



SAVONIA

OPINNÄYTETYÖ - YLEMPI AMMATTIKORKEAKOULUTUTKINTO
SOSIAALI-, TERVEYS- JA LIIKUNTA-ALA

VALMENTAVAN JOHTAMISEN KÄYTÄNNÖT

VALMENTAVAN JOHTAMISEN KÄYTTÖÖNOTTO YLÄ-SAVON SOTE
KUNTAYHTYMÄN KOTIHOIDON YKSIKÖISSÄ

TEKIJÄT:

Tiina Kärkkäinen
Paula Tikkanen

Koulutusala Sosiaali-, terveys- ja liikunta-ala	
Tutkinto-ohjelma Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen tutkinto-ohjelma	
Työn tekijä(t) Tiina Kärkkäinen ja Paula Tikkanen	
Työn nimi Valmentavan johtamisen käytännöt- Valmentavan johtamisen käyttöönotto Ylä-Savon SOTE kuntayhtymän kotihoidon yksiköissä	
Päiväys	28.2.2021
Sivumäärä/Liitteet	55/3
Toimeksiantaja/Yhteistyökumppani(t) Ylä-Savon SOTE kuntayhtymä	
<p>Tiivistelmä</p> <p>Valmentava johtaminen on yksi keskeisimmistä johtamisen menetelmistä, jonka avulla voidaan vaikuttaa laaja-alaisesti organisaatioiden sekä henkilöstöjen hyvinvointiin ja menestymiseen. Valmentava johtaja toimii ennakoidusti huomioiden yksilöiden sekä tiimien vahvuudet ja kehittämisen kohteet. Johtaminen on kasvua ja kehitystä tukevaa toimintaa. Toimintaansa kauaskantoisesti suunnitteleva organisaatio perustaa henkilöstöjohtamisensa aina strategiaan.</p> <p>Tämä tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena toimintatutkimuksena, jonka tavoitteena oli yhtenäistää Ylä-Savon SOTE kuntayhtymän hoito- ja hoivapalveluiden vastuualueiden johtamisen menetelmiä. Tutkimuksessa selvitettiin, millaisia valmentavan johtamisen käytänteitä esimiehillä on käytössä ja millaisilla toimenpiteillä valmentava johtaminen voisi olla jatkossa yksiköiden johtamisen malli. Tutkimuksessa etsittiin myös johtamisen ja strategian yhteyksiä.</p> <p>Empiirinen aineisto kerättiin ryhmäteemahaastattelun sekä työpajojen avulla. Tutkimukseen osallistui viisi (5) esimiestä. Aineiston analysointi toteutettiin aineistolähtöisen sisällön analyysin mukaan luokitellen ja teemoitellen. Tutkimus perustui johtamismallin kehittämisen prosessiin. Prosessi eteni vaihe kerrallaan ja prosessinomaisuus mahdollisti sen, että kohdejoukko oli avainasemassa seuraavan vaiheen sisällön suunnittelussa ja tätä myötä pääsi vaikuttamaan keskeisiin menetelmiin.</p> <p>Keskeisimmäksi kehittämisen kohteeksi tutkimuksessa nousi esimiesten ja henkilökunnan yhteisen ajan puute. Tämä vaikuttaa työyhteisökulttuuriin sekä luottamuksen ja arvostuksen syntymiseen. Tutkimuksen yksi keskeisiä havaintoja oli se, että tutkimusyksikössä on valtavasti osaamista ja potentiaalia esimies- ja asiakastyöhön. Päivittäisen työn organisoinnin haasteet ja kiireen tuntua luova kulttuuri kuitenkin tukahduttavat osan potentiaalista.</p> <p>Tutkimuksessa tuotettiin lisäksi johtamismallin käyttöönoton käsikirja, jonka tarkoituksena on olla jatkossa tukimateriaalina kotihoidon esimiehille valmentavan johtamisen käyttöönotossa sekä perehdytyksen tukena uusille esimiehille. Tutkimuksen toteutusmenetelmä on mahdollista toistaa nyt kehittämämme mallin mukaan lähes millä tahansa ammattialalla.</p>	
Avainsanat Valmentava johtaminen, strategia, johtamisen valmennus, esimiestyö, muutos ja muutoksen pelko	

Field of Study Social Services, Health and Sports	
Degree Programme Master's Degree Programme in Management and Development for Social and Health Care Professionals	
Author(s) Tiina Kärkkäinen and Paula Tikkanen	
Title of Thesis The Practices of Coaching Management- Introduction of coaching management in home care units at Ylä-Savo SOTE Joint Municipal Authority	
Date 28.2.2021	Pages/Appendices 55/3
Client Organisation /Partners Ylä-Savon SOTE Joint Municipal Authority	
<p>Abstract</p> <p>Coaching leadership is one of the most important management methods that can be used to make a broad impact on the well-being and success of organizations and employees. A coaching leader works in a proactive way taking into account both individuals' and teams' strengths. A coaching leader also sees the areas for development. Leadership is an activity that supports growth and development. An organization that bases its human resources management on strategy, plans its operations in a far-reaching way.</p> <p>This study was implemented as a qualitative action study. The aim of the study was to unify the methods of managing in the area of care and nursing services in the Ylä-Savo SOTE Joint Municipal Authority. The study examined what kind of coaching management practices are used by supervisors and by what kind of measures coaching management could be a management model in the future. The study also discusses the links between leadership and the strategy of the organization. Empirical data was collected through a group interview and workshops. Five (5) supervisors participated in the study.</p> <p>The analysis of the material was done with data-driven content analysis. The material was categorized and themed after the analysis. The research was based on the process of developing a management model. The process progressed step by step, and that allowed the target group to play a key role in planning of the next steps.</p> <p>The key result of this study and thus a target for development was the lack of joint time between supervisors and staff. Time together affects for example the work community culture and the creation of trust and appreciation. One of the key findings of this study was that the research unit has a huge amount of expertise and potential for supervisory and customer work. However, the challenges of organizing day-to-day work and a culture with a sense of urgency suppress some of the potential.</p> <p>The output of the study is a manual for the introduction of a new management model. The manual works as support material for supervisors in the introduction of coaching management. It also can be used as an orientation material for new supervisors. The method of implementation of this research can be applied in almost any field of profession.</p>	
<p>Keywords</p> <p>Coaching leadership, strategy, management coaching, leadership, change and fear of change</p>	

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO	6
2	VALMENTAVAN JOHTAMISEN MÄÄRITTELYÄ	8
2.1	Valmentava johtajuus.....	9
2.2	Valmentavan johtajan taidot	10
2.3	Haasteet ja mahdollisuudet henkilöstön ja esimiehen näkökulmasta	11
3	HENKILÖSTÖSTRATEGIA JA ESIMIESTYÖ VALMENTAVAN JOHTAMISEN TUKENA	12
3.1	Tutkimusyksikkömme strategiset tavoitteet	12
3.2	Esimiestyö valmentavan johtamisen mahdollistajana	13
3.3	Esimiesroolit	14
3.4	Arjen johtajuus	15
4	JOHTAMISEN VALMENNUS	16
4.1	Strateginen perusta.....	16
4.2	Kohdejoukon valinnan perustelut	17
4.3	Nykytilan kartoitus	18
4.4	Valmennuksen suunnittelu ja toteutus	18
4.5	Vaikuttavuuden arviointi ja jatkosuunnitelma	19
5	TUTKIMUSASETELMA	20
5.1	Tutkimuskysymykset	21
5.2	Lähestymistapa ja menetelmät	21
5.3	Aineiston hankinta	22
5.4	Teemahaastattelu	22
5.5	Aineiston analysointi	23
5.6	Tutkimuksen validiteetti ja reliabiliteetti	24
6	KEHITTÄMISTYÖN TOTEUTTAMINEN	25
6.1	Työpaja 1	28
6.2	Työpaja 2	31
6.3	Reflektio työpajoista.....	33
6.4	Käsikirja	33
6.5	Käsikirjan menetelmät.....	34
7	TULOKSET JA JOHTOPÄÄTÖKSET	36
7.1	Valmentavan johtamisen käyttöönotto.....	36

7.2	Valmentavan johtamisen menetelmät, jotka ovat esimiestyössä jo käytössä	38
7.3	Esimiestyön kehittämiskohteet valmentavan johtamisen näkökulmasta	39
7.4	Valmentava johtaminen ja strategia	41
7.5	Tutkimuksessa esiin nousseet haasteet ja ratkaisumallit	43
7.6	Keskeiset tutkimustulokset	46
8	POHDINTA.....	48
8.1	Tutkimuksen toteutuksen onnistuminen	49
8.2	Jatkotutkimuskohteet ja hyödynnettävyys	50
8.3	Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys	51
8.4	Empiirisen tiedonkeruun loppupäätelmät	52
8.5	Esimies valmentajana ja kollegana	52
	LÄHTEET	54
	LIITE 1: SAATEKIRJE	56
	LIITE 2: TEEMAHAASTATTELURUNKO	57
	LIITE 3: PALAUTELOMAKE	58

1 JOHDANTO

Organisaatiolla, joka huomioi henkilöstöön liittyviä asioita strategisesti, on kauaskantoinen päämäärä. Henkilöstöjohtaminen tukeutuu aina strategiseen tavoitteeseen tilanteen mukaisesti. Laadukkaan henkilöstöjohtamisen avulla tuetaan työhyvinvointia eri johtamisen ulottuvuuksien kautta. (Helsilä & Salojärvi 2013, 28–30.)

Kuntayhtymätasolla hoito- ja hoivapalveluiden strategisen hyvinvoinnin johtamista on tarpeen kehittää ja luoda käyttöön esimiestyötä tukevia työkaluja sen toteuttamiseksi kotihoidossa. Aiheesta on tehty tutkimuksia, jotka osaltaan perustelevat tarvetta työelämän käyttöön tarvittavista menetelmistä yhtenäisen johtamisen toteutumiseksi. Kuntayhtymän oman toiminnan vaikuttavuuden vahvistamiseen ja strategiaan tavoitteisiin voidaan päästä muun muassa kehittämällä toimintaa valmentavan johtamisen menetelmien näkökulmasta.

Tutkimus on merkityksellinen koko kuntayhtymän johtamisen kehittämisen näkökulmasta, koska valmentavan johtamisen käsikirjaa on tarkoitus hyödyntää hoito- ja hoivapalveluiden vastuualueen johtamisen tukena sekä mahdollisesti laajemmin kuntayhtymässä. Johtamisen menetelmän jalkauttamisesta on hyötyä eri johtamisen tasojen lisäksi henkilöstötasolla, koska odotettavissa on työhyvinvoinnin lisääntymistä. Suomesta on saatavilla tutkittua tietoa siitä, että työhyvinvointiin panostamalla on voitu vaikuttaa laskevasti alkavien työkyvyttömyyseläkkeiden määrään viimeisen kymmenen vuoden aikana, jolloin laskua on ollut 26 %. Tästä huolimatta on tarpeellista panostaa työurien pidentämiseen. Kansantaloudelle vaikutukset erilaisista poissaoloista ovat merkittävät. STM:n mukaan vuonna 2012 menetys on ollut 24 miljardia euroa. Menetys koostuu työpaikalle, julkiselle taloudelle sekä työntekijöille aiheutuneista kustannuksista. (STM 2019, 17–18.) Tutkimus vastaa työelämän laadun sekä hyvinvoinnin ja tuottavuuden kehittämiseen. Työhyvinvoinnin heikko taso tulee yhä enemmän esille uupumuksena ja sen liitännäisseurauksina. Työelämän laadun kehittämisessä painotamme strategisen ja valmentavan johtamisen merkitystä.

Aiheen tutkiminen on tärkeää, koska esimiestyö vaatii uudistumista muuttuvassa yhteiskunnassa, jossa sukupolvien murros on näkyvissä. Arvomaailmat ja työn tekemisen tavat muuttuvat sukupolvien myötä. Hyvän johtamisen avulla voidaan saavuttaa parempaa tulosta ja työhyvinvointia. Työmotivaatio lisääntyy ja samalla työntekijä sitoutuu työnantajaan paremmin ja tekee työtään laadukkaammin. Johtamisen kehittämisen myötä organisaatiolla on mahdollisuus saavuttaa työhyvinvoinnin paranemista ja näin ollen vaikuttaa organisaation menestymiseen. (Juuti 2016, 9–10.)

Valmentavan johtamisen avulla pyritään vahvistamaan strategista toimintaa ja kuntayhtymän käytössä olevien resurssien hyödyntämistä osaamista kehittämällä. Se on uuden ajan johtamista, jolloin yksilöt huomioimalla voidaan vaikuttaa tiimien voimavarojen käyttöön strategiset tavoitteet huomioiden vierellä kulkien ja ohjaamista valmentamalla. Odotettavia hyötyjä ovat vastuun jakautuminen, tiimitoiminnan kehittyminen sekä henkilöstön sitoutuminen yhteisten tavoitteiden saavuttamiseen. (Gill 2003, 314; Basten 2011, 190.)

Tutkimus perustuu Ylä-Savon SOTE kuntayhtymän uuteen strategiaan. Tutkimuksessa tuotetaan kuntayhtymän kotihoidon esimiehille työkaluja valmentavan johtamisen käyttöön esiin nousseiden

nykyisten johtamisen haasteiden ja kehittämiskohteiden pohjalta. Tutkimus selvittää esimiesten johtamisen nykytilaa ja miten valmentava johtajuus näyttäytyy johtamisessa tällä hetkellä. Esiin nousseiden kehittämiskohteiden pohjalta luodaan käsikirja, jossa on työkaluja ja käytännön harjoituksia valmentavan johtajuuden vahvistamiseksi.

Tutkimuksen myötä esimiestyö vahvistuu, jolloin henkilöstön hyvinvointi lisääntyy ja vaikutukset voivat kuvastua nopeasti kuntataloudessa. Tutkimus vastaa toimeksiantajan tarpeeseen: toimeksiantaja tavoittelee yhtenevän johtamisjärjestelmän luomista ja käyttöönottoa sekä kuntayhtymän strategian 2020–2025 mukaisesti tapahtuvaa arkityön johtamista. Tutkimusta on lähdetty toteuttamaan aineistolähtöisesti teoriaan peilaten.

Tutkimuksen tulosten mukaan valmentavan johtamisen käyttöönotto edellyttää suurimpien esteiden ja haasteiden madaltumista tai selkeää suunnitelmaa siitä, miten niitä lähdetään madaltamaan. Osa tutkimuksessa esiin nousseista haasteista ovat sellaisia, että ne madaltuvat tai poistuvat itseksensä, kun esimies ottaa valmentavan johtamisen osaksi päivittäisjohtamistaan. Tuloksina nousivat esiin esimiesten työajan oikein kohdentaminen sekä kuntayhtymän strategian tuntemus ja toteuttaminen. Näihin liittyvien toimenpiteiden kautta mahdollistuu valmentavan johtamisen käyttöönotto.

