

Työhyvinvointihankkeen vaikuttavuus esimiestyöhön

- Esimiesten kokemuksesta käsin

Nina Nores-Syvänen

Opinnäytetyö / Masterarbete

Ylempi AMK / Högre YH

Terveystieteiden edistämisen koulutusohjelma / Utbildningsprogrammet för hälsofrämjande

2015

MASTERARBETE	
Arcada	
Utbildningsprogram:	Hälsofrämjande
Identifikationsnummer:	14685
Författare:	Nores-Syvänen, Nina Mirella
Arbetets namn:	Effekt av ett projekt om arbetsvälmående för förmansarbete – utgående från förmännens erfarenhet
Handledare (Arcada):	Piippo, Jukka
Uppdragsgivare:	Pohjola Terveys Oy
<p>Sammandrag:</p> <p>Förmansarbete innebär utmaningar som kan belasta förmannen. Sambandet mellan kvaliteten av förmansarbete och nivån av arbetsvälmående har påvisats i undersökningar. Nivån av arbetsvälmående påverkar personalkostnader samt den nationella ekonomin.</p> <p>I det här masterarbetet kartlades effekt av ett projekt om arbetsvälmående till förmansarbete och förmännens arbetsvälmående. Projektet utfördes av Pohjola Terveys Ab till en organisation som inte nämns i masterarbetet. De arbetsformer som granskades var utbildningsinriktad gruppcoaching, individuell coaching och gruppcoaching. Som forskningsmetoder användes frågeformulär (N=33) samt individuella temaintervjuer (N=5). Enligt tidigare forskning har individuell coaching och gruppcoaching stött förmansarbete, utbildningen mindre.</p> <p>Enligt resultaten hade förmännen fått stöd i genomsnitt knappt eller någorlunda. Den låga mängden av stöd samt samarbetsförhandlingarna och organisationsförändringen under projektet har möjligen påverkat resultatet på ett negativt sätt. Den individuella coachingen tycks ha haft den största effekten. Arbetsformen har direkt stött självreflektion hos förmännen. De gruppbaseade arbetsformerna möjliggjorde referensstöd både till förmansarbete och till de upplevda utmaningarna under samarbetsförhandlingarna. Referensstödet ökade även i vardagen. Referensstödet möjliggjorde självreflektion, exempelvis reflektion över de egna arbetsmetoderna samt nya synpunkter.</p> <p>Kontinuerligt stöd till förmansarbete kan anses motiverat, samt att ta hänsyn till individuella önskemål gällande stödformer och mängden av stöd. I resultaten av intervjuerna kom även förmännens upplevda tidspress upp. För att kunna stödja förmansarbete så effektivt som möjligt, det kan anses motiverat att kartlägga hur allmän den upplevda tidspressen är. Även de påverkande faktorerna behöver utredas. Faktorerna kan finnas i arbetstagaren och i arbetsförhållanden.</p>	
Nyckelord:	Pohjola Terveys Ab, arbetsvälmående, coach, coachande ledarskap, förmansarbete, coach, utbildning, effekt
Sidantal:	90
Språk:	Finska
Datum för godkännande:	

MASTER'S THESIS	
Arcada	
Degree Programme:	Health Promotion
Identification number:	14685
Author:	Nores-Syvänen, Nina Mirella
Title:	Effect of Project of Occupation Health to Leadership work - on the basis of Leaders' Experience
Supervisor (Arcada):	Piippo, Jukka
Commissioned by:	Pohjola Terveys Oy
<p>Abstract:</p> <p>Leadership work contains challenges and pressures that can burden the leader. It has been learned that the level of leadership work and the subordinates level of wellbeing at work correlate with each other. The level of wellbeing at work has an influence on personnel costs and economics.</p> <p>This Master's Thesis studied the influence of the project of wellbeing at work, implemented by Pohjola Terveys Oy for its clientele organization, its impact on leadership work and the leaders' wellbeing at work. The examined work methods were the educational group coaching form, individual coaching and group coaching. The research methods used were the questionnaire (N=33) and the individual theme interviews (N=5). Based on earlier investigations of the work forms, the individual and group coaching have supported the leadership work, the educational work form less.</p> <p>It seemed like the project gave in average sparsely or somewhat support. Low effectivity could be caused by the small amount of support, co-determination discussions during the project and organizational change. The greatest effectivity seems to have been in individual coaching. The individual coaching seems to have supported directly the leaders' self reflection. Group work forms enabled the peer support both in the leadership work and the co-determination discussions challenges experienced during the project. Peer support increased also in everyday work. Peer support enabled self reflection for example in reflecting over one's own work habits, gave new insights.</p> <p>Ongoing support for leadership work can be considered justified. On individual basis taking wishes into consideration can be also considered justified when the support sort and quantity has been defined. As for the interviews it became evident that the leaders experience hustle. In order to be able to support leadership work as efficiently as possible, it would be good to investigate the frequency of the hustle, and if the experienced hustle is caused by the working conditions or factors within the employee.</p>	
Keywords:	Pohjola Terveys Oy, occupation health, leadership, coach, coaching, education, effect
Number of pages:	90
Language:	Finnish
Date of acceptance:	

OPINNÄYTE	
Arcada	
Koulutusohjelma:	Terveyden edistäminen
Tunnistenumero:	14685
Tekijä:	Nores-Syvänen, Nina Mirella
Työn nimi:	Työhyvinvointihankkeen vaikuttavuus esimiestyöhön – esimiesten kokemuksesta käsin
Työn ohjaaja (Arcada):	Piippo, Jukka
Toimeksiantaja:	Pohjola Terveys Oy
<p>Tiivistelmä: Esimiestyö sisältää haasteita ja paineita, jotka voivat kuormittaa esimiestä. On todettu, että esimiestyön laatu ja alaisten työhyvinvoinnin taso korreloivat keskenään. Työhyvinvoinnin tasolla on vaikutusta henkilöstökuluihin sekä kansantalouteen.</p> <p>Tässä opinnäytetyössä kartoitettiin Pohjola Terveys Oy:n asiakasorganisaatiolleen toteuttaman työhyvinvointihankkeen vaikuttavuutta esimiestyöhön ja esimiesten työhyvinvointiin. Tutkittavat työmuodot olivat koulutusmuotoinen ryhmävalmennus, yksilöcoaching ja ryhmäcoaching. Tutkimusmenetelminä toimivat kyselykaavake (N=33) sekä yksilölliset teemahaastattelut (N=5). Työmuotojen aikaisempien tutkimusten perusteella yksilö- ja ryhmäcoaching ovat tukeneet esimiestyötä, koulutusmuotoinen työmuoto vähemmän.</p> <p>Tukea koettiin saaduksi hankkeesta keskimäärin niukasti tai jonkin verran. Alhaiseen vaikuttavuuteen saattoivat vaikuttaa hankkeen aikaisen tuen vähäinen määrä sekä hankkeen aikana tapahtuneet YT-neuvottelut ja organisaatiomuutos. Suurin vaikuttavuus näyttäisi olleen yksilöcoachingilla. Yksilöcoaching näytti tukeneen suoraan esimiehen itsereflektiota. Ryhmämuotoiset työmuodot mahdollistivat vertaistuen sekä esimiestyöhön että hankkeen aikaisissa YT-neuvotteluissa koettuihin haasteisiin. Vertaistuki lisäntyi myös työarjessa. Vertaistuki mahdollisti itsereflektion, esimerkiksi omien työtapojen pohtimisen sekä uusia näkökulmia.</p> <p>Jatkuvaa tukea esimiestyölle voidaan pitää perusteltuna. Yksilötason toiveiden huomiointi voidaan myös pitää perusteltuna, kun määritellään tuen laatua ja määrää. Haastattelujen osalta tuli ilmi myös esimiesten kokema kiire. Jotta esimiestyötä pystyttäisiin tukemaan mahdollisimman tehokkaasti, olisi hyvä selvittää koetun kiireen yleisyys sekä se, johtuuko kiireen kokemus työoloissa vai työntekijässä olevista tekijöistä.</p>	
Avainsanat:	Pohjola Terveys Oy, työhyvinvointi, valmentava johtaminen, esimiestyö, coach, valmennus, koulutus, vaikuttavuus
Sivumäärä:	90
Kieli:	Suomi
Hyväksymispäivämäärä:	

SISÄLLYSLUETTELO

1	JOHDANTO	8
1.1	Pohjola Terveys Oy	9
1.2	Tutkijan oma kiinnostus tutkittavaa aihetta kohtaan	9
2	TEOREETTINEN VIITEKEHYS	11
2.1	Terveyden edistäminen, salutogeeninen lähestymistapa	11
2.2	Työhyvinvointi ja salutogeeninen johtaminen	12
2.3	Johtamisteoriat ja leadership-johtaminen	14
2.3.1	<i>Downeyn johtamisteoria ja valmentava johtaminen</i>	15
2.4	Esimiestyön haasteet ja siinä tarvittavat taidot	17
2.4.1	<i>Itsensä johtaminen, itsetuntemus ja tunneäly</i>	18
2.4.2	<i>Paineita aiheuttavat tilanteet esimiestyössä ja tuen tarve</i>	19
2.4.3	<i>Esimiestyön vaikutus työhyvinvointiin</i>	21
2.4.4	<i>Työnjohtajasta ja asiantuntijasta valmentajaksi</i>	23
3	TUTKITTAVA HANKE JA AIKAISEMMAT TUTKIMUKSET	24
3.1	Termit valmennus ja coaching	24
3.2	Ryhmävalmennus	25
3.2.1	<i>Aikaisempi tutkimus vaikuttavuudesta</i>	26
3.3	Yksilöcoaching	26
3.3.1	<i>Aikaisempi tutkimus vaikuttavuudesta</i>	29
3.4	Ryhmäcoaching	30
3.4.1	<i>Aikaisempi tutkimus vaikuttavuudesta</i>	31
3.5	Työhyvinvointihankkeen kulku	31
3.5.1	<i>Esimiehiin kohdistuneet toimenpiteet hankkeessa</i>	33
4	TUTKIMUS	35
4.1	Tutkimuksen aihe	35
4.2	Tutkimuskysymykset	35
4.3	Aineistonkeruun menetelmät, kulku ja analyysi	36
4.3.1	<i>Kyselykaavake</i>	38
4.3.2	<i>Teemahaastattelu</i>	39
4.3.3	<i>Analyysi</i>	41
5	TULOKSET	43
5.1	Koettu hyöty esimiestyöhön ja työhyvinvointiin	43
5.2	Koettu hyöty valmentavaan johtamiseen ja tiimin johtamiseen	45

5.3	Eri työmuotojen koettu hyöty.....	46
5.3.1	<i>Ryhmävalmennus</i>	46
5.3.2	<i>Yksilöcoaching</i>	48
5.3.3	<i>Ryhmäcoaching</i>	51
5.4	Koettu hyöty YT-neuvotteluiden ja organisaatiomuutoksen aikana.....	52
5.5	Turvallisen ilmapiirin merkitys.....	55
6	POHDINTA.....	56
6.1	Hankkeen tarkoitus	56
6.2	Aineisto ja menetit	57
6.3	Keskeiset tulokset.....	60
6.3.1	<i>Työmuotojen vaikuttavuus</i>	61
6.3.2	<i>YT-neuvotteluiden vaikutus ja tuki YT-neuvotteluiden haasteisiin</i>	65
6.3.3	<i>Tuki tiimin johtamiseen</i>	66
6.3.4	<i>Tuki valmentavaan johtamiseen</i>	67
6.4	Tutkimuksen luotettavuus.....	69
6.5	Eettinen pohdinta	72
6.6	Johtopäätökset ja uuden tutkimuksen tarve	73
	SVENSKT SAMMANDRAG	77
	LÄHTEET	83

Kuviot

Kuvio 1. Myles Downeyn johtamisteoria (Downey 2003: 97)	16
Kuvio 2. Tutkimuksen kulku	37
Kuvio 3. Vastausten jakauma, kysymykset 15 ja 16	43
Kuvio 4. Vastausten jakauma, kysymykset 5 ja 6	45
Kuvio 5. Vastausten jakauma, kysymykset 9 ja 12	46
Kuvio 6. Vastausten jakauma, kysymykset 10 ja 13	48
Kuvio 7. Yksilöcoachingin koettu hyöty niiden osalta, jotka eivät vaihtaneet työmuotoa ryhmäcoachingiin, 8 vastaajaa	49
Kuvio 8. Vastausten jakauma, kysymykset 11 ja 14	51
Kuvio 9. Vastausten jakauma, kysymykset 7 ja 8	52

Liitteet

LIITE 1: Saatekirje kyselykaavakkeeseen

LIITE 2: Kyselykaavake

LIITE 3: Haastattelupohja

**LIITE 4: Kyselykaavakkeen numeeristen vastausten jakaumat sekä kirjalliset
palautteet**

LIITE 5: Kyselyn vastausten keskiarvot

LIITE 6: Vertaistuen ja itsereflektion syntyminen työmuotojen aikana

1 JOHDANTO

Tässä opinnäytetyössä tutkitaan Pohjola Terveys Oy:n toteuttaman työhyvinvointihankkeen vaikuttavuutta esimiestyöhön sekä esimiesten työhyvinvointiin. Opinnäytetyö on tilaustyö. Lähtökohtana vaikuttavuuden mittaamisessa ovat esimiesten kokemukset, joi-
ta on kartoitettu kyselylomakkeella sekä yksilöhaastattelulla. Hanke on toteutettu noin 700 työntekijän organisaatiossa, jonka nimeä ei mainita opinnäytetyössä. Hankkeen tutkittavat, esimiehiin kohdistuneet työmuodot olivat ryhmävalmennus, yksilöcoaching ja ryhmäcoaching.

Johtamisen, esimiestyön merkitys työhyvinvoinnille on noussut työhyvinvointitutkimuksessa esille (Perko & Kinnunen 2013: 1). Esimiestyön laadulla on vaikutusta alaisen työhyvinvointiin (Aura et al. 2011: 51; Juuti 2006: 89; McColl.Kennedy & Anderson 2002: 548; Leppänen & Rauhala 2012: 58 – 59; Sandahl et al. 2012: 21 – 23, 30, 37, 141 - 142; Zaki et al. 2012: 34-35).

Myös esimies tarvitsee tukea omaan työhönsä. Valmentavaa johtamista on pyritty vahvistamaan esimiestyössä siinä organisaatiossa, johon työhyvinvointihanke on kohdistettu. Opinnäytetyössä käsitellään myös esimiestyössä tarvittavia taitoja sekä esimiestyöhön kohdistuvia paineita leadership-johtamisen eli ihmisten johtamisen näkökulmasta.

Suomessa työpahoinvoinnin vuosittainen hinta nousee kymmeneen miljardiin euroihin. Suurin osa kuluista koostuu sairauslomista ja ennenaikaisesta eläköitymisestä. (Aura et al. 2011: 52; Kauppinen et al. 2012: 12 – 13). Heikentynyt työhyvinvointi ja työterveys aiheuttavat työtetön menetystä ja tätä kautta taloudellista menetystä työnantajalle, mutta myös yhteiskunnalle ja työntekijälle.

Eliniän noustessa kasvaa paine työurien pidentämiseksi. Useat tekijät, kuten esimerkiksi väestön ikääntyminen, kasvattavat myös terveydenhuollon menoja (Wonderling et al. 2005: 18). Tarvitaan enemmän verovaroja, jotta hyvinvointiyhteiskunta voidaan ylläpi-

tää tulevaisuudessakin. Työurien pidentämiseen liittyvissä kysymyksissä tärkeään osaan nousevat myös työhyvinvointiin, työelämän laatuun liittyvät kysymykset.

1.1 Pohjola Terveys Oy

Kun opinnäytetyön kirjoittaminen aloitettiin, Pohjola Terveys Oy oli osa OP-Pohjolaa, Pohjola Vakuutus Oy:n tytäryhtiö, joka myi työhyvinvointipalveluita yrityksille ja julkisille organisaatioille. Työhyvinvointipalvelut rakennettiin asiakasyrityksen tarpeiden mukaisesti. Tutkittavassa hankkeessa työmuotoina olivat hyvinvointikartoitus hankkeen alussa, valmennusta, ryhmävalmennusta, coachingia sekä ryhmäcoachingia. Työhyvinvointipalveluissa Pohjola Terveys käytti yhteyshenkilöltä saadun tiedon mukaan omia työntekijöitään sekä alihankkijoita. (Pohjola Terveys Oy:n kotisivut 2013, keskustelu yhteyshenkilön kanssa)

Syksyllä 2014 Pohjola Terveys Oy lakkautettiin yllä mainitussa muodossa. Henkilöstö siirtyi OP-Pohjolan sisäisesti muihin organisaatioihin. OP-Pohjolan nimi vaihtui OP:ksi vuoden 2015 alussa. OP-ryhmän omistaman Omasairaalan nimi tulee vaihtumaan Pohjola Terveudeksi. Tämä uusi Pohjola Terveys Oy ei tule liittymään mitenkään lakkautettuun Pohjola TerveYTEEN.

Opinnäytetyön tilaajaa ei siis enää ole yllä mainitussa muodossa. Kuitenkin kiinnostus opinnäytetyön tuloksia kohtaan on organisaatiolla, jonka esimiehet ovat olleet tutkimushenkilöinä.

1.2 Tutkijan oma kiinnostus tutkittavaa aihetta kohtaan

Kiinnostus työhyvinvointiin ja johtamiseen liittyviin kysymyksiin lähti liikkeelle omassa työelämässäni 2000-luvun aikana, jolloin työskentelin sosiaalialalla. Työ saatettiin kokea ainakin ajoittain raskaaksi. Arkipäiväkeskustelussa nousivat monesti esiin asia-

kastyön tunnekuormitus sekä resurssipula, liika työn määrä. Tutkijan henkilökohtainen kokemus voikin olla yhtenä motivoivana ja mahdollistavana tekijänä tutkimuksen teolle (Syrjälä et al. 1994: 21).

Liika työn määrä lienee tänä päivänä yleinen ongelma työelämässä alasta riippumatta. Työn määrän oikea mitoitus on tärkeää työhyvinvoinnin ja terveyden kannalta. Esimerkiksi työuupumuksessa yhtenä tekijänä nousee työn liian suuri määrä (Terveyskirjasto b). Omalla kohdallani havahduin kuitenkin siihen, että työn määrän lisäksi oman tiimin ja organisaation työilmapiirillä sekä lähiesimiesten ja johtoasemassa olevien johtamistyyllillä oli myös suuri vaikutus omaan hyvinvointiini sekä motivaationi tasoon. Omalle subjektiiviselle kokemukselle on suurimmaksi osaksi tullut vahvistusta myös tämän opinnäytetyön teoriaosuudessa käytetystä kirjallisuudesta.

2 TEOREETTINEN VIITEKEHYS

2.1 Terveyden edistäminen, salutogeeninen lähestymistapa

Terveyden ensimmäinen määritelmä on vuodelta 1948. WHO (World Health Organisation) totesi, että terveys ei ole ainoastaan sairauden tai vamman puuttumista. WHO määritteli tuolloin terveyden seuraavasti: ”täydellisen fyysisen, psyykkisen ja sosiaalisen hyvinvoinnin tila”. WHO:n määritelmää on kritisoitu siitä, että kuvailtua täydellisyyttä on mahdoton saavuttaa. (Terveyskirjasto a; Winroth & Rydqvist 2010: 17) WHO on myöhemmin laajentanut terveydenkäsitettä henkisen terveyden näkökulmalla. Käsite terveys kuvataan kuitenkin pitkälti sairauden, sairauden hoidon sekä riskitekijöiden kautta. (Lindström & Eriksson 2010: 35)

Nordenfelt (1991) kirjoittaa riittävästä terveyden tasosta, ”acceptabel hälsa”. Terveys ei ole välttämättä läheskään täydellisellä tasolla esimerkiksi WHO:n määritelmän valossa, mutta yksilön kokemana riittävällä tasolla. Nordenfelt tuo määritelmässään esiin myös toimintakyvyn ja olosuhteiden välisen suhteen. (Nordenfelt 1991: 84)

Antonovsky (1987, 1979) esitti oman teoriansa salutogeenisestä lähestymistavasta (Lindström & Eriksson 2010: 33). Salutogeenisessä lähestymistavassa huomio kiinnitetään esimerkiksi sairauden tai riskitekijöiden sijaan terveyttä edistäviin tekijöihin ja niihin voimavaroihin, jotka voivat auttaa selviytymään raskaistakin vastoinkäymisistä. (Antonovsky 2005: 31)

Antonovsky nosti esille 1970-luvulla tutkimuksissaan koherenssin tunteen merkityksen ihmisen terveyteen (sense of Coherence). Koherenssi merkitsee elämänhallinnan ja merkityksellisyyden kokemusta. Osa koherenssia on myös yksilön kognitiivinen kyky ymmärtää todellisuus. Ihminen, jolla on vahva koherenssin tunne, selviää ympäristöstä tulevista haasteista ja vastoinkäymisistä vähemmällä stressillä kuin heikon koherenssin omaava ihminen. Vahvan koherenssin omaava ihminen kokee ympäristönsä ymmärrettäväksi, mielekkääksi ja hallittavaksi. (Antonovsky 2005: 42 – 46; Rehnäck & Keskinen 2005: 6-7; Virtanen 2010: 148, 151) Myös Rotter (1966) tuo terveyden määritel-

mässään esille kokemuksen siitä, että pystyy hallitsemaan ympäristöään, vaikuttamaan siihen (Rotter 1966: 1, 19). Salutogeenisessa lähestymistavassa ihminen nähdään aktiivisesti toimivana subjektina omassa elämässään (Lindström & Eriksson 2010: 35).

Terveyden edistämisessä huomion kiinnittäminen pelkästään yksilöön ei katsota riittäväksi esimerkiksi Rootmanin et al. (2001) mukaan. Huomio kiinnitetään myös sosioekonomisiin ympäristötekijöihin laajemmassa mittakaavassa. Myös ongelmien ennakointi ja ennaltaehkäisy kuuluu terveyden edistämiseen. (Eriksson 2011: 3; WHO)

2.2 Työhyvinvointi ja salutogeeninen johtaminen

Kuten terveys, myös työhyvinvointi on laaja käsite. Työhyvinvointiin liittyvissä kysymyksissä huomio on kiinnitettävä terveyden nykyisen määritelmän mukaisesti työntekijään, työntekijän subjektiiviseen kokemukseen sekä työolosuhteisiin.

Työhyvinvointi määritellään Työsuojelusanastossa seuraavasti (Anttonen & Räsänen 2009: 18):

”työntekijän fyysinen ja psyykinen olotila, joka perustuu työn, työympäristön ja vapaa-ajan sopivaan kokonaisuuteen. Ammattitaito ja työn hallinta ovat tärkeimmät työhyvinvointia edistävät tekijät.”

Työterveyslaitos laajensi yhdessä työhyvinvointiprojektissa työhyvinvoinnin määritelmää mm. seuraavasti (Anttonen & Räsänen 2009: 18):

”Työhyvinvointi viittaa työntekijän kokemukseen, johon vaikuttaa, miten turvallista, terveellistä, hyvin johdettua ja hyvin organisoitua työ on, miten tehokkaasti muutoksia työssä hallitaan, minkä tasoisen tuen yhteisö antaa yksilölle sekä miten merkityksellisenä ja palkitsevana henkilö pitää työtä ammattitaito- ja tuottavuusvaatimukset huomioon ottaen.”

Myös WHO on määritellyt työterveyden sekä terveellisen työn. WHO tuo omassa määritelmässään esille työturvallisuuden sekä työn vaativuuden ja työntekijöiden voimavarojen välisen sopivan suhteen. Tähän ei WHO:n mukaan riitä terveyttä uhkaavien tekijöiden poissaolo työolosuhteissa, vaan terveyttä edistäviä tekijöitä edellytetään myös terveellisessä työssä. (WHO)

Työhyvinvointi kattaa terveyden nykyisen määritelmän tapaan kaikki työntekijän terveyteen sekä työ- ja toimintakykyyn vaikuttavat tekijät, jotka ovat sekä työntekijässä että työolosuhteissa. Työntekijässä olevat tekijät ovat henkilökohtaiset ominaisuudet, terveydentila, koulutus, ammatillinen osaaminen, motivaatio, oppimisvalmiudet sekä sosiaaliset taidot. Työoloissa työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät ovat fyysinen ympäristö, työajat, työn organisointi, johtamiskäytännöt, työturvallisuus, työssä oppimisen ja kehittymisen mahdollisuudet. (Rautio & Husman 2010: 167)

Kun työhyvinvointiin panostetaan toimenpiteillä, huomion on kohdistuttava yksilön lisäksi myös työoloihin sekä työyhteisöön. Esimerkiksi työyhteisön alentunut toimintakyky vaikuttaa myös yksittäisen työntekijän toimintakykyyn. Tutkimuksissa on todettu, että työtyytyväisyys, viihtyvyys, työn hallinta sekä työpaikan sosiaalisten suhteiden laatu vaikuttavat sairauspoissaolojen määrään. (Ahonen 2000: 135; Rehnäck & Keskinen 2005: 6; SBU 2003: 82–83; Tones & Tilford 2001: 306, 310, 315; Vahtera & Pentti 1995: 81) Esimerkiksi työpaikoilla, joissa viihdytään hyvin, sairauspoissaolojen määrä puolittui Suomessa ja Ruotsissa tehtyjen tutkimusten mukaan verrattuna työpaikkoihin, joissa viihtyvyys oli huonompi (Ahonen 2000: 105 – 106). Olennaisinta olisi luotava työtyytyväisyyttä edistävä työympäristö, joka antaisi työntekijälle tilaa menestyä ja käyttää potentiaalinsa sekä omaksi hyödykseen että organisaation eduksi. (Anttonen & Räsänen 2009: 19).

Salutogeenisessä johtamisessa terveyden edistämisen näkökulma on mukana kaikessa johtamisessa. Henkilöstön voimavaroihin, osaamiseen, taitoihin ja kompetenssiin kiinnitetään huomiota. Työntekijöiden hyvinvointia uhkaaviin epäkohtiin puututaan. Yksilötasolla pyritään esimerkiksi kehityskeskustelussa aitoon molemminpuoliseen ymmärrykseen. (Lindström & Eriksson 2010: 44 – 45)

2.3 Johtamisteoriat ja leadership-johtaminen

Johtaminen on käsitteenä laaja ja sitä tutkitaan tänä päivänä paljon. Johtamisen teorioissa johtaminen voidaan määritellä ja jaotella usealla eri tavalla. Northousen (2001) mukaan johtaminen jaotellaan perinteisesti kahteen osaan: leadership ja management. Leadership tarkoittaa ihmisten johtamista, management asioiden johtamista. (Sydänmaalakka 2003: 2, 37) Opinnäytetyön tutkimuksessa ihmisten johtaminen nousee tärkeään osaan. Siksi tässä opinnäytetyössä syvennyttään enemmän leadership-johtamiseen, esimiestyö ja valmentava johtaminen painotettuina.

