään ja vuorovaikutukseen, luoden myönteistä työilmapiiriä. Tiimityöskentelyn ja yhteishengen vahvistaminen ovat myös olennainen osa työsuorituksen tukemista, ja esihenkilöt pyrkivät luomaan kohdeorganisaatioissa ilmapiirin, jossa työntekijät voivat ilmaista itseään avoimesti ja tuntea itsensä tuetuiksi.

### **Pohdintaa tuloksista**

Tutkimustulosten perusteella valmentava johtaminen vaikuttaa merkittävästi työntekijöiden oppimiseen ja osaamisen kehittymiseen monin tavoin kohdeorganisaatioissa. Valmentavan johtamistyylin yksi keskeinen piirre on työntekijöiden vastuunoton korostaminen omasta työstään. Kun työntekijöitä kannustetaan ottamaan vastuuta ja tekemään päätöksiä omassa työssään, heidän on pakko oppia ja kehittyä ratkaistakseen esiin tulevia haasteita ja saavuttaakseen asetetut tavoitteet. Valmentava johtaminen kannustaa työntekijöitä itsenäiseen ajatteluun ja ratkaisujen löytämiseen. Esihenkilö ei välttämättä tarjoa valmiita ratkaisuja ongelmiin, vaan ohjaa työntekijöitä kehittämään omia ajattelutaitojaan ja luovaa ongelmanratkaisukykyään. Tämä prosessi edistää kohdeorganisaation työntekijöiden työssä tapahtuvaa oppimista, koska he joutuvat aktiivisesti pohtimaan erilaisia

vaihtoehtoja ja kehittämään omaa osaamistaan. Kunstin ja muiden mukaan (2018) valmentava johtaminen luo myös avoimen ja innostavan ilmapiirin työympäristöön. Kun työntekijöitä kannustetaan ilmaisemaan mielipiteensä ja ehdottamaan uusia ideoita, syntyy vuorovaikutteinen ja kannustava ilmapiiri, jossa oppiminen ja kehittyminen ovat keskeisessä roolissa. Tämä rohkaisee työntekijöitä ottamaan riskejä ja kokeilemaan uusia asioita, mikä edelleen edistää heidän oppimistaan ja ammatillista kasvuaan.

Näiden tekijöiden yhteisvaikutuksena valmentava johtaminen mahdollistaa työntekijöiden jatkuvan oppimisen ja kehittymisen. Työympäristö, jossa työntekijöitä kannustetaan ottamaan vastuuta, kehittämään ajattelutaitojaan ja ilmaisemaan itseään, on erinomainen maaperä oppimiselle ja kasvulle. Tämä puolestaan johtaa siihen, että työntekijät voivat saavuttaa parempia tuloksia ja tuottavuutta, mikä hyödyttää sekä heitä että organisaatiota kokonaisuutena. Cheong ja muiden (2016) tutkimus tukee näitä tutkimustuloksia korostamalla, että voimaannuttavilla käytännöillä kuten, vallan jakamisella ja vastuun antamisella, voidaan parantaa työntekijöiden työtyytyväisyyttä ja suorituskykyä.

Valmentavan johtamisen ja epämuodollisen oppimisen haasteet ovat moninaisia ja vaativat huolellista huomioimista organisaation johtamiskäytännöissä. Valmentava johtaminen ei välttämättä sovellu kaikkiin tilanteisiin, erityisesti silloin, kun tarvitaan välittömiä päätöksiä tai tiukkaa ohjeistusta. Johtajat saattavat myös kokea ajanpuutetta valmennuksen tarjoamiseen, ja heidän valmennustaitojensa kehittäminen voi olla tarpeen. Lisäksi työntekijöiden valmius ja halukkuus osallistua valmennukseen vaikuttavat sen tehokkuuteen. (Carvalho ym. 2023.) Vaikka valmentava johtaminen ja oppiminen työn kautta nähdään tärkeinä, tutkimuksessa haastatellut esihenkilöt ilmaisivat myös näihin liittyviä haasteita, kuten ajanpuutetta järjestetyille koulutukselle ja tarpeen lisätä tietoisuutta uusista menetelmistä ja käytännöistä.

Kannustaminen	Valmentavan johtamisen menetelmät, kannustaminen, tuen tarjoaminen, motivoiva ilmapiiri
Oppimista tukeva ilmapiiri	Valmentavan johtamisen periaatteet, avoin dialogi, oppimisen mahdollisuudet, epäonnistumisen näkeminen oppimisen mahdollisuutena
Vuorovaikutus	Valmentava vuorovaikutus, avoin kommunikaatio, keskustelu, argumentointi
Säännöllinen palaute	Säännöllinen ja välitön palaute, rakentava palaute, suorat ja rehelliset keskustelut
Tavoitteiden seuranta	Tavoitteiden asettaminen, valmennuskeskustelut, tavoitteiden seuranta, suunnitelmallisuus

Taulukko 10. Tutkimuksesta esiin nousseet pääteemat.

Kohdeorganisaatiossa valmentavan johtamisen käytäntöjä sovelletaan laajasti ja ne keskittyvät kannustamiseen, tukemiseen ja vuorovaikutukseen tiimin jäsenten välillä. Työntekijät kokevat nämä käytännöt positiivisina ja tehokkaina, mikä näkyy heidän työsuorituksessaan ja hyvinvoinnissaan. Valmentavan johtamisen periaatteet heijastavat johtajan roolia tiedon jakajana ja oppimisen mahdollistajana, mikä tukee työntekijöiden oppimista ja ammatillista kehittymistä. (Ellinger & Ellinger 2021.) Organisaatiossa korostuu oppimista tukevan ilmapiirin luominen, jossa esihenkilöt ovat avainasemassa työntekijöiden oppimisen tukemisessa ja organisaation menestyksen varmistamisessa.