2 VALMENTAVAN JOHTAMISEN MÄÄRITTELYÄ

Valmentavaa johtamisesta voidaan avata useiden eri määritelmien kautta. Yhteistä näille on, että valmentava johtaminen on koko tiimin aktiivista tukemista, ilmapiirin huomioimista sekä työntekijöiden potentiaaliin, oppimiskykyyn- ja haluun pohjautuvaa johtamista. (Viitala & Jylhä 2019, 265.) Valmentavan johtajan perusedellytyksiä ovat kyky rakentaa luottamusta ja olla läsnä hetkessä sekä huomioida kaikki työyhteisön jäsenet tasavertaisesti. Valmentavalla johtajuudella on eri muotoja ja käyttötarkoituksia. Viitala ym. (2019, 265) kirjoittaa, että valmentava johtajuus voidaan jakaa *voimaannuttavaan ja mahdollistavaan johtamiskäyttäytymiseen*: Voimaannuttaminen on työntekijöiden tukemista, jotta he uskaltaisivat ottaa enemmän vastuuta ja asettaa itselleen korkeampia tavoitteita. Esimies ohjaa työntekijöitään kysymyksillä ja opastaa tarvittaessa oikeaan suuntaan. Mahdollistava johtamiskäyttäytyminen tarkoittaa, että esimies mahdollistaa työntekijöiden oppimisen ja kehittymisen, antaa rakentavaa palautetta, keskustelee paljon ja kykenee näkemään tiiminsä ja yksilöiden kyvykkyyden ja yksikön toimivat käytännöt. Valmentava johtaja on vuorovaikutuksessa työntekijöidensä kanssa jatkuvasti ja näiden keskustelujen kautta työntekijä oivaltaa vahvuutensa sekä tätä myötä kehittyy työssään. Tätä johtamismenetelmää voidaan hyödyntää osaamisen ja vastuunkannon kehittämisessä sekä aiempien johtamismallien ja toimintatapojen uudistamisessa.

Valmentava johtajuus hyödyttää työn kaikkia osapuolia; organisaatiota, esimiestä ja työntekijää. Organisaatio hyötyy, kun osaamisen kehittymisen myötä työntekijät sitoutuvat työyhteisöön paremmin, työhyvinvointi lisääntyy ja tätä myötä organisaation tuottavuus kasvaa. (Viitala 2019, 266.) Esimiehet hyötyvät, koska heidän johtamisosaamisensa kehittyy ja he voivat hyödyntää henkilöstön voimavaroja paremmin; työntekijöistä tulee itseohjautuvia ja osaavia tekijöitä, jolloin esimiehille vapautuu aikaa muiden tehtävien tekemiseen. Työntekijät hyötyvät, koska heidän osaamistaan arvostetaan ja heitä kuunnellaan, jolloin he haluavat antaa parhaan mahdollisen panostuksen organisaation hyväksi. Kyseessä on siis positiivisuuden kehä.

Valmentavan johtajuuden vaikuttavuus on havaittu myös kansainvälisissä tutkimuksissa. McCarthy ja Milner toteavat artikkelissaan (2013), että valmentaminen tulee olemaan yleinen esimiesten toimintamalli tulevaisuuden työyksiköissä. Usein valmentavan johtamisen käyttöönottoon liitetään vielä ulkoisen johtamisvalmennuksen tuki eli esimiehet koulutetaan valmentaviksi johtajiksi. Tutkijoiden mukaan esimiehen toteuttama valmentava johtaminen on paljon tehokkaampi yksiköiden työsuorituksia parantava menetelmä, kuin pelkkä palautteen anto. Varsinaisia suorituskykyongelmia kokevat työntekijät hyötyvät valmentavasta johtamisesta eniten. (McCarthy & Milner 2013, 771.)

Johtaminen on yksinkertaisesti ihmisiin vaikuttamista. Vaikuttaminen tapahtuu vuorovaikutussuhteiden kautta (Ristikangas & Ristikangas 2019, 49.) Valmentava johtajuus korostaa juuri näitä ryhmän välisiä vuorovaikutussuhteita ja vie johtajuuden pois ”ylätasanteelta”, kaikkien yhteiseksi toimintamalliksi, jossa menestystä rakennetaan hyödyntämällä koko yhteisön vahvuuksia. Valmentava johtaminen on yksikön ajattelun kehittymistä ja käyttämättömän potentiaalın hyödyntämistä (Ristikangas & Grunbaum 2016, 11).

2.1 Valmentava johtajuus

Valmentava johtajuus on Ristikankaan ja Grunbaumin (2016, 11) mukaan nousemassa yhdeksi tärkeimmistä johtamisen menetelmistä. Tämä siksi, että esimiestyö on muutoksen polttopisteessä ja organisaatiot hakevat yhä useammin muutosta omiin johtamismenetelmiinsä. Uusien sukupolvien tulo työmarkkinoille on saanut organisaatiot ja yhteisöt huomaamaan, että kehittymishaluisia, aktiivisia nuoria osaajia voi enää johtaa perinteisin autoritäärisin menetelmin. He haluavat innostavaa johtamista, yhteistyötä, vuorovaikutusta ja mukavan työyhteisön. Jotta nämä osaajat pysyvät työpaikassa, johtamiseen on kiinnitettävä huomiota. (Ristikangas & Ristikangas 2019, 19.)

Valmentava johtajuus on johtajuutta, jossa otetaan huomioon tiimin sekä yksilön vahvuudet. Vahvuuksien huomioiminen tarkoittaa paitsi yksilön potentiaalin havaitsemista, myös tiimin yhteisten vahvuuksien löytämistä ja tukemista. Valmentavan esimiehen tärkein tehtävä on yksikön yhteisen osaamisen havaitseminen ja sen kehittäminen. Valmentava johtajuus huomioi yksilön jatkuvan kasvun ja kehittymismahdollisuudet. (Ristikangas ym. 2019, 18–19; Viitala ym. 2019, 265.) Valmentava johtajuus ei ole pelkkää esimiestyötä, vaan toimintatapa- sekä ajattelumalli (Ristikangas ym. 2016, 13) Valmentava johtaja on aidosti kiinnostunut hyödyntämään henkilöstönsä osaamista ja antaa heille mahdollisuuden myös lisätä osaamistaan. Jos henkilöstö ei koe osaamistaan arvostettavan, työmotivaatio ja samalla myös halu sitoutua organisaation strategisten tavoitteiden saavuttamiseen vähenee. Esimiehen on annettava työntekijöille tilaa tehdä omaa työtehtäväänsä ja siihen liittyviä päätöksiä. Vastuullisuuden kokemus ja arvostuksen tunne, jota esimies jakaa toimimalla näin, lisäävät työhyvinvointia ja sitoutumista työnantajaan. (Ristikangas ym. 2019, 13, 35; Roth ym. 2020, 53–54.)

Valmentava johtaja on johtaja, joka laskeutuu alaistensa kanssa samalle tasolle, on helposti tavoitettavissa, antaa palautetta ja on vuorovaikutuksessa työyhteisössä (Ristikangas ym. 2019, 267). Oikealla tavalla annettu palaute on keino saada yksilöt kehittämään omaa toimintaansa sekä havaitsemaan, jos toiminnan olisi voinut toteuttaa toisellakin tavalla. Rakentava vuorovaikutus on keskeinen taito valmentavalla johtajalla ja tätä tulee tietoisesti kehittää, mikäli sen kokee haasteellisenä. Palaute voi antaa monella tapaa, sekä kannustavasti että moittivasti. Valmentavan johtajan kannattaa antaa positiivista palautetta aina, kun siihen on mahdollisuus: tämä lisää toivottua käyttäytymistä työyhteisössä. Myönteisen palautteen voi ja saa antaa missä vain tilanteessa, mutta korjaava palaute kannattaa antaa kahden kesken. (Roth ym. 2020, 38–40; Ristikangas ym. 2016, 94–95). Palautekulttuuri muodostuu palautteen antamisesta ja vastaanottamisesta. Nämä ovat tärkeitä organisaation rohkaisevan ja kannustavan kulttuurin luomisen tapoja. Kriittinen palaute on oikein toteutettuna vahvuus. Palaute on aina kahden ihmisen välisessä suhteessa, ja se joko rakentaa ja vahvistaa vuorovaikutusta tai heikentää sitä.

Valmentava johtaja tukee alaistensa kasvua ja edistää organisaationsa menestystä tätä kautta. (Ristikangas ym. 2019, 13). Valmentava johtaminen toteutuu parhaiten valmentavassa kulttuurissa. Valmentavassa kulttuurissa ei niinkään korosteta yksilösuorituksia, vaan yhteistyötä. Kulttuurin luomista edesauttaa se, että organisaatioissa keskitytään *osaamisen kehittämiseen, toimintatapoihin ja arvostukseen sekä vuorovaikutussuhteiden laadun syventämiseen* (Ristikangas ym. 2019, 267). Usein työpaikoilla on kulttuurissa kehittämistä; ilmapiiri on kireä eikä vuorovaikutus toimi. Kireys ei ole vain

esimiehen ja tiimiläisten välillä vaan henkilöstön kesken. Ilmapiiriongelmat eivät aina johdu työhön liittyvistä erimielisyyksistä vaan kyse voi olla yksinkertaisesti yksilöiden elämäntavoissa. Huonot elämäntavat voivat aiheuttaa kehoon matala-asteisten tulehdustilan, joka laskee mielialaa jopa masennukseen saakka. (Roth ym. 2020, 28.) Valmentavan esimiehen tärkeänä tehtävänä on toimia työyhteisön vaikuttajana myös siten, että henkilöstö löytää parhaat puolet itsestään ja hyödyntää niitä myös oman elämänhallintansa kohentamiseksi. Näin valmennus lisää työhyvinvointia monelta eri tasolta ja monesta eri kulmasta katsottuna.

2.2 Valmentavan johtajan taidot

Kuunteleminen ja läsnäolo on valmentavalle johtajalle keino osoittaa, että arvostaa työntekijää. Kun työntekijä tulee kuulluksi ja saa sanottaa asiansa, se aukeaa hänelle itselleenkin paremmin. Lisäksi työntekijälle vahvistuu tunne, että hänet on huomioitu: tämä lisää keskinäistä arvostusta ja sitä kautta työhyvinvointia (Ristikangas ym. 2016, 46–47). Kuuntelemisen taitoa tarvitaan valmentavana johtajana. Vaikka työntekijä puhuu asioista, joista esimies on eri mieltä, valmentava esimies malttaa mielensä ja kuuntelee. Kuuntelemiseen pitää keskittyä tietoisesti; erimielisyys puhujan kanssa voi tehdä sen, että kuuntelemisen sijaan mieli alkaa kehittää vastalauseita, joilla voi kumota puhujan ajatukset. Kuuntelutehokkuus putoaa, koska aivot ovat ylistimuloituneita tilanteesta. Kuunnellussa tulee keskittyä puhujan puheen sisältöön kaikkine vivahteineen, koska joskus pääasia tuleeikin ilmi sivulauseessa. Tämä on syy, miksi esimerkiksi esimies- alaiskeskusteluissa tulee olla oikeasti läsnä ja kiinnostunut työntekijästä. (Lee & Hatesohl 2010.)

Useimmat meistä ovat huonoja kuuntelijoita useista syistä. Kuunteleminen ja kuuleminen on kovaa työtä. Jokainen voi kehittyä paremmaksi kuuntelijaksi, kun keskittyy. Tärkeää on myös olla oikein asennoitunut keskusteluun. Kuuntelutaidon parasta antia on se, että osaa sisäistää ja reflektoida kuulemaa. Keskustelun välillä kannattaa pitää pieninä taukoja, jolloin pyrkii sisäistämään juuri sanottun. Samoin sanallisen yhteenvedon tekeminen siirtymätilanteissa keskustelun vaiheesta toiseen vaikuttaa sekä kuulijan että puhujan asiaan sitoutumiseen. Valmentavan esimiehen tulee olla avoimen positiivinen, vilpiton ja kiinnostunut. On haastavaa olla hyvä kuuntelija, mutta harjoittelu kannattaa, koska kuuntelutaidon kehittyminen palkitsee esimiehen. (Lee ym. 2010.)

Valmentava johtaja luo ympärilleen luottamuksen ilmapiiriä olemalla läsnä aidosti työntekijöilleen. Tämä lisää myös henkilöiden tuntemista ja kohentaa tiimin yhteistyötä. (Viitala ym. 2019, 265.) Läsnäolo luo turvallisuuden tunnetta työntekijöille. Turvallisuuden tunne on yksi elementti, mikä saa työntekijät sitoutumaan työpaikkaan. Luottamusta rakennetaan myös omalla esimerkillä. Esimiehen on siis itsekkin hyväksyttävä erilaisia persoonia, kohdeltava kaikkia tasapuolisesti ja oltava kiinnostunut henkilöstöstään ja heidän mielipiteistään. Tämä kannustaa koko tiimiä toimimaan näin. Jos esimies omalla esimerkillään näyttää, ettei muiden mielipiteillä ole väliä, työpaikan psykologien turvallisuus kärsii ja tämä saattaa näkyä jopa sairauspoissaolojen kasvuna ja työpahoinvointina. (Roth ym. 2020, 27–28.) Valmentava johtaminen voi olla myös johtamisen tapana silloin, kun viedään isoja muutoksia työyhteisöihin. Valmentava johtaminen on pehmeämpi tapa selvittää ja käydä keskustelun henkilöstön kanssa läpi muutokset ennen radikaaleja siirtymiä (Basten 2011, 171).

2.3 Haasteet ja mahdollisuudet henkilöstön ja esimiehen näkökulmasta

Valmentavan johtamistyylin ansiosta henkilöstö itse oppii näkemään ne esteet ja haasteet, joita heillä on arkisen tekemisen edessä. Näihin haasteisiin he myös oppivat löytämään ratkaisuja itse. Organisaation näkökulmasta valmentava johtajuus lisää tuottoisuutta sekä työn laatua, koska työntekijöille itselleen muodostuu keinoja kaataa tai kiertää työnteon esteet.

Yleisesti johtamiseen liittyviä haasteita ovat esimerkiksi työntekijöiden erilaisuus, kulttuuriset erot ja tiedon jakamisen ja tiedonkulun eri käytännöt. Kaikkiin näihin voidaan vastata valmentavalla johtamisella. Valmentavaan johtamiseen kuuluu sekä esimiesten että työntekijöiden jatkuva oppiminen ja kiinnostus uuteen.