Management-johtaminen on työ- ja tehtäväorientoitunutta johtamista. Esimerkiksi Harvardin johtamisen asiantuntijan John P. Kotterin mukaan managerit suunnittelevat ja budjetoivat rahankäytön ja ajankäytön. Managerin roolissa johtaja ratkoo työhön liittyviä ongelmia ja kontrolloi suunnitelman etenemistä. Management-johtamiseen on olemassa lukuisia teorioita ja malleja, joiden kautta tätä lähestytään eri näkökulmista. (Kauppinen 2006: 17; Sydänmaalakka 2003: 37 - 38)

Myös leadership-johtamiseen löytyy useiden tieteenalojen teorioita, lähestymistapoja ja malleja. Esimerkiksi käyttäytymistieteillä, kuten psykologialla on myös paljon annettavaa henkilöstöjohtamiseen liittyviin kysymyksiin. Lähestymistavasta riippuen painopisteenä voivat olla esimerkiksi itsetuntemus ja johtaminen itsensä johtamisesta käsin, psykodynamiikka, työn tekniikan ja menetelmien parantaminen, johtajan luonne ja käyttäytyminen, tilannekohtaisuus, työntekijöiden motivointi eli motivaatioteoriat. Myös filosofisilla kysymyksillä, kuten ihmiskäsityksellä, voi olla paikkansa henkilöstöjohtamiseen liittyvissä kysymyksissä. Johtajan ihmiskäsitys vaikuttaa hänen johtamistapaansa. (Sydänmaalakka 2003: 40 - 71; Viitala 2004: 20 - 21)

Peter Northousen (2001) mukaan leadership-johtaminen on prosessi, jossa yksilöön tai ryhmään pyritään vaikuttamaan yhteisen päämäärän saavuttamiseksi. (Sydänmaalakka 2003: 74) Kauppisen (2006) mukaan leadership-johtamisessa pyritään sitouttamaan johdettavat yrityksen tavoitteisiin sekä luomaan visioita tulevaisuuden varalle. Organisa-

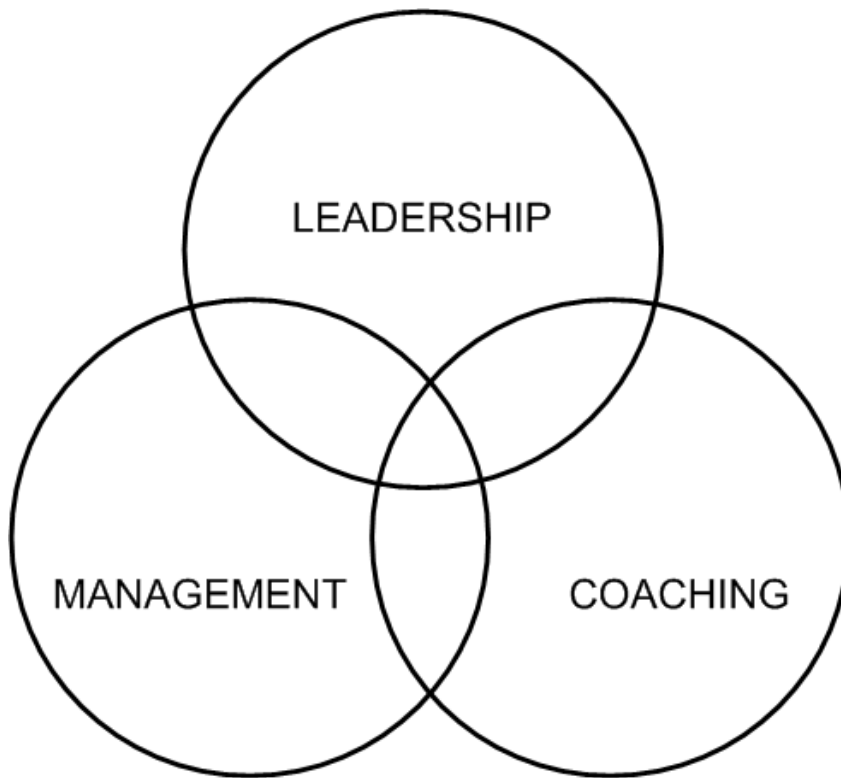
tiota autetaan menestymään muuttuvissa olosuhteissa. Kauppinen sisällyttää käsitteeseen leadership myös yrityksen brändiin liittyvät kysymykset. (Kauppinen 2006: 17 - 19)

Viitala (2007) pitää leadership-johtamista henkilöstöjohtamisen keskeisimpänä alueena. Se pitää Viitalan mukaan sisällään esimerkiksi palkitsemista, tukemista kehittämisessä, ohjausta, motivointia, kannustamista, arviointia, työntekijän valitsemista ja irtisanomista. Yrityskulttuurin luominen ja ylläpitäminen on Viitalan mukaan myös osa leadership-johtamista. (Viitala 2007a: 22)

2.3.1 Downeyn johtamisteoria ja valmentava johtaminen

Downey (2003) jaottelee johtamisen kolmeen osa-alueeseen: management, leadership ja coaching (Kuvio 1). Downeyn johtamisteorian voidaan katsoa käsittelevän syvällisemmin ihmisten johtamista – kuitenkin unohtamatta management-johtamista, eli asioiden johtamista. Termiä leadership käsitellään perinteisesti laajempänä käsitteenä kuin Downeyn teoriassa; saman käsitteen alla voi olla esimerkiksi yrityksen brändiin sekä henkilöstön motivointiin ja valmentamiseen liittyvät asiat. Downeyn teoriassa osa perinteisestä leadership-käsitteestä on coaching-käsitteen alla.

Termeille management, leadership ja coaching ei ole löydetty vastaavia suomenkielisiä sanoja. Siksi tässä opinnäytetyössä – kuten opinnäytetyössä viitatussa suomalaisessa kirjallisuudessa - käytetään pääasiallisesti englanninkielisiä termejä. (Carlsson & Forsell 2012; Parpei 2008; Viitala 2007b)



Kuvio 1. Myles Downeyn johtamisteoria (Downey 2003: 97)

Management merkitsee Downeyn johtamisteoriassa – kuten perinteisessäkin mallissa – asioiden, tehtävien ja prosessien hallinnointia. Management-johtamisessa siis keskitytään itse työhön, kuten työn yksilöllisiin ja organisaation tavoitteisiin, henkilökohtaisten tavoitteiden asettamiseen, työn arviointiin, palaverien pitämiseen sekä rekrytointiin. (Downey 2003: 99)

Leadership-johtamisessa keskeistä Downeyn teoriassa on keskustelu esimerkiksi organisaation tavoitteista ja arvoista. Keskeistä on myös työyhteisön motivoiminen ja inspiroiminen. Johtajan toimiminen roolimallina kuuluu myös leadership-johtamiseen (Downey 2003: 99)

Coachin roolissa esimies tukee työntekijöitään yhteisesti sovittujen tehtävien toteuttamisessa niin, että jokainen työntekijä tulee yksilöllisesti huomioiduksi ja tavoitteet saavutetaan. Tätä voidaan kutsua myös valmentavaksi johtamiseksi. Coachin roolissa esimies ymmärtää, että alaiset voivat saavuttaa tavoitteensa kukin omalla tavallaan. Coachin rooliin kuuluu myös palautteen antaminen työntekijälle sekä ehdotusten ja

neuvojen tarjoaminen. Lähtökohtana on myönteinen ihmiskäsitys ja vahva usko johdettavan omiin kykyihin. (Downey 2003: 99; Carlsson & Forssell 2012: 35; Uneståhl & Schill 2012: 21)

Esimerkiksi virallisissa esimies-alaiskeskusteluissa, kuten kuukausi- tai kehityskeskustelussa, esimies voi toimia coachin roolissa eli harjoittaa valmentavaa johtamista. Valmentavaa johtamista voi myös tapahtua jokapäiväisissä, epävirallisissa, monesti spontaaneissa keskusteluissa. (Carlsson & Forssell 2012: 40 - 41)

Myles Downeyn johtamisteorian voidaan katsoa ehkä parhaiten tukevan tämän opinnäytetyön työhyvinvointihankkeen vaikuttavuuden kartoittamista. Organisaatiossa, jolle Pohjola Terveys Oy:n toteuttama hanke on kohdistettu, on jo ennen tutkittavaa hanketta, vuodesta 2012 lähtien pyritty lisäämään valmentavan johtamisen painopistettä esimiestyössä muun muassa koulutuksen avulla. Pohjola Terveys Oy:n hankkeella pyrittiinkin juurruttamaan valmentavaa otetta esimiestyössä.

Valmentavalla johtamisella pystytään Lindevallin (2005) tutkimuksen mukaan vaikuttamaan myönteisesti työhyvinvointiin, työtyytyväisyyteen, työmotivaatioon, työilmapiiriin sekä sairauspoissaolojen määrään. Esimerkiksi sairauspoissaolojen määrä puolittui tämän tutkimuksen mukaan. (Lindevall 2005: 153 – 159)

2.4 Esimiestyön haasteet ja siinä tarvittavat taidot

Esimiehen johtamistyyllillä on ratkaiseva merkitys, millaiseksi hänen ja työntekijöiden välinen suhde voi muodostua. Johtamistyyli vaikuttaa myös ratkaisevasti siihen, millainen työskentely on mahdollista työyhteisössä. Esimiehen johtamistyyli voi olla hänen tietoisesti valitsemansa tai tiedostamaton. (Romppainen & Kallasvuo 2011: 113)

2.4.1 Itsensä johtaminen, itsetuntemus ja tunneäly

Käsite itsensä johtaminen on tullut tärkeäksi yritysmaailmassa. Työelämän nopeat muutokset edellyttävät joustavuutta, nopeaa reagointia, luovuutta ja hyviä oppimistaitoja. Tämä taas edellyttää hyvää itseluottamusta ja itsetuntemusta. (Sydänmaanlakka 2004: 63 - 64)

Vaikka itsensä johtamisen voidaan katsoa olevan länsimaisessa yritysmaailmassa melko uusi johtamisen ajatustapa, sen ajatuksen juuret ovat pitkällä historiassa. Esimerkiksi Aristoteles opetti ”sielun hyveellisestä toiminnasta”. Kristillisissä luostareissa pyrittiin toimintatapoihin, joilla ihminen pystyy kanavoimaan ajatuksiaan ja halujaan. Myös muualla eri menetelmillä, esimerkiksi joogalla, on pyritty siihen, että ihminen pystyy elämään tässä ja nyt, ulkoisista ärsykkeistä huolimatta. Menetelmät ovat monesti saaneet vaikutteita esimerkiksi itämaisistä uskonnoista, kuten zen-buddhalaisuudesta ja tao-laisuudesta. (Sydänmaanlakka 2004: 60 - 64)

Itsensä johtaminen merkitsee konkreettisia asioita: työn selkeät päämäärät, riittävä osaaminen, palautteen saaminen ja jatkuva kehittyminen. Itsensä johtamiseen kuuluu myös omaan fyysiseen, psyykkiseen ja sosiaaliseen hyvinvointiin liittyvät tekijät, kuten ravinto, liikunta, energisyys, nopea päätöksenteko- ja oppimiskyky, perhe-elämä, muut ihmissuhteet ja harrastukset. Henkiseen kuntoon kuuluu elämän merkityksellisyys, arvot ja päämäärät. (Sydänmaanlakka 2004: 65)

Johtajan itsetuntemus on edellytys sille, että pystyy johtamaan yksilöitä ja yksikköä tai tiimiä. Itsetuntemus tarkoittaa, että tunnistaa omat tunteensa ja uskomuksensa ja ymmärtää tunteiden vaikutuksen työn tekemiseen. Esimerkiksi konfliktitilanne voi tuntua ylivoimaiselta, koska se koetaan liian uhkaavana esimerkiksi aikaisempien huonojen kokemusten vuoksi. Jos esimies tai työntekijä ei tunnista tätä uskomustaan, hän voi toimia tiedostamatta uskomuksensa mukaisesti ja esimerkiksi säädellä käyttäytymistään välttääkseen ristiriitatilanteita. (Leppänen & Rauhala 2012: 104 – 105) Jatkuva itsetutkiskelu, itsereflektio on myös välttämätöntä nopeasti muuttuvissa, ehkä sekasortoisissakin olosuhteissa (Sydänmaanlakka 2004: 67).

Itsetuntemus merkitsee omien vahvuuksien ja heikkouksien tunnistamista sekä kykyä ottaa oppia kokemuksista. Itsetuntemus merkitsee myös itseluottamusta, rohkeutta, joka syntyy varmuudesta omista kyvyistä, arvoista ja päämääristä. (Goleman 1998: 72–73; Sydänmaanlakka 2003: 40) Itsetuntemus merkitsee myös realistista ymmärrystä oman persoonan eri puolista sekä siitä, miten niitä voi hyödyntää eri tilanteissa (Leppänen & Rauhala 2012: 13–14).

Tieto- ja tiimityössä tunneälyn merkitys korostuu. Tiimin keskinäisillä vuorovaikutustaidoilla ja -suhteilla on ratkaiseva vaikutus tiimin työn tuloksellisuuteen. Ihmistä ei voi kärkeä ajattelemaan tai olemaan innovatiivinen. Tunneäly, eli tunteiden tukeminen ja oikea reagointi eri tilanteissa ja olosuhteissa nousevat tärkeään osaan. (Ojala & Ahonen 2003: 121; Goleman 1995: 187–194)

2.4.2 Paineita aiheuttavat tilanteet esimiestyössä ja tuen tarve

Esimiehen työ vaatii vahvaa itseluottamusta. Johtajan roolissa voi olla valtaa, auktoriteettia. Esimies on kuitenkin myös vastuussa alustensa tuottaman työn tuloksesta, jota organisaation johto odottaa. Tulosten saavuttaminen vaatii taas alaisten työpanosta. Esimies on siis vallastaan huolimatta myös riippuvainen alaisistaan, jotta esimiehen vastuulla olevat tulokset voidaan saavuttaa organisaation odotusten mukaisesti. Esimiestä voivat ohjata myös muut tekijät, kuten lakipykälät, organisaation säännöt ja linjaukset tai organisaation taloudellinen tilanne. (Sandahl et al. 2012:24)

Turun ammattikorkeakoulussa tutkittiin sosiaali- ja terveystieteiden lähijohtajien kokemuksia. Tutkimuksen mukaan esimiehet, lähijohtajat kokivat oman asemansa melko haastavaksi ja yksinäiseksi. Tutkimushenkilöiden työnkuvaan kuului olla työntekijöihin päin työnantajan edustajina sekä työnantajaan päin työntekijöiden edustajina. Lähijohtajat kokivat myös joutuvansa tulkitsemaan liikaa johdon ohjeita. (Reikko et al. 2010: 54)

Organisaation johdon lisäksi myös alaisilta kohdistuu erilaisia odotuksia esimiestä kohtaan. Vanhempi sukupolvi on keskimääräisesti tottuneempi kurinalaisempaan, organisoitumpaan johtamistapaan kuin nuorempi sukupolvi. Alaisten odotukset voivat myös vaihdella yksilöllisellä tasolla. Yhdessä tiimissä tai projektissa voidaan siis yhtäaikaaisesti tarvita useita eri johtamistapoja, yksilöllistä johtamista. (Sandahl et al. 2012: 24–27; Leppänen & Rauhala 2012: 117).

Yksi haasteellisimmista puolista esimiehen työssä lienee tunteiden käsittely vuorovaikutustilanteissa. Kuten todettu, johtajan roolissa tarvitaan kykyä käsitellä omia ja muiden tunteita. (Sandahl et al. 2012: 27) Jokainen johtaja kohtaa työssään esimerkiksi tilanteita, jossa johdettavan työyhteisön energiaa ja aikaa menee työnteon sijaan esimerkiksi tunteissa vellomiseen. Työyhteisön jäsenet riitautuvat ja voivat ruveta syyttelemään toisiaan. Esimerkiksi kuvitelmat ja huhupuheet voivat aiheuttaa tällaisen tilanteen, ja nämä tilanteet syntyvät usein tiedostamatta. (Romppainen & Kallasvuo 2011: 121)

Esimies voi joutua työyhteisön ryhmädynamiikkaan liittyvien haasteiden lisäksi kohtaamaan muitakin tunteita herättäviä tilanteita. Miten kohdata tilanne, jossa esimerkiksi huomaa, että tietystä tehtävästä vastuussa oleva alainen ei ole ottanut hänelle kuuluvaa vastuuta tai on tiuskinut ilman hyvää syytä? Miten kohdata tilanne, jossa esimiehen oma esimies ilmaisee tyytymättömyytensä esimiehen vastuualueen työn tulokseen? (Sandahl et al. 2012: 27)

Paineita esimiehen roolissa voi myös aiheuttaa roolin näkyvyys. Esimiehen käyttäytymisellä on suurempi vaikutus ympäristöön kuin alaisen käyttäytymisellä. Siksi esimiehen on erityisesti oltava valppaana omista tunteistaan ja käytöksestään. Esimerkiksi negatiivisen palautteen antaminen on tilanteena epämiellyttävä. Tällainen tilanne voi helposti johtaa kömpelöön käytökseen. Palautteen voi myös antaa liian kaunistellusti, jolloin palautteen viesti jää epäselväksi ja aiheuttaa hämmennystä alaisessa. Ahdistavalta tuntuva tilanne voi myös johtaa esimerkiksi liian tiuskivaan käyttäytymiseen, jolloin alainen voi kokea tulleen loukatuksi ja mitätöidyksi. (Sandahl et al. 2012: 26)

Esimiehen jaksaminen voi olla koetuksella eri tahojen odotusten vuoksi. Riittämättömyyden tunne ei ole epätavallista esimiesasemassa työskenteleville. Jos paine käy liian suureksi ja kestää liian pitkään, esimiehen oma hyvinvointi ja jaksaminen voivat olla vaarassa. Esimiehen jaksamista saatetaan kuitenkin pitää jopa itsestään selvyytenä ja esimies voi kokea avun hakemisen kynnyksen liian korkeaksi. Pelkona voi olla esimerkiksi uskottavuuden menetys tai se, että uralla etenemisen mahdollisuudet kapenevat. (Nummelin 2007: 46, 103)

Esimiehen yksi keskeinen tehtävä on saada työntekijät tuntemaan, että he ovat organisaatiolle tärkeä voimavara ja että heidän työhyvinvoinnista halutaan huolehtia. Tällä tavalla organisaatio voi saada työntekijöiltä käyttöönsä heidän parhaimman asiantuntemuksen. Jotta esimies pystyisi tukemaan alaisiaan riittävästi, hän tarvitsee itse tukea organisaation johdolta. Myös organisaation toimintamalleista esimies voi saada tarvitsemaansa tukea. (Nummelin 2007: 45)

Organisaation johdon on myös sitouduttava työolojen parantamiseen (Rauramo 2004: 91). Johdon tuen merkitys korostuu erityisesti muutosjohtamisessa, esimerkiksi organisaatiomuutoksen yhteydessä. Esimieheen kohdistuvan tuen on oltava jatkuvaa. Esimiehen uupussa riski johdettavan työyhteisön uupumiskiarteeseen kasvaa. (Nummelin 2007: 104, 114)

Vertaistuella eli toiselta esimieheltä saatavalla tuella näyttäisi olevan suuri merkitys esimiehelle ainakin Turun ammattikorkeakoulun selvityksen mukaan. Ilman riittävää vertaistukea esimiehen rooli tiimissä voi hämärtyä. Vertaistuki voi toteutua esimerkiksi viikkopalaverien ja koulutusten yhteydessä. (Reikko et al. 2010: 61)

2.4.3 Esimiestyön vaikutus työhyvinvointiin

Intensiivisempää tutkimusta esimiestyön yhteydestä työntekijöiden hyvinvointiin on tehty vasta viime aikoina. Yksi syy tähän lienee se, että johtamiseen ja hyvinvointiin liittyvät kysymykset on perinteisesti käsitelty kahdessa eri tieteenalassa: johtamisen ky-

symykset hallinto- ja taloustieteessä, hyvinvointiin liittyvät kysymykset psykologiassa ja terveystieteissä. (Perko & Kinnunen 2013: 1)

Tampereen yliopiston tutkimuksesta (Perko & Kinnunen 2013) tehtiin johtopäätös, että lähijohtajuus ja työntekijöiden hyvinvointi ovat ”toisiinsa kietoutuneita ilmiöitä”. Esi-
miestyössä keskeistä hyvinvoinnin kannalta on oikeudenmukainen johtaminen sekä se, että työntekijöillä on mahdollisuus osallistua päätöksentekoon. Negatiivinen kehä ha-
vaittiin epäoikeudenmukaisen ja loukkaavan lähijohtamisen sekä työntekijän pahoin-
voinnin välillä. Tutkimus ei kuitenkaan pystynyt vastaamaan aukottomasti, kumpi näistä
tekijöistä tulee ensin. Raportissa todettiin, että molemmissa osapuolissa oleviin teki-
jöihin on pyrittävä vaikuttamaan. (Perko & Kinnunen 2013: 77 – 78)

On kuitenkin todettu, että johtajan, esimerkiksi tiimin esimiehen tulevaisuuden usko,
optimistisuus – kuten myös pessimismi tai turhautuneisuus - välittyvät myös hänen joh-
dettavilleen. (Leppänen & Rauhala 2012: 58 - 59; Sandahl et al. 2012: 22) Jos johtaja
kykenee empatiaan eli asettumaan muiden ihmisten asemaan ja heidän kanssaan samalle
aaltopituudelle, hän voi luoda yhteisen tunnelman työyhteisöön. Johtaja siis tartuttaa
oman tunnemaismansa johdettavilleen. (Juuti 2006: 89)

Useiden tutkimusten mukaan kyky hallita ja käsitellä tunteita on johtajalle tärkeä omi-
naisuus ja tärkeä keino vaikuttaa toimintaan ja sen tehokkuuteen. Käsittelemättömät
tunteet vaikuttavat kielteisesti työhyvinvointiin, työterveyteen ja tätä kautta työn tuotta-
vuuteen. (McColl.Kennedy & Anderson 2002: 548; Sandahl et al. 2012: 21 – 23, 30,
37, 141 - 142; Zaki et al. 2012: 34–35)

Työterveyslaitoksen tutkimusraportti tuo myös esiin lähiesimiesten työpanoksen merki-
tyksen hyvinvoinnin edistämässä. Konkreettisina esimerkkeinä mainitaan kehityskes-
kustelujen hyödyntäminen, työn ja työilmapiirin edistäminen sekä henkilökohtainen tu-
keminen. (Aura et al. 2011: 51)

2.4.4 Työnjohtajasta ja asiantuntijasta valmentajaksi

”Johtaja ei nyt eikä tulevaisuudessa menesty johtamalla pelkästään asioita, numeroita tai prosesseja, vaan johtajan kyky toimia henkisenä johtajana erottaa toisistaan erinomaisen ja keskinkertaisen johtajan” (Leppänen & Rauhala 2012: 13)

Aikaisemmin lähiesimies oli ensisijaisesti työnjohtaja. Lähiesimies oli myös johdettavan työn paras asiantuntija. Esimiehen keskeinen työnkuva oli alaisten neuvominen työssä sekä alaisten tekemän työn laadun ja määrän valvominen. (Schaupp et al. 2013: 25)

Esimiehen rooli on kuitenkin muuttunut työelämässä. Alaiset tekevät ja ohjaavat itsenäisemmin työtään kuin ennen muun muassa teknologian kehityksen myötä. Valvonta ja hierarkia ovat alkaneet vähentyä johtamisessa. (Schaupp et al. 2013: 25) Johtamisen työkeskeisyys on muuttunut kohti ihmiskeskeisyyttä (Viitala 2007b: 80).

Myös ihmiskäsitys on muuttunut historian aikana. Ennen ihmistä pidettiin lähtökohtaisesti laiskana ja vastuuta pakoilevana, jota piti motivoida rahalla ja ruoskalla. Nykyisen ihmiskäsityksen mukaan ihminen on oppimishaluinen ja suoritustarpeinen, jolla voi olla oma sisäinen motivaatio tekemiseen. Myös muuttuneen ihmiskäsityksen myötä johtaminen on muuttunut kontrolloinnista valmentamiseksi. (Viitala 2004: 20; Leppänen & Rauhala 2012: 78)

Vaikka valvonta ja hierarkia ovat vähentyneet johtamisessa, yksittäinen tilanne voi vaatia autoritaarisempaa otetta. Tällaisia tilanteita voivat olla tiukat aikatauluvaatimukset tai YT-neuvottelut. Tällaisissa tilanteissa valmentavaa ja keskustelevaa otetta ei voida pitää päällimmäisenä esimiestyössä. (Carlsson & Forssell 2012: 21 – 22; Romppainen & Kallasvuo 2011: 113–119)

3 TUTKITTAVA HANKE JA AIKAISEMMAT TUTKIMUKSET

3.1 Termit valmennus ja coaching

Kartoitettavassa työhyvinvointihankkeessa keskeiset esimiehille kohdistuneet työmenetelmät olivat valmennus, coaching ja ryhmäcoaching.

Termejä valmennus ja coaching käsitellään eri tavoilla eri lähteissä, esimerkiksi kirjoissa, opinnäytetöissä ja muissa tutkimusraporteissa. Tämä kirjava termien käyttö mainitaan joissakin lähteissä. (Carlsson & Forssell 2012: 46–47; Parppei 2008: 25) Kumpaakaan termiä tai nimikettä ei ole esimerkiksi juridisesti suojattu. Koska termejä valmennus ja coaching käytetään varsin kirjavasti, lienee aina paikallaan täsmentää termien merkitys eri tilanteissa. Esimerkiksi Pohjanheimo (2007: 39–56) käyttää termiä valmennus, kun hänen tekstissään kuvaillaan työmuotoa, joka enemmän muistuttaa coachingia Carlssonin & Forssellin (2012) kuvailemana. Myös Hirvihuhta käsittelee termiä valmennus laajemmin; siihen sisältyy sekä opetuksellinen puoli että työmuotoa, joka esimerkiksi Carlsson & Forssellin (2012) sekä ICF:n mukaan täyttää coachingin kriteerit (Carlsson 2012; Hirvihuhta 2007: 44–45; ICF:n kotisivut).

Opinnäytetyön tilaajan toteuttamassa työhyvinvointihankkeessa termien valmennus ja coaching käyttö vastaa pitkälti esimerkiksi kansainvälisen yhdistyksen International Coaching Federation, Ria Parppein (2008) sekä Carlssonin & Forssellin (2012) tapaa. Tämän vuoksi tässä opinnäytetyössä päädytään käyttämään termejä pitkälti näiden määritelmien mukaisesti.

Määritelmässä yksi olennainen ero valmennuksen ja coachingin välillä on, että valmentaja on käsiteltävän asian asiantuntija ja jakaa tietoaan valmennettavalle. Coach puolestaan ei ole asiantuntijan roolissa. Raja coachingin ja valmennuksen välillä voi kuitenkin olla joskus häilyvä. (Carlsson & Forssell 2012: 46; ICF:n kotisivut)

Valmennuksella ja coachingilla pyritään myönteiseen muutoksen sekä siihen, että valmennettava / coachattava pystyy paremmin hyväksymään itsensä, löytämään paremmin

omat vahvuutensa, kehittämään itseänsä, oppimaan uutta sekä saavuttamaan omat tavoitteensa (Leppänen & Rauhala 2012: 78). Coachingilla pyritään vapauttamaan voimavaroja ja osaamista. (Unestahl & Schill 2012: 19)

3.2 Ryhmävalmennus

Suomen kielen sanalla valmennus on laaja merkitys. Valmennus voi tarkoittaa esimerkiksi urheiluvalmennusta tai koulutus- ja opetuspainotteista yritysvalmennusta. Opetuspainotteinen yritysvalmennus voi käytännössä saada useita muotoja. Valmennuksessa voidaan tukea valmennettavia itseohjautuvuuteen eli etsimään ja löytämään itse vastaukset kysymyksiin. Kuitenkin yritysvalmennuksessa pääajatuksena on siirtää tietoa ja konsultoida yksilöä tai ryhmää. Toisin kuin coachingissa, valmentaja on valmennuksessa käsiteltävän asian asiantuntijan roolissa. (Carlsson & Forssell 2012: 25, 46–47)

Esimerkiksi muutosjohtamiseen liittyvissä kysymyksissä voidaan valmennuksesta hakea lisää tietoa siitä, miten ja millä käytännöillä voidaan uusimman tutkimustiedon valossa johtaa organisaatiota tai tiimiä. (Carlsson & Forssell 2012: 47) Valmennuksessa voidaan myös esimerkiksi opetella valmiita tekniikoita ja työkaluja, joita sitten sovelletaan omassa työssä. Itse työn lisäksi valmennuksen avulla voidaan pyrkiä ratkaisemaan henkilökemiaan liittyviä haasteita tai työyhteisön ongelmakäyttäytymistä. (Carlsson & Forssell 2012: 50)

Tässä opinnäytetyössä tarkoitetaan valmennuksella ensisijaisesti tiedon siirtoa valmentajalta valmennettavaan. Valmentajalla on asiantuntijan rooli. Tutkittavan hankkeessa esimiehille kohdistettiin ryhmävalmennusta, jossa oli n. 30 henkeä, käytännössä siis koulutustilaisuus, jossa haastettiin pohtimaan esimerkiksi omaa tapansa olla hyvä esimies.