Epämuodollisen oppimisen arvioiminen on myös haastavaa, koska se tapahtuu spontaanisti ilman tarkkaa suunnittelua, ja organisaatiotukea tälle oppimismuodolle tulisi kehittää. (Soback 2021; Wallo ym. 2020.) Tässä tutkimuksessa havaittiin, että epämuodollista oppimista voidaan tukea valmentavan johtamisen keinoin, erityisesti kannustamisen, oppimista tukevan ilmapiirin ja vuorovaikutuksen, säännöllisen palautteen sekä tavoitteiden esille tuomisen avulla.

## 7.2 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan käyttämällä kahta keskeistä käsitettä: validiteettia ja reliabiliteettia. Määrällisessä tutkimuksessa nämä käsitteet viittaavat siihen, kuinka hyvin tutkimus onnistuu muuttamaan tutkittavan ilmiön konkreettiseksi ja mitattavaksi muodoksi. Reliabiliteetti tarkastelee sitä, voidaanko ilmiötä mitata luotettavilla mittareilla siten, että ulkoiset tekijät tai mittauksen virheet eivät vääristä tutkimustuloksia. Toisin sanoen se pyrkii varmistamaan mittauksen vakauden ja toistettavuuden erilaisissa

tilanteissa. Validiteetti puolestaan arvioi, kuinka tarkasti tutkimus pystyy mittaamaan ilmiötä ja kuinka tarkasti tulokset liittyvät tutkittavaan ilmiöön. Validiteetti jaetaan ulkoiseen ja sisäiseen validiteettiin, joista ulkoinen validiteetti tarkastelee tulosten yleistettävyyttä eri tilanteisiin, kun taas sisäinen validiteetti keskittyy siihen, ovatko tutkimuksen tekemät päätelmät varmasti oikeita ja päteviä. (Puusa ym. 2020, laadullisen tutkimuksen luotettavuus.)

Reliabiliteetin ja validiteetin soveltaminen laadulliseen tutkimukseen saattaa olla monimutkaisempaa kuin määrällisessä tutkimuksessa, mutta näitä käsitteitä voidaan silti hyödyntää laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa (Puusa ym. 2020, laadullisen tutkimuksen luotettavuus). Tutkijan on kuitenkin kiinnitettävä erityistä huomiota siihen, että hän ymmärtää laadullisen tutkimuksen perusluonteen ja miten siihen liittyvät käsitteet eroavat määrällisestä tutkimuksesta. Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden varmistaminen edellyttää tutkijalta ymmärrystä siitä, että hänen oma roolinsa on keskeinen osa tutkimusprosessia ja että hän toimii itse käytännössä tutkimusvälineenä. Tutkimuksen tekijän omat pohdinnat ja tulkitsevat teot ovat olennainen osa laadullista tutkimusta. Reliabiliteetin ja validiteetin lisäksi laadullisen tutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida kolmen muun käsitteen avulla: *uskottavuuden*, *siirrettävyyden* ja *vahvistettavuuden*. *Uskottavuus* viittaa siihen, vastaavatko tutkijan tulkinnat tutkittavia käsitteitä ja ilmiöitä. *Siirrettävyydellä* arvioidaan tutkimustulosten siirrettävyyttä ja yleistettävyyttä eri konteksteihin ja tilanteisiin. *Vahvistettavuus* puolestaan tarkastelee sitä, tukevatko tutkimustulokset ja tulkinnat aiemmin samankaltaisia ilmiöitä tutkineiden tutkimusten löydöksiä. (Eskola & Suoranta 1998, arviointi luotettavuutena.)

Tein tutkimuksen organisaatioon, jossa työskentelen. Tämä vaati erityistä huolellisuutta ja varovaisuutta luotettavuuden varmistamiseksi. Haastattelin kollegoitani eli muita esihenkilöitä kohdeorganisaatiossa saadakseni monipuolisen näkemyksen aiheesta. Haastattelut toteutettiin avoimella ja rakentavalla lähestymistavalla, mikä tuki avointa keskustelua ja syvensi ymmärrystä valmentavan johtamisen käytännöistä kohdeorganisaatiossa. Lisäksi lähetin kohdeorganisaation työntekijöille kyselyn, joka keskittyi valmentavan johtamisen ilmiöihin. Laatiessani kyselyä huomioin keskeiset käsitteet ja pyrin esittämään kysymykset selkeästi ja ymmärrettävästi. Tämä varmisti, että saadut vastaukset olivat relevantteja ja kattavia, lisäten tutkimuksen luotettavuutta.

Tutkimuksen luotettavuutta varmistaakseni pohdin myös omaa rooliani tutkimusprosessissa ja tulkitsin saatuja tuloksia huolellisesti. Tunnustin omat ennakkokäsitykseni ja pyrin olemaan avoin uusille näkökulmille ja tulkinnoille. Tämä auttoi minua välttämään tutkimustulosten vääristymistä omien mielipiteideni suuntaan. Uskottavuuden varmistamiseksi vertasin saamiani tuloksia aiempaan tutkimukseen ja teoriaan valmentavasta johtamisesta. Tämä auttoi minua varmistamaan, että omat tulkintani vastasivat tutkittavia käsitteitä ja ilmiöitä. Näiden toimenpiteiden avulla pyrin varmistamaan tutkimukseni luotettavuuden ja takaamaan, että tulokset ovat paitsi relevantteja kohdeorganisaation valmentavan johtamisen käytäntöjen ymmärtämisessä ja kehittämisessä.

### **Validiteetti**

Validiteetilla laadullisessa tutkimuksessa arvioidaan tutkittavan ilmiön kokonaisuuden eheyttä. On tärkeää, että tutkimustulokset ja niiden käsittely ovat sopuissa tutkittavan ilmiön kanssa. Sisäisen validiteetin osalta tutkijan on otettava huomioon, kuinka hyvin tutkimustulokset ja niihin liittyvät johtopäätökset on perusteltu. Haasteita sisäisen validiteetin tarkastelussa aiheuttaa se, että laadullisen tutkimuksen ilmiöt ovat usein monimuotoisia, mikä voi vaikeuttaa olennaisten näkökohtien esiin nostamista. (Puusa ym. 2020, laadullisen tutkimuksen luotettavuus.)