Projektijohtamiseen keskittyvässä tutkimuksessa (Berg & Karlsen 2016) tehtiin haastattelujen perusteella analyysia johtamiskäytännöistä ja havaittiin, että valmentavan johtamisen avulla esimiehet voivat valmentaa alaisiaan johtamaan itseään ja omaa työtään. Tällöin käynnistyy prosessi, jossa jokainen työntekijä hyötyy: He saavat paremman käsityksen ajatuksistaan, käyttäytymisestään ja ymmärtävät työntekemisen tapansa. Lisäksi tutkimuksen perusteella suositeltiin, että työntekijät ja esimiehet yhdessä rakentavat työyhteisön kulttuuria ja pyrkivät win-win tilanteeseen siten, että jokainen saa ja jokainen antaa itsestään työyhteisölle. Tässä prosessissa ymmärretään yhdessä organisaation vahvuudet ja tavoitteet sekä tunnistetaan esteet ja luodaan keinot niiden ylittämiseksi. (Berg ym. 2016, 15–16.)

McCarthy ja Milnerin (2013) tutkimuksessa puolestaan perehdyttiin ristiriitoihin ja haasteisiin, jotka esimies voi tunnistaa ryhtyessään valmentavan johtajan rooliin. Valmentava johtajuus vaatii tuekseen organisaation johdon tuen. Mikäli tukea ei ole tai se on riittämätöntä, valmentavan johtajuuden vieminen osaksi päivittäistä arkijohtamista on vaikeaa tai lähes mahdotonta. Organisaation johdon tuella voidaan selkeästi vaikuttaa siihen, miten valmentava johtajuus saadaan jalkautettua osaksi työyhteisön kulttuuria. (McCarthy & Milner 2013, 768, 775–776.) Valmentava johtajuus vaatii esimieheltä ajallista panostusta työntekijöihinsä. Heidä on kuunneltava entistä enemmän ja heidän sanomansa on sisäistettävä ja hyväksyttävä. Mikäli esimies oikeasti kuulee, eikä vaan kuuntele työntekijöitään, se lisää heidän luottoaan esimiestä ja hänen toimintaansa kohtaan. (Park, McLean & Yang 2008, 6–7.)

Valmentava johtajuus lisää (Peng, Gao & Zhao 2019) työntekijöiden subjektiivista ja objektiivista urakehitystä. Objektiivinen urakehitys tarkoittaa mitattavissa olevia kehityksen portaita kuten palkan ja henkilökohtaisten kykyjen nousua ja aseman paranemista organisaatiossa. Objektiivinen urakehitys tarkoittaa työntekijän itse kokemaan työhyvinvoinnin paranemista työtehtävien muuttuessa ja työn mielekkyyden lisääntyessä. Valmentavat johtavat innostavat ja tukevat alaisiaan löytämään oman potentiaalinsa, itsenäisyytensä ja osaamisensa tason. Lisäksi valmentava johtajuus lisää tasa-arvoa ja viestinnän toimivuutta esimiehen ja alaisen välillä. Tämä myös selittää työtyytyväisyyden kasvua ja urakehitystä. (Peng ym. 2019, 2.)

3 HENKILÖSTÖSTRATEGIA JA ESIMIESTYÖ VALMENTAVAN JOHTAMISEN TUKENA

Tutkimuksessamme strategialla on suuri rooli johtamisen tasalaatuisuuden näkökulmasta. Valmentava johtaminen nähdään yhtenä strategisen johtamisen menetelmänä, jolloin yksilön toiminta tulee huomioiduksi ja yksilön toimintaa ohjataan kohti strategiaa. Vaikka työhyvinvointi ei varsinaisesti ole tutkimuksemme keskiössä, näkyy työhyvinvoinnin lisääntyminen juuri strategisen johtamisen tuloksena.

Strategia ohjaa organisaation liiketoimintaa ja määrittää toiminnan kokonaisuuksien toteutustapoja. Strategian kautta organisaatio tavoittelee visiota, joka on muuttuvien tavoitteiden kohde ja strategian on mukauduttava sen tarpeisiin. Henkilöstöjohtamisen perusteet nousevat juuri visiosta ja strategiasta. Strategian kautta organisaatiolle avautuu mahdollisuus eri välineiden avulla vaikuttaa tulevaisuuteen sekä kilpailukykyyn. (Viitala 2004, 52–53.)

Henkilöstöstrategian avulla luodaan puitteet henkilöstön johtamiselle ja se on osa liiketoimintastrategiaa. Mikäli henkilöstöstrategia halutaan osaksi organisaation strategiaa, tulee sen olla jollain tasolla kirjallisessa muodossa. Laadultaan hyvän henkilöstöstrategian tekeminen vaatii yleensä laaja-alaisesti esimiesten ja henkilöstön näkemyksiä, jolloin vältytään viittauksilta rajattomaan osaamiseen ja johtamiseen. (Helsilä & Salojärvi 2013, 67–68.)

Henkilöstöjohtaminen tulee ymmärtää strategian ja henkilöstöjohtamisen yhteytenä, ei erillisinä toimina. Henkilöstöjohtamisen avulla toteutetaan strategiaa. Toiminta ei ole vain yhdensuuntaista, vaan henkilöstöstrategia antaa myös tietoa strategian luomista varten. Henkilöstöstrategian toteuttaminen nähdään vahvasti organisaation menestystekijänä. Henkilöstöstrategian toteuttaminen on näin ollen koko organisaation ydin. (Helsilä & Salojärvi 2013, 49–51.) Henkilöstöstrategiaa voidaan avata henkilöstöjohtamisen prosessien avulla ja näin löytää oman organisaation erottava kilpailutekijä. Ylin johto hyötyy siitä tiedosta, mikä erottaa oman organisaation muista. Tätä tietoa voi käyttää hyväksi strategian suunnittelussa. (Helsilä & Salojärvi 2013, 62–64.)

Organisaation toiminnan lähtökohtana on strategia ja sen sisältämät tavoitteet, jonka mukaan yksiköt suunnittelevat toimintaansa. Työtä viitoittavat missio, visio sekä strategian päämäärä. Vastuun alueen esimiehen tehtävänä on luoda henkilöstön kanssa yhteiset toimintamallit, jotta kohti strategiaa päämääriä päästään. (Juuti 2016, 25–26.) Ammattimainen työskentely vaatii sisällönhallintaa ja kokonaiskuvaa strategiatyöhön. Laaja näkemys nopeuttaa asioiden hahmottamista ja painottaa toimintaa oikeiden asioiden äärelle. Lisäksi se mahdollistaa yhtä lailla luovan, mutta kurinalaisen työskentelyn. (Kamensky 2010, 354.)

3.1 Tutkimusyksikkömme strategiset tavoitteet

Ylä-Savon Sote kuntayhtymän strategian 2020–2025 mukaan kuntayhtymä panostaa meneillään olevalla viisivuotiskaudella henkilöstön osaamisen aktiiviseen kehittämiseen siten, että kehittäminen on osa kuntayhtymän jatkuvaa toimintaa ja perustuu strategian mukaisten tavoitteiden saavuttamiseen. Kuntayhtymä kohdistaa tavoitteensa esimiestyöhön, henkilöstön koulutukseen sekä työhyvinvoinnin

kasvuun. Kuntayhtymä mallintaa osaamisen kehittämistä muun muassa osallistavan johtamisen, jatkuvan kehittämisen ja oppimisen sekä urapolkujen tukemisen avulla. (Ylä-Savon SOTE kuntayhtymän strategia 2020–2025.)

Valmentavan johtamisen käyttöönotto tukee kuntayhtymän strategisia tavoitteita, koska valmennus on jatkuvaa työyhteisön kehittämistä ja osaamisen havaitsemista sekä hyödyntämistä. Kuntayhtymä tavoittelee edellä mainituilla strategisilla toimillaan muun muassa koko henkilöstön työhyvinvoinnin vahvistumista sekä työnantajahoukuttelevuuden lisääntymistä. Valmentavalla johtamisella saadaan vaikutuksia myös näihin. Valmentava johtaja on läsnä sekä kohdistaa huomionsa työntekijöihin ja heidän vahvuuksiinsa sekä vahvistaa työntekijöiden itseohjautuvuutta. Luottamus ja osaamisen arvostaminen lisäävät työhyvinvointia ja työhön sitoutumista, jotka taas lisäävät kuntayhtymän houkuttelevuutta työnantajana. Kun työntekijät viihtyvät työssään, he vievät viestiä hyvästä työnantajasta eteenpäin, jolloin kuntayhtymä saa uusia motivoituneita työntekijöitä joukkoonsa. Valmentava johtajuus on samalla innostavaa ja kannustavaa johtajuutta; henkilöstön sitouttamista ja taloudellisesti järkevien toimintamallien jalkauttamista huomioiden tulevaisuuden painopisteet ja tarpeet. Tehokas strategian jalkauttaminen toteutuu niin, että hyödynnetään kaikkien yksikössä työskentelevien tiedot ja taidot. Strategian ottaminen osaksi käytännön työtä ei onnistu ilman työntekijöiden sitoutumista ja panostusta. (Gill 2003, 314.)

Basten (2011, 190) kirjoittaa, että valmentava johtaminen on *tavoiteorientoitunutta tekemistä*. Johtaminen sisältää aina tavoitteita ja se on yhdessä työntekijöiden kanssa tehtävää kehitystyötä, jolla on selkeät päämäärät. Keskusteluissa työntekijöiden kanssa käydään läpi työyhteisön yhteisiä sekä työntekijän omia tavoitteita ja näin luodaan yhteistä ymmärrystä yhteisestä tekemisestä. Organisaation strategiset tavoitteet osoittavat suunnan, jota kohti tiimit ja yksittäiset työntekijät asettavat omat tavoitteensa. Valmentavaa johtajuutta on se, että tavoitteet sovitaan yhdessä, niihin sitoudutaan ja niiden toteutumista seurataan. Valmentava johtaja on se, joka varmistaa, että tavoitteet noudattavat organisaation linjauksia ja jos yksittäinen tavoite ei kohtaa linjaa, valmentava esimies osaa suunnata keskustelujen kautta yksilöiden tavoitteita oikeaan suuntaan.

3.2 Esimiestyö valmentavan johtamisen mahdollistajana

Esimiestyön kokonaisuuteen vaikuttavat kunkin organisaation kulttuuri sekä esimiestyön vastuualue, joilla on erilaisia vaatimuksia. Esimiestyön sisältöä on haasteellista kuvata, mutta siitä on luotu kuvauksia mitä se voisi parhaimmillaan olla. Näkökulmana voi olla esimerkiksi se, kuinka esimies voi saada henkilöstön suuntaamaan toimintansa esimiehen viitoittamaan suuntaan. Erilaiset johtamisen pulmat ovat osa esimiesten arkea. (Juuti 2016, 21.)

Esimiehenä kehitymisessä voidaan nähdä kolme eri vaihetta: esimiestyö, johtaminen ja jaettu johtajuus. Esimiestyö voi parhaimmillaan saavuttaa jaetun johtamisen tason, jolloin henkilöstö kehittää itsenäisesti itseään ja työyhteisöään kohti perustehtävää. (Juuti 2016, 153–154.) Valmentava johtajuus ei itsessään ole menetelmäpankki, vaan se toimii parhaiten eri henkilöstöjohtamisen työkaluja ja menetelmiä hyödyntämällä. Valmentava johtaja ei siis sulje mitään pois valitsemalla valmentavan tien omassa esimiehydessään; hän päinvastoin avaa ovet kaikelle huomioivalle, läsnä olevalle ja luovalle toiminnalle omassa yksikössään.

Työntekijöiden sitoutumista työhön voidaan lisätä antamalla työntekijöille joustoa omaan työhönsä ja sen suorittamiseen. Annettu aika työn suunnittelulle, uuden opiskelulle ja yhteiselle pohtimiselle lisää työntekijöiden omavaraisuuden, onnellisuuden ja motivaation tunnetta. (Waytz ym. 2013.) Valmentavassa kulttuurissa tätä voidaan tukea säännöllisillä palavereilla ja työn jatkuvalla kehittämisellä työntekijän näkökulmasta käsin.

Esimiestyö on vuorovaikutustoimintaa, jolla pyritään saavuttamaan tavoitteita. Vuorovaikutus on keskeisessä roolissa ja sillä voidaan edistää henkilöstön itseohjautuvuutta sekä omatoimisuutta. Esimies toimii yksikössään tunnevaikuttajana. Esimiehen tehtävänä on hahmottaa kokonaisuutta ja määrittää tavoitteita, joita kohden henkilöstöä ohjataan toimimaan. Esimiehen tehtävänä on toimia mallina ja edustajana sille toiminnalle, jota organisaatiossa pidetään arvossa. Henkilöstön tulisi saavuttaa tietynlainen ihailusuhde esimieheen, jotta he lähtisivät mukaan esimiehen toivomiin toimintatapoihin. Esimiestyöllä on kaiken kaikkiaan suuri rooli työpaikan ilmapiirin luojana. (Juuti ja Salmi 2014, 151–152.)

3.3 Esimiesroolit

Parhaimmillaan esimiehellä on kolme eri roolia; *asiajohtaja*, *ihmisten johtaja* ja *vastuullisuuden johtaja*. Arjessa nämä roolit painottuvat vaihtelevasti tilanteen mukaan. *Asiajohtajalla* on huolehdittavanaan paljon lakisäätteisiä ja määräajoissa tehtäviä toimia, jotka voivat välillä viedä runsaastikin aikaa. *Ihmisten johtajana* esimies luo tavoitteet ja vision sekä ohjaa tiimiään oikeaan suuntaan. Hän puhuu me-muodossa korostaakseen yhdessä tekemisen meininkiä ja yhteen hiileen puhaltamista. Ihmisten johtajana esimiehen tärkeimpiä tehtäviä on toimia esimerkkinä ja osoittaa työyhteisön pelisäännöt. *Vastuullisuuden johtaja* on valmentavaa johtamista. Vastuullisuuden johtaja rakentaa merkityksiä asioiden välille, esimerkiksi sitouttaa organisaation strategian osaksi arjen toimintaa. Lisäksi hän on vahvuuksien etsijä ja tukija sekä keskustelun herättäjä. Vastuullisen esimiehen roolissa toimiminen herättää koko työyhteisöä käyttämään hyväksi potentiaaliaan organisaation hyväksi. (Ristikangas ym. 2016, 26–27).

Kukaan esimies ei voi olla vastuullisuuden johtaja ilman kahta muuta roolia (Ristikangas ym. 2016, 26–27.) Roolit täydentävät toisiaan ja roolista toiseen siirtyminen ei ole yksiselitteistä. Vastuullisuuden johtajaksi voi kuitenkin kehittyä, kuten tässä tutkimuksessa tuomme ilmi. Se vaatii vain oman itsensä ja oman johtajuutensa tutkimista ja analysoimista. Omilla valinnoilla esimerkiksi ajankäytön suhteen on iso merkitys, kun pohditaan miltä esimiehen toiminta näyttää alaisten silmiin. Aloittaa voi vaikka siitä, että kirjaa ylös mihin työpäivän aikana kuluu eniten aikaa. Tämän jälkeen voi alkaa karsia työstä pois niitä ajansyöppöjä, joita ei ole välttämätöntä hoitaa. Lopputuloksena esimies saa enemmän aikaa vastuullisuuden johtajana toimimiseen ja työntekijöiden kuuntelemiseen, kysymysten esittämiseen ja sparraamiseen.