3.2.1 Aikaisempi tutkimus vaikuttavuudesta

Kun mietitään tutkittavaan hankkeeseen liittyvää aikaisempaa tutkimustietoa valmennuksesta, aihetta on tässä opinnäytetyössä lähestytty ensisijaisesti perehtymällä koulutuksen vaikutukseen johtamiseen, ihmisten johtaminen (leadership) painotettuna.

Valtionvarainministeriön henkilöstöosastolla toteutettiin vuosina 1992 - 1999 julkisen johtamisen kehittämishanke ylemmälle johdolle. Hanke toteutettiin koulutusmuotoisena. Hanke keskittyi henkilöstöjohtamisen lisäksi useaan eri johtamisen osa-alueeseen, kuten esimerkiksi tulosjohtamiseen ja talousjohtamiseen. Hankkeen vaikutusta tutkittiin kyselyllä sekä haastatteluilla, joiden kohteina oli hankkeeseen osallistuneet henkilöt.

Tutkimusraportissa todettiin, että hankkeen vaikuttavuus henkilöstöjohtamiseen oli hankkeeseen osallistuneisiin kohdistuneen kyselyn perusteella ”merkittävä vain joissakin yksittäisissä asioissa”. Haastattelujenkin perusteella hankkeen vaikuttavuus henkilöstöjohtamiseen oli vähäisempi kuin vaikutus muihin johtamisen osa-alueisiin. (Temmes et al. 2001: 7, 8, 48, 54)

Tutkimusraportissa haastateltavat pitivät henkilöstöjohtamista ongelmallisimpana ja vaikeimpana alueena, jota ”on vaikea opettaa”. Raportissa todetaankin, että henkilöstöjohtamisen laatu riippunee enemmän sosiaalisten suhteiden laadusta kuin kehitetyistä menetelmistä. Itse hankkeessa olisikin toivottu olevan enemmän mahdollisuutta molemminpuoliseen vuorovaikutukseen koulumaisen opetuksen sijaan. (Temmes et al. 2001: 51, 58 – 59)

3.3 Yksilöcoaching

Kuten termiä valmennus, myös coachingia on vaikea määritellä yksiselitteisesti. Toisaalta, liian yksiselitteinen määritelmä voisi Downeyn (2003) mukaan kaventaa coachingin mahdollisuuksia. (Downey 2003: 8) Sana coach tulee englannin kielestä ja

tarkoittaa henkilöä, joka ohjaa toista ihmistä oikeaan suuntaan siitä, missä hän nyt on (Uneståhl & Schill 2012: 14).

Coachingilla on useita muotoja ja niillä on eri kohderyhmät. Myös käsitteistö on kirjavaa. (Carlsson & Forssell 2012: 24). Esimerkiksi nimiä life coaching ja personal coaching saatetaan käyttää coachingissa, jossa keskitytään henkilökohtaisen elämän kysymyksiin (Hirvihuhta 2007: 135 – 136). Työelämän kysymyksissä voidaan käyttää esimerkiksi termiä business coaching. Business coachingin vaikuttavuudesta on myös tehty väitöskirja Suomessa. (Parpei 2008)

Coachingia edistävä kansainvälinen yhdistys International Coach Federation on määrittellyt termin coach seuraavasti (ICF:n kotisivut):

”Coaching on ajatuksia herättävä ja luova yhteistyösuhde, jonka tavoitteena on inspiroida asiakasta hyödyntämään kokonaisvaltaisesti henkilökohtainen ja ammatillinen potentiaalinsa.”

Coachingissa lähtökohtana on myönteinen ihmiskäsitys. Coachattava nähdään lähtökohdallisesti etevänä, fiksuna ja oppivana ihmisenä, jolla on valmiiksi ne voimavarat, joita tarvitaan etenemiseen kohti tavoitteita. (Carlsson & Forssell 2012: 58) Suomen Coaching-yhdistys määrittelee coachin muun muassa seuraavasti (Suomen Coaching-yhdistyksen kotisivut 2013):

”Coaching on prosessi, jossa valmentaja auttaa ihmistä ottamaan käyttöönsä omia voimavarojaan niin, että hän voi saavuttaa tavoitteensa.”

Parpein business coachingia koskevassa väitöskirjassa business coaching määritellään muun muassa seuraavasti (Parpei 2008: 17):

”Business coaching on henkilökohtainen tulos- ja kehitysmuunnautunut valmennusprosessi, joka kohdistuu valmennettavan itsesääätelykykyyn”

Kansainvälinen yhdistys International Coach Federation (ICF) myöntää sertifikaatteja coach-koulutuksille. Suomessa on useita tahoja, jotka tarjoavat ICF:n akkreditoimaa coach-koulutusta. (ICF:n kotisivut; Carlsson & Forssell 2008: 32) Esimerkiksi perusvalmiudet coachin työhön antava business coachin koulutus kestää noin kolme kuukautta, kouluttavana tahona Business Coaching Institute. Tämän jälkeen on mahdollisuus osallistua syventävään koulutukseen sekä täydennyskoulutukseen. Coachin koulutus ja

työkokemus ennen coachin koulutusta ovat vaihtelevia (kotisivut, Business Coaching Institute)

Coaching on koulutetun coachin ja coachattavan välinen dialogi ja prosessi, johon coachattava itse asettaa tavoitteensa. Tavoitteena voi olla esimerkiksi, että coachattava löytää itse omat voimavaransa työssään tai että coachattava kehittyy esimiehenä. Prosessin tarkoituksena on tukea tavoitteiden saavuttamista, suorituksen ylläpitoa sekä coachattavan kehittymistä. (Carlsson & Forssell 2012: 40, 47–48; Parpei 2008: 18; Suomen Coaching-yhdistyksen kotisivut 2013). Coachingin tarkoitus on, että coachattava löytää omalle tilanteelleen uusia näkökulmia (Carlsson & Forssell 2012: 121 – 122). Esimiescoachingissa huomio kiinnittyy useimmiten johtajaidentiteetin selkiyttämiseen, johtamistaitojen kehittämiseen. Myös itsetuntemusmenetelmiä voidaan käyttää työvälineenä. (Carlsson & Forssell 2012: 24)

Vaikka coachingin tavoitteena on kehittyminen työssä (esimerkiksi business coaching), coachingissa voidaan myös käsitellä yksityiselämän asioita. Ihmiselämä on kokonaisuus, jota on vaikea jakaa osiin. (Hirvihuhta 2006: 136 – 137; Uneståhl & Schill 2012: 18) Coachingissa kyse on vuorovaikutussuhteesta, joka voi saada hyvinkin erilaisia muotoja - coachattavan tarpeista tai tavoitteista riippuen (Parpei 2008: 18). Olennaista on kuitenkin coachin läsnäolo ja kuuntelu. Coach keskittyy siihen, mitä coachattava kertoo ja millaisia merkityksiä hän antaa eri tapahtumille ja asioille – ja tekee näiden pohjalta avoimia kysymyksiä (Carlsson & Forssell 2012: 76 - 79, 121 - 122; Hirvihuhta 2006: 55, 59 – 60; Uneståhl & Schill 2012: 68) Avoimet kysymykset alkavat esimerkiksi sanoilla ”mitä”, ”miten”, ”milloin”, ”missä”, ”kuka”, ”kuinka” (Hirvihuhta 2006: 60; Uneståhl & Schill 2012: 66).

Coachingilla voi myös olla terapeutista vaikutusta. Coachattava voi esimerkiksi oppia sanomaan ”ei” oikeissa tilanteissa. On kuitenkin painotettava, että coaching ei ole terapiaa. Coaching sopii psyykkisesti terveille ihmisille. Psyykkisesti terveellä tarkoitetaan tässä sitä, että henkilöllä ei ole vakavia psyykkisiä häiriöitä tai sairauksia ja näihin hoitollista tarvetta. (Pohjanheimo 2007: 46; Parpei 2008: 7) Kuitenkin esimerkiksi työuupumusta voidaan käsitellä coachingissa. Jos coachattava on esimerkiksi havainnut

epäkohtia työtilanteessaan, voidaan esimerkiksi pohtia, keiden kanssa tämä voidaan ottaa puheeksi. (Hirvihuhta 2007: 134)

Coachingissa ammatillisen suhteen säilyttäminen on olennaista. Jos suhde esimerkiksi pitkäaikaisen yhteistyön tuloksena muodostuu liian tuttavalliseksi, riskinä on, että coach kadottaa etäisyyden, jota hän tarvitsee voidakseen tarkastella valmennettavan kertomuksia neutraalisti. (Hirvihuhta 2007: 47)

Lähtökohtana coaching-suhteelle on ehdoton luottamuksellisuus, ja tämä on myös yhtenä ICF:n eettisistä säännöistä. Mahdollisesta informaation vaihdosta coachingin ostaneen työnantajan kanssa sovitaan aina erikseen. (Carlsson & Forssell 2012: 50; ICF:n kotisivut). Olennaista on, että valmennettavalla on mahdollisuus käsitellä asioitaan neutraalisti ulkopuolisen henkilön kanssa (Pohjanheimo 2007: 49).

3.3.1 Aikaisempi tutkimus vaikuttavuudesta

Coachingin vaikuttavuutta tavoitteellisena työmenetelmänä on tutkittu kansainvälisellä tasolla, mutta myös Suomessa on tutkimuksia aiheesta väitöskirjojenkin muodossa. (Parpei 2008; Mäkirintala 2008)

Business coachingin on todettu olevan hyödyllinen työkuormituksen vähentäjä. Cederlöfin (2005) mukaan varsinkin naisjohtajat kokivat edistymistä henkilökohtaisissa projekteissa, jotka liittyivät sisäiseen motivaatioon, sitoutumiseen sekä suorituksen toteuttamiseen. (Parpei 2008: 16)

Parpein (2008) väitöskirjan tutkimuksessa business coachingin todettiin haastavan coachattavaa pohtimaan omia uskomuksia sekä muuttamaan niitä tarvittaessa. Uskomuksilla ajatellaan olevan voimakas vaikutus ihmisen tavoitteelliseen toimintaan. Esimerkkinä voi olla ajatus: ”mä oon parempi ihminen, kun mä teen kovasti töitä”. Onko tämä totta ja miksi coachattava ajattelee näin? Coachattava voi esimerkiksi tiedostaa oppineensa ajatusmallin omassa lapsuudenkodissaan. (Parpei 2008: 126, 132, 136)

Tutkimuksen mukaan business coaching auttoi coachattavia selkiyttämään omia tavoitteitaan, keskittymään olennaiseen, hallitsemaan ajankäyttöä sekä ottamaan vastuuta omista tunteista. Esimiesasemassa toimiva saattoi saada tukea myös oman esimiestyönsä kehittämiseen. (Parpei 2008: 120, 137)

Mäkirintala (2008) tutki coachingin yhden coachingiin rinnastettavan työmuodon vaikuttavuutta muusikkojen parissa. Muusikon työssä esimerkiksi esiintymisjännitys voi haitata muusikon suoriutumista (Mäkirintala 2008: 12–13). Väitöskirjassa todettiin stressin ja ahdistuksen kokemusten vähentyneen ja elämäntilanteen kokemuksen lisääntyneen. (Mäkirintala 2008: 143 – 144, 176) Väitöskirjassa todetaan, että tulokset voivat olla sovellettavissa sellaisilla alueilla, joissa tuloksellisen toiminnan edellytyksenä on jatkuva huippuosaaminen suorittaminen ja kova kilpailu. Esimerkkeinä mainitaan huippu-urheilu ja liike-elämä. (Mäkirintala 2008: 211)

3.4 Ryhmäcoaching

Thorntonin (2010) määritelmän mukaan ryhmäcoachingryhmä on pienryhmä, jonka jäsenet kokoontuvat yhteen useita kertoja sekä osallistuvat aktiivisesti. Ryhmän tavoitteena on oppia ja kehittää valmiuksia ja kykyjä. Oppiminen tapahtuu keskinäisen vuorovaikutuksen avulla. Ryhmäcoachingia voi toteuttaa tiiminä tai tätä varten perustettuna omana ryhmänä. (Thornton 2010: 9)

Pohjola Terveystieteiden toteuttamassa hankkeessa ryhmäcoachingin ryhmien jäsenet määrittyivät jäsenten tekemän valinnan perusteella. Ryhmän jäsenet eivät siis välttämättä tunneet toisiaan etukäteen. Tällaisessa ryhmässä voi olla useita tavoitteita ja jokaisen kehittymistä tuetaan. Ryhmäcoaching mahdollistaa näkemysten rikastumista ja ihmissuhdetaitojen kehittymistä. (Thornton 2010: 11 - 12)

3.4.1 Aikaisempi tutkimus vaikuttavuudesta

Haaga-Helia –ammattikorkeakoululle toteutetussa opinnäytetyössä (Davidsson & Tarvainen 2013) tutkittiin ryhmäcoachingin vaikuttavuutta esimiestyöhön ja dialogiseen johtamiseen. Tutkimus toteutettiin kyselyllä, johon vastattiin kirjallisesti.

Esimiehille tärkeää oli muihin samankaltaisessa työssä oleviin tutustuminen sekä samankaltaisten ongelmien läpikäyminen, asioiden punnitseminen yhdessä. Uusiin kollegoihin tutustuminen merkitsi rajapintojen rikkoutumista, mikä koettiin myönteisenä. Koettiin myös tärkeänä saada myönteistä palautetta sekä uusia ideoita omaan työhön. Näkökulmien koettiin myös laajentuvan. (Davidsson & Tarvainen 2013: 9, 67 - 68)

Kyselyyn vastanneet esimiehet kokivat myös ryhmäcoaching-ajan rauhoittavan kiireistä työpäivää. Myös keskustelujen luottamuksellisuutta arvostettiin. Ryhmäcoaching mahdollisti ajattelemaan pysähtymisen. Esimiehet kokivat saaneensa työkaluja myös ajankäytön hallintaan. Ryhmäcoachingin koettiin myös antaneen tukea omalle kehittymiselle sekä eväitä jakaa vaikeita asioita muille jatkossakin. (Davidsson & Tarvainen: 67 – 69)

3.5 Työhyvinvointihankkeen kulku

Pohjola Terveys Oy:n toteuttama, opinnäytetyössä tutkittava työhyvinvointihanke on kohdistettu organisaatioon, jossa työskentelee n. 700 työntekijää. Näistä 700 työntekijästä n. 40 työntekijää toimii esimiesasemassa. Suorittavan tason työntekijät tekevät tietotyötä päättien äärellä. Opinnäytetyössä selvitettiin työhyvinvointihankkeen vaikuttavuutta esimiestyöhön esimiesten omien kokemusten pohjalta. Opinnäytetyössä saatua tietoa tullaan käyttämään, kun pohditaan jatkotukea työhyvinvoinnin näkökulmasta.

Tutkittava työhyvinvointihanke suunniteltiin toteutettavaksi ajalla huhtikuu 2013 – toukokuu 2014. Hankkeen alussa kaikille työntekijöille lähetettiin sähköinen lomake, jossa kysyttiin laajasti fyysiseen ja psyykkiseen terveyteen, elintapoihin sekä työssä jaksami-

seen liittyviä asioita. Kartoitus oli kvantitatiivinen, mutta lomakkeen lopussa oli tilaa myös sanallisille kommentteille, palautteille. Lomakkeessa kysyttiin myös lupaa välittää vastaajan tiedot työterveyshuoltoon, mikäli huolen aiheita ilmaantuisi.

Tulosten perusteella jokainen kyselyyn vastannut työntekijä sai raportin, jossa käytiin läpi osa-alueet: työhyvinvointi ja henkilöstötuottavuus, työ, työyhteisö ja esimiestyö, henkinen hyvinvointi, terveys ja elämäntavat.

Raportissa otettiin kantaa vastaajan terveydentilaan, elintapoihin, mahdollisiin riskitekijöihin sekä siihen, oliko vastaajan työkyky vaarassa. Mikäli huolen aiheita ilmaantui kartoituksessa, Pohjola Terveys Oy:n työntekijä otti puhelimitse yhteyttä kyselyyn vastanneeseen. Tarvittaessa Pohjola Terveys Oy oli yhteydessä myös työterveyshuoltoon, mikäli vastaaja oli kyselyssä antanut tähänkin luvan. Työterveyshuolto kutsui tiedon saatuaan vastaajan laajaan työterveystarkastukseen syksyn 2013 aikana.

Kaikille työntekijöille, joihin otettiin puhelimitse yhteyttä, tarjottiin Pohjola Terveys Oy:n toteuttamana yksilöllistä keskusteluapua, valmennuksen tai coachingin muodossa. Valmennusta tarjottiin tilanteissa, joissa huolen aiheet liittyivät elintapoihin, kuten ravinto- ja liikuntatottumuksiin. Valmentajat olivat koulutukseltaan useimmiten fysioterapeutteja tai liikunnanohjaajia – eli tämän alan asiantuntijoita. Coachingia tarjottiin tilanteissa, joissa huolen aihe on liittynyt työhön, esimerkiksi työn hallintaan. Coachit olivat ICF-sertifioituja business-coacheja, kouluttavana tahona Business Coaching Center. Coachien peruskoulutus sekä aikaisempi työkokemus olivat Pohjola Terveys Oy:ltä saadun tiedon mukaan vaihtelevia.

Kaikille suorittavan tason tiimeille oli suunniteltu tiimivalmennusta toteutettavaksi keväällä 2014. Hankkeen ostaneessa organisaatiossa käytiin kuitenkin YT-neuvottelut sekä toteutettiin organisaatiomuutos kevään 2014 aikana. Sekä esimiehet että suorittava taso olivat YT-neuvotteluiden kohteena, mutta vain esimiesten kohdalla tehtiin henkilöstövähennyksiä. Esimiehistä osan työsuhde loppui keväällä 2014. Suorittavan työn tasolla tiimit rakennettiin uudestaan ja esimies vaihtui valtaosalla. Tiimien henkilömäärä kasvoi.

Työhyvinvointihankkeen suunnitteluvaiheessa tulevat YT-neuvottelut ja organisaatiomuutos eivät olleet tiedossa. YT-neuvottelut alkoivat hankkeen jatkuttua n. 10 kuukautta. YT-neuvotteluiden vuoksi hanke keskeytettiin osittain. Suorittavan tason tiimeille kaavailtu tiimivalmennus lykättiin myöhemmälle ajankohdalle.

3.5.1 Esimiehiin kohdistuneet toimenpiteet hankkeessa

Ennen Pohjola Terveys Oy:n toteuttamaa tutkittavaa hanketta asiakasorganisaatiossa pyrittiin vahvistamaan valmentavaa esimiestyötä koulutuksen keinoin. Tavoitteena tässä tutkittavassa hankkeessa oli työhyvinvoinnin vahvistamisen lisäksi esimiestyön kehittäminen tiimin johtamisen ja valmentavan johtamisen näkökulmasta.

Hankkeen aikana kaikille esimiesasemassa oleville suunniteltiin annettaviksi neljä kertaa yksilöcoachingia, joista ensimmäinen puhelimitse, loput coachattavan toivomuksen mukaisesti kasvokkain tai puhelimitse. Lisäksi suunniteltiin kolme kertaa ryhmävalmennusta, joka oli luonteeltaan koulutusmuotoista. Ryhmävalmennuksen osalta esimiehet oli jaettu kahteen ryhmään; yhdessä ryhmässä oli noin 30 esimiestä. Jokaisella valmennuskerralla oli oma teemansa:

- Minä oman hyvinvoinnin edistäjänä
- Minä yrityksen menestyksen tekijänä
- Minä hyvänä esimiehenä (lykkäntyi myöhemmälle ajankohdalle)

Näistä ryhmävalmennuksista kaksi toteutui saadun tiedon mukaan suunnitellusti syksyn 2013 aikana. Viimeinen, keväälle 2014 suunniteltu ryhmävalmennus lykättiin myöhemmälle ajankohdalle YT-neuvotteluiden ja organisaatiomuutoksen vuoksi. Lykkäytymisen takia opinnäytetyön tutkimusosaan kerätyssä materiaalissa ei ole voitu huomioida viimeistä ryhmävalmennusta.

Coachingin toteuttivat ICF-sertifioidut businesscoachit. Saadun tiedon mukaan alkupe-
räisenä ajatuksena oli ajoittaa coachingkerrat valmennuskertojen jälkeen. Tässä ajatuk-

sena oli, että valmennuksen teemaa voitaisiin pitää yllä myös coachingissa – kuitenkin huomioiden yksilön omat tarpeet. YT-neuvotteluiden vuoksi coachingkertoja ei kuitenkaan lykätty; coaching toteutettiin suunnitellusti syksy 2013 ja kevään 2014 aikana yksilöllisiä toivomuksia kuunnellen.

Hankkeen aikana esimiesten antamat palautteet huomioitiin. Hankkeen aikana tuli ilmi, että osa esimiehistä olisi halunnut enemmän keskustelua, eli mahdollisuutta keskinäiseen ajatuksenvaihtoon. Tämä ei voi toteutua yksilöcoachingissa eikä myöskään riittävästi yli 30 hengen suuruudessa valmennusryhmässä ryhmän suuren koon vuoksi. Palautteen vuoksi päädyttiin vuoden 2014 alussa poikkeamaan alkuperäisestä suunnitelmasta ja antamaan halukkaille mahdollisuus vaihtaa jäljelle jääneet yksilöcoachingkerat ryhmäcoachingiin. Käytännössä kysymys oli koulutetun coachin vetämästä pienryhmästä, korkeintaan kymmenen jäsentä. Ryhmät kokoontuivat Pohjola Terveystiestä saadun tiedon mukaan 2 – 3 kertaa.

4 TUTKIMUS

4.1 Tutkimuksen aihe

Tässä opinnäytetyössä tutkittiin työhyvinvointihankkeen vaikuttavuutta esimiestyöhön. Tutkimuksessa selvitetään, miten työhyvinvointihanke on tukenut esimiesten työhyvinvointia sekä esimiestyötä ns. leadership-johtamisen näkökulmasta. Lähtökohtana on esimiesten oma kokemus.

4.2 Tutkimuskysymykset

Miten hanke on tukenut esimiestä tiimin johtamisessa?

Miten hanke on tukenut esimiestä valmentavassa johtamisesta?

Miten hankkeen työmuodot ovat tukeneet esimiestyötä?

Miten hanke on tukenut esimiehen työhyvinvointia?

Miten hanke on tukenut YT-neuvotteluiden haasteissa?

Miten hanke on tukenut organisaatiomuutoksen haasteissa?

4.3 Aineistonkeruun menetelmät, kulku ja analyysi

Tämän tutkimuksen menetelminä käytettiin ensimmäiseksi kyselykaavaketta. Kyselykaavakkeen jälkeen toisena menetelmänä käytettiin teemahaastattelua.

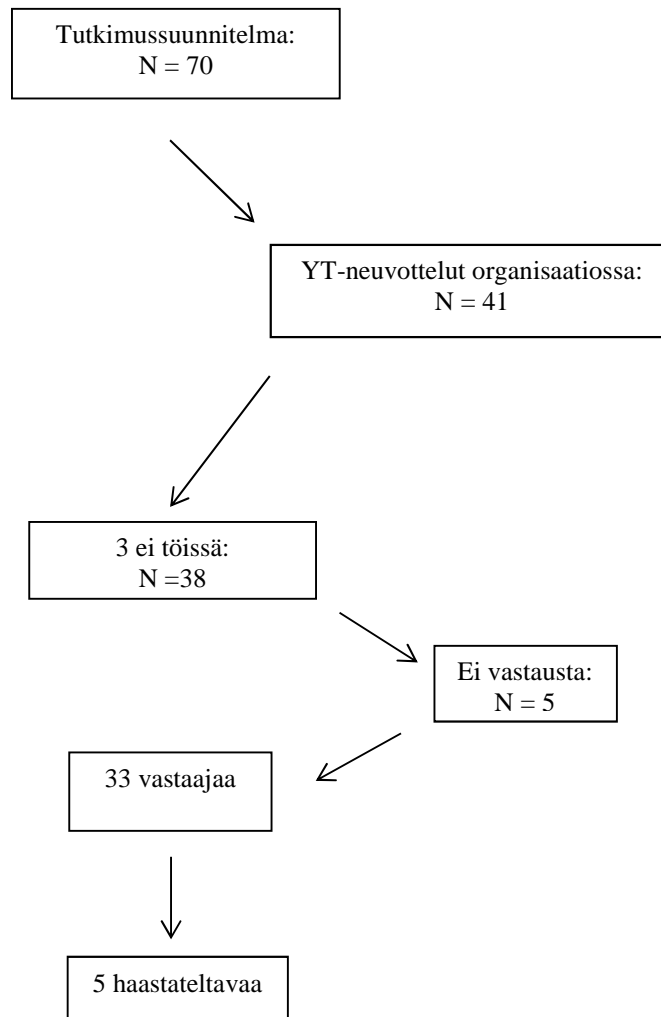
Kyselykaavake lähetettiin saatekirjeineen 41 henkilölle 19.5.2014 (Liitteet 1 ja 2). Henkilöiden nimet oli sopimuksen mukaan poimittu tutkittavan organisaation sisäisestä organisaatiokaaviosta. Työstään poissaolevat tutkimushenkilöt suljettiin pois, minkä jälkeen tutkimushenkilöiden määräksi täsmentyi 38. (Kuvio 2) Vastausaikaa annettiin 6.6.2014 asti. Yhden arkipäivän myöhässä (9.6.2014) tulleet vastaukset huomioitiin vielä tutkimuksessa. Vastausajan aikana vastauksia karhuttiin kaksi kertaa ensimmäisen sähköpostiviestin lisäksi.

Tutkimushenkilöistä 33 vastasi kyselyyn, vastausprosentti 86,8 %. Kyselykaavakkeessa kysyttiin suostumusta mahdolliseen yksilölliseen teemahaastatteluun. Tutkimushenkilöistä 11 suostui haastatteluun. Näistä viisi henkilöä haastateltiin. (Kuvio 2)

Haastattelut toteutettiin kesäkuun 2014 ja elokuun 2014 välisellä ajalla. Haastatteluun valittiin kyselyn kysymysten 15 ja 16 vastausten perusteella kolme haastateltavaa: yksi korkeampia arvosanoja antanut, yksi keskitason arvosanoja antanut sekä yksi matalampia arvosanoja antanut. Kysymyksissä 15 ja 16 kysyttiin hankkeen koettua vaikuttavuutta esimiestyöhön ja työhyvinvointiin yleisellä tasolla.

Kaksi haastateltavaa valikoitui analyysin aikana, kun uusia kysymyksiä nousi analyysin aikana esille. Kysymys, joka heräsi haastattelun aikana, liittyi yksilöcoachingiin. Muista työmuodoista oli noussut myönteisiä sekä kriittisiä näkökulmia, mutta yksilöcoachingista vain myönteistä. Kahden viimeisen haastateltavan valinnalla pyrittiin yksilöcoachingiin liittyvien arvosanojen perusteella etsimään kriittistä näkökulmaa koskien yksilöcoachingia sekä syitä, miksi yksilöcoaching haluttiin vaihtaa ryhmäcoachingiin.

Haastateltavien tarkkaa lukumäärää ei ollut määritelty etukäteen. Kun haastatteluja oli suoritettu viisi, voitiin todeta aineistoa olevan riittävästi kyselykaavakkeen aineistoa syventävien näkökulmien saamiseksi.



Kuvio 2. Tutkimuksen kulku

4.3.1 Kyselykaavake

Kvantitatiivisella tutkimuksella pyritään tutkimaan empiiristä ilmiötä mitattavin määrein (Tähtinen et al. 2011: 20). Tutkimuksella pyritään myös keräämään yleistettävissä olevaa tietoa (Kananen 2008: 10; Tähtinen et al. 2011: 21).

Kysely on survey-tutkimuksen keskeinen menetelmä. Survey-tutkimuksella pyritään keräämään aineistoa standardoidusti. Tutkimushenkilöt muodostavat otoksen tai näytteen tietystä perusmuodosta. (Hirsjärvi et al. 2009: 193) Tästä poiketen kaikki tutkimuksen aikana työssä olleet esimiehet ovat olleet kyselyn tutkimushenkilöinä.