Validiteetti on toinen klassinen arviointiperuste. Se viittaa siihen, miten tarkasti tutkimuksessa tehtyjä johtopäätöksiä voidaan pitää tarkkoina kuvauksina tai selityksinä siitä, mitä tapahtui. Periaatteessa voidaan sanoa, että tutkimustulosten ollessa valideja, ne ovat totta ja varmoja. Tässä yhteydessä totta tarkoittaa sitä, että tulokset edustavat tarkasti ilmiötä, johon ne viittaavat, ja että ne ovat tuettuja todisteilla. Myös laadulliset tutkijat ja metodikirjat ovat vahvasti erilaisia mielipiteissään siitä, onko validiteetti sopiva arviointikriteeri laadullisessa tutkimuksessa. (Eriksson & Kovalainen, 2008, 290–297.)

Tutkimuksen validiteetti voi olla haastavaa varmistaa, kun haastateltavien määrä oli suhteellisen pieni. Haastateltavia oli vain viisi, koska kohdeorganisaatiossa ei ollut enempää esihenkilöitä, joita olisi voitu haastatella. Tämän vuoksi tutkimuksen aineiston monipuolisuus ja edustavuus saattavat olla kyseenalaisia. Vaikka haastatteluiden lisäksi työntekijöille suoritettiin yksinkertainen kysely tukemaan haastatteluja ja vastausprosentti oli hyvä, vastausten absoluuttinen määrä oli silti verrattain pieni, yhteensä 22 vastausta. Tämä asettaa rajoituksia tutkimuksen tulosten yleistettävyydelle ja

luotettavuudelle, sillä pieni otoskoko voi vaikuttaa tutkimuksen pätevyyteen ja sen kykyyn edustaa laajempaa väestöä tai organisaatiota.

### **Reliabiliteetti**

Reliabiliteetti on perinteinen arviointikriteeri, joka viittaa mittauksen tai menetelmän antaman tuloksen johdonmukaisuuteen useissa toistuvissa kokeissa. Reliabiliteetin tavoitteena on varmistaa, että toinen tutkija voi toistaa tutkimuksen ja saada samanlaisia tuloksia. Luotettavuuden arviointi laadullisessa tutkimuksessa voi olla monimutkaista, mutta reliabiliteetilla tutkijat voivat silti tarkastella, tuottavatko eri mittaukset samanlaisia tuloksia. Myös eri tutkimusmenetelmien tai tutkijoiden tuottamia tuloksia voidaan vertailla. Tutkimuksen kontekstisidonnaisuus asettaa kuitenkin haasteita reliabiliteetin arvioinnille, sillä ihmisten käyttäytyminen voi vaihdella eri tilanteissa. (Eriksson & Kovalainen, 2008, 290–297; Puusa ym. 2020, laadullisen tutkimuksen luotettavuus.)

Reliabiliteetin näkökulmasta pieni haastateltavien ja kyselyyn vastanneiden määrä vaikuttavat myös tutkimuksen luotettavuuteen. Koska tutkimuksen tulokset perustuvat rajalliseen otokseen, tulosten toistettavuus ja vakaus voivat olla kyseenalaisia. Lisäksi, jos vastaajien määrä on niin pieni, että se ei tarjoa riittävää näytettä organisaation moninaisuudesta ja näkökulmista, tutkimuksen reliabiliteetti saattaa olla uhattuna. Tämä voi johtaa siihen, että tutkimuksen tuloksia ei voida yleistää tai että niiden luotettavuus ja pätevyys voivat olla kyseenalaisia. Yleistettävyyttä ei kuitenkaan ollut tutkimuksen tarkoituksenaan, vaan ymmärtää ilmiötä kohdeorganisaatiossa.

Tutkimuksen rajoitteiden tunnistaminen ja niiden huomioiminen on olennaista tutkimustulosten oikean tulkinnan kannalta. On tärkeää ottaa huomioon mahdolliset vääristymät, jotka voivat vaikuttaa tuloksiin, ja huomioida tutkimuksen konteksti kohdeorganisaatiossa. Vaikka tulokset voivat olla luotettavia kohdeorganisaation näkökulmasta, niitä ei voida automaattisesti yleistää tai soveltaa toisiin organisaatioihin. On myös tärkeää tiedostaa, että johtopäätöksistä ei voi tehdä liian laajoja yleistyksiä.

Kohdeorganisaation kannalta tutkimus voi kuitenkin tarjota suhteellisen luotettavia tuloksia. Suurin osa esihenkilöistä osallistui haastatteluihin, mikä antaa tutkimukselle vahvemman pohjan ja monipuolisemman näkökulman. Lisäksi työntekijöiden kohtuullisen hyvä vastausprosentti kyselyssä (60 prosenttia) antaa viitettä siitä, että



saadut vastaukset voivat edustaa melko hyvin koko työyhteisön näkemyksiä ja kokemuksia.

### **7.3 Jatkotutkimusmahdollisuudet**

Valmentavan johtamisen vaikutusta työssä tapahtuvaan oppimiseen tutkiessani pyrin selvittämään, miten valmentavan johtamistyylin käyttö vaikuttaa työntekijöiden oppimiskykyyn ja osaamisen kehittymiseen työssä. Tutkimuksessani analysoin valmentavan johtamisen käytäntöjen vaikutuksia työntekijöiden oppimiseen, osaamisen kehittämiseen ja ammatilliseen kasvuun organisaatioympäristössä. Tämä tutkimus tarjoaa tietoa siitä, miten valmentavat johtamiskäytännöt voivat tukea jatkuvaa oppimista työympäristössä ja siten edistää organisaation suorituskykyä.