Esimiestyöllä on suuri rooli, jotta valmentavan johtamisen käytännöt alkavat tuottamaan tulosta työyhteisössä. Esimiehen on luotava ja ylläpidettävä puitteita valmentavan johtamisen toteutumiseksi ja toteutettava johtamisen käytäntöjä päivittäin. Henkilöstö on esimiehelle tärkein verkosto, jonka kanssa tavoitteita ja toimintaa tulee suunnitella ja toteuttaa avoimesti. Ilman sitoutuvaa henkilöstöä ja avointa suhtautumista toimintatapaa kohtaan ei ole mahdollisuutta edetä valmentavan johtamisen

käyttöön otossa. On myös huomioitava se, että kaikille esimiehille valmentava johtajuus ei sovi. Esimiehen tulee tarvittaessa muuttaa toimintaansa arjessa siten, että hän on henkilöstönsä saatavilla ja kuuntelee henkilökuntaa samalla kun toimii kannustaen, mutta ei ole dominoiva ja ylhäältä johtava esimies. Sparraamisen taustalla esimiehellä on suuntaa antavana ohjenuorana kuntayhtymän strategia, joka ohjaa toimintaa. Esimies yhdessä henkilöstönsä kanssa suunnittelee toimintaa ja samalla hahmottaa sen osaamisen tasoa ja kehittämisen kohteita kohti strategisia tavoitteita. Henkilöstön valmentaminen osaamisen tarpeiden mukaisesti on valmentavaa johtamista, joka tukee henkilöstön kehittymistä sekä sitoutumista. Osaamisen kehittämisen tulisi olla osa arkipäivää.

3.4 Arjen johtajuus

Esimies kohtaa arjessa erilaisia haastavia tilanteita, jotka tulee nähdä enemmän ratkaistavina haasteina kuin ongelmina. Näissä tilanteissa esimies käyttää hyödyksi henkilöstön ammattitaitoa ja kannustaa löytämään juuri niitä oikeita ratkaisuja. Valmentava johtaja ohjaa henkilöstöä hahmottamaan kullekin toiminnalle tärkeimmät menettelytavat. Tällaisella toiminnalla esimies tukee henkilöstöä toimimaan oma-aloitteisesti ja jakaa vastuuta hallitusti henkilöstölle. Kun henkilöstö pääsee tekemään ratkaisuja esimiehen tuella itsenäisemmin ja esimies ei ole antamassa valmiita ratkaisuja, työntekijä kokee itsensä arvostetuksi ja sen seurauksena sitoutuu työhönsä paremmin. Bergin ja Karlsenin (2016, 10) tutkimuksen mukaan johtajuusteoriat käsittelevät liian vähän esimiesten ja työntekijöiden yksilöllisiä eroja. Nämä erot aiheuttavat johtamiselle haasteita, mutta älykkyys sekä hallittu tunteiden käyttö ymmärryksen tukena auttaa esimiehiä kehittymään sekä ymmärtämään erilaisia yksilöitä paremmin.

Laaksosen ym. (2017, 140–141) mukaan päivittäinen johtaminen koostuu oman työn johtamisesta, vuorovaikutustaidoista, ihmisten ja työn johtamisesta, talouden hallinnasta sekä innovoinnista ja muutosjohtamisesta. Näiden käsitteiden alle mahtuu kaikki johtamistoimet, joiden tarkoitus on hallita kokonaisuus, kehittää sitä ja toimia taloudellisesti. Esimiestyöhön kuuluu aina myös valtaa sekä vastuuta. Nykyään päätöksiä kuitenkin harvoin pystyy tekemään yksin, vaan päätöksenteko on prosessi, jonka lopulta saattaa loppuun ylempi johto. Esimiehellä on valtaa järjestää toiminnot omassa yksikössään siten, että se tuottaa parhaan tuloksen; tätä kutsutaan työnjohtovastuiksi. Valta perustuu pitkälti myös vuorovaikutukseen ja tästä syystä esimiesten vuorovaikutustaitojen tulee olla hyvät. (Laaksonen ym. 2017, 141–144). Kaikki nämä teoriassa esiin nostetut esimiehen tehtävät kuuluvat myös tutkimuskohteessamme esimiehen työn sisältöön.

Arkityössä esimiehen tulee olla helposti tavoitettavissa, jotta henkilöstö voi käydä matalalla kynnyksellä esittämässä ideoita ja keskustelemassa arjen haasteista. Työyhteisöissä on tärkeää saada aikaan yhteisöllistä toimintaa, joka on arvostavaa sekä tukee vuorovaikutuskulttuuria. Esimerkkinä toimimisella ja luottamussuhteen saavuttamisella on mahdollisuus edetä, ei pelolla johtamisella. Mikäli esimies onnistuu toiminnassaan yhdistämään valmentavan johtamisen periaatteet strategiseen toimintaan, on odotettavissa organisaatiotason menestymistä, joka kumpuaa yksilöiden menestymisen kautta. Johtamisvalmentamiseen panostamalla voidaan saavuttaa tasalaatuista johtamista ja sitä kautta parantaa erilaisia työhyvinvointiin ja työn hallittavuuteen liittyviä asioita.

4 JOHTAMISEN VALMENNUS

Johtamismallin kehittämisen prosessi (kuva 1) on yksi johtamisen kehittämisen menetelmä, jossa on tärkeää juuri strategialähtöisyys sekä prosessin mukaan etenevä toiminta. Yhtenevän johtamiskulttuurin tavoittamiseksi yrityksessä tulisi olla käytössä systemaattinen johtamisen valmennus. (Juuti 2016, 125–126.)

Tutkimuksessa toteutamme johtamismallin kehittämisen prosessia, jolloin selvitämme strategialähtöisesti esimiesten koulutustarvetta valmentavan johtamisen osalta ja suunnittelemme työpajat juuri näiden osa-alueiden ympärille.



KUVA 1. Strategiaan pohjautuva johtamismallin kehittämisen prosessi (mukaien Juuti 2016, 125–126).

4.1 Strateginen perusta

Ylä-Savon SOTE kuntayhtymän uusi strategia on laadittu toimintakaudelle 2020–2025. Edelliseen kymmenvuotiskauteen verrattuna strategialla tavoitellaan toiminnan käynnistämisen ja vakiinnuttamisen sijaan toiminnan vahvistumista sekä täydentymistä. Kuntayhtymän tavoitteena on olla työnantajana kiinnostava, kehittyvä sekä arvostettu. Laaja-alaisella strategisella toiminnalla haetaan vaikuttavuutta edellä mainittuihin asioihin. Esimiestyön ja valmentavan johtamisen näkökulmasta juuri osaamisen aktiivinen kehittäminen on se strateginen osa-alue, joka avaa esimiehille henkilöstöjohtamisen suuntaviivoja. (Ylä-Savon SOTE kuntayhtymän strategia 2020–2025.)

Tutkimuksessamme painotamme kuntayhtymän strategian osuutta johtamisessa. Tutkimuksen toteutukseen kuuluu työpajavalmennusta esimiehille valmentavasta johtamisesta. Kuntayhtymä hyötyy

kehitystyöstä tasalaatuisemman johtamisen mahdollistumisena, esimiesten toteuttaessa samaa toimintamallia. Tasalaatuisemmasta ja kehittyvästä johtamisesta on apua siten, että kuntayhtymä vahvistaa omaa kilpailukykyään sekä vaikuttavuutta myös talouden näkökulmasta katsottuna.

Tutkimuksen strateginen perusta kuvautuu johtamismallin kehittämisen prosessin, kuntayhtymän strategian ja teoreettisen viitekehyksen kautta. Empiirinen tutkimusaineisto on suuressa roolissa *valmennuksen suunnittelu ja toteutus*- sekä *vaikuttavuuden arviointi*-vaiheissa. Teoreettinen viitekehys koostuu valmentavasta johtamisesta, esimiestyöstä ja henkilöstöstrategiasta, jotka kaikki linkittyvät toisiinsa, kun organisaation johtamista kehitetään mallin mukaan.

4.2 Kohdejoukon valinnan perustelut

Ylä-Savon Sote kuntayhtymässä hoito- ja hoivapalveluiden alaisuudessa kotihoidon yksikköjä on viisi, jotka koostuvat kotiin palveluja tuottavista yksiköistä Iisalmi, Kiuruvesi, Sonkajärvi ja Vieremä sekä kotona asumisen tuen seudullisesta yksiköstä. Tutkimus kohdistuu kotihoitoa tuottaviin yksiköihin Kiuruvedelle, Sonkajärvelle ja Iisalmeen. Kohdejoukon valinta pohjautuu toimeksiantajan ennakkorajaamiseen sekä meidän omaan valintaamme, joka perustuu siihen, että emme toimi itse esimiehinä näissä yksiköissä.

Toimimme tutkijoina ja tarkkailijoina tukien edellä mainittujen yksiköiden esimiehiä valmentavan johtamisen käyttöönotossa. Tutkimustyö on mielestämme helpompi toteuttaa ulkopuolisina kuin olemalla itse kaksoisroolissa sekä tutkijana että tutkittavana. Työn tulokset ovat myös eettisesti kestävämmät, kun tutkimusongelmat ja johtamisen haasteet nousevat muilta esimieheltä ja me haemme ratkaisuja näihin ongelmiin. Emme siis itse tuota ongelmaa ja ratkaisua siihen.

Tutkimusorganisaatiossamme esimiesten jokapäiväiseen työhön kuuluu muun muassa työvuoro-suunnittelua ja rekrytointia, kirjallisia tehtäviä kuten raporttien ja tilastojen laatimista, sähköposteihin vastaamista sekä henkilöstöhallintaan liittyviä toimia. Lisäksi yhteydenotot sekä työntekijöiltä, yhteistyökumppaneilta, asiakkailta että omaisilta ovat suuressa roolissa. Esimiesten työaikaa vie myös useat kehittämishankkeet tai projektit. Suurimman osan työajasta vie kuitenkin selkeästi rekrytointi ja asiakastöiden jakaminen sekä varmistaminen, että kaikki asiakastyöt tulevat hoidettua. Kuntayhtymätasolla kaikilla vastuualueilla otetaan tulevana vuosina käyttöön uusi työvuorosuunnittelujärjestelmä, joka vapauttaa esimiesten aikaa työvuorosuunnittelusta muihin henkilöstöhallinnon tehtäviin. Tämä osaltaan antaa esimiehille resursseja kehittää valmentavaa johtamista yksiköissään.

Morten Berg ja Jan Karlsen (2016) ovat tutkineet projektijohtamisessa vaadittavia johtamisen taitoja. Samojen tulosten voi olettaa pitävän paikkaansa sosiaali- ja terveydenhuollon esimiestyöissäkin, jossa hallitaan suuria kokonaisuuksia. Tutkimuksen mukaan johtajat kokivat heillä olevan seuraavia vahvuuksia, jotka auttavat työnjohtotyössä: muutoksetteryys, työntekijöiden voimaannuttaminen, palautteen anto ja kollegiaalisen tuen anto. Näistä itse koetuista vahvuuksista huolimatta tutkimuksessa nousi esille, että johtajien osaaminen näissä toimitissa vaihteli merkittävästi. Tämä ristiriitaisuus vahvistaa sitä käsitystä, että esimiehet ja työntekijät ovat kaikki omia persoonia ja osaamistasoltaan erilaisia, jolloin kaikkia on kohdeltava yksilöinä. Kaikessa johtamisessa on otettava huomioon yksilölliset erot ja mukautettava omaa toimintaansa valmentavana esimiehenä hieman jokaisen persoonan mukaan. (Berg & Karlsen 2016, 9–10.)

Yksilöllinen johtaminen voi olla esimiehelle haaste. Kohderyhmän vastuualueella on erilaisilla koulutuspohjilla olevia ja erilaista työtä tekeviä sosiaali- ja terveysalan ammattilaisia. Esimiehen tulee pystyä muokkaamaan omaa johtamistyyliään tarvittaessa. Valmentava johtajuus on vastaus tähän: ohjaamalla, valmentamalla, tukemisella ja delegoimalla saadaan aikaan hyviä johtamistuloksia samalla huomioiden työntekijöiden erilaisuus. (Berg & Karlsen 2016, 10.)

4.3 Nykytilan kartoitus

Nykytilan selvittäminen toteutetaan haastatteleamalla esimiehiä. Ryhmähaastattelun aikana ryhmässä keskustellaan valituista teemoista yhdessä. Haastattelijoina ohjaamme keskustelua puhumalla koko ryhmälle sekä esittämällä kysymyksiä myös kohdennetusti ryhmän jäsenille. (Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006.a) Ryhmähaastattelu on tässä tutkimuksessa perusteltu, koska olemme kiinnostuneita yksittäisistä vastauksista suhteessa koko ryhmään ja tutkimusongelmaan. Laadullista aineistoa haastattelulla kerätessä käsittelemme aineistoa tekstinäytteinä, joiden rakenteita analysoimalla pyrimme etsimään vastauksia tutkimuksessa asetettuihin kysymyksiin (Alasuutari 1999, 205).

Nykytilan kartoittamista jatketaan työpajoissa, joiden aikana käymme syvällisempiä keskusteluita keskeisistä aiheista. Työpajojen aikana alkaa hahmottumaan johtamismallin käyttöönoton käsikirjan aineisto, joka tukee esimiesten työstä keskeisimpien haasteiden kohdalla. Huomio kohdistetaan toimintojen eroavaisuuksiin, joita esimiesten välillä on juuri erilaisten johtamistyylien ja esimiestyön taustojen vuoksi.

Organisaation ja yksikön nykytilanteen selvittämisen jälkeen voidaan toteuttaa itse toiminnan kehittämistä johtamismallin kehittämisen prosessin mukaisesti. Nykytilan kartoituksessa esimiesten toimintaa verrataan haastattelussa saadun tiedon perusteella tavoiteltavaan muutokseen. Valmennuksen suunnittelu ja toteutus tehdään haastatteluissa saatujen tietojen perusteella. Tavoitteiden saavuttamista vaativien esteiden ylittämistä varten järjestetään työpajoja, joissa esteitä ja niihin vaikuttavia tekijöitä haastetaan monipuolisesti.

4.4 Valmennuksen suunnittelu ja toteutus

Painotamme työpajojen suunnittelussa nykytilan ja muutoksen välisiä tarpeita. Suunnittelemme toimintamme vastaamaan kuntayhtymän strategisia linjauksia sekä esimiesten tarpeita. Tällä tavalla pyritään takaamaan mahdollisuus johtamismallin yhtenevään käyttöönottoon. Esimiehet ovat koko ajan mukana antamassa suuntaviivoja siihen, millaisiin asioihin he toivovat tukea. Pyrimme pitämään työpajatyöskentelyn tällä tavoin esimiehille mielenkiintoisena.