Kyselykaavakkeen suunnittelussa on pyrittävä valitsemaan kysymykset niin, että ne vastaavat tutkimusongelmaa. Kaavake sisältää kaksi osaa: identifikaatio-osa eli henkilötiedot sekä tieto-osa eli varsinaiset kysymykset. Vastausvaihtoehdot eivät saisi olla liian pitkiä ja niiden määrä ei saisi olla liian suuri. Asteikkojen olisi kuljettava samaan suuntaan, esimerkiksi 1 täysin eri mieltä ja 5 täysin samaa mieltä. Kysymykset sekä vastausvaihtoehdot eivät saisi olla johdattelevia. (Tähtinen et al. 2011: 22 – 24) Valmiit, numeroidut vastausvaihtoehdot helpottavat myös vastausten käsittelyä (Kananen 2008: 26; Tähtinen et al. 2011: 24).

Kyselykaavake tulisi ennen käyttöönottoa testata koehenkilöillä. Näin voidaan varmistua siitä, että kysymykset on helposti ymmärrettäviä ja että kokonaisuus on tarkoitukseenmukainen. (Kananen 2008: 25; Tähtinen et al. 2011: 22, 24).

Sähköinen kysely laadittiin ja toteutettiin ohjelmalla FormMail Generator. Ennen kyselyn lähettämistä tutkimushenkilöille kyselyä muokattiin kahden henkilön antamien palautteiden perusteella. Näin pyrittiin varmistamaan kyselyn sopiva pituus sekä se, että kyselyn kysymykset olivat selkeitä ja helposti ymmärrettäviä.

Kyselykaavakkeella kysyttiin esimiehiltä, miten työhyvinvointihanke sekä sen eri työmuodot ovat tukeneet esimiestyötä sekä esimiesten työhyvinvointia (Liitteet 1 ja 2). Vastausvaihtoehtoina oli arviointiasteikko yhdestä viiteen: 1= Ei ollenkaan, 2=Niukasti,

3=Jonkin verran, 4=Paljon, 5=Erittäin paljon. Koska tutkimushenkilöä ei voi pakottaa vastaamaan kysymykseen, pakollisissa kysymyksissä oli myös ”En osaa sanoa” -vaihtoehto.

Koska kaikki tutkimushenkilöt eivät osallistuneet kaikkiin työmuotoihin (valmennus, coaching, ryhmäcoaching), työmuotojen yhteydessä yhtenä vastausvaihtoehtona oli myös: ”En osallistunut tähän työmuotoon”.

Kyselykaavakkeessa voidaan myös käyttää avoimia kysymyksiä (Hirsjärvi et al. 2009: 199). Tässä kyselykaavakkeessa annettiin yhden avoimen kysymyksen avulla mahdollisuus palautteen antamiseen omin sanoin. Kysymykseen ei ollut pakko vastata. (Liite 2)

Kysely oli lähtökohdaltaan anonyymi. Siinä kuitenkin kysyttiin suostumusta mahdolliseen yksilölliseen haastatteluun. Jos vastaaja ilmaisi suostumuksensa haastatteluun, hänen oli annettava haastattelun mahdollistamiseksi nimensä ja yhteystietonsa vastaamisen yhteydessä. Esitetystä kirjallisuudesta poiketen osa identifikaatio-osasta oli vasta kyselykaavakkeen lopussa, mutta niihin ei ollut pakko vastata. (Liite 2)

4.3.2 Teemahaastattelu

Kvalitatiivisen tutkimuksen lähtökohtana on todellisen elämän kuvaaminen. Todellisuus voi olla moninaista, ja tutkimuksessa voidaan löytää useita eri näkökulmia. Tutkimuksen kohdetta pyritään tutkimaan mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. (Hirsjärvi et al. 2009: 161)

Teemahaastattelu on strukturoidun lomakehaastattelun ja avoimen haastattelun välimuoto. Teemahaastattelussa aihepiiri on tiedossa, mutta kysymysten tarkka järjestys ja muoto puuttuvat. Teemahaastattelua käytetään paljon kasvatus- ja yhteiskuntatieteessä. (Hirsjärvi et al. 2009: 208) Haastattelu voidaan toteuttaa yksilö-, pari- ja ryhmähaastatteluna (Hirsjärvi et al. 2009: 210).

Työmuotona haastattelu antaa tiedon keruuseen joustoa, joka puuttuu esimerkiksi postikyselystä. Vastaaja nähdään haastattelutilanteessa aktiivisena ja merkityksiä luovana subjektina. Haastateltavalle annetaan mahdollisuus tuoda esiin asioita mahdollisimman vapaasti. (Hirsjärvi et al. 2009: 205)

Haastattelutilanteessa voidaan lisäkysymysten avulla varmistaa, että haastateltavan kertoma informaatio on tulkittu oikein. Kysymykset ja lisäkysymykset haastattelun aikana voivat haastaa haastateltavan pohtimaan haastattelun teemaa uudesta näkökulmasta. Haastattelun kulkuun voikin vaikuttaa se, että haastateltavan käsitys aiheesta muuttuu tutkimushaastattelun aikana. (Kvale & Brinkmann 2010: 44 – 45, 47)

Tutkimushaastattelussa ei ole yleispäteviä metodeja. Haastattelutilanne rakentuu haastattelijan valmiuksista sekä henkilökohtaisesta tilanearviosta. Haastattelijalla on oltava kyky luoda ilmapiiri, jossa haastateltava voi kokea olonsa vapaaksi. Kyse on tutkimukselle tärkeän tiedon keruusta niin, että haastateltavan yksityisyyttä kunnioitetaan. (Kvale & Brinkmann 2009:32 - 33)

Tämän opinnäytetyön haastattelutilanteisiin oli tehty haastattelupohja kysymyksineen (Liite 3). Pohjaa käytettiin hyvinkin eri tavoin riippuen haastattelutilanteesta, yksittäistä tilannetta kuunnellen. Haastateltavan henkilökohtaisia rajoja, yksityisyyttä, pyrittiin kunnioittamaan, mikä omalta osaltaan vaikutti haastattelujen kulkuun. Myös eri teemat puhuttivat eri haastateltavia ja haastattelun annettiin kulkea tässä haastateltavan ehdoilla. Esimerkiksi saman kysymyksen käsittelyyn saattoi kulua yhden haastateltavan kanssa enemmän aikaa kuin toisen. Haastattelujen aikana keskustelu saattoi myös johtaa uudestaan jo käsiteltyyn kysymykseen. Osa haastateltavista saattoi alkaa pohtia jo kerran kertomaansa asiaa uudesta näkökulmasta.

Teemahaastattelut toteutettiin haastateltavien työpaikoilla eri kaupungeissa. Kaikki haastattelut tallennettiin äänitiedostoiksi. Haastattelujen kesto oli lyhyimmillään 40 minuuttia ja pisimmillään 1½ tuntia. Litteroitua aineistoa tuli yhteensä 88 sivua.

4.3.3 Analyysi

Analyysissa voidaan pyrkiä selittämiseen tai ymmärtämiseen. Selittävässä lähestymistavassa johtopäätökset tehdään tilastollisesta analyysistä. Kun analyysissa pyritään ymmärtämiseen, käytetään johtopäätösten tekemiseen laadullista analyysia. (Hirsjärvi et al. 2009: 224)

Numeerisia tuloksia voidaan analysoida laskemalla annettujen arvojen keskiarvoja, tarkastelemalla jakaumia, vertaamalla arvoja toisiinsa ja etsimällä eri muuttujien välisiä yhteyksiä (Patel 1994: 90 – 99). Myös tilastollista merkitsevyyttä voidaan tutkia (Tähtinen et al. 2011: 12).

Kyselykaavakkeen tuloksissa laskettiin kaikkien kysymysten numeeristen vastausten keskiarvot sekä vastausten jakaumat. Tarkastelun helpottamiseksi vastaukset laadittiin vastaajakohtaisesti taulukkoon analyysin työkaluksi. Excel –taulukkolaskentaohjelmaa käytettiin analyysivaiheessa työkaluna.

Eri kysymysten vastausten jakaumia sekä keskiarvoja verrattiin toisiinsa, pääpaino jakaumissa. Vastausten jakaumista pyrittiin löytämään esimerkiksi yhteisiä tekijöitä niiden kysymysten välillä, joiden jakaumissa oli yhtäläisyyksiä. Tilastollista merkitsevyyttä ei tarkastettu. Tämän sijaan pyrittiin ymmärryksen lähestymistapaan laadullisen analyysin eli haastattelujen tulosten, teorian sekä aikaisempien tutkimusten valossa.

Haastattelun aineiston litteroinnista ei ole yleispäteviä sääntöjä. Koko aineisto voidaan litteroida tai litterointi voidaan tehdä valikoiden. Litterointi voidaan myös jättää tekemättä, mikä ei ole tavallista. Valittu litteroinnin toteutustapa riippuu siitä, minkälaista analyysia aiotaan tehdä. (Hirsjärvi et al. 2007: 222) Analyysi on myös hyvä aloittaa ennen kuin kaikki aineisto on kerätty. Ajoissa aloitettu litterointi ja analyysi voivat paljastaa odottamatonta tietoa. Tämä voi määritellä aineistokeruun jatkokulun. Kun aineiston analyysi aloitetaan pian aineiston keruun jälkeen, myös elävä suhde aineistoon tukee analyysia. Analyysin aikana heränneistä ajatuksista on hyvä tehdä muistiinpanoja. Kun

laadullinen aineisto on kerätty kokonaan, siitä etsitään myös yhteisiä tekijöitä ja yhteyksiä. (Patel & Davidson 1994: 100 - 101)

Suurin osa haastatteluista litteroitiin analyysin helpottamiseksi. Jotta haastateltavien kokemukset saataisiin näkyviksi, haastateltavien kertomukset pyrittiin litteroimaan sananmukaisesti. Alussa haastattelut toteutettiin ja litteroitiin yksi kerrallaan. Myös haastattelupohjaa muokattiin hieman syntyneiden kokemusten perusteella. Opinnäytetyön teemahaastattelujen aineiston sisältöanalyysi aloitettiin ensimmäisen haastattelun litteroinnista lukien. Aineistosta heränneistä ajatuksista tehtiin muistiinpanoja.

Kun kaikki haastattelut oli suoritettu, aineistoa verrattiin toisiinsa. Eri haastattelujen aineistoista etsittiin yhteisiä tekijöitä sekä eroavaisuuksia. Haastattelujen aineistosta etsittiin myös sellaista informaatiota, jota ei ole voitu tai ymmärretty kysyä kyselykaavakkeessa.

Deduktiivisessa tutkimuksessa tutkimuksen aiheeseen liittyvään teoriaan ja aikaisempiin tutkimuksiin perehdytään ennen aineiston keräämistä. Aineiston keruuseen liittyvät kysymykset määräytyvät teorian sekä aikaisemman tutkimuksen mukaan. Johtopäätökset aineistosta tehdään myös teorian ja aikaisemman tutkimuksen valossa. (Patel & Davidson 1994: 21)

Tässä opinnäytetyössä perehdyttiin johtamiseen ja työhyvinvointiin liittyviin teorioihin sekä aikaisempiin tutkimuksiin ennen kyselykaavakkeen ja haastattelupohjan laatimista. Sekä kyselykaavakkeen että haastattelun aineistoa verrattiin myös teoriaan sekä aikaisempaan tutkimukseen. Teoriaa täydennettiin vielä pohdintavaiheessa.

5 TULOKSET

Kyselykaavakkeen kysymyksissä 5 – 16 vastaukseksi annettiin arvosana 1 – 5 (Liitteet 2 ja 4). Arvosanojen keskiarvot lähes kaikkien kysymyksiin vastanneiden osalta sijoittuivat välille 2 – 3 (Niukasti – Jonkin verran) jokaisessa kysymyksessä. Poikkeuksena keskiarvoista nousee osa yksilöcoachingiin liittyneistä vastauksista, joiden keskiarvot ovat korkeammalla tasolla. Numeeristen vastausten keskiarvot ilmenevät liitteestä 5.

Keskiarvojen ja jakaumien osalta on jätetty huomioimatta ”En osaa sanoa”- ja ”En osallistunut tähän työmuotoon” –vastaukset.

5.1 Koettu hyöty esimiestyöhön ja työhyvinvointiin

Kysymys 15: Miten arvioit hankkeen kokonaishyödyn omiin esimiestaitoihisi?

Kysymys 16: Miten arvioit hankkeen kokonaishyödyn työhyvinvointiisi, työssä jaksamiseesi?

Kysymys	Vastausvaihtoehto				
	1 Ei ollenkaan %	2 Niukasti %	3 Jonkin verran %	4 Paljon %	5 Erittäin paljon %
15	6	44	41	9	0
16	9	47	34	9	0

Kuvio 3. Vastausten jakauma, kysymykset 15 ja 16

Vastanneista 85 % vastasi työhyvinvointihankkeen tukeneen esimiestyötä niukasti tai jonkin verran. Vastanneista 81 % vastasi hankkeen tukeneen työhyvinvointia niukasti tai jonkin verran. (Kuvio 3)

Haastatelluista viidestä esimiehestä neljä kertoi kokeneensa hankkeen haastaneen omia työtapoja esimiestyössään. Haastattelujen perusteella työtapojen koettiin tulleen haasteuiksi ainakin ryhmäcoachingissa ja yksilöcoachingissa. Uusia työtapoja oli jopa ehditty kokeilla käytännössäkin ennen haastattelua. Esimerkkinä mainittiin osallistavampi palaverin johtaminen, josta oli tullut myönteinen kokemus. Esimies kertoi huomanneensa tiimiläisten osallistuvan aktiivisemmin palaverin keskusteluihin.

Neljä haastateltavaa myös kertoi, että hanke on muistuttanut itsestään huolehtimisen tärkeydestä. Konkreettisena esimerkkinä mainittiin huomion kiinnittäminen omien työpäivien pituuteen. Yksi haastateltavista totesi, että tuki esimiestyöhön vaikutti myönteisesti myös työhyvinvointiin.

Haastatteluissa nousi esiin työn puitteisiin liittyvät kysymykset. YT-neuvotteluiden lisäksi myös kiire saattoi tuoda haasteita esimiestyöhön. Työtilanteesta ja kiireestä ei kysytty erikseen haastatteluissa. Kuitenkin neljä viidestä haastateltavasta toi esille työssä olevan kiireen. Yksi haastateltavista kertoi kokevansa, että työhyvinvointihanke saattoi jopa lisätä tuskaa, koska kertoi tulleen muistutetuksi, minkälaista valmentavaa johtamista pitäisi toteuttaa. Motivaatio valmentavaan esimiestyöhön oli haastateltavan kerrotoman mukaan, mutta samalla kokemus siitä, että sitä ei pystynyt toteuttamaan esimerkiksi liian kokousmäärän tai suorittavan tason ruuhkautuneen työtilanteen paikkaamisen vuoksi.

Esimiestyön työkokemuksen määrällä ei näyttänyt olevan vaikutusta koettuun vaikuttavuuteen esimiestyöhön ja työhyvinvointiin.

5.2 Koettu hyöty valmentavaan johtamiseen ja tiimin johtamiseen

Kysymys 5: Miten hanke on tukenut valmentavaa, yksilöä huomioivaa johtamista?

Kysymys 6: Miten hanke on auttanut tiimin johtamisessa esimerkiksi ristiriitatilanteissa?

Kysymys	Vastausvaihtoehto				
	1 Ei ollenkaan %	2 Niukasti %	3 Jonkin verran %	4 Paljon %	5 Erittäin paljon %
5	10	19	52	20	0
6	10	36	48	7	0

Kuvio 4. Vastausten jakauma, kysymykset 5 ja 6

Kyselykaavakkeen vastauksissa käy ilmi, että valmentavaan johtamiseen on koettu saadun enemmän tukea kuin tiimin johtamiseen. Noin puolet vastaajista on kokenut saaneensa jonkin verran tukea sekä valmentavaan johtamiseen että tiimin johtamiseen. (Kuvio 4) Valmentavan johtamisen osalta 81 % vastanneista ilmoitti saaneensa tukea korkeintaan jonkin verran. Paljon tukea ilmoitti saaneensa 20 % vastanneista. Tiimin johtamisen osalta yli 90 % vastanneista ilmoitti saaneensa tukea korkeintaan jonkin verran.

Haastattelujen osalta yksi haastateltavista totesi valmentavan johtamisen olleen enemmän esillä viime vuosina organisaatiossa. Hän kokikin, että tiimin johtamiseen liittyviin kysymyksiin olisi hyvä paneutua jatkossa.

Toinen haastateltava oli kokenut organisaatiomuutoksen jälkeisen uuden tiimin johtamisen alkutaipaleen haastavaksi. Hän haki tähän tukea yksilöcoachingista ja koki myös saaneensa tukea. Sama haastateltava pohti myös valmentavaa johtamista. Hän kertoi muutosprosessin asiantuntijan roolista valmentajan rooliin olleen haastava, koska valmentajan roolissa ei tule asiantuntijan tavoin antaa alaisilleen valmiita vastauksia kysymyksiin.

” Mut sitt ku jouduttiin niinku tavallaan siitä asiantuntijan roolista hyppäämään siihen valmentavaan johtamiseen ja saada niinku ihmiset itse etsimään niitä vastauksia ja ett he oppis siihen ett.. ettei aina niinku tavallaan tukeuduta siihen esimieheen, joka oli silloin vähän niinku semmosess asiantuntijan roolissa.... niin tota... oli se semmonen aikamoinen muutos. Ett kyllhän me siihen niinku tarvittiinki tukea.”

Haastateltava totesi, että palaaminen vanhaan johtamistyyliin voi tapahtua helposti, jos ei itse kiinnitä tähän erityistä huomiota. Tämä esimies pitikin hankkeen ajankohtaa hyvänä ajatellen vuonna 2012 toteutettua valmentavan johtamisen koulutusta. Hanke antoi haastateltavan mukaan mahdollisuuden peilata, miten valmentava oma johtamistapa on, vai onko esimiehenä jopa huomaamatta luisunut takaisin vanhaan, tutumpaan asiantuntijan rooliin.

5.3 Eri työmuotojen koettu hyöty

5.3.1 Ryhmävalmennus

Kysymys 9: Miten arvioit esimiesten ryhmävalmennuksen kehittäneen esimiestaitojasi?

Kysymys 12: Miten arvioit esimiesten ryhmävalmennuksen tukeneen työhyvinvointiasi, työssä jaksamistasi?

Kysymys	Vastausvaihtoehto				
	1 Ei ollenkaan %	2 Niukasti %	3 Jonkin verran %	4 Paljon %	5 Erittäin paljon %
9	7	29	47	18	0
12	14	24	48	10	3

Kuvio 5. Vastausten jakauma, kysymykset 9 ja 12

Lähes puolet kyselykaavakkeen vastaajista vastasi saaneensa ryhmävalmennuksesta jonkin verran tukea sekä esimiestyöhön että työhyvinvointiin, yli 80 % korkeintaan jon-

kin verran. Työhyvinvoinnin osalta mielipiteet jakautuvat enemmän. Peräti 14 % vastaajista koki, ettei ollut saanut ryhmävalmennuksesta ollenkaan tukea työhyvinvointiin. Toisaalta esimiestyön kohdalla 18 % vastanneista ilmoitti kokeneensa saaneensa ryhmävalmennuksesta paljon tukea. (Kuvio 5)

Haastatelluista esimiehistä kolme ei muistanut haastatteluhetkellä ryhmävalmennuksista juuri mitään. Kaksi haastateltua totesikin, että he eivät todennäköisesti saaneet kovinkaan paljoa valmennuksista, kun eivät muistaneet näistä mitään.

” Se että jo mä en muista mitään mitä mulle jäi siitä... Niin niin tota... Sehän kertoo jo paljon. Eli eli tavallaan semmosta, semmosta konkreettista... konkreettisia asioita niinku arkeen niin ei, ei jääny kyllä.”

Haastatteluissa tuli kuitenkin yksi toisenlainen kokemus ryhmävalmennuksesta. Yksi haastatelluista kertoi kokeneensa valmennustilanteiden epämuodolliset tauot (kahvitauko, lounastauko) merkityksellisiksi. Suuressa ryhmässä auditoriossa ajatustenvaihto ei suju niin luontevasti. Epämuodollisten taukojen aikana oli yhden haastatellun mukaan käyty pienemmissä porukoissa hyviä keskusteluja, jotka olivat koskeneet valmennuksen teemaa. Haastateltu kertoi, että valmennuksen teemasta vaihdeltiin paljonkin toisistaan poikkeavia näkemyksiä, mikä hänen mielestään rikastutti omia näkemyksiä. (Liite 6) Vaikka itse valmennustilaisuus ei ollut tuntunut mullistavalta, se kuitenkin vaikutti näihin epämuodollisiin tilanteisiin; ilman valmennusta näitä hyviksi koettuja keskusteluja ja ajatustenvaihtoja ei olisi haastateltavan mielestä syntynyt.

Tilaisuudet, joissa kaikki esimiehet ovat koolla, antavat myös mahdollisuuden tutustua uusiin kollegoihin, myös sellaisiin, joita näkee työssään päivittäin, mutta joita ei juuri tunne. Kaksi haastateltua toi esiin tämän merkityksen; oli syntynyt uusia kontakteja, joiden vaikutus oli ulottunut myönteisellä tavalla myös työarkeen. Tämän kerrottiin esimerkiksi lisäävän kollegalta saatavaa tukea työarjessa sekä lisäävän sosiaalisia kontakteja työpaikalla.

5.3.2 Yksilöcoaching

Kysymys 10: Miten arvioit yksilöcoachingin kehittäneen esimiestaitojasi?

Kysymys 13: Miten arvioit yksilöcoachingin tukeneen työhyvinvointiasi, työssä jaksamistasi?

Kysymys	Vastausvaihtoehto				
	1 Ei ollenkaan %	2 Niukasti %	3 Jonkin verran %	4 Paljon %	5 Erittäin paljon %
10	13	29	25	21	13
13	13	22	35	22	9

Kuvio 6. Vastausten jakauma, kysymykset 10 ja 13

Kyselykaavakkeen vastauksissa yksilöcoachingin arvosanojen keskiarvot olivat korkeimmat sekä esimiestyöhön että työhyvinvointiin koetun tuen osalta (Liite 4). Myös vastausten jakaumissa tulee ilmi, että paljon sekä erittäin paljon tukea saaneiden osuus on suurempi kuin muissa kysymyksissä. Yli 30 % vastanneista koki saaneensa paljon tai erittäin paljon tukea yksilöcoachingista, sekä esimiestyöhönsä että työhyvinvointiin. (Kuvio 6)

Yllä olevista vastaajista osa keskeytti yksilöcoachingin, kun vaihtoehdoksi tuli ryhmäcoaching hankkeen aikana. Kaksi näin toiminutta haastateltavaa kertoi saaneensa yksilöcoachingia yhden puhelun verran.

Kyselykaavakkeessa kahdeksan yksilöcoachingista arvosanat antaneista vastaajista ilmoitti, etteivät olleet osallistuneet ryhmäcoachingiin, eli eivät olleet vaihtaneet yksilöcoachingin ryhmäcoachingiin kesken hankkeen. Näiden vastaajien osalta keskiarvot olivat sekä esimiestyön että työhyvinvoinnin osalta korkeammat kuin kaikkien yksilöcoachingiin osallistuneiden parissa. Keskiarvot ovat myös korkeammat kuin muiden työmuotojen keskiarvot, jotka olivat välillä 2 ja 3 (Liite 4). Ero muihin työmuotoihin näkyy myös vastausten jakaumissa; esimerkiksi arvosanaa 1 ei esiinny ollenkaan niiden paris-

sa, jotka jatkoivat yksilöcoachingia loppuun asti. Peräti 75 % vastanneista ilmoitti saaneensa yksilöcoachingista tukea esimiestyöhönsä paljon tai erittäin paljon. Työhyvinvointiin 50 % vastanneista ilmoitti saaneensa paljon tai erittäin paljon tukea yksilöcoachingista. (Kuvio 7)

Kysymys	Vastausvaihtoehto				
	1 Ei ollenkaan %	2 Niukasti %	3 Jonkin verran %	4 Paljon %	5 Erittäin paljon %
10	0	25	0	50	25
13	0	13	38	25	25

Kuvio 7. Yksilöcoachingin koettu hyöty niiden osalta, jotka eivät vaihtaneet työmuotoa ryhmäcoachingiin, 8 vastaajaa

Ne kaksi haastateltavaa, jotka eivät olleet vaihtaneet yksilöcoachingia ryhmäcoachingiin kertoivat puhelun lisäksi saaneensa kolme kertaa kasvokkain toteutettua yksilöcoachingia. Yksi coachingkerta kesti tunnin.

Myös ne kaksi haastateltavaa, joilla coaching oli jäänyt yhteen puheluun, kertoivat kokeneensa yksilöcoachingin myönteisenä yhden puhelun perusteella. He olisivat kertomansa mukaan olleet valmiita jatkamaan yksilöcoachingia. Kun hankkeen aikana tuli mahdolliseksi vaihtaa yksilöcoaching ryhmäcoachingiksi, he kertoivat valinneensa ryhmäcoachingin, koska halusivat kuitenkin ensisijaisesti vertaistukea.

Toinen ryhmäcoachingin valinneista haastateltavista oli vastannut kyselykaavakkeessa, ettei ollut saanut ollenkaan tukea yksilöcoachingista (arvosana 1). Haastattelussa tuli ilmi, että tämä johtui enemmänkin siitä, että työmuotoa oli ollut vain yhden puhelun verran. Itse työmuotoon tämä haastateltu esimies kertoi olleensa tyytyväinen, mutta oli pitänyt vertaistukea itselleen tärkeämpänä. Haastattelujen perusteella tämän haastateltavan kokemus yhteen kertaan jääneeseen yksilöcoachingista näyttäytyi yhtä myönteisenä kuin toisen yhden kerran coachingia saaneen haastateltavan, joka oli antanut arvosanoiksi 4 yksilöcoachingia koskevissa kysymyksissä.

Yksilöcoachingissa työmuotoa loppuun asti jatkaneet haastatellut esimiehet kokivat tärkeänä mahdollisuuden peilata omia ajatuksia ja tunteita sellaisen ulkopuolisen henkilön kanssa, joka ei edustanut työnantajaa. Tärkeänä koettiin myös se, että aika oli vain itseä varten. Coachingiin käytettyä aikaa ei joutunut jakamaan muiden kanssa, kuten ryhmämuotoisessa työmuodossa. Ryhmäcoachingin tultua mahdolliseksi tämä oli haastattelujen perusteella tärkeä valintakriteeri kummallekin yksilöcoachingia jatkaneelle haastatellulle esimiehelle.

Yksilöcoachingia loppuun asti jatkaneet haastateltavat kertoivat coachin haastaneen pohtimaan keskustelun alla olevaa tilannetta tai asiaa uudesta näkökulmasta. Valmiita vastauksia ei saatu haastateltavien mukaan, vaan coach teki kysymyksiä, jotka haastotivat coachattavaa etsimään itse vastausta kysymyksiin. (Liite 6)

Molemmat haastateltavat kertoivat saaneensa itse valita coachingissa käsiteltävät asiat sekä vaikuttaa yksilöcoachingin ajankohtiin. Esimerkiksi YT-neuvotteluiden ja organisaatiomuutoksen vuoksi toinen haastatelluista esimiehistä kertoi säästäneensä osan coachingkerroista organisaatiomuutoksen jälkeiselle ajalle, koska coachingkertoja oli rajattu määrä käytettävissä. Takana oli ainakin ajatus siitä, että esimiestyötä koettiin mahdottomaksi kehittää YT:n kuormituksen vuoksi.

Yksi yksilöcoachingin loppuun asti jatkanut haastateltava kertoi kokeneensa organisaatiomuutoksen jälkeisen uuden tiiminsä johtamisen haasteelliseksi. Hän kertoi hakeneensa ja saaneensa yksilöcoachingista tukea näihin haasteisiin. Toinen haastateltu kertoi oppineensa yksilöcoachingista paljon itsestään johtajana. Hän kertoi myös oppineensa ihmisten arvostamista sekä erilaisuuden hyväksymistä. Yksilöcoachingissa oli haastattelujen perusteella ollut myös mahdollisuus käsitellä yksityiselämään liittyviä asioita, minkä toinen haastateltavista kertoi kokeneensa tärkeäksi työssä jaksamisen kannalta.