Jatkotutkimusmahdollisuutena voisi harkita tarkempaa syventymistä oppimisen vaikutukseen organisaation suorituskykyyn ja sitä, miten työssä tapahtuva oppiminen vaikuttaa organisaation erilaisiin tuloksiin. Samalla voitaisiin tutkia, miten valmentavan johtamisen käytännöt vaikuttavat tähän prosessiin, mikä voisi syventää ymmärrystä valmentavan johtamisen roolista organisaation menestyksessä.

Valmentava johtaminen on tärkeä tutkimuskohde nykyisessä liiketoimintaympäristössä, jossa nopeat muutokset edellyttävät uusia lähestymistapoja johtamiseen. Perinteiset johtamiskäytännöt eivät enää yksin riitä vastaamaan muuttuvien työelämän haasteisiin. Valmentava johtaminen keskittyy yksilöiden ja tiimien potentiaalın hyödyntämiseen organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi. Tutkimuksen painopiste on siirtymässä yksilöiden johtamisesta kohti tiimien johtamista, jossa huomioidaan ryhmadynamiikka ja yksilöiden väliset suhteet. Tämä tarjoaa arvokasta tietoa organisaatioiden kehittämiseen ja johtamiskäytäntöjen uudistamiseen nykyaikaisessa liiketoimintaympäristössä. (Ristikangas ym. 2021, 13–14)

Yksilöiden ja tiimien väliset suhteet ovat keskeinen osa organisaatioiden toimintaa ja voivat vaikuttaa merkittävästi valmentavan johtamisen tehokkuuteen (Dawber, 2019). Jatkotutkimuksessa olisi hyödyllistä syventyä tarkemmin siihen, miten nämä suhteet vaikuttavat valmentavan johtamisen käytäntöjen tehokkuuteen ja miten niitä voidaan vahvistaa organisaatiossa. Tällainen tutkimus voisi avata uusia näkökulmia siihen, miten yksilöiden väliset suhteet ja tiimityöskentely voivat tukea tai estää valmentavan johtamisen vaikutuksia työntekijöiden oppimiseen ja kehittymiseen. Lisäksi

jatkotutkimuksessa voitaisiin tarkastella, miten tiimien dynamiikka ja vuorovaikutus vaikuttavat valmentavan johtamisen tehokkuuteen ja miten näitä tekijöitä voidaan vahvistaa organisaatiossa.

Valmentavan johtamisen vaikutus työntekijöiden hyvinvointiin on tärkeä näkökulma organisaatioiden menestyksen kannalta (Derwik & Hellström 2023). Jatkotutkimuksessa olisi hyödyllistä laajentaa tarkastelua arvioimaan valmentavan johtamisen vaikutusta työntekijöiden hyvinvointiin ja sitoutumiseen. Lisäksi olisi tärkeää selvittää, miten näitä vaikutuksia voidaan parantaa. Tällainen tutkimus voisi tarjota arvokasta tietoa siitä, miten valmentavan johtamisen käytännöt voivat edistää työntekijöiden hyvinvointia ja sitoutumista organisaatiossa, mikä voi puolestaan johtaa parempaan suorituskykyyn ja tuloksiin.

Valmentavan johtamisen kehittäminen on olennainen osa organisaatioiden strategista suunnittelua ja menestystä (Dawber 2019). Jatkotutkimuksessa tulisi keskittyä tutkimaan erilaisia keinoja valmentavan johtamisen kehittämiseksi organisaatioissa sekä arvioimaan näiden kehittämiskeinojen vaikutusta organisaation strategiaan tavoitteisiin ja tuloksiin. Tällainen tutkimus voisi tarjota käytännön ohjeita ja suosituksia organisaatioille valmentavan johtamisen käytäntöjen tehokkaaksi ja menestyksekkääksi toteuttamiseksi. Tämä olisi merkityksellistä, koska valmentavan johtamisen mahdolliset myönteiset tulokset, kuten työntekijöiden tavoitteiden saavuttaminen, itsetuntemuksen kehittyminen, työntekijöiden tyytyväisyyden lisääntyminen työssä ja suhteessa esihenkilöön, uraan sitoutumisen paraneminen, työsuorituksen parantuminen, organisaatioon sitoutuminen ja työntekijän roolinkuvan selkeyden parantuminen, ovat keskeisiä tekijöitä organisaation menestyksen kannalta (Dawber 2019).

## Lähteet

- Alasuutari, Pertti (2011) *Laadullinen tutkimus 2.0*. Osuuskunta vastapaino, Tampere.
- Aspers, Patrik – Corte, Ugo (2019) What is Qualitative in Qualitative Research. *Qualitative sociology*, Vol. 42 (2), 139-160.
- Bach, Christoph – Suliková, Rozáliá (2019) Competence Development in Theory and Practice: Competence, Meta-Competence, Transfer Competence and Competence Development in Their Systematic Context. *Management (Spletna izd.)*, Vol.14 (4), 289-304.
- Berg, Shelley A. – Chyung, Seung Youn (2008) Factors that influence informal learning in the workplace. *The journal of workplace learning*, Vol. 20 (4), 229,244.
- Bonucken, Ricarda B. – Qiu, Yixin – Sinkovics, Noemi – Kürsten, Wolfgang (2021) Qualitative research: extending the range with flexible pattern matching. *Review of managerial science*, Vol. 15 (2), 251-273.
- Boyer, Stefanie L. – Edmondson, Diane R. – Artis, Andrew B. – Fleming, David (2014) Self-Directed Learning: A Tool for Lifelong Learning. *Journal of marketing education*, Vol. 36 (1), 20-32.
- Brueller, Daphna – Carmeli, Abraham (2011) Linking capacities of high-quality relationships to team learning and performance in service organizations. *Human resource management*, Vol. 50 (4), 455-477.
- Budhiraja, Sunil (2020) Continuous learning and employee performance: a moderated examination of managers' coaching behavior in India. *Personnel Review*, Vol. 52 (1), 200-217.
- Bäcklander, Gisela (2019) To See or Not to See: Importance of Sensemaking in Employee Self-direction. *Nordic journal of working life studies*, Vol. 9 (2), 25-45.
- Carter, Nancy – Bryant-Lukosius, Denise – Dicenso, Alba – Blythe, Jennifer – Neville, Alan J. (2014) The use of triangulation in qualitative research. *Oncology nursing forum*, Vol. 41 (5), 545-547.
- Carvalho, Charles – Carvalho, Fallan Kirby – Carvalho, Sheldon (2022) Managerial coaching: where are we now and where should we go in the future? *Development and Learning in Organizations: An International Journal*, Vol. 36 (1), 4-7.