Työpajat ovat asiakokonaisuuksiltaan laajoja kokonaisuuksia, kun taas käsikirjassa keskitytään vain keskeisiin haasteisiin, joihin esimiehet toivoivat keinoja. Tutkimuksen kokoaminen johtamismallin kehittämisen prosessin ympärille mahdollistaa strategisesti vahvemman tuloksen. Arjen muutosta ei voi syntyä ilman suunnitelmallisuutta ja prosessimaista toiminnan etenemistä, sekä vaikuttavuuden arviointia ja säännöllistä tukemista. Uuden johtamismallin käyttöönotto vaatii strategista toimintaa ja ylemmän johdon säännöllisen tuen. Mikäli ylemmän johdon tuki puuttuu, ei synny tulosta yhtenäisen johtamismallin käyttöönotossa.

Toiminnan muutoksessa tulee aktiivisesti seurata toteutusta ja vaikuttavuutta. Yksiköissä voidaan sopia vaikuttavuuden arviointiin sopivat menetelmät työpajojen aikana ja tärkeää on, että arviointia tehdään menetelmillä, jotka ovat kohdejoukon tiedossa. Johtamismallin kehittämisen prosessi mukalee johtamisvalmennuksen ideologiaa ja on yksi johtamisen kehittämisen menetelmä, jossa on tärkeää juuri strategialähtöisyys sekä prosessin mukaan etenevä toiminta.

Uuden johtamismallin käyttöönotossa esimiehet ohjataan valmentavan johtamisen ideologian äärelle keskustelemalla aiheesta arjen työn kautta. Tällä toiminnalla pyritään vaikuttamaan esimiesten asenteisiin ja ohjaamaan toimintaa yhteisesti samaan suuntaan. Käsikirja antaa esimiehille ja päällikölle mahdollisuuden harjoitella valmentavan johtamisen ideologiaa yhdessä ja yksin. Päällikkö varmistaa jokaisen esimiehen kanssa käytyjen säännöllisten keskustelujen kautta sitä, millä tasolla esimies johtamismenetelmän käyttöönotossa on. Tällä tavoitellaan jatkuvaa kehittymistä ja uuden tiedon hankintaa tukemaan kunkin esimiehen omaa kehittymistä kohti valmentavaa johtajuutta.

4.5 Vaikuttavuuden arviointi ja jatkosuunnitelma

Vaikuttavuuden arviointi tutkimuksessamme perustuu juuri edellä mainittuun jatkuvan kehittymisen ylläpitämiseen. Juuti (2016) kuvaa kirjassaan vaikuttavuuden neljää tasoa, joiden kautta oppimista ja kehittymistä tapahtuu. Vaikuttavuuden tasoja ovat *reaktiopalaute*, *oppiminen*, *käyttäytymisen muutos* sekä *toiminnan tuloksellisuuden muutos*.

Tutkimuksessamme toteutimme reaktiopalaute -vaiheen, jolloin pyysimme osallistujilta palautekyselyyn vastaamista. Tämän palautteen avulla voi suunnitella jatkokehittämistä ja saada tietoa siitä, miten hyvin toteutettu valmennus on sitouttanut osallistujat muutokseen. Mitä paremman palautteen valmentaja saa, sitä paremmin osallistujat lähtevät hyödyntämään saatuja oppeja. Oppimisen tason seuraaminen tulee työpajoissa esille keskustelujen kautta.

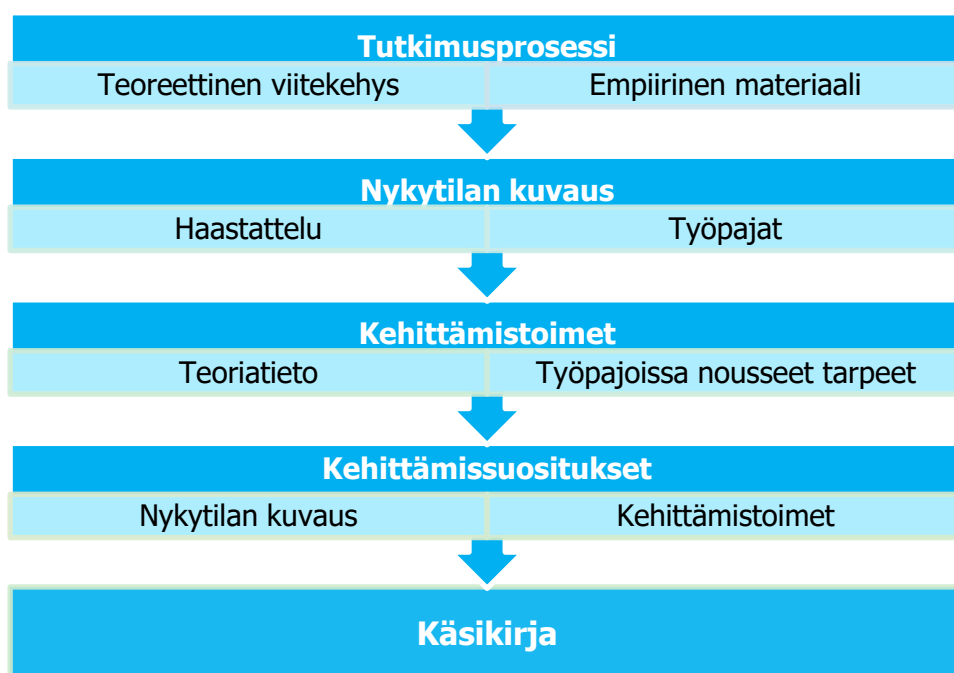
Oppimisen tason määrittäminen jää jatkossa tutkimuksen ulkopuolelle, kotihoidon päällikön tehtäväksi. Päällikkö voi toteuttaa jatkossa esimiesten kanssa yksilökeskusteluja ja mahdollistaa esimiehille esimerkiksi koulutusten ja resurssien puitteissa etenemisen kohti tavoitteita. Päällikölle syntyy näin ollen myös yhtenäinen näkemys siitä, miten esimiesten johtamisen tasot eroavat toisistaan. Yhtenäisten menetelmien jalkauttaminen tapahtuu myös näiden säännöllisten keskustelujen avulla. Tällaisen prosessimaisen toiminnan toteutuessa esimiehelle syntyy mahdollisuus kehittyä toiminnassaan ja saavuttaa oppimisen kautta käyttäytymisen muutos, joka johtaa toiminnan tuloksellisuuden muutokseen. (Juuti 2016, 129.)

5 TUTKIMUSASETELMA

Tutkimuksen päätavoitteena oli yhtenäistää kuntayhtymän hoito- ja hoivapalveluiden vastualueen johtamisen menetelmiä. Kuntayhtymä toivoi, että esimiestyön osaaminen kehittyy valmentavan johtamisen näkökulmasta. Tutkimustehtävän selvittämiseksi oli hankittava tietoa siitä, kuinka esimiestyö tällä hetkellä kuntayhtymän kotihoidon yksiköissä toteutuu. Tutkimuksemme prosessin vaihe *kohdejoukon valinta* oli jo ennalta tehty. Toimeksiantaja rajasi tutkimuksen kohteen kotihoidon esimiehiin.

Haimme ymmärrystä siitä, millaista osaamista esimiehet tarvitsevat valmentavan johtamisen toimintamallin saavuttamiseksi. Selvitimme, miten kotihoidon esimiehet tällä hetkellä toteuttavat valmentavan johtamisen menetelmiä ja kuinka strategialähtöistä toiminta on. Haastattelemalla esimiehiä hankimme tietoa siitä, millaiset osa-alueet valmentavassa johtamisessa vaativat lisäkoulutusta ja millä toimenpiteillä saadaan vahvistettua esimiesten johtamisen menetelmiä yhtenäiseksi valmentavan johtamisen suuntaiseksi johtamiseksi.

Tutkimusta on edistetty luomamme prosessin mukaisesti alla olevan toimintatutkimuksen etenemisen kuvauksen mukaan. Lähestymistapana toimintatutkimus mahdollistaa aineistonkeruun laadullisen tutkimuksen keinoin. Tutkimusprosessissa lähdimme kerryttämään pohjatietoa teorian tiedon ja empiirisen tutkimusmateriaalin kautta. Nykytila kuvastui meille haastattelujen ja työpajojen aikana. Työpajat ja haastattelu antoivat vastaukset tutkimuskysymyksiimme ja näiden avulla tuotimme kehittämisseuraukset ja käsikirjan. Käsikirjan avulla kuntayhtymä voi yhtenäistää kuntayhtymän hoito- ja hoivapalveluiden vastualueen johtamisen menetelmiä.



KUVA 2. Toimintatutkimuksen etenemisen kuvaus

5.1 Tutkimuskysymykset

Millaisilla toimenpiteillä kuntayhtymän kotihoidon esimiesten valmentavaa johtamista tulee kehittää, jotta se voisi olla jatkossa kotihoidon esimiesten johtamisen malli?

Tarkentavat tutkimuskysymykset:

Millaisia valmentavan johtamisen menetelmiä ja työvälineitä esimiestyössä on jo käytössä? Mitkä ovat valmentavan johtamisen näkökulmasta kehittämisen kohteita esimiestyössä? Miten valmentava johtaminen on liitetty strategiaan?

Tutkimuskysymysten avulla selvitimme ryhmäteemahaastattelussa, kuinka johtaminen toteutuu tällä hetkellä kotihoidon yksiköissä, ja mitkä ovat suurimpia kehittämisen kohteita. Selvitimme myös sitä, kuinka johtamisen menetelmä on liitetty kuntayhtymän strategiaan ja kuinka sitä toteutetaan ja arvioidaan yksiköissä. Selvitimme, kuinka järjestelmällisesti johtaminen yksiköiden esimiesten toimesta toteutuu.

5.2 Lähestymistapa ja menetelmät

Tutkimusmenetelmän valinta ja siinä pysyminen on tärkein osa tutkimusprosessia. Menetelmä on kokonaisuus, joka sisältää tutkimuksen strategian, aineiston hankinta- ja myös analyysimenetelmän. Menetelmän valinta vaikuttaa kaikkiin tutkimuksen vaiheisiin ja osiin. (Menetelmäpolku & toimintatutkimus 2015).

Tutkimuksemme on kehittävä toimintatutkimus, jossa tuotetaan kirjallinen materiaali valmentavan johtamisen käyttöönottoon ja uusien esimiesten perehdyttämiseen. Toimintatutkimuksessa peilataan soveltavaa tutkimustietoa käytäntöön. Teoriatiedon avulla pyrimme tutkimaan olemassa olevaa käytäntöä ja luomaan *uuden johtamismallin käyttöönottamisen materiaalin* hoito- ja hoivapalveluiden yksiköiden käyttöön. Toimintatutkimuksessa etenemme vaiheittain nykytilan kuvauksesta kehittämissuun ja kehittämissuosituksiin.

Toimintatutkimus on tutkimusstrategia, jolla vaikutetaan tutkimuskohteeseen tai sen toimintaan kehittävästi. Tutkijan osallisuus tutkimuskohteen toimintaan on vaikuttamista; tutkija tekee työtään tutkimuskohteen läheisyydessä ja samalla vaikuttaa sekä kehittää sen toimintaa. Toimintatutkimus tutkimusstrategiana voidaan toteuttaa useasta eri näkökulmasta käsin ja sen pääajatuksena on yhdistää tiede ja käytäntö. (Menetelmäpolku & toimintatutkimus 2015).

Tutkimuksemme lähestymistapa on kvalitatiivinen. Vallin (2018, 73) mukaan laadullinen tutkimus on luonteeltaan kuin prosessi; aineistonkeruun yksi väline on inhimillinen eli tutkija itse, jolloin tutkimukseen liittyvät näkökulmat ja aineiston ymmärrys kehittyvät vähitellen tutkimuksen edetessä. Tutkimus etenee prosessinomaisesti alusta loppuun ja samalla tutkimustehtävät- sekä kysymykset voivat muotoutua uudelleen tutkijan tietoisuuden lisääntyessä. Laadullisessa tutkimuksessa tutkimusongelman sekä tutkimusasetelman rajaaminen on todella tärkeää. Tutkimuksen edetessä aineistosta voi nousta monia mielenkiintoisia aiheita ja asioita, joita tutkija mielellään lähtee tutkimaan lisää. Tällöin on vaarana, että tutkimuksesta tulee sirpaleinen ja sen on hankala pysyä kasassa (Valli 2018, 76).

5.3 Aineiston hankinta

Tutkimuksemme empiiristä osiota edustaa ryhmähaastattelu sekä työpajat. Johtamismallin kehittämisen prosessissa tämä on *nykytilan kartoitus*-vaihe. Pidimme kotihoidon esimiehille sekä kotihoivon päällikölle kaksi erisäältäistä 2,5 tunnin mittaista valmentavan johtamisen työpajaa. Työpajoihin keräsimme aineiston puolistrukturoidun teemahaastattelun avulla ja tämän lisäksi hyödynsimme teoriatietoa. Tutkimuksemme haastateltavat eli kohdejoukko ovat kotihoidon esimiehet, joita on viisi kappaletta.

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa kenttätystä saatu tutkimustieto ja tutkimusaineisto korostuu nimenomaan teorian jäsentäjänä (Valli 2018, 77.) Kvalitatiivisessa tutkimuksessa aineiston keräämisen perimmäisenä tarkoituksena on *hypoteesien keksiminen, ei niinkään niiden todentaminen*. Haastateltavat tuottavat vapaasti haluamallaan käsitteillä vastauksia tutkijoiden muotoilemiin kysymyksiin (Valli 2018, 212): tämä tarkoittaa, että tutkijoina haemme ideat tutkimuksen jatkovaiheisiin haastateltavillemme ja heidän avullaan saamme luotua tutkimuksemme ydinkäsitteet.