Työmuodoista erityisesti yksilöcoachingin loppumista harmiteltiin haastattelutilanteissa molempien haastateltavien taholta, jotka olivat valinneet jatkaa yksilöcoachingia loppuun asti. Työmuodon loppuminen olikin ainoa yksilöcoachingista ilmi tullut kriittinen kommentti.

” ja sitä pitäis olla niinku jatkossakin, tarvittaessa.... niinku ett voi halutessaan tota saada tämmöstä coachausta.”

”ett ois ihan hyvä... niinku saada tää... niinku jonkun kans jutella ja, ja palautella asioita mieleen. Ett aina joskus tulee joitain asioita niin niit ois ihan hyvä saada jonkun kans purettua ett...sen puoleen niinku oikeestaan harmitti ett tää loppu. ”

5.3.3 Ryhmäcoaching

Kysymys 11: Miten arvioit ryhmäcoachingin kehittäneen esimiestaitojasi?

Kysymys 14: Miten arvioit ryhmäcoachingin tukeneen työhyvinvointiasi, työssä jaksamistasi?

Kysymys	Vastausvaihtoehto				
	1 Ei ollenkaan %	2 Niukasti %	3 Jonkin verran %	4 Paljon %	5 Erittäin paljon %
11	0	55	36	9	0
14	4	48	44	4	0

Kuvio 8. Vastausten jakauma, kysymykset 11 ja 14

Ryhmäcoachingin osalta mielipiteet eivät näytä kyselykaavakkeen vastauksissa jakautuvan yhtä paljon kuin muissa kysymyksissä. Valtaosa, yli 90 % vastanneista ilmoitti hyötynensä ryhmäcoachingista sekä esimiestyön että työhyvinvoinnin osalta korkeintaan jonkin verran. (Kuvio 8)

Haastatelluista kolme osallistui ryhmäcoachingiin. Kaikki ryhmäcoachingin valinneet haastateltavat kokivat kertomansa mukaan tarvinneensa yksilömuotoista työskentelyä enemmän ryhmämuotoista tukea, jossa ajatuksia voi vaihtaa muiden samaa työtä tekevien ja samassa tilanteessa olevien kollegojen kanssa.

”Mutta se mulla ehkä just mitä mä tosiaan kaipaisin eniten ois se semmonen ett me pystyttäis vaikka kerranki kuussa istuu ihan oikeesti aidosti useampi tunti tän esimiesporukan kanssa mikä tääl tällä hetkell on ja käymään läpi niitä ”

Yksi haastatelluista, kokenut esimies, kertoi kokeneensa, ettei saanut mitään uutta ryhmäcoachingista. Hän koki saavansa saman kollegatuen normaalissa työarjessaankin.

Toinen haastateltava, myös kokenut esimies, koki saaneensa käytännön työhönsä vinkkejä, joita oli jo ehtinyt kokeillakin tiiminsä kanssa myönteisin tuloksin. Hän kertoi pohtineensa ryhmäcoachingin ansiosta myös ajankäyttöä, priorisointia omassa työssään. (Liite 6)

Kolmas ryhmäcoachingin valinnut painotti myös vertaistuen tärkeyttä ja ryhmäcoachingin merkitystä sen saamiseksi. Kuten ryhmävalmennuksesta, myös ryhmäcoachingin koettiin haastattelujen perusteella mahdollistaneen kontakteja uusiin kollegoihin. Nämä kontaktit tulivat haastattelujen perusteella myönteisellä tavalla pysyväksi osaksi työarkea.

Tutkittavassa hankkeessa ryhmäcoachingissa keskusteltiin haastatteluista saatujen tietojen perusteella pääasiassa ryhmässä, mutta myös yhden jäsenen coachausta tapahtui ryhmäcoachingien aikana.

5.4 Koettu hyöty YT-neuvotteluiden ja organisaatiomuutoksen aikana

Kysymys 7: Miten olet kokenut saaneesi tukea hankkeesta YT-neuvottelujen tuomissa haasteissa ja paineissa?

Kysymys 8: Miten hanke on mielestäsi tukenut esimiestyötäsi organisaatiomuutoksen tuomissa haasteissa ja paineissa?

Kysymys	Vastausvaihtoehto				
	1 Ei ollenkaan %	2 Niukasti %	3 Jonkin verran %	4 Paljon %	5 Erittäin paljon %
7	17	48	28	3	3
8	9	44	34	13	0

Kuvio 9. Vastausten jakauma, kysymykset 7 ja 8

Lähes puolet kyselykaavakkeeseen vastanneista koki saaneensa hankkeesta niukasti tukea sekä YT-neuvotteluiden että organisaatiomuutokseen liittyviin paineisiin. YT-neuvotteluiden paineiden osalta peräti 17 % vastanneista ei kokenut saaneensa hankkeesta ollenkaan tukea ja yli 90 % ilmoitti saaneensa korkeintaan jonkin verran tukea. Organisaatiomuutoksen osalta yli 80 % ilmoitti saaneensa korkeintaan jonkin verran tukea. (Kuvio 9)

Haastatteluissa neljä haastateltavaa viidestä kertoi kokeneensa YT-prosessin hyvin raskaana. YT-neuvotteluiden aikana epätietoisuus oman työpaikan säilymisestä kuormitti kovasti ja jopa töihin tuleminen saatettiin kokea raskaana.

Yksi haastateltu esimies kertoi havainneensa YT-prosessin aikana, että hänen johtamansa tiimi oireili YT-neuvotteluiden aikana, vaikka tiimiläisten työsuhteet eivät olleet uhattuina. Tiimiläistenkin osalta oli tulossa organisaatiomuutos YT-neuvotteluiden jälkeen, ja epätietoisuus tulevasta kuormitti heitäkin haastateltavan mukaan. Haastateltava kertoi pettyneensä siihen, että suorittavalle tasolle suunniteltu tiimivalmennus lykättiin myöhemmäksi YT-neuvotteluiden ja organisaatiomuutoksen vuoksi. Tiimiläisillä ei ollut esimiehen kokemuksen mukaan mitään muuta tukea kuin omasta tilanteestaan kuormittunut esimiehensä.

”Mut se oli ainoastaan minä joka olin tiimin tukena.” , ”Et ku mulla oli yksilöcoachaus, mutt heill ei ollu mitään.”

Haastateltavan oma tilanne oli haastateltavan kertoman perusteella kuormittava, koska hänen työsuhteensa oli vaarassa päättyä. Niinpä tässä tilanteessa myös tulevaa muutosta oireilevien alaisten tukeminen koettiin vaikeaksi. Myös toista haastateltavaa mietitytti haastattelun aikana, mitenköhän hän oli suoriutunut YT-neuvottelujen aikana johtamisessa ja alaisten tukemisessa. Tämäkin haastateltava kertoi myös kokeneensa YT-prosessin ja epätietoisuuden työsuhteen jatkumisesta hyvin raskaaksi.

Osa esimiehistä koki pystyneensä hyödyntämään meneillään olevaa työhyvinvointihanketta YT-neuvottelujen ja organisaatiomuutoksen aikana. Tämän prosessin aikanakin

esimiehillä oli mahdollisuus käyttää käytettävissä olevia yksilöcoachingkertoja. Myös ryhmäcoachingia järjestettiin sen työmuodon valinneille esimiehille.

”Yksilöcoachauksesta mä oon saanu eväitä näihinkin, eli tota eli siellä me on käyty läpi just näitä tilanteita miten muutostilanteessa johdan tiimiä, kuinka me kaikki ollaan muutoksen keskellä.”

Yksilöcoachingin loppuun asti läpikäyneistä, haastatelluista esimiehistä toinen kertoi säästäneensä coachingkertoja YT-neuvotteluiden jälkeiselle ajalle. Hän koki tarvitsevänsä mahdollisesti tukea uuden tiimin johtamiseen, jos työsuhde jatkuisi. Näin ollen ainakaan yksilöcoaching ei ollut tämän esimiehen kohdalla tukena YT-neuvotteluiden aikaisessa kuormituksessa.

Kaikki kolme ryhmäcoachingin valinnutta haastateltavaa kertoivat, että YT-neuvotteluiden tuntemuksia oli mahdollisuus purkaa YT-neuvotteluiden ajankohtaan ajoittuneen ryhmäcoachingin aikana. Näistä kaksi koki tämän hyödylliseksi. Nämä kaksi haastateltavaa toivat muutenkin esiin samassa tilanteessa olevien kollegojen tuen suuren merkityksen. Koettiin, että oltiin ”samassa veneessä”, koska kaikilla työsuhde oli vaarassa päättyä.

YT-neuvotteluiden ja organisaatiomuutoksen vuoksi neljä viidestä haastatelluista koki, että hankkeeseen kohdistuneet odotukset esimiestyön kehittämisessä eivät voineet täyttyä. Tästä koettiin pettymystä. Pettymys tuli esille myös yhdessä kyselykaavakkeen kirjallisessa palautteessa.

”Se lähti hyvin käyntiin ja vaikutti lupaavalta, mutta tekeillä oleva organisaatiomuutos ja käynnistyneet YT-neuvottelut eivät antaneet hankkeelle mahdollisuutta tavoitteelliseen etenemiseen.”

”Silloin tota niinku päällimmäisenä pyöri varmasti suurimman osan ja myös minun kohdallani niinku päässä tää selviytyminen tästä YT-tilanteesta ja se oman roolin, roolin tota... ratkeaminen ja... Oli sääli että se (hanke) vietiin läpi semmosena ajankohtana.”

”Mut on totta et toi työhyvinvointi... koko toi hankehan meni kans ...tai, tai... kaikki meni sekaisin tän YT:n myötä.”

5.5 Turvallisen ilmapiirin merkitys

Kyselykaavakkeessa sekä haastatteluissa ei kysytty turvallisen ilmapiirin merkityksestä. Kuitenkin kolme haastateltavaa toi omin sanoin esille turvallisen ilmapiirin merkityksen: mahdollisuuden purkaa työssä olevia kipukohtia ilman ongelmien kieltämistä.

Yksi haastatelluista kertoi hankkeen tilaisuudesta, jossa hän muisti kokeneensa ilmapiirin vapaaksi ja turvalliseksi. Haastateltu ei muistanut ihan varmasti, oliko kyse ryhmävalmennustilaisuudesta vai hankkeen ensimmäisestä infotilaisuudesta. Olennaista on kuitenkin haastateltavan kokema turvallinen ilmapiiri, joka oli jäänyt mieleen:

”Valmentajat pysty luomaan semmosen turvallisen tunteen. He onnistu siinä erinomaisen hyvin että siellä ei ollu semmosta pärjäämisen pakkoa ja, ja menestymisen niinku pakkoa että olis vaan, olis kielletty niinku ongelmat”

Myös toinen haastateltava totesi, että on tärkeää voida olla rehellinen omasta tilanteestaan.

”Tärkein toive juurikin se että saatais jutella rehellisesti niist omist tilanteista ihan oikeesti täst just mikä tilanne meillä menee”

Kolmas haastateltava kertoi, että ryhmäcoachingien aikana uskallusta oli jakaa hyvinkin henkilökohtaisia asioita, kuten esimerkiksi omia terveyshuolia. Tämäkin haastateltava arvosti tätä turvallista ilmapiiriä.

Yksilöcoachingin osalta arvostettiin sitä, että asioita oli mahdollisuus pohtia ja puhua vapaasti organisaatiosta ulkopuolisen henkilön kanssa.

6 POHDINTA

6.1 Hankkeen tarkoitus

Tutkittavan hankkeen perimmäisenä tarkoituksena on ollut työhyvinvoinnin lisääminen. Suomessa työpahoinvoinnin vuosittainen hinta on Työterveyslaitoksen raporttien mukaan n. 30 tai 41 miljardia, raportista riippuen. Suurimmat kustannukset syntyvät sairauslomista sekä ennenaikaisista eläköitymisestä. Elinkeinoelämän keskusliiton mukaan esimerkiksi yksi sairauspäivä maksaa työnantajalle vuoden 2009 hinta- ja kustannustasossa mitattuna 300 euroa keskimäärin. Työhyvinvointiin investoidaan vuositasolla noin kaksi miljardia euroa. (Aura et al. 2011: 52; Mayer-Pirttijärvi 2009: 14; Kauppinen et al. 2012: 12 - 13).

Työterveyslaitoksen tutkimusraportissa todetaan myös, että työhyvinvointiin kohdistetut investoinnit tuottavat kansainvälisellä tasolla toteutettujen useiden tutkimusten mukaan moninkertaisesti (Aura et al. 2011: 52). Yhdessä ruotsalaisessa tutkimuksessa käytiin läpi useita hankkeita. Todettiin, että yhden kruunun investointi tuotti viisi kruunua. Keskimääräinen tuottoaika oli noin kolme vuotta. (Johanson & Skoog 2007: 21) Voidaan todeta, että työhyvinvointiin panostettu summa on vähäinen verrattuna työpahoinvoinnista syntyneisiin kuluihin. Summaa voidaan myös pitää vähäisenä suhteessa työhyvinvointiin kohdistuvan investoinnin tuottavuuteen.

Työhyvinvointihankkeen tarkoituksena esimiestyön osalta on ollut esimiestyön sekä esimiesten työhyvinvoinnin tukeminen. Esimiestyötä alettiin organisaatiossa viedä kohti valmentavaa esimiestyötä vuonna 2012. Tässä vuonna 2013 alkanut työhyvinvointihankkeessa pyrittiin jatkamaan esimiestyön prosessia työnjohtajan ja asiantuntijan roolista kohti valmentajan roolia. Valmentavan johtamisen tukemisen voidaan nähdä tarkoituksenmukaisena myös työhyvinvoinnin kannalta. Valmentavalla johtamisella näyttäisi opinnäytetyössä esitettyjen tutkimuksen valossa olevan myönteinen vaikutus työhyvinvointiin.

Opinnäytetyön teoriaosuudessa todetaan esimiestyön painopisteen siirtyneen työn johtamisesta (management) kohti ihmisten johtamista (leadership) ja valmentavaa johtamista. Teoriaosuudessa todetaan myös esimiestyön laadulla olevan yhteys alaisten työhyvinvoinnin tasoon. Lisäksi todetaan esimiestyön vaativan hyvää itsetuntoa sekä itsetuntemusta paineita luovien tilanteiden, kuten esimerkiksi ristiriitatilanteiden tai toisiinsa ristiriidassa olevista odotusten vuoksi.

Raahen kaupungissa tutkittiin vuonna 2005 esimiesten ja alaisten hyvinvointia sekä niiden välistä suhdetta. Huomattiin, että suuri osa hyvinvoivien työyhteisöjen esimiehistä koki oman jaksamisensa huonommaksi. Vastaavasti suuri osa huonommin voivien työyhteisöjen esimiehistä koki oman jaksamisensa hyväksi. (Rehnbäck & Keskinen 2005: 10)

Vaikka kyse on vain yksittäisestä tutkimuksesta, tulos on puhutteleva. Näyttää teorian sekä opinnäytetyössä esitettyjen tutkimusten perusteella siltä, että vastuun kantaminen alaisten hyvinvoinnista saattaa verottaa esimiehen kokemaa jaksamista - siitäkkin huolimatta, että alaiset kokevat jaksamisensa hyväksi. Tilanteessa, jossa esimiehen jaksaminen on koetuksella, riskinä on, että johdettavan työyhteisön hyvinvoinnista huolehtiminen jää helposti vähemmälle. Tämä uhkaa johdettavan tiimin työhyvinvointia. Esimiestyön jatkuvaa tukemista voidaan näin ollen pitää tarkoituksenmukaisena sekä esimiehen itsensä että alaisten työhyvinvoinnin näkökulmasta, mutta myös henkilöstökulujen hallinnan näkökulmasta. Myös osa haastateltavista ilmaisi toiveen tuen jatkumisesta.

6.2 Aineisto ja metodit

Lähtökohtana työhyvinvointihankkeen vaikuttavuuden tutkimisessa on ollut esimiesten oma kokemus. Tässä opinnäytetyössä esitetyissä työhyvinvoinnin määritelmässä työntekijän subjektiivinen kokemus nousee esille. Hankkeen vaikuttavuuden määrittelemisen esimiesten kokemuksesta käsin voidaan näin ollen pitää tarkoituksenmukaisena.

Kyselyn yhteydessä vastauksia karhutaan yleensä kaksi kertaa. Jos aihe on tutkimushenkilöille tärkeä, vastausprosentti voi nousta 70 – 80 prosenttiin. (Hirsjärvi et al. 2009: 296). Tässä opinnäytetyössä vastauksia karhuttiin myös kaksi kertaa ensimmäisen viestin jälkeen. Vastausprosentti nousi 86,8:aan. Vastausprosenttia voidaan siis pitää korkeana. Koska kyselyn aihe koski läheisesti tutkimushenkilöiden omaa työtä ja työhyvinvointia, voidaan ajatella aiheen olleen tutkimushenkilöille tärkeä. Tiedossa on myös, että tutkimushenkilöiden organisaation johtaja on suositellut erikseen kyselyyn vastaamista, mikä myös lienee vaikuttanut myönteisesti vastausprosenttiin.

Haastateltavilta kysyttiin haastattelun alussa avoimella kysymyksellä kokemuksia kyselykaavakkeen täyttämisestä (Liite 3). Haastateltavat kertoivat kokeneensa kyselykaavakkeen selkeäksi. Osa haastateltavista kertoi myös kokeneensa kyselykaavakkeen sopivan pituiseksi. Vaikka kyselyä lyhennettiin palautteen perusteella testausvaiheessa, kyselykaavake saattoi kuitenkin jäädä hieman pitkäksi.

Kyselykaavakkeen vastausten analyysissä katsottiin riittäväksi vastausten jakaumien sekä keskiarvojen tarkasteleminen, joista jakaumien tarkastamista pidettiin olennaisempänä. Tarkastelemalla jakaumia eri kysymysten vastausten väliset erot tulivat paremmin näkyville. Tilastollisen merkitsevyyden tarkistaminen päätettiin jättää pois. Tutkimuksessa pidettiin olennaisempänä etsiä haastattelujen aineistosta numeerisiin tuloksiin vaikuttavia tekijöitä ja pohtia näitä teorian ja aikaisemman tutkimuksen valossa. Tilastollisen merkityksellisyyden tarkasteleminen ei olisi tuonut tähän lisäarvoa.

Kyselykaavakkeella voidaan saada helposti tietoa suuremmalta joukolta. Kysymyksissä saatiin kartoitettua esimiesten oma kokemus vaikuttavuudesta. Kuitenkaan kyselykaavakkeen kysymyksillä ei saatu selvitettyä syitä koetun vaikuttavuuden määrään. Tietoa syistä pyrittiin siksi saamaan näkyville haastattelujen avulla.

Teemahaastattelu voidaan toteuttaa yksilö- ja ryhmähaastatteluna. Yksilölliseen haastatteluun päädyttiin, jotta haastateltava ei olisi joutunut samaan ryhmään sellaisen henkilön kanssa, jonka seurassa olisi kokenut estyneeksi puhua vapaasti. Myös haastattelujen ajankohtien sopiminen on käytännössä helpompaa, kun osapuolia on vähemmän.

Valittu litteroinnin toteutustapa riippuu siitä, minkälaista analyysia aiotaan tehdä (Hirsjärvi et al. 2007: 222). Tässä opinnäytetyössä aineisto päädyttiin litteroimaan osittain, koska analyysin kannalta esimerkiksi haastattelujen alkukysymysten sekä loppulauseiden (Liite 3) ei katsottu olevan olennaisia analyysin kannalta. Alkukysymykset olivat lähinnä kertausta. Niillä pyrittiin myös rakentamaan luottamuksen ilmapiiriä. Koska litterointi vie paljon aikaa, on olennaista pyrkiä priorisoimaan ajankäyttö. Litteroimalla haastateltavien vastaukset sanasta sanaan pyrittiin varmistamaan se, että haastateltavien kokemukset tulisivat näkyviksi.

Varsinkin ensimmäisten haastattelujen litteroiminen mahdollisimman pian antoi haastattelupohjan kehittämisen lisäksi mahdollisuuden äänitiedoston kuuntelun kautta kehittää itse haastattelutilanteita omien vuorovaikutustaitojen kehittämisen kautta. Huomiota kiinnitettiin ensimmäisten haastattelujen perusteella eniten siihen, että haastateltavalle jäisi riittävästi tilaa vapaaseen kerrontaan. Kvale & Brinkmann (2009) toteavatkin tutkimushaastattelun olevan käsityötä, jota opitaan tekemisen kautta (Kvale & Brinkmann 2009: 33).

Aineiston litteroiminen ja siihen perehtyminen pian haastattelun jälkeen mahdollisti analyysimenetelmissä mainitun elävän suhteen kautta syntyneen pohdinnan esiintulon, koska itse haastattelutilanne ja siinä koettu ilmapiiri oli vielä haastattelijan mielessä. Aineiston tutkiminen uudestaan pidemmän ajan kuluttua mahdollisti uusia näkökulmia syntyneen etäisyyden kautta, mutta myös muiden haastattelujen aineiston kautta.

Haastattelutilanne voi antaa haastateltavalle myönteisen kokemuksen oivallettujen uusien näkökulmien kautta (Kvale & Brinkmann 2009: 44). Haastattelun aikana saatettiin palata jo käsiteltyyn kysymykseen uudestaan, jos haastateltava löysi toisen kysymyksen kautta uusia näkökulmia jo käsiteltyyn kysymykseen. Voidaan pitää mahdollista, että haastattelutilanne auttoi ainakin osaa haastateltavaa pohtimaan omaan työhönsä ja työhyvinvointiin liittyviä asioita uudesta näkökulmasta ja että kokemus on tämän myötä ollut haastateltavalle myönteinen. Voidaan ajatella, että haastattelu on omalta osaltaan tukenut haastateltavan itsereflektiota.

Deduktiivinen tutkimus syvensi opinnäytetyön alkuvaiheessa ymmärrystä opinnäytetyön merkityksestä työhyvinvoinnin, henkilöstökulujen sekä yhteiskuntatalouden kannalta. Deduktiivinen lähestymistapa mahdollisti myös olennaisten kysymysten valinnan sekä kyselykaavakkeen että haastattelujen osalta. Haastattelujen aineiston analyysi teorian ja aikaisempien tutkimusten valossa mahdollisti tuloksiin vaikuttavien näkökulmien pohtimisen sekä jatkotutkimuksen tarpeen määrittämisen.

Deduktiivisessa tutkimuksessa voidaan nähdä riski, että teoria ja aikaisempi tutkimus ohjaavat aineiston keruuta ja käsittelyä niin, että mahdollinen uusi tieto ei tule näkyväksi. Induktiivisessa lähestymistavassa tutkimusongelmaa lähestytään ilman teoriaan ja aikaisempaan tutkimukseen perehtymistä (Patel & Davidson 1994: 21).

Kvale & Brinkmann (2009) korostavatkin haastattelujen osalta, että haastattelijalta vaaditaan tietoista naiiviutta, ”medveten naivitet”. Haastattelijan on haastattelutilanteessa osoitettava olevan kiinnostunut myös odottamattomasta tiedosta ilman valmiita kategorioita ja tulkintarakenteita. (Kvale & Brinkmann 2009: 43 – 44)

6.3 Keskeiset tulokset

Numeeristen vastausten keskiarvot olivat välillä 2 ja 3 (niukasti – jonkin verran). Myös jakaumien perusteella valtaosa esimiehistä – useissa kysymyksissä yli 80 % koki hyötynsä työhyvinvointihankkeesta korkeintaan jonkin verran. Näin ollen työhyvinvointihankkeen vaikuttavuutta esimiestyöhön ja esimiesten työhyvinvointiin ei voida yleisellä tasolla pitää korkeana.

Myönteisen poikkeuksen kyselykaavakkeen tuloksiin muodostavat kysymykset, joissa kysyttiin työhyvinvointihankkeen vaikuttavuutta yksilöä huomioivaan valmentavaan johtamiseen (kysymys 5) sekä yksilöcoachingin koetun tuen määrästä esimiestyöhön ja työhyvinvointiin (kysymykset 10 ja 13). Poikkeama näkyy varsinkin jakaumissa, mutta osittain myös korkeammissa keskiarvoissa. Myös kysymyksessä koskien ryhmävalmen-

nuksen vaikuttavuutta esimiestyöhön (kysymys 9) paljon tukea saaneiden määrä poikkeaa hieman myönteisellä tavalla muista kysymyksistä.

Kysymyksissä 5, 10 ja 13 yhteinen tekijä verrattuna muihin kysymyksiin on yksilöllinen lähestymistapa. Teoriaosuudessa käytetyn kirjallisuudenkin mukaan esimerkiksi itsetuntemus, itsensä johtaminen ja itsereflektio ovat tärkeitä esimiestyön ja esimiehen työhyvinvoinnin kannalta. Muuttuvassa työelämässä itsereflektion ja itsetuntemuksen merkitys korostuu entisestään, kuten opinnäytetyön teoriaosuudessa on todettu. Voidaan pitää mahdollisena, että organisaatiossa tapahtuneet, kuormittavat tilanteet ja muutokset ovat lisänneet yksilökeskeisyyden merkitystä hankkeeseen osallistuneiden esimiesten keskuudessa. Työympäristöön, esimerkiksi kollegoihin tukeutuminen vaikeutunee kollegojen tai työympäristön muuttuessa.

Koska valmentavaa johtamista oli käsitelty organisaatiossa jo ennen tutkittavaa hanketta, on myös mahdollista, että siihen on ymmärretty hakea hankkeen työmuodoista tukea toisella tavalla kuin esimerkiksi tiimin johtamiseen. Tämä voi myös osittain selittää myönteisesti poikkeavan tuloksen valmentavaa johtamista koskevan kysymyksen osalta. Toisaalta, jos yksilöllinen, valmentava lähestymistapa on antanut esimiehelle itselleen myönteisen kokemuksen, hän todennäköisesti hakee tukea yksilöä huomioivaan valmentavaan johtamiseen ja vie sitä eteenpäin myös johdettavilleen.

Teoriaosuuden yhdessä työhyvinvoinnin määritelmässä todetaan, että työn hallinta ja ammattitaito ovat tärkeimmät työhyvinvointia edistävät tekijät. Voidaan ajatella, että esimiesten ammattitaidon kehittäminen tukee myös esimiesten työhyvinvointia. Myös yksi haastateltava totesi, että hankkeen tuki esimiestyöhön vaikutti myönteisesti myös työhyvinvointiin.

6.3.1 Työmuotojen vaikuttavuus

Yksilöcoachingissa aika oli kokonaan esimiehen itsensä käytössä, mitä haastattelujen perusteella arvostettiin. Esimiehellä oli näin ollen mahdollisuus vaikuttaa käsiteltäviin

asioihin eri tavalla kuin muissa työmuodoissa. Yksilötason tarpeiden huomioimisen mahdollisuus lienee yksi myönteisesti kokemuksiin ja tuloksiin vaikuttanut tekijä.

Yksilöcoachingin osalta osa vastanneista vaihtoi työmuodon ryhmäcoachingiin kesken hankkeen. Tämä merkitsi sitä, että kaikkia yksilöcoachingin kertoja ei käytetty. Näiden osalta yksilöcoachingin vähäisyys saattoi vaikuttaa haastattelujen perusteella annettuihin arvosanoihin alentavasti. On toki myös mahdollista, että alempi arvosana tarkoittaa tyytymättömyyttä työmuotoon, mutta tätä ei tullut ilmi haastatteluissa. On myös muistettava, että ryhmäcoachingin tarve syntyi vertaistuen koetusta tarpeesta osan esimiesten parissa, ei tyytymättömyydestä yksilöcoachingiin.