- Carvalho, Charles – Kurian, Prasad Oommen – Carvalho, Sheldon – Carvalho, Fallan Kirby (2023) Managing managerial coaching: the role of stakeholders. *Industrial and Commercial Training*, Vol. 55 (2), 295-302.
- Cheng, Cong – Cao, Liebing – Zhong, Huihui – He, Yning – Qian, Jiahong (2019) The influence of leader encouragement of creativity on innovation speed: Findings from SEM and fsQSA. *Sustainability (Basel, Switzerland)*, Vol. 11 (9), 2693-2710.
- Cheng, Cong – Yang, Monica (2019) Creative process engagement and new product performance: The role of new product development speed and leadership encouragement of creativity. *Journal of Business Research*, Vol. 99, 215-225.
- Cheong, Minyoung – Spain, Seth M. – Yammarino, Francis J. – Yun, Seokhwa (2016) Two faces of empowering leadership: Enabling and burdening. *The Leadership Quarterly*, Vol. 27, 602-616.
- Clardy, Alan (2018) 70-20-10 and the Dominance of Informal Learning: A Fact in Search of Evidence. *Human resource development review*, Vol. 17 (2), 153-178.
- Cojuharenco, Irina – Karellaia, Natalia (2020) When leaders ask questions: Can humility premiums buffer the effects of competence penalties? *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 156, 113-134.
- Cole, Graham (2016) Taking the outsider route to learning. *Development and learning in Organizations*, Vol. 30 (2), 28-30.
- Dachner, Alison M. – Ellingson, Jill E. – Noe, Raymond A. – Saxton, Brian M. (2021) The Future of employee development. *Human resource management review*, Vol. 31 (2).
- Dahling, Jason J. – Ritchie Taylor, Samantha – Chau, Samantha L. – Dwight, Stephen A. (2016) Does Coaching Matter? A Multilevel Model Linking Managerial Coaching Skill and Frequency to Sales Goal Attainment. *Personnel Psychology*, Vol. 69, 863-894.
- Dawber, Tanja (2019) The Manager as Coach and Facilitator of Development for Employees in Information Technology (IT). *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, Vol. 13, 32-48.
- Decuyper, Stefan – Dochy, Filip – Van den Bossche, Piet (2010) Grasping the dynamic complexity of team learning: An integrative model for effective team learning in organisations. *Educational research review*, Vol. 5 (2), 111-133.

- De Groot, Bert – Leendertse, Wim – Arts, Jos (2022) Learning across teams in project-oriented organisations: the role of programme management. *The learning organization*, Vol. 29 (1), 6-20.
- Derwik, Pernilla – Hellström, Daniel (2023) Successful competence development for retail professionals: investigation of key mechanisms in informal learning. *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 51 (13), 33-46.
- Duff, Angus J. (2013) Performance management coaching: servant leadership and gender implications. *Leadership & organization development journal*, Vol. 34 (3), 204-221.
- Ellinger, Andrea D. – Bostrom, Robert P. (1999) Managerial coaching behaviors in learning organizations. *The Journal of Management*, Vol. 18 (9), 752-771.
- Ellinger, Andra D. – Ellinger, Alexander E. – Bachrach, Daniel G. – Wang, Yu-Lin – Elmadag Bas, Ays Banu (2011) Organizational investments in social capital, managerial coaching, and employee work-related performance. *Management Learning*, Vol. 42 (1), 67-85.
- Ellinger, Andrea D. – Ellinger, Alexander E. (2021) Providing strategic leadership for learning: optimizing managerial coaching to build. *The Learning Organization*, Vol. 28 (4), 337-351.
- Ellinger, Andrea D. – Watkins, Karen E. – Bostrom, Robert P. (1999) Managers as Facilitators of Learning in Learning Organizations. *Human Resource Development Quarterly*, Vol. 19 (2), 105–125.
- Eriksson, Päivi – Kovalainen, Anne (2008) Case study research. Teoksessa: *Qualitative Methods in Business Research*, 115–136. SAGE Publications Ltd, London.
- Eriksson, Päivi – Kovalainen, Anne (2008) Qualitative Research Evaluation. Teoksessa: *Qualitative Methods in Business Research*, 290-297. SAGE Publications Ltd, London.
- Eskola, Jari – Suoranta, Juha (1998) *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Vastapaino, Tampere.
- Galletta, Anne (2013) *Mastering the Semi-Structured Interview and Beyond: From Research Design to Analysis and Publication*. New York University Press, New York.
- Geisler, Jill (2019) Effective performance management requires knowing how to give positive feedback. *Healthcare Financial Management*, Vol. 73 (12), 50-51.