Toteutimme haastattelun kaikille esimiehille (5) yhtä aikaa. Esimiehet kutsuttiin haastattelutilaisuuteen sähköpostitse ja samalle heille toimitettiin haastattelun teemat etukäteen tutustuttavaksi sekä lyhyt kooste valmentavasta johtamisesta saatekirjeen kera. Saatekirje on liitteessä 1. Haastattelua varten varasimme rauhallisen tilan. Aloitimme haastattelutilaisuuden tarjoamalla esimiehille kahvit ja samalla avasimme tulevan haastattelutilanteen runkoa sekä aikataulua. Meillä oli haastattelulle varattuna aikaa kaksi tuntia eli jokaiselle teemalle oli varattu keskusteluaikaa noin 35 minuuttia. Teemat olivat työmme keskeiset käsitteet eli valmentava johtaminen, esimiestyö ja henkilöstöstrategia. Teemojen sisällä meillä oli tarkentavia kysymyksiä viisi kappaletta. Teemahaastattelurunko on liitteessä 2. Toteutimme haastattelun siten, että toinen meistä haastatteli ja vei teemaa eteenpäin alustavien kysymysten avulla ja toinen samalla teki muistiinpanoja tietokoneelle. Tämän lisäksi nauhoitimme haastattelun äänen toimeksiantajamme videokameralla. Käytimme videokameraa, koska tämä mahdollisti parhaan äänenlaadun. Toimeksiantajamme viestintäasiantuntija erotteli videonauhoituksesta äänitiedoston sekä kuvatiedoston, ja me käytimme litteroinnissa ainoastaan ääninauhaa. Kuvatiedosto tuhottiin välittömästi.

Teemahaastattelussa pyrimme saamaan selville, miten kotihoidon esimiehet ymmärtävät valmentavan johtamisen sekä miten he käyttävät valmentavan johtamisen työkaluja ja menetelmiä omassa päivittäisessä johtamistyössään vai käyttävätkö niitä lainkaan. Lisäksi selvitimme esimiestyön haastekohtia sekä sitä, miten esimiehet mieltävät strategisen johtamisen sekä kuntayhtymän strategian mukaan työskentelyyn.

5.4 Teemahaastattelu

Tutkimusmenetelmänä käytimme puolistrukturoitua ryhmäteemahaastattelua. Valitsimme puolistrukturoidun haastattelun, koska kyseessä on intiimi sekä arka asia, josta haluamme tietoa. Haastateltavat saivat kertoa omin sanoin kokemistaan johtamisen ongelmista sekä käytännön arjessa esiin tulevista haasteista, joihin toivovat uutta toimintamallia. (Metsämuuronen 2003, 185–189.)

Haastattelu eteni ennalta valittujen teemojen ja kysymysten ympärillä. Teemahaastattelu sopi hyvin subjektiivisten kokemustietojen keräämiseen, koska haastattelussa huomioitiin kunkin haastateltavan tulkinnat asiasta. Keskustelutilanteet olivat teemojen ympärillä ja jokainen osallistui keskusteluun. (Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006.)

Haastattelu vaati perehtymistä aiheeseen sekä haastateltavien tilanteeseen tutustumista. Työn perusta tuli tuntee, jotta mahdollistui sisältö- ja aineistoanalyysi jo haastattelun aikana. Haastattelun onnistumisen taustalla olivat tarkkaan rajattu tutkimuksen aihe, kysymykset sekä haastateltavien valinta. Valinta tulee tehdä tarkkaan, jotta saadaan vastauksia tutkittavaan asiaan. Teemahaastattelun kohdalla korostuvat vastaamisen vapaus ja se, että aineiston analysointi on suhteellisen helppoa teemoittain. (Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006.b)

5.5 Aineiston analysointi

Aineiston analysointimenetelmänä meillä oli aineistolähtöinen sisällönanalyysi. Tässä analysointitavassa teoria pyritään rakentamaan aineiston avulla tai jopa pelkästään aineistosta käsin. (Valli 2018, 212.) Laadullisessa tutkimuksessa aineiston analyysiä kannattaa tehdä jo kesken tutkimuksen, eikä vasta sitten kun kaikki aineisto on jo kerätty. Tämä siksi, että aineisto voi ohjata tutkijaa tekemään uusia, toimivampia valintoja lisäaineiston keräämisen tai analysoinnin suhteen. (Valli 2018, 82–83.)

Aineiston analysointivaiheessa tutkija joutuu päättämään monesta eri asiasta liittyen esimerkiksi tutkimuksen kielelliseen ulkoasuun sekä vastaajien tunnistetietoihin (Valli 2018, 228–229.) Olemme päättäneet, että vastaajia ei voi tunnistaa aineistosta, koska vastaajia on niin vähän (N=5). Sitaatit kirjoitamme *kursivoimalla*, koska silloin ne eroavat parhaiten muusta tekstistä.

Analysoinnissa käytimme litteroitua aineistoa sekä induktiivista päättelyä. Aluksi purimme haastateltavien aineiston litteroimalla sekä tehden samalla merkintöjä, eli luokittelua ja aineiston jäsentelyä, jotta aineiston teemoittaminen helpottuu. Aineiston teemoittelu ja temaattisen kokonaisrakenteen luominen aineistolle oli tutkimuksen onnistumisen kannalta tässä vaiheessa keskeistä. Induktiivista päättelyä käytimme, koska kaikki haastateltavat eivät käyttäneet vastatessaan aivan samoja sanoja. Omat tulkintamme antoivat mahdollisuuden jaotella asiat teemoihin. Tämän jälkeen vertasimme haastattelussa esiin nousseita asioita toisiinsa sekä tutkimusongelman pääkohtiin eli liitimme analyysin teoriaan. (Tieteen termipankki 2020; Valli 2018, 83; 221.)

Aineiston analysointi oli monivaiheista. Analysointivaiheessa kokosimme aineistosta kategorioita, mutta silti käsitelimme aineistoa kokonaisuutena. Luokittelimme sen ensin karkeasti keskeisiin teemoihin ja luokkiin. Sitten vertailimme eri luokkia, jonka jälkeen etsimme uusia näkökulmia aiheeseen. Tämän jälkeen täsmensimme käsitteet ja havainnoimme poikkeukset ja yleisyydet. Tässä kohdalla oli huomioitava, että tämä analyysin vaihe tiivistää, järjestää ja jäsentää aineistoa niin, että mitään oleellista ei jää pois, vaan jäljelle jäävä teksti on hyvin informatiivista ja hyödyllistä tutkimuksen kannalta (Valli 2018, 221.) Näiden analyysin vaiheiden jälkeen tulkitsimme tulokset ja määrittelimme työpajoja varten keskeiset teemat eli *ydinkäsitteet*, joiden avaamista jatkoimme työpajoissa.

Tutkimusraportin kirjoittamisvaiheessa tutkijan tulee vielä analyttisesti käydä läpi mahdollisia virhelähteitä eli tutkimuksen saumakohtia, jossa voi tapahtua väärintulkintaa. Muun muassa lyhyt tai epätarkka aineiston litteraatio, lyhytnäköinen päättely tai haastattelukysymykset, jotka eivät lopulta

anna tutkimuksen kannalta tarkkoja tai systemaattisia vastauksia, altistavat tutkimustulosten epä-tarkkuuteen. Tutkimuksen suunnitteluvaiheessa on oltava hyvin tarkka keskeisten käsitteiden ja teoriakehyksen avauksen kanssa. Jos nämä on määritelty heikosti, pysyminen aiheen sisällä tutkimuksen edetessä on haastavaa. Myös tutkimukselle soveltumaton tutkimustapa heikentää tutkimuksen validiteettiä. (Hiltunen 2009.)

5.6 Tutkimuksen validiteetti ja reliabiliteetti

Tutkimuksen validiteetti lähtee siitä, että tutkimuksen strategia on validi. Tutkijan tehtävänä on saada aikaan koko aineistoa kannatteleva kokonaisrakenne tutkimukselle sekä luoda synteesi aineiston ja teorian välille. Tutkimuksen luotettavuutta lisää tutkimuksen prosessiluonteen avaaminen ja tutkimusmenetelmien ja analyysin vaiheiden avoin käsittely ja tulkinta (Valli 2018, 83).

Tutkimuksen reliabiliteetti voidaan arvioida kahdesta eri näkökulmasta: onko tutkimusmenetelmä reliabele ja ovatko aineistosta johdetut päätelmät reliabeleja. Tutkimustulokset eivät voi olla sattumanvaraisia tuloksia. Tutkimusmenetelmän reliabiliteetin varmistamiseksi pitää arvioida, onko menetelmällä saadut tulokset toistettavissa ja onko tutkijan tekemät havainnot sekä tulkinnat aineistosta ymmärrettäviä ja tarkkoja. Tämä voidaan tarkistaa käyttämällä useampaa kuin yhtä haastattelijaa/tutkijaa. Haastatteluun tehdystä tutkimuksesta luotettavuutta voidaan arvioida kysymällä haastattelilanteesta haastateltavilta samoja asioita eri muodoissa. (Hiltunen 2009.)

Tutkimusprosessin edetessä myös tutkijan suhtautuminen aiheeseen voi muuttua. Jos näin käy, tämä tulee näkyä myös raportoinnissa. Tutkimusraportti itsessään on keskeinen luotettavuuden osa-alue. Vallin (2018, 85–86) mukaan se on laadullisen tutkimuksen sekä kaiken tutkimustyön tärkein vaihe. Keskeistä raportissa on myös uuden näkökulman löytäminen tutkittavaan aiheeseen tai raportointitapaan. Tutkimusraportti on aina tutkijan oma tulkinta aiheesta ja tästä syystä joku toinen tutkija voisi tehdä samasta aineistosta erilaisen tulkinnan. Tutkijan on validiteetin nimissä huolehdittava, että hän on varmasti kyennyt *johdonmukaiseen käsitykseen omista tulkinnoistaan* sekä niistä tuloksista, joiden perusteella on näihin tulkintoihin päätytty. Tämän toteutuessa luotettavuus ei vaarannu, vaikka analysoinnissa joku toinen tutkija voisikin päätyä korostamaan eri ydinkäsitteitä loppuraportissaan.

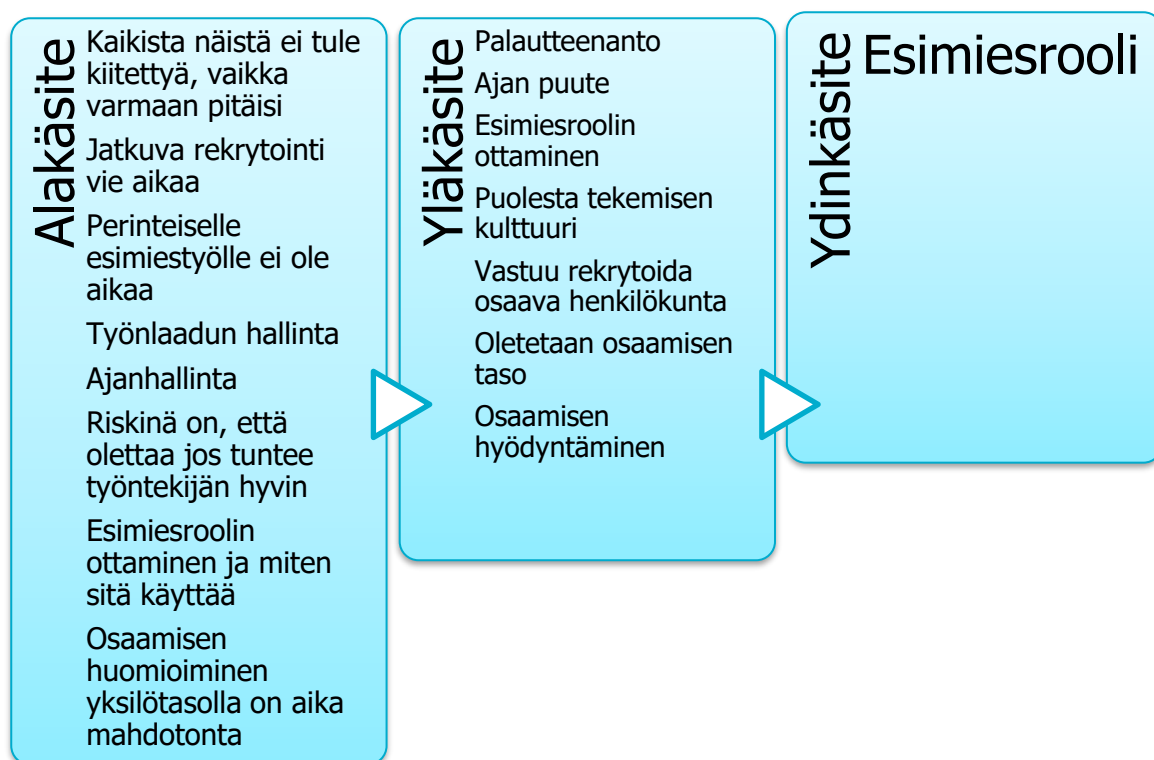
6 KEHITTÄMISTYÖN TOTEUTTAMINEN

Valmennuksen suunnittelu ja toteutus-vaiheessa toteutimme työpajat sekä samalla keräsimme lisää aineistoa *nykytilan kartoitusta* varten. Työpajoissa käytimme päällimmäisenä lähteenä Ristikankaiden (2019) *Valmentava johtajuus* -kirjaa. Työpajojen tarkoituksena oli auttaa esimiehiä kehittämään omaa johtamistaan ja tätä kautta oli odotettavissa, että koko kotihoidon johtamiskulttuuri muuttuu ja kehittyy. Työpajojen sisältö oli suunniteltu vahvistamaan esimiesten oma-aloitteisuutta ja vastuunkantoa omasta yksiköstään. Tavoitteena oli myös tutkimuksemme keskeisten käsitteiden (valmentava johtaminen, esimiestyö, henkilöstöstrategia) mukaisesti strategisen ajattelun lisääminen esimiesten keskuudessa ja se, että esimiehet hahmottavat oman roolinsa ja merkityksensä koko hoito- ja hoivapalvelujen vastuualueella. Hoito- ja hoivapalvelujen sekä koko organisaation kannalta pyrimme työpajoissa nostamaan esille sen kirjallisuudesta useasti nousseen tuloksen, että valmentava johtamismallia toteutettaessa työntekijät ovat motivoituneempia, halukkaampia kehittämään omaa työtään sekä tavoittelemaan organisaation avaintavoitteita.

Työn tulee aina olla tavoitteellista. Liian sitovat, haastavat ja tarkat tavoitteet voivat kuitenkin vaikuttaa uudistushalukkuuteen, ratkaisukeskeisyyteen ja luovuuteen työssä. On havaittu, että työntekijä kokee työtyytyväisyyttä, kun voi itse suunnitella työtänsä tavoitteita kohti. Tavoitteiden kannattaa siis olla enemmän joustavia, kuin täsmällisiä. (Waytz & Mason 2013.) Valmentavan johtajan työ on tavoitteellista työtä. Tutkimusorganisaatiossamme on tavoitteena mennä kotihoidossa kohti itseohjautuvia tiimejä; tällöin työntekijät saavat enemmän valtaa ja vastuuta oman työnsä suunnitteluun ja esimies valmentaa sekä mahdollistaa toiminnan rinnalla kulkien. Vastuu oman työn suunnittelusta ja toteuttamisesta lisää työn hallinnan tunnetta ja sitä kautta vaikuttaa työhyvinvointiin.