Yksilöcoachingissa korkeampi koettu vaikuttavuus muihin työmuotoihin nähden näkyikin korostuneemmin niiden kyselyyn vastanneiden osalta, jotka eivät vaihtaneet työmuotoa ryhmäcoachingiin kesken hankkeen, eli saivat yksilöcoachingia enemmän. Myös yksilötasolla koettu työmuodon tarve vaikuttanee tulokseen; on todennäköistä, että yksilöcoachingin valinneet ovat kokeneet juuri tämän työmuodon itselleen tarpeellisimmaksi, parhaiten esimiestyötä ja työhyvinvointia tukevaksi työmuodoksi.

Haastatteluissa mainittiin yksilöcoachingin osalta saatu tuki esimiestyöhön, lähemmin tiimin johtamiseen, mutta myös saatu tuki yksityiselämän kysymyksiin, minkä koettiin tukevan työssä jaksamista. Haastattelujen perusteella voidaan todeta, että vaikuttavuus vastaa opinnäytetyössä esitettyä aikaisempaa tutkimusta, jonka mukaan business coachingin on todettu tukevan esimiestyön kehittämisessä ja vähentävän työkuormitusta. Kuitenkin haastateltujen vähäinen määrä johtaa kapeaan aineistoon.

Yksilöcoachingia suositellaan opinnäytetyön kirjallisuudessa kuusi kertaa, yhden kerran pituus kasvokkaisessa coachingkerrassa 1,5 – 2 tuntia. Yksilöcoachingien usein hankittu tyypillinen määrä organisaatioissa on coachingista väitöskirjan laatineen Ria Parppein mukaan myös kuusi aktiivi-istuntoa, vaikkakaan virallista suositusta ei liene hänen mukaansa missään. Parppei toteaaakin coachingkertojen tarpeellisen määrän riippuvan asetetuista tavoitteista. (Carlsson & Forssell 2012: 41 – 48; Parppei 2014 - 2015)

Parpei tuo esille kertojen lisäksi myös tiheyden, jonka merkitys saattaisi hänen mukaansa jopa olla suurempi kuin kertojen määrän merkitys: korkeintaan neljä viikkoa kahden aktiivi-istunnon välissä, näissäkin viikoittainen raportointi coachille sekä yhteys puhelimitse kahden viikon jälkeen. Coachingkertojen - kuten muiden tukimuotojen määrän – määrittelee viime kädessä ostaja. (Parpei 2014 - 2015)

Tutkittavassa hankkeessa coachingkertojen määrä ja tiheys eivät vastanneet edellä mainittuja näkemyksiä. Myös yhden coachingkerran kesto oli edellä mainittuja lyhyempi. Nämä seikat lienevät vaikuttaneen ainakin osittain koettuun vaikuttavuuteen alentavasti.

Ryhmämuotoiset työmuodot mahdollistivat haastattelujen perusteella vertaistuen. Vertaistuen merkitys nousi myös esiin haastatteluissa. Vertaistuen merkitys esimiestyölle nousee esille myös opinnäytetyön teoriassa sekä aikaisemmissa tutkimuksissa. Ryhmäcoachingin osalta aikaisemmassa tutkimuksessa nousee esille uusiin kollegoihin tutustuminen. Ryhmämuotoisissa työmuodoissa saadut kontaktit ovat myös tämän opinnäytetyön haastattelujen perusteella helpottaneet vertaistuen hakemista ja saamista työarjessa.

Ryhmäcoachingkerrat ajoittuivat osittain YT-neuvotteluiden ajankohtaan ja sen jälkeen. Haastattelujen perusteella voidaan todeta, että ryhmäcoachingin tuoma vertaistuki voi antaa mahdollisuuden purkaa YT-neuvotteluiden tai muun muutostilanteen herättämiä tunteita ja ajatuksia. Myös opinnäytetyössä esitetystä, ryhmäcoachingia koskevassa aikaisemmassa tutkimuksessa nousee esille samankaltaisten ongelmien läpikäymisen merkitys, tosin itse esimiestyön osalta.

Myös esimiestyön, omien työtapojen kehittäminen nousee ryhmäcoachingin osalta esille aikaisemmassa tutkimuksessa, enemmän kuin tämän opinnäytetyön tuloksissa. Syy lie-
nee ainakin osittain organisaation suurissa muutoksissa, jotka veivät voimavaroja. Tämä tuotiin myös esille tämän opinnäytetyön haastatteluissa. Haastattelujen sekä aikaisemman tutkimuksen perusteella voitaneen todeta, että ryhmäcoachingilla on mahdollista tukea esimiestyötä.

Ryhmävalmennuksen osalta koulutuksella ei ole todettu opinnäytetyössä esitetystä aikaisemmassa tutkimuksessa olleen suurta vaikuttavuutta henkilöstöjohtamiseen. Kuten teoriaosuudessa todettu, henkilöstöjohtaminen, leadership-johtaminen vaatii esimerkiksi itsetuntemusta, tunneälyä ja vuorovaikutustaitoja. Näitä lienee haasteellista vahvistaa hankkeen koulutusmuotoisen työmuodon keinoin, kuten on todettu vuorovaikutustaitojen osalta esitetystä aikaisemmassa tutkimuksessa.

Hankkeen ryhmävalmennuksen aiheita voidaan pitää itsereflektioon haastavina. Vaikka koulutustilaisuudessa haastettaisiin pohdintaan ja molemminpuoliseen vuorovaikutukseen, esteeksi voi muodostua ryhmän suuri koko. Ryhmäcoaching tuotiinkin kesken tutkittavan hankkeen vaihtoehdoksi, koska osa esimiehistä oli kaivannut mahdollisuutta keskinäiseen keskusteluun. Tämäkin kokemus vastaa esitetyn aikaisemman tutkimuksen kokemuksia koulutuksesta.

Itsereflektio todetaan opinnäytetyön teoriaosuudessa tärkeäksi osaksi esimiestyötä. Haastattelujen perusteella itsereflektio mahdollistui kaikissa työmuodoissa. Yksilöcoachingin osalta itsereflektio mahdollistui suoraan coachin kysymystenasettelujen kautta. Ryhmämuotoisissa työmuodoissa, varsinkin ryhmäcoachingissa esimerkiksi omien työtapojen tai ajankäytön pohtiminen mahdollistui työmuodosta saadun vertaistuen kautta. (Liite 6)

Kuten teoriaosuudessa todettu, itsereflektion merkitys nousee entisestään muutostilanteissa koettujen haasteiden aikana. Onko mahdollista, että hankkeen aikana tapahtuneet muutokset organisaatiossa ovat nostaneet itsereflektiota suoraan tukevan yksilöcoachingin merkitystä – sekä sen merkitystä, että omia kokemuksia on ollut mahdollista purkaa kahden kesken organisaatiosta ulkopuolisen henkilön kanssa? Toisaalta, ryhmäcoachingin osalta tuotiin haastattelujen aikana esille vertaistuen merkitys, samassa tilanteessa olevien kollegojen tuen merkitys kuormittavaksi koettujen YT-neuvotteluiden aikana.

6.3.2 YT-neuvotteluiden vaikutus ja tuki YT-neuvotteluiden haasteisiin

YT-neuvotteluista puhuttaessa oli haastattelutilanteiden aikana aistittavissa, että toipuminen saattoi olla vielä usealla haastateltavalla kesken kesänkin 2014 lopussa, jolloin viimeiset haastattelut toteutettiin.

YT-neuvotteluiden vaikutusta työpaikkoihin ja jäljelle jääviin työntekijöihin on tutkittu. YT-neuvottelut vaikuttavat kielteisesti työpaikkaan, mutta pitkäaikaiset vaikutukset alkavat YT-neuvotteluiden jälkeen. Usein työn määrä voi lisääntyä. Jäljelle voi jäädä pelon ilmapiiri. Luovuus voi kärsiä ja johtoa voidaan alkaa myötäillä pelon vuoksi. Kynisyyttä ja katkeroitumista voi myös esiintyä. Työntekijä saattaa alkaa kyseenalaistaa omaa asemaansa varsinkin tilanteessa, jossa hän kokee, että osaavia kollegoita on irtisanottu. Myös syyllisyyden tunteita irtisanottuja kohtaan voidaan kokea. (Bairoh et al. 2014: 28, 68; Puntari & Roos 2006: 90 – 91)

Haastattelujen perusteella on mahdollista, että tutkittavan organisaation YT-neuvotteluissa koettu kuormitus on väliaikaisesti laskenut esimiestyön laatua ja vienyt tutkittavan organisaation esimiehiltä voimavaroja esimerkiksi oman esimiestyönsä kehittämiseksi. YT-neuvottelut lienevät myös vaikuttaneet kielteisesti koetun tuen määrään kokonaisuudessaan.

Yksilöcoachingin osalta voidaan kysyä: olisiko yksilöcoachingista koettu tuki YT-neuvotteluiden haasteisiin sekä työhyvinvointiin ollut suurempi, jos kukaan yksilöcoachingin valinneista ei olisi kokenut joutuvansa säästämään istuntoja YT-neuvotteluiden jälkeiselle ajalle coachingkertojen vähäisyyden vuoksi? On mahdollista, että istuntojen säästäminen YT-neuvotteluiden jälkeiselle ajalle saattoi jättää osan esimiehistä liian yksin YT-neuvotteluiden paineiden alle. Kuten todettu teoriaosuudessa, esimies voi kokea yksinäisyyttä työssään ilmankin organisaatiossa tapahtuneiden YT-neuvotteluiden kaltaista tilannetta.

6.3.3 Tuki tiimin johtamiseen

Kun esimies alkaa johtaa uutta tiimiä, hän todennäköisesti kohtaa myös tiimin rakentamiseen liittyviä haasteita. Tutkittavassa organisaatiossa nämä haasteet kohdattiin kuorittaviksi koettujen YT-neuvotteluiden jälkeen. Vaikka vain yksi haastateltava toi kyttäessä esiin esimerkiksi uudessa tiimissä olevia ristiriitatilanteita, on mahdollista, että useampi esimies on kohdannut – kenties kyselyjen ja haastattelujen jälkeenkin – tiimin rakentamiseen liittyviä haasteita.

Esimerkiksi Susan Wheelan on jakanut tiimin rakentumisen eri vaiheisiin: 1. muotoutumisvaihe (navigating stage), 2. kuohuntavaihe / selviytymisvaihe (surviving state), 3. normien luomisen vaihe (stage of group development) ja 4. toteuttamisvaihe (stage of intense productivity and effectiveness). Jokainen vaihe vaatii erilaisia johtamistapoja esimiehiltä. Erityisesti toinen vaihe on haasteellinen esimiehen kannalta. Ristiriidat ja erimielisyydet ovat tavallisia. Tiimin jäsenet alkavat etsiä omaa paikkaansa. Esimiehenkin työskentelytapoja voidaan kyseenalaistaa. Tämä vaatii esimieheltä toisaalta jämäkkyyttä, toisaalta ymmärrystä sekä malttia harkintaan, miten reagoida eri tilanteissa. (Wheelan 2013: 21 – 57) Myös teoriaosuudessa todetaan esimerkiksi tunneällyn sekä eri tilanteissa oikean reagoinnin tärkeys esimiestyössä.

Yksilöcoachingia YT-neuvotteluiden yli säästäneet esimiehet kertoivat pystyneensä hyödyntämään yksilöcoachingia uuden tiimin johtamisen haasteissa. Ryhmäcoaching-kerroista osa ajoittui YT-neuvotteluiden jälkeiselle ajalle. On siis mahdollista, että tätäkin työmuotoa pystyttiin hyödyntämään uuden tiimin johtamiseen liittyvissä haasteissa. Tätä hyötyä ei kuitenkaan tullut ilmi haastatteluissa, vaikkakin tuli muuten ilmi ryhmäcoachingista saatu tuki tiimin johtamiseen yleisellä tasolla.

Voidaan ajatella, että syvempi ymmärrys tiimissä tapahtuvista reaktioista helpottaa esimiehen kokemaa painetta. Esimerkiksi Romppainen ja Kallasvuo (2011) tuovat näkökulman, jonka mukaan esimies tarvitsee tietoa esimerkiksi ryhmädynamiikasta voidakseen ymmärtää tiimissä tapahtuvia ilmiöitä (Romppainen & Kallasvuo 2011: 122). Voisiko koulutusmuotoinen työmuoto – huolimatta tämän opinnäytetyön sekä esitetyn ai-

kaisemman tutkimuksen alhaisesta vaikuttavuudesta – antaa tukea edellä mainittuihin tiimin johtamisen haasteisiin?

Teoriaosuudessa todetaan tunteiden käsittelyn vuorovaikutustilanteissa olevan esimiestyössä tärkeää työhyvinvoinnin kannalta. Myös esimiesten kokema paine toisiinsa ristiriidassa olevien odotusten vuoksi sekä yksinäisyys tuodaan esille teoriaosuudessa. Voidaan ajatella edellä mainittujen haasteiden ja niistä suoriutumisen merkityksen korostuvan varsinkin tilanteissa, jossa johdettava tiimi on esimerkiksi Wheelanin mallin mukaisesti kuohuntavaiheessa. Onkin tärkeää varmistaa, että esimiehellä on käytettävissä riittävä tuki näissä tilanteissa.

Huomionarvoista on myös Pekka Siiran (2013) johtopäätös väitöskirjassaan: ristiriitojen lähestymistavat ja ratkaisut näyttäisivät olevan puutteellista suomalaisissa työpaikoissa (Siira 2013: 7). Myös Wheelanin (2013) mukaan moni työntekijä ei ole koskaan kokenut sellaista työtiimiä, joka olisi saavuttanut hänen tiimin rakentumisen mallinsa mukaista toteuttamisvaihetta, eli vaihetta neljä (Wheelan 2013: 44).

6.3.4 Tuki valmentavaan johtamiseen

Yksilöä huomioivan valmentavan johtamisen kohdalla tulos oli siis hieman keskimääräistä parempi. Kuitenkin tätäkin tulosta voidaan pitää keskimääräisesti alhaisena. Kuten todettu, YT-neuvottelut lienevät vieneen voimavaroja esimiestyön kehittämiseltä, ja siis myös valmentavan johtamisen työtapojen kehittämiseltä.

Tutkittavassa organisaatiossa on paljon kymmeniä vuosia esimiestyössä toimineita esimiehiä. He ovat suurimman osan työurastaan toteuttaneet esimiestyötään työnjohtajan ja asiantuntijan näkökulmasta, joka on aikaisemmin ollut vallitseva esimiestyö myös opinäytetyön teoriaosuuden kirjallisuuden mukaan.

Työkokemusta ei huomioitu haastateltavien valinnassa. Haastatteluissa neljä viidestä oli kymmeniä vuosia kokeneita esimiehiä. Heidän tapansa kertoa kokemuksistaan oli suh-

teellisen työkeskeistä verrattuna viidenteen, vähemmän kokeneeseen esimieheen - vaikkakin pohtivat myös paljon omaa johtamistapaansa ja sen kehittämistä. Yksi kokenut esimies totesikin haastattelussaan, että valmentavan johtamisen omaksuminen oli vaatinut itsekuria ja palaaminen vanhaan tyyliin voi tapahtua helposti.

Viitalan (2007) mukaan perinteissä työnjohtajan roolissa toiminut esimies tarvitsee tukea valmentajan roolin löytämiseen. Muutosprosessi on haastava ja voi kestää pitkään. Tukea voi saada omasta valmennussuhteesta, koulutuksesta sekä omalta esimieheltä. Olennaista on myös organisaation tasolta tullut tuki. Kun organisaatio määrittelee valmentavan johtamisen strategiseksi tekijäksi ja määrittelee myös valmentavan johtamisen sisällön ja luonteen, saadaan raamit ja kollektiivinen tuki yksittäiselle esimiehelle. (Viitala 2007b: 91 – 92)

Voidaan ajatella – huomioiden organisaatiossa tapahtuneet suuret muutokset – että valmentavan johtaminen tarvitsee organisaatiossa edelleen tukea voidakseen kehittyä. Valmentajan rooliin siirtyminen merkitsee kokeneelle esimiehelle myös asiantuntijan ja työnjohtajan roolista luopumista. Jos luopuminen koetaan vaikeaksi, mutta valmentavaa johtamista yritetään toteuttaa organisaation odotusten mukaisesti, riskinä on työnkuvan laajentuminen liian suureksi. Tällaisessa tilanteessa uupumisen riski kasvaa.

Kuten teoriaosuudessa todettu, valmentavassa johtamisessa työntekijä nähdään lähtökohtaisesti työ- ja kehittymishaluisena, päinvastoin kuin perinteisessä työn johtamisessa. Tämän voidaan ajatella lisäävän esimiehen vastuuta. Jos tulosta ei synny toivotusti tai sairauspoissaolojen määrä on kohonnut, esimiehen on kyettävä pohtimaan yhdessä työntekijän kanssa, miten esimerkiksi esimiestyöllä voidaan tukea työntekijää ja työn tuloksellisuutta. Tämä vaatii esimieheltä kykyä laaja-alaiseen ja analyttiseen pohdintaan. Jotta esimies pystyisi tähän, hän saattaa tarvita tukea. Kuten todettu teoriaosuudessa, valmentavan johtamisen on todettu lisäävän työhyvinvointia ja jopa puolittavan sairauspoissaolojen määrää. Sen tukemisen voidaan katsoa olevan työntekijöiden hyvinvoinnin sekä henkilöstökulujen kannalta kannattavaa.

Kuten yksilöcoachingin yhteydessä todetaan, lapsuudessa voidaan saada ajatusrakenteita tai uskomuksia esimerkiksi koskien työntekoa. Esimiestyössä pitäisi pyrkiä itsereflektion kautta tietoisuuteen näistä uskomuksista, esimerkiksi omasta ihmiskäsityksestä koskien alaisiaan tai omista käsityksistään, minkälainen on hyvä työntekijä. Tähän voidaan tarvita tukea. On todennäköistä, että tiedostamattomat uskomukset, esimerkiksi tiedostamaton kielteinen ihmiskäsitys, välittyy johdettaville. Tällaisessa tilanteessa voidaan nähdä riski, että valmentava johtaminen kärsii. Myös riski esimiehen alentuneeseen työhyvinvointiin voidaan nähdä vähentyneiden onnistumisen kokemusten kautta.

Valmentavassa johtamisessa yksilönäkökulma nousee esille. Yksilönäkökulma nousee esille myös yksilöcoachingissa. Kun esimies toimii coachin roolissa, hänen työtapansa ja lähestymiskulmansa ovat coachingin kaltaisia esimerkiksi kehityskeskusteluissa. Voidaan tästä näkökulmasta ajatella, että yksilöcoaching voisi usealla esimiehellä toimia hyvänä tukimuotona valmentavan johtamisen kehittämisessä.

6.4 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen tulosten luotettavuutta pohdittaessa on arvioitava totuudenmukaisuutta, siirrettävyyttä, pysyvyyttä ja puolueettomuutta (Lincoln & Guba 1984: 290)

Totuudenmukaisuutta arvioitaessa on pohdittava olosuhteita ja puitteita, joissa tutkimus on tehty (Lincoln & Guba 1984: 290). Tutkimustyössä esimerkiksi haastateltava voi kokea tilanteen pelottavaksi tai uhkaavaksi – ja näin ollen antaa vastauksia, joiden hän uskoo olevan hyväksytyjä vastauksia (Hirsjärvi et al. 2009: 207). Myös vuorovaikutuksen laatu tutkijaa kohtaan vaikuttaa siihen, miten luotettavaa tietoa voidaan saada (Lincoln & Guba 1984: 192).

Sekä kyselylomakkeen että haastattelujen yhteydessä informoitiin kerättävän materiaalin luottamuksellisesta käsittelystä. Haastattelutilanteisiin varattiin riittävästi aikaa, puolitoista tuntia. Varattu aika oli väljä; yhden haastattelun kohdalla käytettiin koko aika. Itse haastattelutilanteessa pyrittiin luomaan välitön ja rauhallinen ilmapiiri. Haastattelut toteutettiin haastateltavien työpaikoilla, suljetuissa tiloissa. Näillä toimenpiteillä pyrit-

tiin turvaamaan se, että jokainen tutkimushenkilö koki pystyvänsä antamaan totuudenmukaisia vastauksia.

Kun pohditaan tutkimuksen tulosten *siirrettävyyttä*, on arvioitava, olisivatko tulokset samoja toisessa asiayhteydessä (Lincoln & Guba 1984: 290). Tässä tapauksessa on pohdittava, ovatko tulokset yleistettävissä tutkittavassa organisaatiossa sekä samoissa olosuhteissa olleilla tutkimushenkilöillä toisessa organisaatiossa.

Kyselykaavakkeella, kvantitatiivisella tutkimuksella pyritään yleensä löytämään yleistettäviä vastauksia kysymällä pieneltä joukolta tutkimusongelmaan liittyviä kysymyksiä. Pienen joukon, eli otoksen katsotaan edustavan koko suurta joukkoa, eli perusjoukkoa. Ongelmana voi kuitenkin olla, että otoksen edustavuus ei ole täydellinen. Tulokset voivat siten olla virheellisiä. (Kananen 2008: 10, 13, 51)

Edellä mainitusta tämä opinnäytetyö poikkeaa niin, että kysely on lähetetty kaikille tiedossa oleville esimiehille, jotka ovat olleet mukana hankkeessa loppuun asti. Tämän sekä korkean vastausprosentin (86,8 %) myötä voidaan todeta, että numeeristen vastausten osalta on todennäköisesti pystytty saamaan yleistettäviä vastauksia koskien tutkittavan organisaation esimiesten kokemuksia tutkittavasta työhyvinvointihankkeesta. Koska tuloksia on pohdittu aikaisemman tutkimuksen ja teorian valossa, voidaan numeeristen vastausten osalta pitää todennäköisenä, että tulos olisi samansuuntainen myös toisilla, samoissa olosuhteissa olleilla tutkimushenkilöillä. Kyselykaavakkeen osalta otos on siis suurempi kuin haastattelun osalta, joten yleistettävyydenkin on suurempi (Tähtinen et al. 2011: 21).

Teemahaastattelulla sekä sen sisältöanalyysillä pyrkimyksenä on lisätä ja syventää ymmärrystä tutkittavaan asiaan haastateltavan näkökulmasta. Tulosten yleistäminen ei kuitenkaan ole kyselykaavakkeen tulosten tavoin mahdollista, koska tutkimushenkilöitä on vähemmän. (Alasuutari 1995: 231; Kvale & Brinkmann 2009: 17) Kuitenkin – kun verrataan haastattelujen tuloksia teoriaan sekä aikaisempiin tutkimuksiin, saadaan tarkempi käsitys aineiston ilmitulleiden näkökulmien yleistettävyydestä. Voitaneen todeta, että valitut tutkimusmenetelmät ovat tukeneet toisiaan mahdollisimman totuudenmukaisen aineiston keruussa.

Tulosten *pysyvyyttä* pohdittaessa on arvioitava, olisivatko tulokset samanlaisia, jos olisi käytetty eri tutkimusmenetelmiä (Lincoln & Guba 1984: 290).

Yhtenä tutkimusmenetelmänä olisi voinut olla strukturoitu haastattelu. Strukturoidussa haastattelussa kysymysten ja väitteiden järjestys on täysin suunniteltu ennalta (Hirsjärvi et al. 2009: 208). Strukturoitu haastattelu ei olisi kuitenkaan mahdollistanut uuden, ennalta odottamattoman tiedon esiintuloa, kuten teemahaastattelu. Voidaan ajatella, että strukturoitu haastattelu olisi antanut aineistoa, joka olisi ollut lähellä kyselykaavakkeella saatua aineistoa. Yleistettävyyden voidaan ajatella olevan samalla tasolla – olettaen, että haastateltavia olisi ollut yhtä monta kuin kyselykaavakkeeseen vastanneita. Toisaalta, haastattelutilanne on elävä vuorovaikutustilanne. Vuorovaikutuksen laatu voi vaikuttaa tulokseen.

Teemahaastattelun osalta päädyttiin yksilöhaastatteluun. Ryhmähaastattelussa saatu tieto olisi saattanut jäädä pinnallisemmaksi. Ryhmähaastattelu olisi kuitenkin voinut toisella tavalla tuoda esiin uutta tietoa. Esimerkiksi yhden ryhmän jäsenen ilmaisema näkemys olisi voinut saada aikaiseksi keskustelua eli olisi tuonut esille, onko samaa näkemystä enemmänkin ryhmässä vai ei. Näkemyksen yleistettävyyden määrittäminen olisi saattanut helpottaa.

Tutkimuksen *puolueettomuuden* osalta olennaisina kysymyksinä nousevat tutkijan suhde tutkimuksen aiheeseen sekä mahdolliset intressit, sidokset tutkijan osalta (Lincoln & Guba 1984: 290)

Jotta tulkinta olisi mahdollisimman objektiivinen, tulkitsijalla on oltava teoretiedon lisäksi myös avoin mieli ja avoin suhtautuminen uutta, odottamatonta tietoa kohtaan. (Kvale & Brinkmann 2010: 44). Tulkinnessa onkin tärkeää tunnustaa, että tutkijan omat lähtökohdat vaikuttavat tutkimukseen, sekä aineiston keruuseen että tutkijan tekemiin johtopäätöksiin. Tutkijan on oltava tietoinen esimerkiksi omista ennakkokäsityksistään ja lähtökohdistaan koskien tutkittavaa aihetta – ja siirrettävä nämä tietoisesti syrjään tutkimustyössä. (Kvale & Brinkmann 2010: 227, 230 – 231; Syrjälä et al. 1994 s. 122)

6.5 Eettinen pohdinta

Opinnäytetyössä on noudatettu Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohjeistuksen mukaista hyvää tieteellistä käytäntöä. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta, ohje 2012) sekä ammattikorkeakoulun Arcadan ohjeita. Opinnäytetyössä on sovellettu tieteellisen tutkimuksen kriteerien mukaisia ja eettisesti kestäviä tiedonhankinta-, tutkimus- ja arviointimenetelmiä. (Hirsjärvi et al. 2009: 24)

Tutkimus on pyritty suunnittelemaan, toteuttamaan ja raportoimaan yksityiskohtaisesti sekä tieteelliselle tiedolle asetettujen vaatimusten edellyttämällä tavalla. Opinnäytetyössä toteutetaan tieteellisen tiedon luonteeseen kuuluvaa avoimuutta tutkimuksen tulosten julkaisussa. (Hirsjärvi et al. 2009: 24)

Kyselylomakkeeseen vastaaminen oli vapaaehtoista. En osaa sanoa –vaihtoehto antaa mahdollisuuden olla ottamatta kantaa sähköisen kyselylomakkeen pakollisiin kysymyksiin. Sanalliseen osuuteen ei ollut pakko vastata. (Kananen 2008: 24, 25) Kyselyn yhteydessä kysyttiin suostumusta haastatteluun. Suostumuksen ilmaisu ei ollut sitova, koska osallistujalla on oikeus keskeyttää osallistuminen tutkimukseen kaikissa tutkimuksen vaiheissa. Kun haastattelua varten otettiin yhteyttä, tutkimushenkilöä muistutettiin vielä oikeudesta perua suostumuksensa haastatteluun.

Haastattelutilanteessa haastateltavan yksityisyyttä, henkilökohtaisia rajoja on pyrittävä kunnioittamaan ja haastattelun seuraukset henkilökohtaisella tasolla on pyrittävä ennakkoimaan. Kyse voi olla esimerkiksi haastateltavan muuttunut käsitys itsestään tai haastattelutilanteessa koettu stressi. (Kvale & Brinkmann 2009: 32)

Haastattelutilanteen alussa haastateltavalle kerrottiin, että esitettyihin kysymyksiin oli lupa jättää vastaamatta. Haastateltava voi mahdollisimman pitkälle vaikuttaa haastattelun ajankohtaan ja haastattelupaikkaan. Näin voitiin minimoida haastateltavan kokema stressi esimerkiksi kiireen tai haastattelupaikan vuoksi.