- Gott, Trisha (2022) Leadership (And Listening) – As Practice. *Journal of Leadership Studies*, Vol. 15 (4), 1-77.
- Gray, Dee – Williams, Sion (2012) Facilitating educational leadership: using frames to increase action. *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 33 (6), 583–593.
- Günther, Kirsi – Hasanen, Kirsi – Juhila, Kirsi (2024) Johdanto: analyysi ja tulkinta. *Tampereen yliopiston tietoaarkisto*,  
<https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/analyysitavan-valinta-ja-yleiset-analyysitavat/analyysi-ja-tulkinta/>, haettu 22.2.2024.
- Hagen, Marcia (2010) The wisdom of the coach: A review of managerial coaching in the Six Sigma context. *Total Quality Management*, Vol. 21 (8), 791-798.
- Hager, Paul J. – Halliday, John (2006) *Recovering Informal Learning: Wisdom, Judgement and Community*. Springer, Dordrecht.
- Hamlin, Robert G. – Ellinger, Andrea D. – Beattie, Rona S. (2006) Coaching at the Heart of Managerial Effectiveness: A Cross-Cultural Study of Managerial Behaviours. *Human Resource Development International*, Vol. 9 (3), 305–331.
- Harvey, Jean- Francois – Cromwell, Jonathan R. – Johnson, Kevin J. – Edmondson, Amy C. (2023) The dynamics of team learning: harmony and rhythm in teamwork arrangements for innovation. *Administrative science quarterly*, Vol. 68 (3), 601–647.
- Heikkilä Tarja (2014) *Tilastollinen tutkimus*. Edita, Helsinki.
- Hirsjärvi, Sirkka – Hurme, Helena (2022) *Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Gaudeamus, Helsinki.
- Huhta, Miikka – Myllyntaus, Visa (2021) *Työnantajabrändi ja työntekijäkokemus*. Alma Talent, Helsinki.
- Informal learning in the workplace: The key role of managers (2014) Informal learning in the workplace: The key role of managers. *Development and learning in organizations*, Vol. 28 (2), 26–28.
- James, Kim Turnbull – Mann, Jasbir – Creasy, Jane (2007) Leaders as Lead Learners – A Case Example of Facilitating Collaborative Leadership Learning for School Leaders. *Management Learning*, Vol. 38 (1), 79-94.
- Janssen, Liezlot – Smet, Kelly – Onghena, Patrick – Kyndt, Eva (2017) The relationship between learning conditions in the workplace and informal learning outcomes: a

- study among police inspectors. *International Journal of training and development*, Vol. 21 (2), 92-112.
- Jones, Justine (2023) Radical Listening in Leadership: In local government, listening is an essential skill. *Public Management*. Vol. 105 (4), 40–41.
- Kallio, Hanna – Pietilä, Anna-Maija – Johnson, Martin – Kangasniemi, Mari (2016) Systematic methodological review: developing a framework for a qualitative semi-structured interview guide. *Journal of advanced nursing*, Vol. 72 (12), 2954–2965.
- Kananen, Jorma (2017) *Laadullinen tutkimus pro graduna ja opinnäytetyönä*. Jyväskylän ammattikorkeakoulu, Jyväskylä.
- Kim, Minseo – Beehr, Terry A. (2020) Empowering leadership: leading people to be present through affective organizational commitment? *The International Journal of Human Resource Management*, Vo. 31 (16), 2017-2044.
- Kim, Sewon – Egan, Toby M. – Kim, Woosung – Kim, Jaekyum (2013) The Impact of Managerial Coaching Behavior on Employee Work-Related Reactions. *Journal of business and psychology*, Vol. 28, 315-330.
- Kohdeorganisaation www-sivut, haettu 4.2.2024.
- Kotzé, Janko – van der Westhuizen, Sanet – Nel, Elzabé (2014) The relationship between employees' experience of performance management and work engagement within a South African organization. *Journal of Psychology in Africa*, Vol. 24 (6), 475-479.
- Kundu, Subhash C. – Kumar, Sandeep – Gahlawat, Neha (2019) Empowering leadership and job performance: mediating role of psychological empowerment. *Management Research Review*, Vol. 42 (5), 605-624.
- Kunst, Eva M. – van Woerkom, Marianne – van Kollenburg, Geert H. – Poell, Rob F. (2018) Stability and change in teachers' goal orientation profiles over time: Managerial coaching behavior as a predictor of profile change. *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 104, 115-127.
- Kuvaas, Bård – Buch, Robert – Dysvik, Andreas (2017) Constructive Supervisor Feedback is not Sufficient: Immediacy and Frequency is Essential. *Human Resource Management*, Vol. 56 (3), 369-550.
- Lai, Chun – Chen, Qianshan – Wang, Yabing – Qi, Xuedan (2024) Individual interest, self-regulation, and self-directed language learning with technology beyond the classroom. *British journal of educational technology*, Vol. 55 (1), 379-397.

- Lemmetty, Soila (2021) Employee opportunities for self-directed learning at technology organisations: features and frames of self-directed learning projects. *Studies in continuing education*, Vol. 43 (2), 139-155.
- Nygren, H. – Nissinen, K. – Hämäläinen, R. – Wever, B. (2019) Lifelong learning: Formal, non-formal and informal learning in the context of the use of problem-solving skills in technology-rich environments. *British journal of educational technology*, Vol. 50 (4), 1759-1770.
- Malik, Ashish – Budhwar, Pawan – Mohan, Hrishi – N.R., Srikanth (2023) Employee experience -the missing link for engaging employees: Insight from an MNE's AI-based HR ecosystem. *Human resource management*, Vol. 62, 97-115.
- Malik, Parul (2022) Exploring the role of individual-focused transformational leadership in facilitating taking charge: mediating mechanism of psychological capital and thriving at work. *International Journal of Productivity and Performance Management*.
- Manion, Jo (2015) The Leader as Coach. *Journal of PeriAnesthesia Nursing*, Vol. 30 (6), 548-553.
- Manuti, Amelia – Pastore, Serafina – Scardigno, Anna Fausta – Giancaspro, Maria Luisa – Morciano, Daniele (2015) Formal and informal learning in the workplace: a research review. *International journal of training and development*, Vol. 19 (1), 1-17.
- Marodin, Joyce Klein – Wechtler, Heidi – Lehtonen, Miikka J. (2023) Do all roads lead to Rome? A multi-case analysis of informal learning and team innovation. *Management decision*, Vol. 61 (12), 3644-3664.
- McCarthy, Grace – Milner, Julia (2013) Managerial coaching: challenges, opportunities and training. *Journal of Management Development*, Vol 32 (7), 768-779.
- Mosca, Joseph B. – Curtis, Kevin – Puches, Linda (2022) Annual Performance Appraisals Are Replaced with the Coaching and Leadership of Employees. *Journal of Business Diversity*, Vol. 22 (1).
- Puusa, Anu – Juuti, Pauli (2020) *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Gaudeamus, Helsinki.
- Raes, Elisabeth – Decuyper, Stefan – Lismont, Bart – Van den Bossche, Piet – Kyndt, Eva – Demeyere, Sybille – Dochy, Filip. (2013) Facilitating team learning through transformational leadership. *Instructional science*, Vol. 41, 287-305.