Aineistoanalyysin myötä saimme luotua tutkimuksemme ydinkäsitteet, jotka ovat keskeiset kehittämisen kohteet esimiesten päivittäisessä johtamisessa. Työpajoja suunniteltaessa ja raporttia kirjoitettaessa palasimme aina keskusteluissa haastatteluaineistoon ja haimme litteroidusta aineistosta vastausten syvempiä merkityksiä ja perusteluja muutostarpeelle. Aineistoon aina palatessa se avautui uudella ja tuoreella tavalla. Ne esiin nousseet asiat ja kehittämiskohteet, jotka eivät soveltuneet tutkimuksemme keskeisten käsitteiden alle, eivät ole materiaalina tässä tutkimuksessa eikä niitä jatkokäsitelty työpajoissa. Tämän rajauksen teimme, jotta tutkimus ei laajennu liikaa tai kallistu jonkun toisen johtamismenetelmän suuntaan.

Työpajoissa haimme vastauksia ydinkäsitteiden taustalla oleviin esteisiin ja kuvasimme kehittämisen kohteet, joihin tulee keskeisimmin panostaa. Analysoinnin jälkeen oli hahmotettavissa tutkimusongelman pääkohtaan vaikuttavat tekijät. Esimerkit analysoinnista kuvattuna kuvissa 2 ja 3.



KUVA 3. Ydinkäsite Esimiesrooli ja sen alakäsitteet

Tutkimuksemme ydinkäsitteet lähtivät muodostumaan litteroinnin perusteella. Tutkimuksen haastattelukysymykset oli jaoteltu kolmeen eri osioon tutkimuksen teorian pohjalta. Analysoitaessa jokaiseen näistä kolmeen viitekehukseen liittyviä kysymyksiä yhtä aikaa, aineistosta alkoi nousta vastauksia, jotka liittyivät samalla koko teoriaosuuteen. Esimerkiksi kuvan 2 alakäsitteet ovat tiivistettyjä vastauksia, jotka ovat toistuneet sekä esimiestyön osion, henkilöstöstrategiaosion että valmentava johtaminen -kysymysoosion vastauksissa. Esimerkki: *"kaikista näistä ei tule kiitettyä, vaikka varmaan pitäisi"* ja *"työnlaadun hallinta"* - nämä yhdessä muodostavat yläkäsitteen *palautteen anto*, joka sisältyy esimiehen tehtävänkuvan hallintaan eli esimiesrooliin.

Kun haastatteluvastauksia on yhtenäistetty ja luokiteltu, useammasta samankaltaisesta vastauksesta on lähtenyt muodostumaan yläkäsitteitä. Näiden yläkäsitteiden pohjalta on lopulta muodostunut analysoinnin ja induktiivisen päättelyn avulla kaksi ydinkäsitettä eli esimiesrooli ja muutos sekä muutoksen pelko.

Alakäsitteitä muodostui runsaasti ja tähän esimerkkiin olemme nostaneet niistä vain murto-osan. Osa alakäsitteistä on koettuja esteitä ja osa koettuja mahdollisuuksia. Henkilöstön osaamisen tunnistamiseen ja osaamisen arvostamiseen liittyy alakäsitteet *"osaamisen hyödyntäminen yksilötasolla on aika mahdotonta"* ja *"riskinä on, että olettaa jos tuntee työntekijän hyvin"*. Näiden lisäksi samaan aiheeseen tuli vastauksiksi muun muassa:

"jos sinä hallitset työsi, niin silloin sinä hallitset ajankäytön. Mutta myös asiakaspalautteet ja kaikki nämä tulevat siinä, niin kuin kollegiaalinen palaute tietysti..."

"työyksiköistä nousee helmiä, ne erottaa", "ajankäytön hallinta" ja "kirjaaminen".

Kaikkien näiden ilmiöiden nähdään siis vaikuttavan henkilöstön osaamisen tunnistamiseen ja osaamisen arvostamiseen. Yläkäsite näille on *osaamisen hyödyntäminen*.

Yläkäsite *ajan puute* sisältää muun muassa alakäsitteet *”esimiesroolin ottaminen ja miten sitä käyttää”* sekä *”jatkuva rekrytointi vie aikaa”* Lisäksi aiheeseen liittyviä alakäsitteitä olivat esimerkiksi *”perinteiselle esimiestyölle ei ole aikaa”* ja vastauksista nousseina:

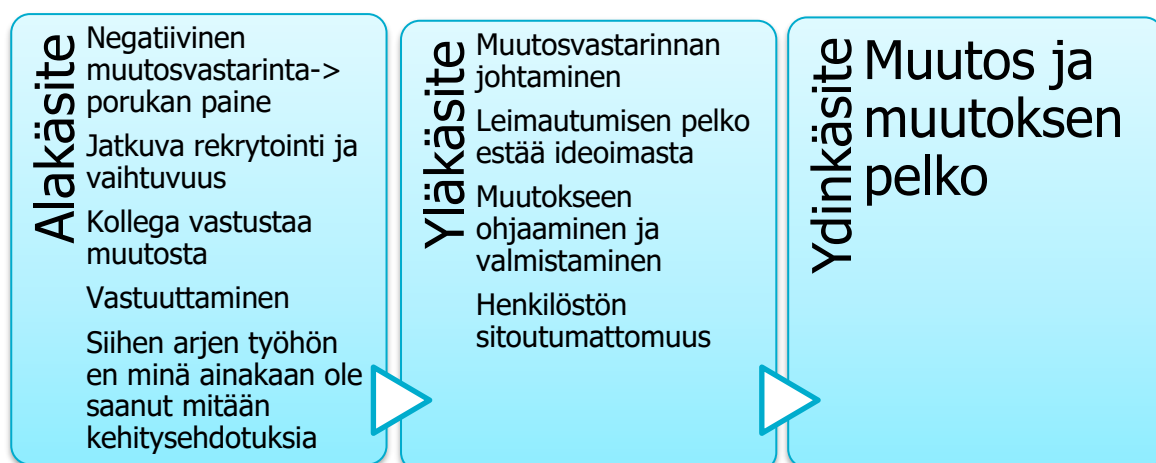
”...mutta kun se vaatii aikaa se [vastuualueiden hoidon] seuranta ja niin kuin se tuo toinen esimies sano, että milläs aikaa sinä seuraat, kun rekrytoit”

Lisäksi samaan kokonaisuuteen liittyy delegoinnin vaikeus, mikä voisi olla yksi ratkaisu ajankäytön ongelmaan.

”...aina on tottunut ite tekemään ja nyt pitäs, että alappas sinä tekemään ja se valvominen niin kuin tuo toinen esimies sano” sekä

”niin ja toisaalta jos ei ala jottain tapahtumaan niin oisin ehkä nopeemmin tehnyt itse”

Nämä vastausesimerkit kertovat delegoinnin haastavuudesta. Delegointi ei ole ollut juurikaan käytössä kotihoidon yksiköissä. Yksiköissä on nimetty vastuutyöntekijät tietyille kokonaisuuksille, mutta esimiehelle kuuluneita työtehtäviä ei ole ollut tapana jakaa tiimeille tai yksittäisille työntekijöille.



KUVA 4. Ydinkäsite Muutos ja muutoksen pelko ja sen alakäsitteet

Muutos ja muutoksen pelko- ydinkäsite on muodostunut niistä työelämän muutokseen liittyvistä tekijöistä, jotka liittyvät läheisesti sekä esimiestyöhön, henkilöstöstrategiaan että valmentavaan johtamiseen. Teemahaastattelun aineistossa korostuivat negatiivinen suhtautuminen muutokseen, mikä osaltaan kumpuaa henkilöstön vaihtuvuudesta sekä arjen kiireen tunnusta, joka vaan korostuu silloin, kun lisäksi on uudistuksia vietävänä läpi työyhteisössä.

"...hirmu hankalaa on mennä esittämään muutosta, jos ei ole itse sen asian takana yhtään"

"...ensin pitäisi itse niin kuin sisäistä ja aatella ja murehtia ja märehtii se ja sitten vasta esittää se asia".

Esimiehet kokivat oman reflektoinnin muutokseen liittyen tärkeäksi, ennen kuin lähtevät ohjaamaan työyksikköään uudistusten suuntaan. Esimiehet totesivat, että mikään uudistus ei mene läpi, jos esimies ei seiso muutoksen takana.

Aineistosta voi tulkita, että työntekijöiltä harvemmin tulee muutosehdotuksia käytännön työhön. *"Siihen arjen työhön en minä ainakaan ole saanut mitään kehitysehdotuksia"* ja *"negatiivinen muutosvastarinta"* ovat alakäsitteitä, jotka johtavat yläkäsitteeseen *muutosvastarinnan johtaminen*.

Useampi esimies toi haastattelussa esille, että käyttää johtamisessaan tällä hetkellä valmentavan johtamisen elementtejä muutokseen tukevana ja muutokseen ohjaavana. Kaksi esimiestä koki tällä hetkellä johtavansa pääasiassa muutosjohtamisen keinoin omaa yksikköään.

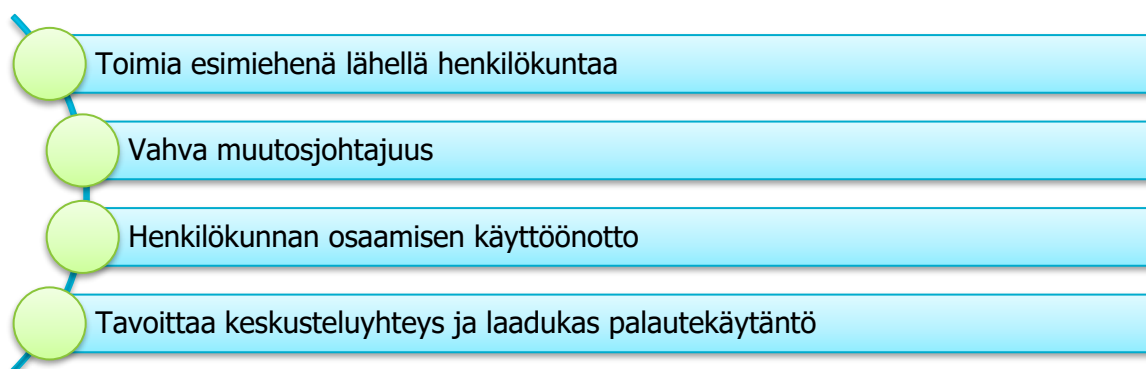
"...minulla on aina ollut jotenkin se muutosjohtaminen [--] ...Se vain jotenkin lähti sieltä erottumaan, muutos on kuitenkin jokapäiväistä ja sitä elettiin jo silloin..."

"...mää nään sen valmentamisen sanana siihen muutokseen vievänä ja tällöisenä ohjaavana, että valmistellaan sillä tavalla sitä tilannetta, että esimerkiksi joku muutos on helpompi toteuttaa siellä työyhteisössä, kun esimies on sitä valmistanut ja valmentanut henkilökuntaa siihen".

Muutosjohtamisen tarpeen tiedostaminen vastauksissa sekä halu toimia valmentavana johtajana antoivat oivat lähtökohdat työpajojen sisällön suunnitteluun. Näistä lähtökohdista ja aineksista lähdimme koostamaan työpajan 1 sisältöä. Haimme nousseisiin ydinkäsitteisiin teoretiedon pohjalta toimintamalleja sekä ratkaisuehdotuksia ja lähestymisvaihtoehtoja.

6.1 Työpaja 1

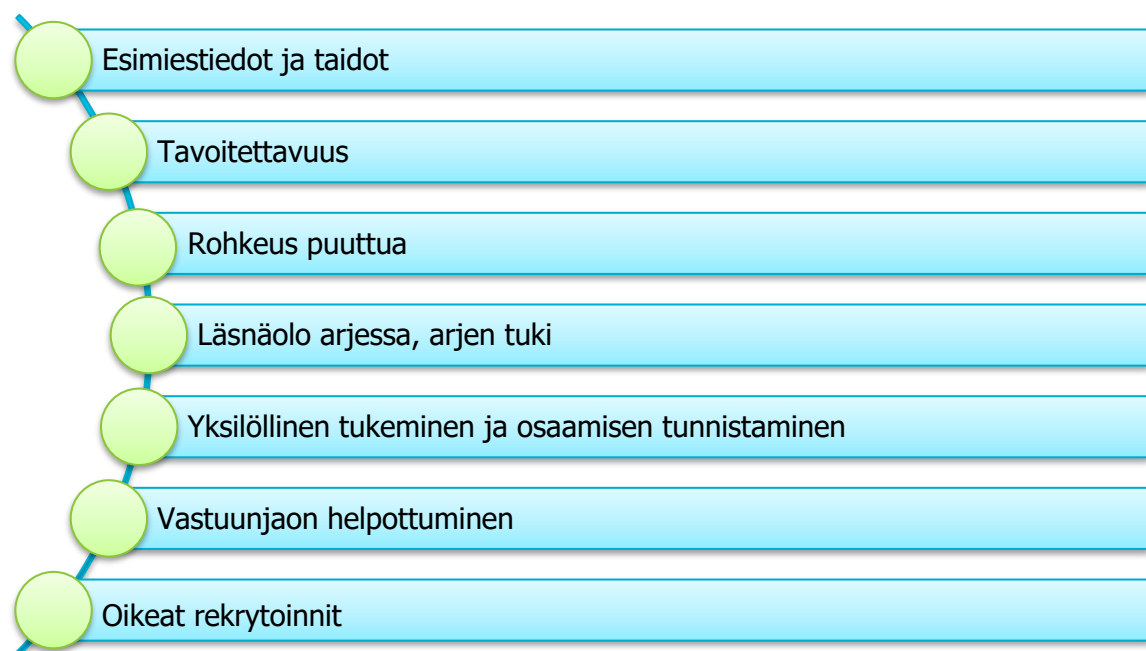
Ensimmäisessä työpajassa käytiin aluksi läpi teemahaastattelusta nousseet valmentavan johtamisen käyttöönoton esteet, keinot, vaikuttajat ja esimiesten tahtotila. Näiden aihealueiden alle oltiin litte-roinnin kautta kerätty tekijät, joilla on vaikutusta valmentavan johtamisen käyttöönottoon. Jokaisesta aiheesta tehtiin kokoushuoneen seinälle taulu, jotta työpajan aikana pystyttiin palaamaan teemoihin helposti.



KUVA 5. Esimiesten tahtotila

Esimiesten tahtotila tarkoittaa haastattelussa kohdejoukolta nousseita kuvauksia siitä, miten he kokevat oman yksikön nykyisen tilanteen tai mitä prioriteetteja heillä on oman yksikkönsä johtamiseen liittyen. Esimiehet osasivat nimetä muutosjohtamiseen ja työhyvinvointiin keskittyviä elementtejä, jotka tukevat aineistosta nousseita yksiköiden kehittämiskohteita.