Opinnäytetyössä on pyritty rehellisyyteen, huolellisuuteen ja tarkkuuteen tulosten talentamisessa ja esittämisessä sekä tutkimusten ja niiden tulosten arvioinnissa (Hirsjärvi et al. 2009: 24). Tulkinnassa on pyritty siihen, että haastateltavan / kyselyyn vastanneen viesti omasta kokemuksesta säilyisi muuttumattomana. Tämän tärkeys korostuu etenkin haastattelujen aineiston tulkinnassa. (Kvale & Brinkmann 2010: 45, 79) Haastattelutilanteissa pyrittiin tarkentavilla kysymyksillä varmistumaan siitä, että haastateltavan antama viesti on tulkittu oikein. Tulkinnassa pyrittiin objektiivisuuteen.

Tutkimuksessa luottamuksellisuus on turvattava. Luottamuksellisuudessa on mietittävä, mille tahoille tutkimusraportti on saatavilla, jotta tutkimushenkilöitä ei tunnistettaisi. (Kvale & Brinkmann 2010: 79, 88 ja 293) Tutkimuksen kohteena olevaa Pohjola Terveys Oy:n asiakasorganisaatiota ei mainita opinnäytetyössä. Aineiston analyysissä kyselyn ja haastattelun informaatiota on käsitelty niin, asiakasorganisaatiosta ja sen esimiesasemassa olevista työntekijöistä tietoinen lukija ei voi tunnistaa yksittäistä tutkimushenkilöä.

Kun opinnäytetyö on valmistunut ja hyväksytty, kaikki kyselyistä sekä haastatteluista saatu aineisto hävitetään asianmukaisesti. Aineistoa on syntynyt sähköisessä muodossa (äänitiedostot, muistiinpanot, sähköpostit, kyselyjen vastaukset) sekä paperimuotoisena (muistiinpanot, tulosteet).

6.6 Johtopäätökset ja uuden tutkimuksen tarve

Esimiestyössä tarvitaan jatkuvaa tukea teoriaosuuden kirjallisuuden mukaan. Kun huomioidaan myös teoriaosuudessa todetut esimiestyön haasteet sekä esimiestyön vaikutus alaisten työhyvinvointiin, voidaan jatkuvaa tukea pitää perusteltuna. Lisäksi tutkittavan organisaation osalta on edelleen hyvä huomioida vuoden 2014 alussa toteutetut YT-neuvottelut ja organisaatiomuutos. Kun pohditaan tämän opinnäytetyön haastattelujen tuloksia sekä tulosten pohdinnassa esiintuotuja YT-neuvotteluiden tutkittuja vaikutuksia, voidaan pitää mahdollista, että tässä opinnäytetyössä tutkitun organisaation esimie-

histä osa saattaa vielä tarvita tukea YT-neuvotteluiden ja organisaatiomuutoksen työstämisessä.

Jos organisaatiossa ilmenee uusi työntekijöihin vaikuttava tilanne, jota ei ole voitu huomioida hankkeen suunnitteluvaiheessa, voidaan pitää perusteltuna, että hankkeen työmuotoja, niiden määrää ja tarkoitusta pohditaan uudestaan yhdessä hankkeeseen osallistuvien kanssa. Vaikka esimerkiksi työterveyshuollon psykologi on käytettävissä, voi olla luontevampaa purkaa ja pohtia muutostilanteen kokemuksia coachin kanssa, jos luottamuksellinen suhde on syntynyt ennen muutosprosessin alkua. Jos coachingkertoja on vähän käytettävissä, niiden lisäämistä voidaan pitää perusteltuna työhyvinvoinnin kannalta.

Yhdessä haastattelussa mainittiin pettymys siitä, että suorittavalle tasolla kohdistettua tukea siirrettiin YT-neuvotteluiden alettua. Haastattelussa tuli myös ilmi esimiehen kantama huoli alaisistaan, jotka jäivät hankkeen osalta ilman tukea. Opinnäytetyön kirjallisuudessa todetaan tuen tärkeys sekä esimiestasolla että suorittavalla tasolla oleviin työhyvinvointiin vaikuttaviin tekijöihin. Voidaan ajatella, että organisaation YT-neuvotteluiden ja organisaatiomuutoksen kaltainen tilanne korostaa entisestään molempien osapuolien tukemisen tärkeyttä.

Suuri osa haastatelluista esimiehistä mainitsi työssään olevan kiireen siitä huolimatta, että asiaa ei kysyty. Koska haastateltuja oli vähän, ei voida varmuudella todeta tämän opinnäytetyön perusteella organisaation esimiesten kokevan kiirettä yleisemminkin. Jatkuva kiireen kokemus voi kuitenkin aiheuttaa pitkäaikaista stressiä, joka voi olla uhka työhyvinvoinnille. Nykytiedon mukaan pitkäaikaisella stressillä on kielteinen vaikutus psyykkiseen ja fyysiseen terveyteen (SBU 2003: 80; Keltikangas-Järvinen 2008: 182). Pitkittynyt stressi voi johtaa myös työuupumukseen (Terveyskirjasto b). Kiireen kokemuksen yleisyys saattaisi siis olla perusteltua selvittää.

Kiireen kokemuksen yleisyyden lisäksi olisi hyvä selvittää mistä tämä kokemus johtuu. Syytä voi olla useampia: esimerkiksi liika työn määrä, puutteellinen työnjako tai esimie-

hellä itsellään oleva ajankäytön tai jaksamisen ongelma. Koetun kiireen syyt voivat myös vaihdella yksilöllisellä tasolla.

Tämän opinnäytetyön teoriaosuudessa tuodaan esille sekä työntekijään että työoloihin liittyvien tekijöiden vaikutus työntekijän työhyvinvointiin. Salutogeenisessä johtamisessa tarvitaan paneutumista sekä työntekijässä että työoloissa liittyviin tekijöihin. Opinnäytetyön teoriaosuudessa mainitaan esimerkiksi eri tahoista kohdistuvat odotukset, jotka voivat olla ristiriidassa keskenään. Tutkitun organisaation osalta huomioarvoista ovat myös YT-neuvotteluiden ja organisaatiomuutoksen yhteydessä koetut haasteet.

Jos kiireen kokemus johtuu enemmän esimerkiksi oman työn organisointiin ja ajankäyttöön liittyvistä haasteista kuin esimerkiksi työn määrästä tai työoloista, tukea voidaan saada itsereflektion ja vertaistuen kautta työssä toisilta esimiehiltä sekä omalta esimieheltä - mutta tarvittaessa myös esimerkiksi tutkitun hankkeen työmuodoista. Työmuodothan ovat työntekijään kohdistuvia toimenpiteitä.

Jos kiireen kokemus aiheutuu työoloihin liittyvistä tekijöistä, kuten esimerkiksi työnkuvan epäselvyydestä tai työn määrästä, on näihin tekijöihin puututtava työpaikalla hyvällä management-johtamisella. Hyvä esimiestyö vaatii tukea myös organisaation johdolta. Työntekijän ympärillä olevia työolosuhteiden ongelmia ja puutteita ei voi paikata työntekijään kohdistuvilla toimenpiteillä. Esimerkiksi Haikala ja Pentti (2014) toteavat coachingista, että työmuodolla ei voi paikata puutteellista johtamista ja että coachingilla ei voi peittää yksittäisiä työpaikan ongelmia (Haikala & Pentti 2014: 57).

Koetussa kiireessä voidaan nähdä riski, että esimiestyölle tärkeä itsereflektion osuus laskee. Ryhmäcoachingin osalta esimiehet kokivat aikaisemman tutkimuksen osalta ryhmäcoaching-ajan mahdollistaneen ajattelemaan pysähtymisen sekä rauhoittaneen kiireistä työpäivää. Voidaan todeta, että kaikki työmuodot antavat raamit ajattelemaan pysähtymiseen ja tätä kautta itsereflektion lisäämiseen. Aika on varattu juuri tätä tarkoitusta varten ja useimmiten myös paikkana on muu kuin oma työpiste. On lupa pysähtyä pohtimaan omaa työtään ilman suorituksen pakkoa.

Työntekijän subjektiivinen kokemus on tärkeässä osassa tässä opinnäytetyössä esitetyissä työhyvinvoinnin määritelmässä. Näin ollen esimiesten toiveiden ja kokemusten yksilöllinen huomioiminen voidaan myös pitää perusteltuna työhyvinvoinnin parantamiseen tähtäävää tukea määriteltäessä. Silloin voidaan pitää todennäköisempänä, että tukitoimet kohdentuvat niin, että vaikuttavuus on suurempi.

Tarvitseeko esimies esimerkiksi coachingia tai ryhmäcoachingia, jos esimiehen oman esimiehen työ on riittävän valmentavaa, esimiestyö ja työn muut puitteet mahdollistavat ajattelemaan pysähtymisen eli itsereflektion ja työpaikalla saatu vertaistuki on riittävä? Ulkopuolisen tuen tarve lienee kuvatussa hyvässä tilanteessa vähäisempi, mutta tarve tuskin katoaa kokonaan kaikilta esimiehiltä. Esimerkiksi tämän opinnäytetyön tuloksissa koskien yksilöcoachingia arvostettiin mahdollisuutta pohtia itselleen tärkeitä asioita organisaatiosta ulkopuolisen henkilön kanssa.

Numeeristen vastausten perusteella vaikuttavuus ei siis ollut korkealla tasolla. Suurin vaikuttavuus näyttäisi olleen yksilöcoachingilla. Tukimuotojen vähäisen määrän sekä organisaatiossa tapahtuneiden muutosten vuoksi ei voida kuitenkaan todeta itse tukimuotojen olevan toimimattomia numeeristen vastausten alhaisista keskiarvoista huolimatta. Myös haastattelujen tulokset ja aikaisempi tutkimus tukevat näkemystä siitä, että työmuodot voivat olla toimivampia kuin mitä tämän opinnäytetyön numeeriset tulokset antavat ymmärtää.

SVENSKT SAMMANDRAG

Inledning

I det här masterarbetet kartlades effekten av ett projekt om arbetsvälmående som utförts av företaget Pohjola Terveys Ab. Projektet utfördes i en organisation som inte nämns i masterarbetet. Utgångspunkten var förmännens egna upplevelser som kartlades med en enkät och med temaintervju.

Projektet påbörjades våren 2013 och planerades vara slutfört våren 2014. I organisationen utfördes ändå samarbetsförhandlingar under projektets gång. Arbetsförhållandet slutade för nästan hälften av förmännen. Även en organisationsförändring genomfördes vilket ledde till att teamen av medarbetare byggdes om. Förmännen fick nya medarbetare och nya team.

Teoretisk referensram

I det salutogena, hälsofrämjande arbetet läggs uppmärksamheten både till individen och till den omgivning där individen lever. Individen ses som ett aktivt subjekt. Det väsentliga är känslan av koherens. I frågor kring arbetsvälmående läggs uppmärksamhet både till arbetstagaren och till arbetstagarens omgivning. Kvaliteten av ledarskapet, förmansarbetet påverkar arbetsvälmående hos medarbetare.

Det finns olika teorier och modeller av ledarskap. Ledarskapet delas ofta i två delar: leadership och management. I leadership läggs uppmärksamheten vid ledning av människor medan management behandlar frågor om ledning av arbete. I frågor om ledarskap läggs uppmärksamheten i masterarbetet på leadership. Ledning av ett team samt coachande ledarskap behandlas i masterarbetet. Myles Downeys teori om ledarskap stöder kanske mest masterarbetets syfte. Myles Downeys teori delar ledarskapet i tre delar: management, leadership och coaching.

Självkänedom samt känslointelligens är viktiga egenskaper hos en ledare eller förman. Förmåga att reagera i olika känslomässiga situationer behövs. Obearbetade känslor på en arbetsplats påverkar enligt flera forskningar arbetsvälmående och arbetshälsan på ett negativt sätt. Även coachande ledarskap befrämjar arbetsvälmående enligt en svensk undersökning vilket syns exempelvis i minskade sjukdagar.

Arbete som förman kan vara krävande. Förväntningar gällande resultat ställs från organisationens ledning. Förväntningar ställs även på medarbetarnas sida. Behov av ledarskap kan variera på den individuella nivån och det kan behövas olika typer av ledning i ett team.

De granskade arbetsformerna samt tidigare forskning

I det kartlagda projektet riktades tre olika stödformer mot förmännen: individuell coaching, gruppcoaching samt utbildningsinriktad gruppcoaching. Enligt planeringen skulle utbildningen ske tre gånger och den individuella coachingen tre gånger. Under projektet fick Pohjola Terveys Ab feedback om behov av referensstöd bland förmän. En del av förmännen upplevde att den utbildningsinriktade gruppcoaching inte gav tillräcklig möjlighet till diskussion, referensstöd på grund av gruppens storlek. Förmännen gavs möjlighet att byta den individuella coachingen till en tredje arbetsform, gruppcoaching.

Effekten av de använda arbetsformerna har undersökts tidigare. Enligt tidigare forskning har utbildningens effekt på förmansarbete och leadership-ledarskap inte varit stor. I undersökningen konstaterades under intervjuerna att leadership-ledarskapet ”är svårt att undervisa”. I rapporten konstaterades att det väsentliga i leadership-ledarskap är sociala relationers art i stället för utvecklade metoder.

Individuell coaching kan enligt tidigare forskningar minska arbetsbelastningen. Coaching kan stödja i tidsanvändning och ansvarstagande av egna känslor. Upplevelser av stress och ångest har minskat och livsbemästring ökat. Coaching kan utmana den coachade att reflektera över samt att ifrågasätta egna tankemönster.

I gruppcoaching har det väsentliga enligt tidigare forskning varit att bekanta sig med kollegor i liknande arbete, att diskutera de gemensamma utmaningarna i arbetet. Gruppcoaching har enligt tidigare forskning gett möjlighet till nya synpunkter och själva stunden av gruppcoaching har upplevts lugna den hektiska arbetsdagen.

Undersökningen och resultat

Förmännens upplevelser av arbetsvälmåendeprojektets effekt kartlades genom en förfrågan och individuella temaintervjuer. Antalet forskningspersoner blev 38. Av dem svarade 33 personer på förfrågan. Fem personer intervjuades.

I förfrågan besvarades frågorna 5 – 16 med alternativa vitsord från 1 till 5: 1 = inte alls, 2 = knappt, 3 = någorlunda, 4 = mycket, 5 = väldigt mycket. Enligt de numeriska svaren hade det undersökta projektet stött förmansarbete och arbetsvälmående i genomsnitt knappt och någorlunda (2 – 3).

Enligt resultaten av intervjuerna har projektet gett nya synpunkter exempelvis på arbets sätt i förmansarbete. Projektet har också enligt resultaten av intervjuerna påmint om vikten av att ta hand om sig själv. Mera stöd upplevdes i individuellt coachande ledarskap än i ledning av teamet. Även utmaningar i själva arbetet kom upp under flera intervjuer: samarbetsförhandlingarna samt upplevd tidspress på arbetet.

Utbildningsdagarna upplevdes delvis onödiga enligt resultaten. Alla de intervjuade deltog i dagarna men tre av de intervjuade mindes inte någonting om utbildningsdagarna. Men referensstöd kunde fås även från utbildningsdagarna, nya kontakter som även fanns tillgängliga i vardagen efteråt. En av de intervjuade nämnde om betydelsen av offormella pauser för skapande av kontakter. Under pauserna kunde även utbildningens tema diskuteras och olika synpunkter bytas.

Den individuella coachingen avviker på ett positivt sätt i de numeriska resultaten. I den individuella coachingen uppskattades enligt resultaten från intervjuerna möjlighet till att spegla tankar och känslor med en utomstående person och att tiden inte behövde delas med andra. Coachingen utmanade till att reflektera över det behandlade temat ur en ny synvinkel. Efter samarbetsförhandlingarna under projektet fick alla förmännen ett nytt team att leda. Den individuella coachingen kunde även ge stöd till utmaningarna med det nya teamet. Den individuella coachingen fick ingen kritik som arbetsform.

Styrkan av gruppcoaching var möjlighet till referensstöd från kollegerna med liknande arbete - detta enligt intervjuresultaten. En av de intervjuade uttryckte dock att referensstöd även kunde fås i arbetets vardag. Via referensstöd kunde förmannen få nya synpunkter och idéer för arbetssätt i praktiska situationer som ledning av ett möte. Gruppcoaching skedde delvis under tiden av samarbetsförhandlingarna. Enligt resultaten från intervjuerna kunde referensstöd även fås för den belastning som samarbetsförhandlingarna skapade.

Tiden av samarbetsförhandlingarna upplevdes tung. Två av de intervjuade upplevde otillräcklighet i ledning av teamet under förändringsprocessen. Framtiden gällande det egna arbetsförhållandet var osäker vilket belastade förmännen. Samtidigt fanns reaktioner hos medarbetarna på grund av de kommande förändringarna.

Samarbetsförhandlingarna ledde även till besvikelse över projektet. Projektets mål var att utveckla förmansarbete och att öka arbetsvälmående. Under de nya omständigheterna upplevdes det målmedvetna handlandet omöjligt. Å andra sidan, kunde en del av förmännen få stöd till belastningen under förändringsprocessen av gruppcoaching och individuell coaching. De förmän som hade valt att fortsätta individuell coaching kunde själva bestämma över tidpunkterna. Eftersom antalet coaching gånger i den individuella coachingen var tre – fyra (1 telefonsamtal + 3 ggr), kunde coaching gånger sparas över tiden av samarbetsförhandlingarna – för att tillräckligt stöd skulle finnas i utmaningarna med den nya organisationen samt med det nya teamet.

Under intervjuerna kom för övrigt upp betydelsen av en trygg atmosfär, möjlighet att kunna fritt diskutera utan att dölja problem.

Diskussion

I resultaten avviker frågorna kring den individuella coachingen (frågorna 10 och 13) samt frågan gällande effekt på individbaserat coachande ledarskap (frågan 5) på ett positivt sätt. Det gemensamma med dessa tre frågor är den individuella utgångspunkten. Vikten av t.ex. självreflektion ökar i arbetslivet som präglas av förändringar. Den individuella coachingen ger den coachade möjlighet att själv välja de behandlade ämnena vilket torde vara en faktor som påverkar effekten på ett positivt sätt. Av resultaten från intervjuerna kan man konstatera att arbetsformen har stött självreflektion genom frågeställningarna från coachen. Resultaten kan konstateras motsvara resultaten i tidigare forskning.

Vikten av referensstöd för förmän kommer upp i litteraturen som använts i masterarbetet: att få diskutera med andra som arbetar med liknande arbete. I båda gruppverksamheterna, utbildning och gruppcoaching kan konstateras att referensstödet har lett till självreflektion hos förmän. Resultaten gällande arbetsformerna motsvarar i stort sätt tidigare forskning.

De intervjuade hade upplevt samarbetsförhandlingarna belastande. Enligt forskning kan samarbetsförhandlingarna ha en negativ påverkan även på lång sikt hos dem som inte har blivit uppsagda: det kan uppstå skuldkänslor mot uppsagda kolleger, fruktan i atmosfären och minskad kreativitet, kyniskhet och bitterhet. Av resultaten av intervjuerna kan konstateras att samarbetsförhandlingarna möjligen har påverkat de numeriska resultaten på ett negativt sätt.

Alla förmännen fick nya team efter samarbetsförhandlingarna och organisationsförändringen. Konfliktsituationer kan höra till utveckling av ett team, vilket kan kräva mycket

av teamets förman. Det är motiverat att rikta stöd mot förmän även i fortsättningen. Även coachande ledarskap behöver mera stöd i fortsättningen.

Slutsatser och fortsatt forskning

Fyra av fem intervjuade nämnde om tidspress på sitt arbete trots att frågor inte ställdes om detta. Eftersom de intervjuade var få, kan inte generaliserande slutsatser tas. Kontinuerlig upplevelse av tidspress kan leda till långvarig stress och därmed negativt påverka arbetsvälmående och hälsa. Att utreda hur allmän denna upplevelse är kan anses motiverat. Även orsakerna till den upplevda tidspressen behöver utredas. De påverkande faktorerna kan finnas både i arbetsförhållanden och i arbetstagaren.

Det är sannolikt att samarbetsförhandlingarna samt organisationsförändringen påverkade de numeriska resultaten på ett negativt sätt. När en ny, oplanerad situation kommer upp i organisationen under ett projekt, behövs på nytt reflektion över projektets mål och metoder tillsammans med deltagarna.

De numeriska resultaten var inte i hög nivå. På grund av den låga mängden av stöd under projektet samt förändringarna i organisationen kan inte slutsatser dras om att arbetsmetoderna inte skulle vara ändamålsenliga. Även resultaten från intervjuerna samt tidigare forskning stöder tanken om att de forskade stödformerna är mera effektiva än vad de numeriska svaren visar.

LÄHTEET

Ahonen, Guy. 2000. *Henkilöstötilinpäätös. Yrityksen ikkuna menestykselliseen tulevaisuuteen*. Kauppakaari Oyj. ISBN 952-14-0048-X

Alasuutari, Pertti. 1995. *Laadullinen tutkimus*. Tampere: Osuuskunta Vastapaino. ISBN: 951-768-055-4

Antonovsky, Aaron. 2005. *Hälsans mysterium*. Stockholm: Natur och Kultur. ISBN: 978-91-27-11027-4

Anttonen & Räsänen (toim.). 2009. *Työhyvinvointi – uudistuksia ja hyviä käytäntöjä*. Helsinki: Työterveyslaitos. ISBN 978-951-802-950-5. Viitattu (13.1.2013):
http://www.ttl.fi/fi/verkkokirjat/Documents/BWW_ty%C3%B6hyvinvointi_web.pdf

Aura, Ossi – Ahonen, Guy – Ilmarinen, Juhani. 2011. *Strategisen työhyvinvoinnin tila Suomessa 2011*. Tutkimusraportti. Työterveyslaitos. ISSN: 978-952-5848-09-0. Viitattu 4.9.2014:
http://www.excenta.fi/assets/news/Excenta_Strategisen_hyvinvoinnin_tila_Suomessa_2011_tutkimus.pdf

Bairoh, Susanna – Hankamäki, Teemu – Tapola, Timo. 2014. *Yhteistoiminnan henki hukassa. Kokemuksia irtisanomisiin johtaneista yt-neuvotteluista asiantuntijaorganisaatioissa*. Tutkimusraportti. Tekniikan akateemiset TEK. ISBN: 978-952-5633-91-7. Viitattu 30.10.2014:
<https://www.tek.fi/cm1s/browser?id=workspace%3A//SpacesStore/abfbabcd-33f0-4893-a77a-2a04c02ec0fa&filename=cm1sattachments/YT-Raportti.pdf>

Business Coaching Institute, kotisivut. Viitattu: 24.6.2014.
<http://businesscoachinginstitute.fi/koulutukset/coaching-polku>

Carlsson, Maria & Forssell, Christina. 2012. *Esimies ja coaching*. Oivaltava coaching johtamisen työkaluna. Helsinki: Tietosanoma Oy. ISBN: 978-951-885-347-6

Davidsson, Minna & Tarvainen, Minna. 2013. *Ryhmäcoaching esimiestyön kehittämisen menetelmänä – kohti dialogista johtamista*. Opinnäytetyö, liiketalouden koulutusohjelma. Haaga-Helia ammattikorkeakoulu. Viitattu 10.6.2014:

http://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/63166/Tarvainen_Davidsson_Ryhmacoaching_Dialogi.pdf?sequence=1

Downey, Myles. 2003. *Effective coaching*. USA: Cengage Learning. ISBN-13: 978-1-58799-172-1

Eriksson, Andrea. 2011. *Health Promoting Leadership. A Study of the Concept and Critical Conditions for Implementation and Evaluation*. Doctoral Thesis. Göteborg: Nordic School of Public Health. ISBN: 978-91-86739-18-8. Viitattu 28.1.2014:

<http://www.nhv.se/upload/biblioteket/andrea%20eriksson%20kappa.pdf>

Goleman, Daniel. 1995. *Tunneäly, lahjakkuuden koko kuva*. Helsinki: Otava. ISBN: 951-1-14457-X

Goleman, Daniel. 1998. *Tunneäly työelämässä*. Helsinki: Otava. ISBN 951-1-15811-2

Haikala, Tuovi & Pentti, Päivi. 2014. Tutkimus todistaa coachingin vaikuttavuuden. Artikkelit lehdessä: *Fakta*, toukokuu 2014. Talentum Media Oy.