- Rasmussen, Lauge Baungaard – Hansen, Mette Sanne (2018) Learning facilitating leadership. *Studies in Higher Education*, Vol. 43 (8), 1484–1506.
- Ristikangas, Marjo-Riitta – Grünbaum, Leni (2014) *Valmentava esimies – Onnistumista palvelevat positiot*. Talentum, Helsinki.
- Ristikangas, Marjo-Riitta – Ristikangas, Vesa (2013) *Valmentava johtajuus*. Talentum, Helsinki.
- Ristikangas, Marjo-Riitta – Ristikangas, Victoria – Lönnroth, Anna – Ristikangas, Vesa (2021) *Valmentava tiimin johtaminen*. Alma Talent, Helsinki.
- Rizwan, Mohammad Jamil - Premananto, Gancar Candra - Faisal, Shah - Khan, Nauroz (2023) The Performance of Workers by Utilizing Self-Leadership in Health Sector: A Review. *Journal of leadership in organizations*, Vol. 5 (1), 1-11.
- Rogoff, Barbara – Callanan, Maureen – Gutiérrez, Kris D. – Ericson, Frederick (2016) The organization of informal learning. *Review of research in education*, Vol. 40 (1), 356-401.
- Ruiz-Palomino, Pablo – Hernández-Perlines, Felipe – Jiménez-Estévez, Pedro – Gutiérrez-Broncano, Santiago (2019) CEO servant leadership and firm innovativeness in hotels: A multiple mediation model of encouragement of participation and employees' voice. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 31 (4), 1647-1665.
- Räsänen, Mikko (2007) *Coaching ja johtajuus – Valmentava ote esimiestyössä*. Edita, Helsinki.
- Sewon, Kim (2014) Assessing the Influence of Managerial Coaching on Employee Outcomes. *Human Resource Development Quarterly*, Vol. 25 (1), 59–85.
- Shanks, Rachel (2023) Informal coaching and mentoring and an “informal turn” in teacher professional learning. *International journal of mentoring and coaching in education*, Vol. 12 (4), 440–452.
- Soback, Dan (2021) *Valmentava johtajuus – Opas voiman, viisauden ja myötätunnon herättämiseen*. Basam Books, Helsinki.
- Sutton, Anna – Atkinson, Carol (2023) Performance at the cost of well-being? Testing the multi-level effects of HR practices on organisational performance via employee experiences and well-being. *Evidence-based HRM : a Global Forum for Empirical Scholarship*, Vol. 11 (4), 675, 694)

- Tanskanen, Jussi – Mäkelä, Liisa – Viitala, Riitta (2019) Linking Managerial Coaching and Leader–Member Exchange on Work Engagement and Performance. *Journal of happiness studies*, Vol. 20 (4), 1217–1240.
- Työterveyslaitos (2023) Mitä hyötyä valmentavasta johtamisesta on? <https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/valmentava-johtaminen-iakkaiden-palveluissa/mita-hyotya-valmentavasta-johtamisesta-on>, haettu 19.12.2023.
- Ute, Yasuto (2016) Leading by ear: listening as a key leadership skill. *Journal of Property Management*, Vol. 81 (1), 26-27.
- Van Quaquebeke, Niels – Felps, Will (2018) Respectful Inquiry: A Motivational Account of Leading Through Asking Questions and Listening. *Academy of Management Review*, Vol. 43 (1), 5–27.
- Vilkka, Hanna (2007) *Tutki ja mittaa – Määrällisen tutkimuksen perusteet*. Kustannusosakeyhtiö Tammi, Helsinki.
- Wallo, Andreas – Kock, Henrik – Lundqvist, Daniel – Coetzer, Alan (2020) Understanding Factors That Enable and Inhibit Assessment of Outcomes of Competence Development. *Human resource development review*, Vol. 19 (4), 384-421.
- Wang, Shenghui – De Pater, Irene E. – Yi, Ming – Zhang, Yuchen – Yang, Tsung-Pao (2022) Empowering leadership: employee-related antecedents and consequences. *Asia Pacific Journal of Management*. Vol. 39, 457-481.
- Wang, Qing – Lai, Yi-Ling, Xu- Xiaobo – McDowall, Almuth (2022) The effectiveness of workplace coaching: a meta-analysis of contemporary psychologically informed coaching approaches. *Journal of Work-Applied Management*, Vol. 14 (1), 77–101.
- Wefald, Andrew J. (2022) Coaching, Listening and Leadership. *Journal of Leadership Studies*, Vol. 15 (4), 58-62.
- Yoon, Dong Yeol – Han, Seung Hyun – Sung, Moonju – Cho, Jun (2018) Informal learning, organizational commitment and self-efficacy: A study of a structural equation model exploring mediation. *The journal of workplace learning*, Vol. 30 (8), 640-657.
- Zhang, Shuxia – Ke, Xudong – Frank, Xiao-Hua Frank – Liu, Jun (2018) Empowering leadership and employee creativity: A dual-mechanism perspective. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 91 (4), 697–917.

Zheng, Xingshan – Diaz, Ismael – Jing, Yin – Chiaburu, Dan S. (2015) Positive and negative supervisor developmental feedback and task-performance. *Leadership and organization development journal*, Vol. 36 (2), 212–232.