Hirsjärvi, Sirkka – Remes, Pirkko – Sajavaara, Paula. 2009. *Tutki ja kirjoita*. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi. ISBN: 978-951-31-4836-2

Hirvihulta, Harri. *Coaching – valmenna ja sparraa menestykseen*. Kustannusosakeyhtiö Tammi. ISBN-13: 978-951-26-2448-2

International Federation of Coach –järjestön (ICF) kotisivut: Viitattu 24.10.2013:

<http://www.coachfederation.org/need/landing.cfm?ItemNumber=978&navItemNumber=567>

Viitattu 8.11.2013: <http://www.icffinland.fi/icf-finland/>

Viitattu 24.1.2014:

<http://www.coachfederation.org/about/ethics.aspx?ItemNumber=854&navItemNumber=634>

Johanson, Ulf & Skoog, Matti. 2007. *Verksamhetsstyrning – för utveckling, förbättring och förändring*. Malmö: Liber AB. ISBN 978-91-47-08641-2

Juuti, Pauli. 2006. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Teoksessa Vesterinen, Pirkko (toim.): *Työhyvinvointi ja esimiestyö*. Juva: WS Bookwell Oy. ISBN: 951-0-32410-8

Kananen, Jorma. 2008. *Kvantti, kvantitatiivinen tutkimus alusta loppuun*. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. ISBN: 978-951-830-138-0, ISSN: 1456-2332

Kauppinen, Tero J. 2006. *Johtamisen johtaminen: kuinka johtamisesta tehdään kilpailukykyä lisäävä tekijä*. Helsinki: Talentum. ISBN: 952-14-1080-9

Kauppinen, Timo – Mattila-Holappa, Pauliina – Perkiö-Mäkelä, Merja – Saalo, Anja – Toikkanen, Jouni – Tuomivaara, Seppo – Uuksulainen, Sanni – Viluksela, Marja - Virtanen, Simo. 2012. *Työ ja terveys Suomessa 2012*. Seurantatietoa työoloista ja työhyvinvoinnista. Helsinki: Työterveyslaitos. ISBN: 978-952-261-302-8. Viitattu 11.9.2014: http://www.ttl.fi/fi/verkkokirjat/tyo_ja_terveys_suomessa/Documents/Tyo_ja_Terveys_2012.pdf

Keltikangas-Järvinen, Liisa. 2008. *Temperamentti, stressi ja elämänhallinta*. WSOY. ISBN 978-951-0-39329-1

Kvale, Steinar & Brinkmann, Svend. 2010. *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur. ISBN: 978-91-44-05598-5

Leppänen, Makke & Rauhala, Ilona. 2012. *Johda ihmistä. Psykologiaa johtajille*. Helsinki: Talentum. ISBN: 978-952-14-1745-0

Lincoln, Yvonna S. & Guba, Egon G. 1984. *Naturalistic Inquiry*. SAGE Publications. ISBN: 0-8039-2431-3

Lindevall, Po. 2005. *Coachologi, laganda, lust & lönsamhet*. ISBN: 91-975636-0-9

Lindström, Bengt & Eriksson, Monika. Salutogeeninen lähestymistapa terveyteen - teoria terveyden resursseista. Teoksessa: Pietilä, Anna-Maija (toim.): *Terveyden edistäminen, teorioista toimintaan*. Helsinki: WSOYPro Oy. ISBN: 978-951-0-31865-2

Mayer-Pirttijärvi, Hannele (toim.). 2009. *Sairauspoissaolojen hallinta, työkykyä ja työhyvinvointia. Opas työpaikoille*. Elinkeinoelämän keskusliitto Viitattu 28.5.2014:
http://pda.ek.fi/www/fi/tutkimukset_julkaisut/2009/SPopas_yrityksille.pdf

McColl-Kennedy, Janet R. & Anderson, Ronald D. 2012. *Impact of Leadership Style and Emotions on Subordinate Performance*. Viitattu: 17.10.2013:
<http://ayubsmaterial.weebly.com/uploads/8/8/2/7/8827385/leadershipstyleemotions.pdf>

Mäkirintala, Eija. 2008. *Feeling Better, Performing Better? Holistically-Oriented Top Performance and Well-Being (HOPE): Performance Enhancement and Its Perceived Impacts on Musicians*. Academic Dissertation. Helsingin yliopisto. Viitattu 29.9.2014:
<https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/19979/feelingb.pdf?sequence=2>

Nordenfelt, Lennart. 1991. *Livskvalitet och hälsa – Teori och kritik*. Almqvist och Wiksell förlag. ISBN 91-21-12345-4

Nummelin, Tarja. 2007. *Keskusteleva esimiestyö. Opitaan kokemuksesta*. Helsinki: WSOYPro. ISBN: 978-951-0-32913-9

Parpei, Ria. 2008. *Business coaching itsesäätelyn kehitysinterventiona*. Väitöskirja. Teknillinen korkeakoulu. ISBN 978-951-22-9307-0 Viitattu 10.11.2013:
<http://lib.tkk.fi/Diss/2008/isbn9789512293070/isbn9789512293070.pdf>

Parpei, Ria. 2014 – 2015. Näkökulmia business coachingin sopivasta määrästä ja tiheydestä. [haastattelu sähköpostitse]. Ajalla 12.9.2014 – 13.1.2015

Perko, Kaisa & Kinnunen, Ulla. 2013. *Hyvinvointia edistävä johtajuus: kahden vuoden seurantatutkimus kunta-alalla*. Tampereen yliopisto. ISBN 978-951-44-9296-9 Viitattu 24.6.2014:
http://www.uta.fi/projektit/resulead/reports/Perko_Kinnunen_2013.pdf

Pohjanheimo, Esa. 2007. Valmennusprosessi ja roolit. Teoksessa: Räsänen, Mikko (toim.): *Coaching ja johtajuus*. Valmentava ote esimiestyössä. Helsinki: Edita Publishing Oy. ISBN: 978-951-37-5096-1

Pohjola Terveys Oy:n kotisivut. Viitattu 21.11.2013:

<https://www.pohjola.fi/pohjola/yritys--ja-yhteisoasiakkaat/henkiloston-hyvinvointi?id=328900&srcl=8>

<https://www.pohjola.fi/pohjola/yritys--ja-yhteisoasiakkaat/henkiloston-hyvinvointi/palvelut?id=328910&srcl=8>

Puntari, Irmeli & Roos, Satu. 2006. *Numeroita ja ihmisiä, Yt-neuvottelut, irtisanomiset ja työyhteisön tulevaisuus*. Helsinki: Talentum. ISBN: 978-952-14-1132-8

Rauramo, Päivi. 2004. *Työhyvinvoinnin portaat*. Helsinki: Edita. ISBN: 951-37-3986-4

Rautio, Maria & Husman, Päivi. Työikäisten terveyden edistäminen – esimerkkejä työmenetelmistä ja toimintamalleista. Teoksessa: Pietilä, Anna-Maija (toim.): *Terveyden edistäminen, teorioista toimintaan*. Helsinki: WSOYPro Oy. ISBN: 978-951-0-31865-2

Rehnbäck, Katriina & Keskinen, Soili. 2005. *Työhyvinvointia alaistaidolla ja esimiestyön hallinnalla*. Kuntien eläkevakuutus. ISSN: 1456-6265 Viitattu 19.11.2013: <https://www.keva.fi/SiteCollectionDocuments/Multimedia/Tyoyhteisotaidot/Alaistaidot.pdf>

Reikko, Kai – Salonen, Kari – Uusitalo, Ilkka. 2010. *Puun ja kuoren välissä. Lähijohtajuus sosiaali- ja terveysalalla*. Turun ammattikorkeakoulu. ISBN: 978-952-216-128-4. Viitattu 25.6.2014: <http://julkaisut.turkuamk.fi/isbn9789522161284.pdf>

Romppainen, Birgitta & Kallasvuo, Anita. 2011. *Johtajuuden rakentuminen. Eväitä lähijohtamiseen*. Helsinki: Kansanvalistusseura. ISBN: 978-951-9140-54-4

Rotter, Julian B. 1966. *Generalized Expentancies for Internal Versus External Control of Reinforcement*. University of Connecticut. Viitattu 28.1.2014: <http://www.soc.iastate.edu/Sapp/soc512Rotter.pdf>

Sandahl, Christel – Falkenström, Erica – von Knorring, Mia. 2012. *Chef med känsla och förnuft*. Stockholm: Natur och kultur. ISBN: 978-91-27-11974-1

SBU (Svensk beredning för medicinsk utvärdering). 2003. *Sjukskrivning – orsaker, konsekvenser och praxis*. Göteborg. ISBN 91-87890-89-5 Viitattu 15.10.2013: <http://www.sbu.se/upload/publikationer/content0/1/sjukskrivning/sjukskrivninghelarap.pdf>

Schaupp, Marika – Koli, Annarita – Kurki, Anna-Leena, Ala-Laurinaho, Arja. 2013. *Yhteinen muutos. Työhyvinvointia työtä kehittämällä*. Helsinki: Työterveyslaitos. ISBN: 978-952-261-265-6

Siira, Pekka. 2013. *Organizational Conflict, Conflict Management, and Communication. A Social Complexity Perspective*. University of Helsinki: Academic dissertation. ISSN 1798-9132. Viitattu 7.1.2014: <https://helda.helsinki.fi/handle/10138/41886>

Suomen Coaching-yhdistyksen kotisivut
Viitattu 24.10.2013: <http://www.coaching-yhdistys.com/mita-coaching-on>

Sydänmaanlakka, Pentti. 2003. *Intelligent Leadership and Leadership Competencies. Developing a leadership framework for intelligent organisations*. Helsinki University: Academic dissertation. ISSN 1459-1936 Viitattu 7.1.2014: <https://aaltodoc.aalto.fi/bitstream/handle/123456789/2042/isbn9512263602.pdf?sequence=1>

Sydänmaanlakka, Pentti. 2004. *Älykäs johtajuus*. Talentum Media Oy. ISBN: 952-14-0714-X

Syrjälä, Leena – Ahonen, Sirkka – Syrjäläinen, Eija – Saari, Seppo. *Laadullisen tutkimuksen työtapoja*. Helsinki: Kirjayhtymä Oy. ISBN: 951-26-3948-3

Terveyskirjasto a. Viitattu 24.1.2014:
[http://www.terveyskirjasto.fi/terveyskirjasto/tk.koti?p_artikkeli=dlk00903&p_haku=terveys who](http://www.terveyskirjasto.fi/terveyskirjasto/tk.koti?p_artikkeli=dlk00903&p_haku=terveys+who)

Terveyskirjasto b. Viitattu 28.1.2014:
[http://www.terveyskirjasto.fi/terveyskirjasto/tk.koti?p_artikkeli=dlk00681&p_haku=Työuupumus](http://www.terveyskirjasto.fi/terveyskirjasto/tk.koti?p_artikkeli=dlk00681&p_haku=Ty+öuupumus)

Temmes, Markku – Kiviniemi, Markku – Peltonen, Pauliina. 2001. *Hallinto uudistuu, uudistuuko johtaminen? Johtamisen kehittämisen arviointiraportti*. Valtionvarainministeriö, tutkimukset ja selvitykset 4/2001. Viitattu 27.1.2014:
https://www.vm.fi/vm/fi/04_julkaisut_ja_asiakirjat/01_julkaisut/04_hallinnon_kehittaminen/3495_fi.pdf

Thornton, Christine. 2010. *Group and Team Coaching. The Essential Guide*. Routledge. ISBN: 978-0-415-47228-9

Tones, Keith & Tilford, Sylvia. 2001. *Health Promotion, Effectiveness, efficiency and equity*. Nelson Thornes Ltd (United Kingdom). ISBN 0 7487 4527 0

Tutkimuseettinen neuvottelukunnan ohje 2012: *Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa*. Viitattu 10.11.2013:
http://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf

Tähtinen, Juhani – Laakkonen, Eero – Broberg, Mari. 2011. *Tilastollisen aineiston käsittelyn ja tulkinnan perusteita*. Turku: Turun yliopiston kasvatustieteiden laitos ja Opettajankoulutuslaitos. ISBN: 978-951-29-4717-1

Uneståhl, Lars-Eric & Schill, Gregor. 2012. *Coaching med mental träning. Den ideala kombinationen*. B4PRESS. ISBN: 978-91-86237-74-5

Vahtera, Jussi & Pentti, Jaana. 1995. *Voimavarat, terveys ja työelämän muutos*. Työterveyslaitos. ISBN 951-802-122-8

Viitala, Riitta. 2004. *Henkilöstöjohtaminen*. Helsinki: Edita Prima Oy. ISBN: 951-37-4198-2

Viitala, Riitta. 2007a. *Henkilöstöjohtaminen, strateginen kilpailutekijä*. Edita Publishing Oy. ISBN 978-951-37-5269-9

Viitala, Riitta. 2007b. *Esimiehestä coach*. Teoksessa: Räsänen, Mikko (toim.): *Coaching ja johtajuus. Valmentava ote esimiestyössä*. Helsinki: Edita Publishing Oy. ISBN: 978-951-37-5096-1

Virtanen, Pekka. 2010. Aaron Antonovsky, sittenkin terveystieteilijä? Teoksessa: Ashorn, Ulla – Henriksson, Lea – Lehto, Juhani – Nieminen, Paula (toim.). *Yhteiskunta ja terveys*. Helsinki: Gaudeamus. ISBN: 978-952-495-130-2

Wheelan, Susan A. 2013. *Creating Effective Teams. A Guide for Members and Leaders*. Sage Publications. ISBN: 978-1-4522-1707-9

Wonderling, D. – Gruen, R. – Black, N. 2005. *Introduction to Health Economics*. Glasgow: Open University Press

World Health Organisation (WHO), kotisivut. Viitattu 31.1.2014:

http://www.who.int/topics/health_promotion/en/

http://www.who.int/occupational_health/topics/stressatwp/en/index.html

Zaki, Abdul Rahman – ul Hasan, Syed Shabib – Manzoor, Mazher. 2012. *Influence of Emotional Intelligence on Employees' Leadership Skills – Strategic Approach towards Organizational Stability*. IORS Journal of Business and Management. ISSN: 2278-487X. Viitattu 18.10.2013:

<http://www.iosrjournals.org/iosr-jbm/papers/Vol4-issue3/G0433240.pdf>

LIITE 1: Saatekirje kyselykaavakkeen yhteydessä

Sähköposti lähetetty 19.5.2014.

Opiskelen ylempää ammattikorkeakoulututkintoa Terveiden edistämisen linjalla. Ammatti-korkeakouluni on Högskolan Arcada. Teen opintoihini liittyvää opinnäytetyötä, jossa selvitän Pohjola Terveys Oy:n toteuttaman työhyvinvointihankkeen vaikuttavuutta esimiestyöhön. Opin-näytetyön tilaajana on Pohjola Terveys Oy.

Työhyvinvointihankkeen vaikuttavuuden kartoituksessa on lähtökohtana esimiesten oma kokemus. Tavoitteena on tuoda Pohjola Terveys Oy:lle syvempää tietoa esimiesten kokemuksesta heihin suunnatusta työhyvinvointihankkeesta sekä siitä, miten hanke on tukenut esimiestyön haasteissa eri tilanteissa. Tulokset antavat Pohjola Terveydelle käsityksen, mistä työmuodoista ja -tavoista esimiehet ovat kokeneet hyötyneensä ja mitä työmuotoja tulisi parantaa tai muuttaa.

Pyydän vastaamaan linkissä olevaan kyselyyn 6.6.2014 mennessä. Linkki kyselyyn: <http://www.noreni.net/form.php>

Tulen pyytämään osaa vastanneista yksilölliseen haastatteluun kesän ja syksyn 2014 aikana. Tässä kyselyssä kartoitan myös halukkuutta mahdolliseen yksilölliseen haastatteluun.

Saadut vastaukset tullaan käsittelemään luottamuksellisesti. Vastaukset analysoidaan opinnäyte-työssä niin, ettei yksittäistä vastaajaa voida tunnistaa. Tutkimuksen aikana kerääntynyt materiaali tullaan hävittämään asianmukaisesti, kun opinnäytetyö on hyväksytty. Tutkimukseen osallistumisen voi keskeyttää kaikissa tutkimuksen vaiheissa.

Vastaan mielelläni mahdollisiin kysymyksiin koskien opinnäytetyötäni.

Kiitos etukäteen panostuksestasi!

Nina Nores-Syvänen
Ylemmän AMK:n opiskelija, terveyden edistämisen linja
Högskolan Arcada
Puh: 040 778 49 18
nina.nores-syvanen@arcada.fi

Linkki kyselyyn:
<http://www.noreni.net/form.php>

LIITE 2: Kyselykaavake

Kyselykaavake

* = kysymys pakollinen

1. Miten pitkään olet ollut työsuhteessa nykyiseen työnantajaasi?*
2. Miten pitkään olet toiminut esimiesasemassa nykyisellä työnantajallasi?*
3. Kuinka pitkä työkokemus sinulla on esimiestyöstä?
4. Oletko ollut mukana Pohjola Terveys Oy:n toteuttamassa työhyvinvointihankkeessa sen alusta asti (kevät 2013)? Jos et, mistä lähtien olet ollut mukana?*

5. Miten hanke on tukenut valmentavaa, yksilöä huomioivaa johtamista?*

1 = Ei ollenkaan
2 = Niukasti
3 = Jonkin verran
4 = Paljon
5 = Erittäin paljon
En osaa sanoa

6. Miten hanke on auttanut tiimin johtamisessa esimerkiksi ristiriitatilanteissa?*

1 = Ei ollenkaan
2 = Niukasti
3 = Jonkin verran
4 = Paljon
5 = Erittäin paljon
En osaa sanoa

7. Miten olet kokenut saaneesi tukea hankkeesta YT-neuvottelujen tuomissa haasteissa ja paineissa?*

1 = Ei ollenkaan
2 = Niukasti
3 = Jonkin verran
4 = Paljon
5 = Erittäin paljon
En osaa sanoa

8. Miten hanke on mielestäsi tukenut esimiestyötäsi organisaatiomuutoksen tuomissa haasteissa ja paineissa?*

- 1 = Ei ollenkaan
- 2 = Niukasti
- 3 = Jonkin verran
- 4 = Paljon
- 5 = Erittäin paljon
- En osaa sanoa

9. Miten arvioit esimiesten ryhmävalmennuksen kehittäneen esimiestaitojasi?*

- 1 = Ei ollenkaan
- 2 = Niukasti
- 3 = Jonkin verran
- 4 = Paljon
- 5 = Erittäin paljon
- En osaa sanoa
- En osallistunut tähän työmuotoon

10. Miten arvioit yksilöcoachingin kehittäneen esimiestaitojasi?*

- 1 = Ei ollenkaan
- 2 = Niukasti
- 3 = Jonkin verran
- 4 = Paljon
- 5 = Erittäin paljon
- En osaa sanoa
- En osallistunut tähän työmuotoon

11. Miten arvioit ryhmäcoachingin kehittäneen esimiestaitojasi?*

- 1 = Ei ollenkaan
- 2 = Niukasti
- 3 = Jonkin verran
- 4 = Paljon
- 5 = Erittäin paljon
- En osaa sanoa
- En osallistunut tähän työmuotoon

12. Miten arvioit esimiesten ryhmävalmennuksen tukeneen työhyvinvointiasi, työssä jaksamistasi?*

1 = Ei ollenkaan

2 = Niukasti

3 = Jonkin verran

4 = Paljon

5 = Erittäin paljon

En osaa sanoa

En osallistunut tähän työmuotoon

13. Miten arvioit yksilöcoachingin tukeneen työhyvinvointiasi, työssä jaksamistasi?*

1 = Ei ollenkaan

2 = Niukasti

3 = Jonkin verran

4 = Paljon

5 = Erittäin paljon

En osaa sanoa

En osallistunut tähän työmuotoon

14. Miten arvioit ryhmäcoachingin tukeneen työhyvinvointiasi, työssä jaksamistasi?*

1 = Ei ollenkaan

2 = Niukasti

3 = Jonkin verran

4 = Paljon

5 = Erittäin paljon

En osaa sanoa

En osallistunut tähän työmuotoon

15. Miten arvioit hankkeen kokonaishyödyn omiin esimiestaitoihisi?*

1 = Ei ollenkaan

2 = Niukasti

3 = Jonkin verran

4 = Paljon

5 = Erittäin paljon

En osaa sanoa

16. Miten arvioit hankkeen kokonaishyödyn omaan työhyvinvointiisi, työssä jaksamiseen?*

- 1 = Ei ollenkaan
- 2 = Niukasti
- 3 = Jonkin verran
- 4 = Paljon
- 5 = Erittäin paljon
- En osaa sanoa

17. Oletko käytettävissä mahdolliseen yksilöhaastatteluun? Haastattelut toteutetaan kesän ja syksyn 2014 aikana.*

- Kyllä
- En

Nimi (jos olet käytettävissä):

Puhelinnumero (jos olet käytettävissä):

Sähköposti (jos olet käytettävissä):

18. Mitä haluat vielä kertoa kokemuksestasi työhyvinvointihankkeesta?

LIITE 3: Haastattelupohja

Varmistuskysymys: Onko haastateltavalle selvää, mitä tutkin, miksi haastattelen?

- Tässä haastattelussa esittämäni kysymykseen saa jättää vastaamatta.

Muutama kysymys alkuun (osittain kertausta kyselystä):

Kauanko olet ollut työsuhteessa nykyiseen työnantajaan?

Paljonko työkokemusta sinulla on esimiestyöstä?

Kuinka monta alaista sinulla on?

Ovatko alaiset esimiehiä vai suorittavaa työtä tekeviä?

Miten koit kyselyn? Jäikö ajatuksia kysymyksistä?

Kysymys hankkeesta

Mihin työmuotoihin osallistuit (ryhmävalmennus, coaching, ryhmäcoaching) ja kuinka paljon?

Milloin nämä työmuodot olivat?

Tapahtuiko yksilöcoaching (jos osallistuit) puhelimitse vai kasvotusten? Kauanko yksi kerta kesti?

Millä tavalla koet, että työhyvinvointihanke on tukenut / ei ole tukenut esimiestyötäsi?

Valmentava johtaminen

Miten käsität valmentavan johtamisen?

Oletko kokenut saaneesi hankkeesta tukea valmentavaan johtamiseen?

Tiimin johtaminen

Miten koet saaneesi hankkeesta tukea tiimin johtamiseen?

Eri johtamistapojen yhdistäminen, ajankäyttö

Koetko saaneesi hankkeesta tukea eri johtamisen osa-alueiden välisessä tasapainoilussa?

Työtapojen, ajatustapojen haastaminen

Oletko kokenut, että työhyvinvointihanke on haastanut työtapojasi?

Oletko kokenut, että työhyvinvointihanke on haastanut ajatustapojasi?

Oletko huomannut tiimissä muutosta mahdollisesta muuttamastasi toiminta- tai ajattelutavastasi?

Paineet, oma jaksaminen

Onko hankkeella ollut vaikutusta omaan työssä jaksamiseesi

Miten hanke on tukenut eri – toistensa kanssa ristiriidassakin olevien – odotusten kanssa työskentelemisessä?

Miten hanke on tukenut omien tunteiden tiedostamista ja työstämistä vaikeissa tilanteissa?

YT-neuvottelut, organisaatiomuutos

Miten koit saavasi tukea YT-neuvottelujen luomiin paineisiin?

Koitko saaneesi tukea organisaatiomuutoksen luomiin paineisiin?

Lopuksi

Oletko oppinut hankkeen aikana jotakin itsestäsi johtajana?

Onko jotakin, jota olen jättänyt kysymättä?

Pyydetään ottamaan yhteyttä, jos ajatuksia herää, joita haluaa tuoda esille.

LIITE 4: Kyselykaavakkeen numeeristen vastausten jakaumat sekä kirjalliset palautteet

Kysymys	Vastausvaihtoehto				
	1 Ei ollenkaan %	2 Niukasti %	3 Jonkin verran %	4 Paljon %	5 Erittäin paljon %
5	10	19	52	20	0
6	10	36	48	7	0
7	17	48	28	3	3
8	9	44	34	13	0
9	7	29	47	18	0
10	13	29	25	21	13
11	0	55	36	9	0
12	14	24	48	10	3
13	13	22	35	22	9
14	4	48	44	4	0
15	6	44	41	9	0
16	9	47	34	9	0

Kysymys: Mitä haluat vielä kertoa kokemuksestasi työhyvinvointihankkeesta?

”Valmennuksen sisältö on mielestäni ollut liian yleisellä tasolla. Omalla kokemustasollani pääosin vanhan toistoa.”

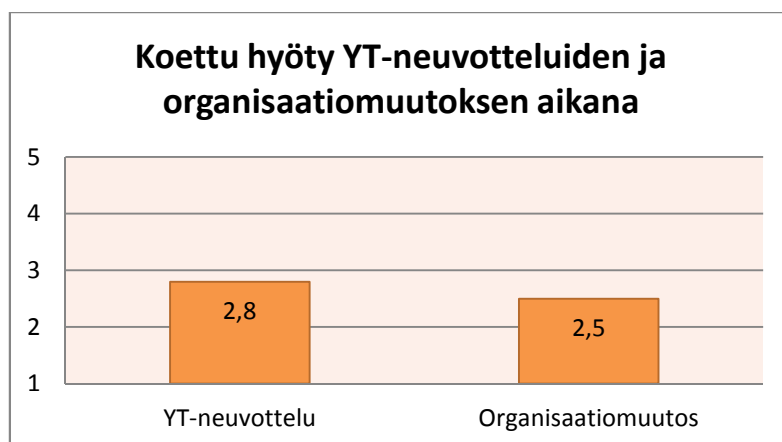
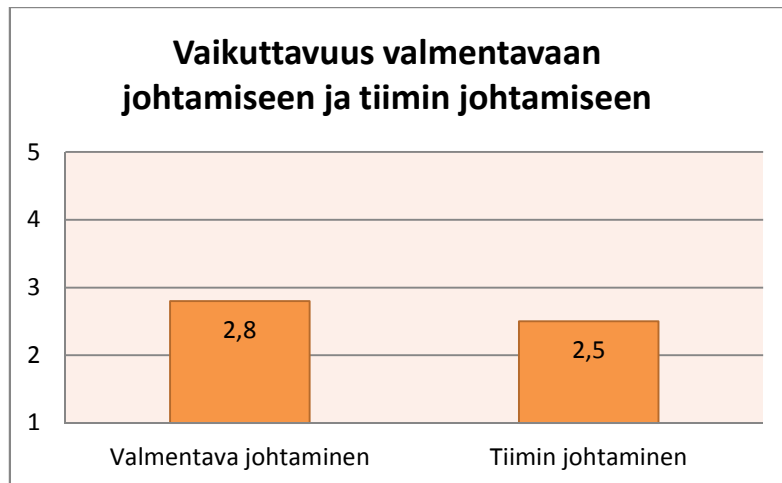
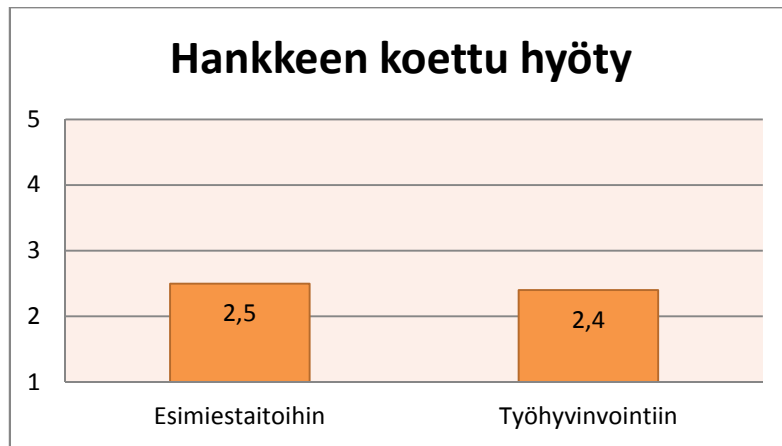
”En ole kokenut siitä olevan hyötyä.”

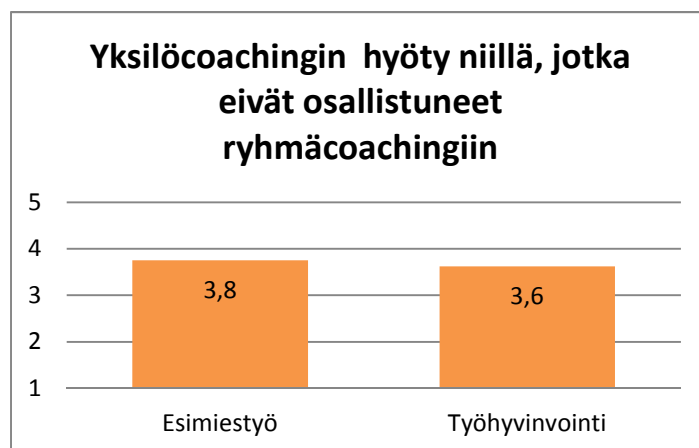
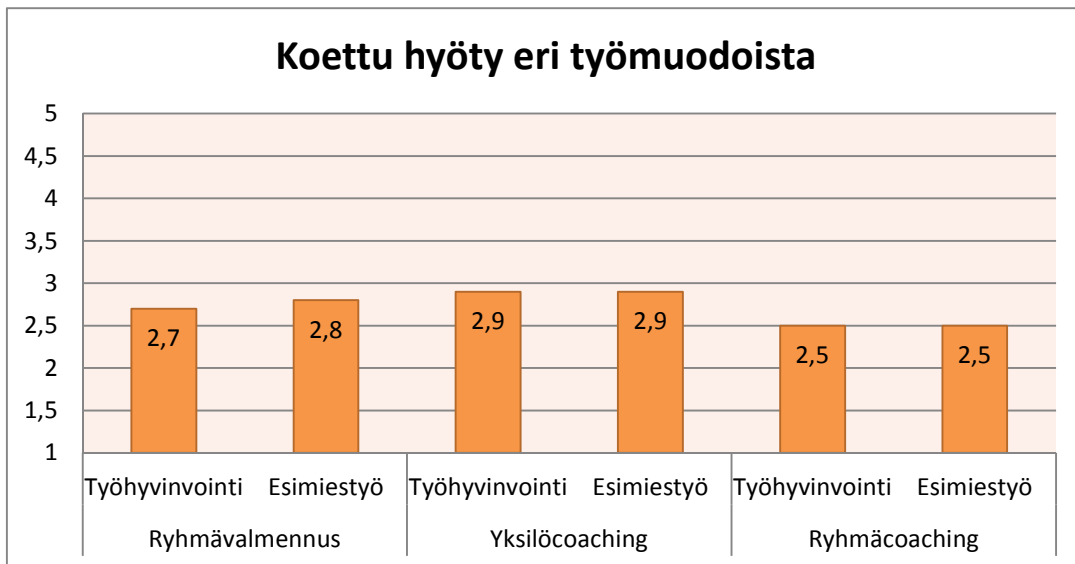
”Se lähti hyvin käyntiin ja vaikutti lupaavalta, mutta tekeillä oleva organisaatiomuutos ja käynnistyneet YT-neuvottelut eivät antaneet hankkeelle mahdollisuutta tavoitteelliseen etenemiseen.”

”Yksilöcoaching oli aivan loistava apu varsinkin yt-neuvotteluiden aikana ja sen jälkeenkin. Meillä esimiehillä pitäisi olla enemmän mahdollisuuksia saada valmennusta, tavalla tai toisella!”

”Kiitos xxx:lle ja xxx:lle!” (Pohjola Terveys Oy:n työntekijöiden nimiä)

LIITE 5: Kyselyn vastausten keskiarvot





LIITE 6: Vertaistuen ja itsereflektion syntyminen työmuotojen aikana

yksilö-coaching	→	vuorovaikutus coachin ja coachattavan välillä istunnon aikana	→	itsereflektio		
ryhmä-coaching	→	coachin ohjaama vuorovaikutus ryhmän jäsenten välillä istunnon aikana	→	vertaistuki	→	itsereflektio
ryhmä-valmennus	→	vuorovaikutus ryhmän jäsenten välillä epämuodollisten taukojen aikana	→	vertaistuki	→	itsereflektio