## Liitteet

### Liite 1. Haastattelurunko esihenkilöille

#### Taustatiedot

- Tiimin koko:
- Esimieskokemus vuosissa:
- Oletko suorittanut valmentava johtaminen -koulutuksen?
- Oletko ja kauanko olet mielestäsi soveltanut johtamisessasi valmentavaa otetta?

#### Valmentava johtaminen

- Miten kuvailisit valmentavaa johtamista?
- Miten kuvailisit johtamistyyliäsi?
- Minkälaisia valmentavan johtamisen menetelmiä käytät työssäsi?

#### Voimaannuttaminen

- Miten opastat työntekijöitä pohtimaan ja ratkaisemaan ongelmia itse? *Kerro esimerkki/esimerkkejä?*
- Miten poistat esteitä työntekijöiden tieltä? *Kerro esimerkki/esimerkkejä?*
- Miten kannustat ottamaan vastuuta omasta työstä ja päätöksistä? *Kerro esimerkki/esimerkkejä?*
- Pidättäydytkö tietoisesti antamasta suoria vastauksia työntekijöille? *Kerro esimerkki/esimerkkejä?*

#### Fasilitointi

- Miten annat palautetta? Millaista ja kuinka usein? *Kerro esimerkki/esimerkkejä?*
- Miten tuet työntekijöiden oppimista ja osaamisen kehittämistä? *Kerro esimerkki/esimerkkejä?*
- Miten kannustat tiimiä oppimaan yhdessä? *Kerro esimerkki/esimerkkejä?*
- Miten kannustat työntekijöitä / tiimiä jakamaan tietoa? *Kerro esimerkki/esimerkkejä?*
- Tavoitteiden asetanta, miten seuraatte niitä? *(Kerro esimerkki)*
- Miten tuet heidän työsuoriutumistaan? *Kerro esimerkki/esimerkkejä?*

## Liite 2. Työntekijöille suunnatun kyselyn kysymykset

### Taustatiedot

#### 1) Työtehtävä

- a) Asiakas- tai asiakkuusneuvoja
- b) Asiakkuusasiantuntija
- c) Asiakkuuspäällikkö tai -johtaja
- d) Jokin muu

#### 2) Ikä

- a) 18–29
- b) 30–39
- c) 40–49
- d) 50–59
- e) 60–69

#### 3) Sukupuoli

- a) Nainen
- b) Mies
- c) En halua kertoa

#### 4) Työkokemusvuodet yhteensä koko uralla

- a) 0–5 vuotta
- b) 6–10 vuotta
- c) 11–15 vuotta
- d) 16–20 vuotta
- e) 21–25 vuotta
- f) 26–30 vuotta
- g) Yli 30 vuotta

### Valmentava johtaminen

#### 5) Miten kuvailisit termiä "valmentava johtaminen" omin sanoin?

---

---

---

---

#### 6) Mitä valmentavan johtamisen menetelmiä esihenkilösi mielestäsi käyttää? (monivalinta)

- a) Säännölliset valmennuskeskustelut
- b) Tavoitteiden asettaminen yhdessä
- c) Säännöllinen palaute
- d) Työntekijän osallistaminen päätöksentekoon
- e) Positiivisen ilmapiirin luominen
- f) Ongelmanratkaisu yhdessä
- g) Kannustaa itseohjautuvuuteen
- h) Jatkuva oppiminen
- i) Tarjoaa tukea

- j) Työntekijän tekemisen (esim. asiakaskohtaamisen) yhdessä analysointi
- k) Muut, mikä?

**7) Miten olet kokenut näiden vaikuttavan työntekoosi ja hyvinvointiisi?**

- a) Positiivisesti
- b) Neutraalisti
- c) Negatiivisesti
- d) Ei ole vaikuttanut
- e) Ei osaa sanoa

**Voimaannuttaminen**

**8) Opastaako esihenkilösi pohtimaan ja ratkaisemaan ongelmia itse?**

- a) Kyllä, aina
- b) Usein
- c) Välillä
- d) Harvoin
- e) Ei koskaan

**9) Koetko, että esihenkilö poistaa esteitä tieltäsi ja tukee haasteissa?**

- a) Kyllä, aina
- b) Usein
- c) Välillä
- d) Harvoin
- e) Ei koskaan

**10) Kannustaako esihenkilö ottamaan vastuuta omasta työstä ja päätöksistä?**

- a) Kyllä, aina
- b) Usein
- c) Välillä
- d) Harvoin
- e) Ei koskaan

**11) Antaako esihenkilö sinulle aina suorat vastaukset?**

- a) Kyllä, aina
- b) Usein
- c) Välillä
- d) Harvoin
- e) Ei koskaan

**Fasilitointi**

**12) Miten saat palautetta? (monivalinta)**

- a) Säännölliset valmennuskeskustelut
- b) Reaaliaikainen palaute
- c) Kirjallinen palaute
- d) Muu, mikä?

**13) Miten esihenkilösi tukee oppimista ja osaamisen kehittämistä? (monivalinta)**

- a) Valmennuskeskustelut
- b) Itsearviointi (työntekijä arvioi omaa osaamistaan)
- c) Jatkuva palaute
- d) Kehityssuunnitelmat

- e) Koulutukset
- f) Osaamisen jakaminen
- g) Haasteiden asettaminen
- h) Muu, mikä?

**14) Miten tavoitteitasi seurataan? (monivalinta)**

- a) Säännölliset keskustelut esihenkilön kanssa
- b) Suoritusarvioinnit
- c) Tavoitemittarit ja raportit
- d) Muu, mikä?

**15) Kannustaako esihenkilö sinua tarkastelemaan asioita eri näkökulmista, esimerkiksi ongelmien ratkaisemisessa?**

- a) Kyllä, aina
- b) Usein
- c) Välillä
- d) Harvoin
- e) Ei koskaan