Työpajassa käsiteltiin alla olevia esimiesrooliin sisältyviä käsitteitä. Litteroinnin pohjalta kaikille näille alakäsitteille yhteistä oli se, että ne liittyivät esimiestehtävään, esimiesroolin sisäistämiseen ja esimiesosaamiseen.



KUVA 6. Esimiesrooli ja alakäsitteet

Käsittelimme jokaisen alakäsitteen valmentavan johtamisen näkökulmasta pääajatuksena, miten kyseiseen asiaan saa positiivisesti vaikutettua valmentavan johtamisen keinoin. Lisäksi peilasimme esimiesroolin vaatimuksiin sitä, miten kotihoidon päällikkö ja koko kuntayhtymä voivat tukea esimiehiä kasvussa valmentavaan johtamiseen.

Työpajoissa tunnistettiin yhdessä esimiesten kanssa erilaiset lähtökohdat koulutustaustan ja kokemuksen suhteen. Nämä eroavaisuudet voivat vaikuttaa työn suorittamiseen. Johtamisaosaamiseen

liittyy konkreettiset esimiehen tehtävät sekä kyky ja halu johtaa omaa yksikköä. Valmentavalla johtamisella voidaan kehittää esimiesten johtamistaitoja. Tämä tukee ja helpottaa heitä omassa päivittäisessä johtamistyössään.

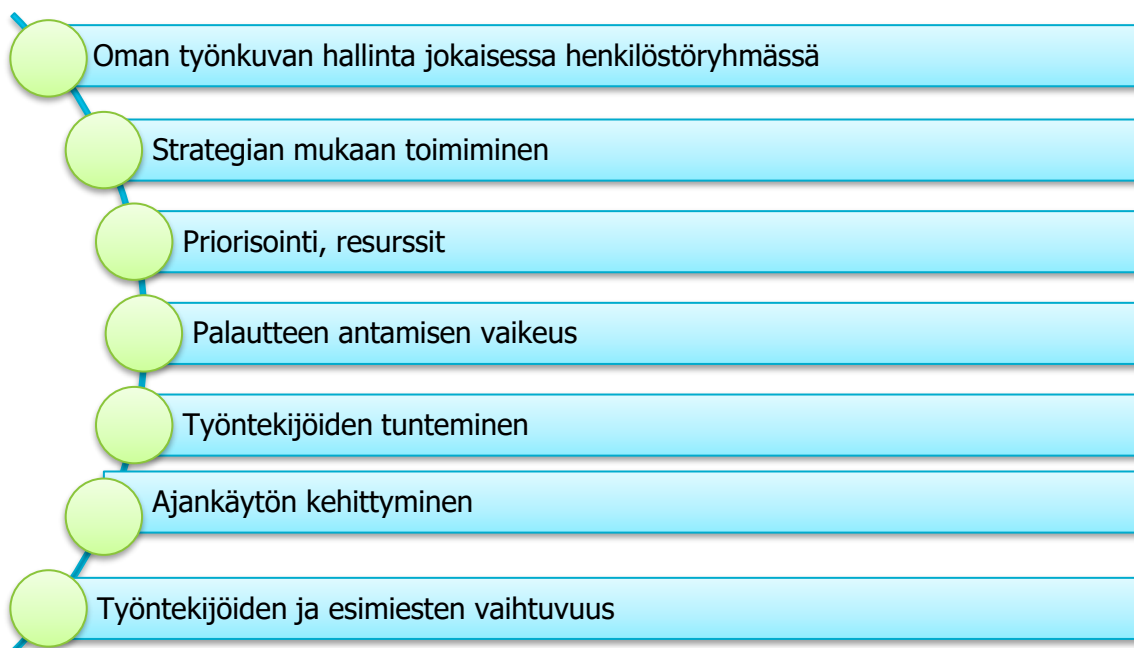
Esimiestaitoihin kuuluu rekrytointiosaaminen. Rekrytoinnin epäonnistuminen heijastuu koko työyhteisöön ja siksi sen tulisi pääsääntöisesti onnistua. Rekrytointi liittyy läheisesti työn muutoksiin ja siihen, miten niihin suhtaudutaan yksikössä. Esimiehen osaamisen tulee näkyä myös siinä, miten hän tsemppaa ja kannustaa henkilöstöön jatkuvasti muuttuvassa työelämässä.

Työpajassa kannustimme esimiehiä eri käytännöin ja toimin ottamaan valmennuksen osaksi päivittäistä johtamista ja läsnäoloa. Tämä on tärkeää siksi, että valmentavan johtamistyylin ansiosta henkilöstö itse oppii näkemään ne esteet ja haasteet, joita heillä on arkisen tekemisen edessä. Näihin haasteisiin he myös oppivat löytämään ratkaisuja itse.

Työntekijöiden tuntemiseen voidaan vaikuttaa toimivalla vuorovaikutuksella, joka saavutetaan viettämällä aikaa yhdessä arjessa. Tällöin havaitaan yksittäisessä työntekijässä tapahtuneet osaamisen muutokset. Osaamisen tason heikentyminen on tekijä, joka voi ennakoida esimerkiksi työssä uupumista. Yhteistä aikaa tarvitaan myös luottamuksen rakentumiselle ja vahvistumiselle. Luottamuksen eteen täytyy tehdä työtä.

Jatkuva suorittaminen (haastattelun perusteella nykyhetki) ei ole kestävällä pohjalla - tällöin energia kuluu rutiinin tekemiseen kiireellä. Mikään tekosyy ei saisi mennä yhteisen ajan edelle. Yhteiseen ajankäyttöön liittyvä arvostusvaje kuvastuu haastattelun aineistosta. Yhteinen aika on valmentavalle johtajalle välttämättömyys, jossa rakennetaan palaute- ja kannustuskulttuuria, kehitetään perustettavaa ja arvioidaan työn sujumista, havaitaan ryhmädynamiikkaan liittyviä ilmiöitä ja vahvistetaan yhteisten tavoitteiden mukaan toimimista sekä työyhteisön ilmapiiriä. Kaikesta tästä kävimme työpajassa hedelmällistä keskustelua esimiesten kanssa.

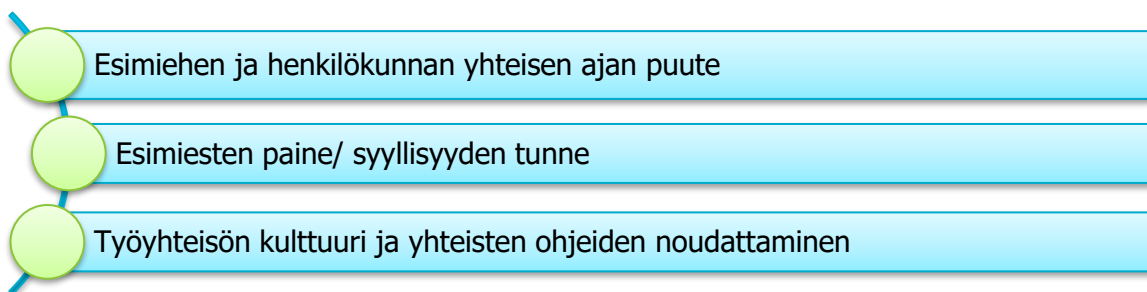
Tutkimuksessamme tärkeässä roolissa oli kuntayhtymän strategian mukaan toimiminen ja henkilöstöstrateginen osaaminen. Tästä syystä avasimme jokaisen alakäsitteen organisaation näkökulmasta. Esimiesrooli- ydinkäsitteen jälkeen kävimme läpi muutoksen pelko- ydinkäsitettä. Tämän ydinkäsitteen alle nousi teemahaastattelusta useita haasteita, jotka esimiehet kokivat vaikeuttavan johtamistyötä sekä henkilöstön sitoutumista alati muuttuvaan työyhteisöön. Alakäsitteet ovat alla, kuvassa 6. Tästä teemasta nousi suurimpaan rooliin palautteen antamisen vaikeus sekä työntekijöiden tunteminen.



KUVA 7. Muutos ja muutoksen pelko sekä alakäsitteet

6.2 Työpaja 2

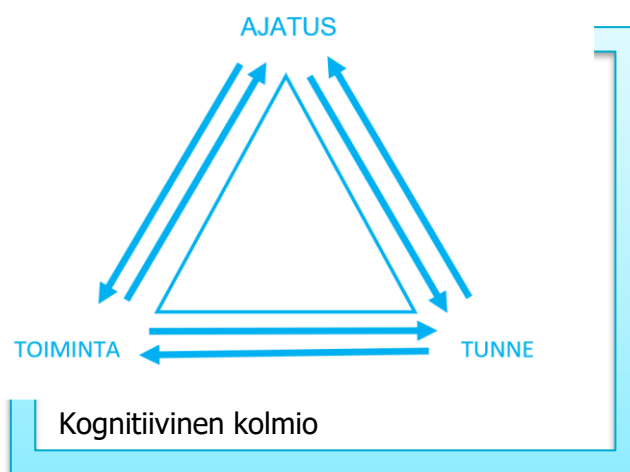
Toisen työpajan aluksi esimiehet toivat esille heidän näkökulmastaan tärkeitä kehittämisen kohteita edellisen työpajan alakäsitteistä. Näitä käsiteltiin valmentavan johtamisen näkökulmasta ja niihin etsittiin yhdessä keskustellen ratkaisuja.



KUVA 8. Esimiehiltä nousseet kehittämisen kohteet

Kaikki kolme kehittämisen kohdetta ovat asioita, joista yhteen vaikuttamalla saadaan positiivista vaikutusta kahteen muuhunkin: Esimies tarvitsee välttämättä riittävästi yhteistä aikaa työntekijöidensä kanssa, jotta molemminpuolinen arvostus kasvaa sekä säilyy. Ilman arvostusta organisaatiokulttuuri ei ole terve ja työntekijöiden keskinäiset suhteet eivät ole toimivat. Ilman yhteistä aikaa uusia toimintaohjeita ei saada jalkautettua henkilöstölle, jolloin ohjeita ei välttämättä noudateta. Esimies syyllistyy, koska ei ehdi antamaan aikaansa työntekijöille eikä ehdi puuttumaan epäterveen kulttuurin aiheuttamaan huonoon käyttäytymiseen työyhteisössä. Esimiehen ajan puute ja paine kumpuaa työn vaatimuksista, työn määrästä ja jatkuvista akuutteihin tilanteisiin reagoineista, kuten rekrytoinnista. Esimiehen ajankäyttöä saataisiin kehitettyä priorisoinnilla ja delegoinnilla. Delegointi on haastavaa, jos ei tunne työntekijöitään ja heidän osaamistaan riittävästi yhteisen ajan puutteen vuoksi. Tämä on kehä, johon meillä oli pyrkimys löytää yhdessä ratkaisuehdotuksia työpajassa.

Lähdimme käsittelemään näitä aiheita kognitiivisen kolmion kautta. Kognitiivinen kolmio on käyttäytymisteoreettinen malli, jonka avulla voi harjoittaa omaa suhtautumistaan vastoinkäymisiin, hankaliin tilanteisiin ja päivittäin eteen tuleviin haasteisiin. (Kognitiivinen kolmio 2017.)



KUVA 9. Kognitiivinen kolmio (<http://rohkeastimina.com/kognitiivinen-kolmio-kuva/>)

Ajatukset eivät vain "tule jostain", vaan ajatusten ajattelu on tietoista toimintaa. 85 % ajatuksista on toistuvia ajatuksia. Ajattelemme päivässä jopa 65 000 eri ajatusta. Sillä on siis suuri merkitys, mille ajatuksille annamme tilaa. Ajatuksillamme on suuri vaikutus arkeen, esimerkiksi jos haluaa muuttaa jotain toimintamallia. Mitä ajattelen, mitä ajatuksia valitsen, miten niiden mukaan toimin? (Kognitiivinen kolmio 2017). Kognitiivinen kolmio-mallin mukaan ajatukset laukaisevat kehossa tunnereaktion ja tunteet vaikuttavat suoraan toimintaan. Tästä syystä ne ajatukset, joille annamme tilaa, ohjaavat millaista toimintamme on ja millainen lopputulos on. Ajatuksiin vaikuttavat myös omat uskomukset ja oma olemisen tapa. Jokaisella ihmisellä on oma uskomusjärjestelmänsä, ja uskomukset voivat rajoittaa elämää paljonkin. (Hassinen 2020.) Esimerkiksi jos esimiehellä on uskomus itsestään osaa-mattomana ja epävarmana esimiehenä, hän epäröi työtehtävissään. Tämä puolestaan voi saada hänet toimimaan niin että epävarmuus näkyy. Tärkeää on keskittyä ajattelemaan myönteisesti ja tarttua ajatuksiin, jotka vaikuttavat omaan toimintaan positiivisesti.

Lisäksi keskityimme työpajassa käsitteeseen *arvostus*, joka linkittyy kaikkiin esimiehiltä nousseisiin kehittämisen kohteisiin. Arvostus ilmenee teoissa. Esimerkiksi palaverien jatkuva peruminen esimiehen taholta tai niihin osallistumattomuus työntekijöiden puolelta kertovat arvostusvajeesta. Kun puhutaan valmentavasta johtamiskulttuurista, yhteistä aikaa arvostetaan koko organisaatiossa. Yhteinen aika on välttämättömyys, jotta jokainen työyksikön työntekijä kokee olevansa merkityksellinen ja tiimi tiivistyy toimivaksi työporukaksi. Yhteinen aika saa myös työntekijät ymmärtämään toistensa sekä esimiehen työn tekemisen taidon ja tavan, jolloin työkavereiden arvostus toisiaan ja esimiestä kohti kasvaa. (Ristikangas ym. 2019, 222.)

Työpajojen yhteydessä nostimme keskustellen esiin keinoja, joilla näihin kappaleen alussa mainittuihin haasteisiin lähdetään puuttumaan valmentavan johtamisen keinoin. Keinot ja ratkaisumallit on tarkemmin avattu tulokset ja johtopäätökset-kappaleessa kuvassa 10. Työpajassa keskustelu kitey-

tyi työhyvinvoinnin johtamiseen, henkilökunnan tuntemiseen ja valmentavan kulttuurin rakentamiseen. Esimiehet myös näkivät sen, että heillä yksikön johtajina on kokonaisvastuu yksikön toiminnan kehittamisestä, tiedottamisesta ja henkilöstön hyvinvoinnista.

6.3 Reflektio työpajoista

Aloitimme prosessin vaiheen *vaikuttavuuden arviointi ja jatkosuunnitelma*-työstämisen yhdessä esimiesten kanssa toisessa työpajassa. Vaikuttavuuden arviointi ja jatkosuunnitelman käsittely jatkuu vielä tutkimuksen tulokset- ja pohdinta- osuudessa. Työpajoissa pidimme tärkeimpänä sitä, että kaikki läpikäytyt harjoitukset ja menetelmät lisäsivät esimiesten tietoisuutta valmentavasta suhtautumistavasta esimieheyteen; työntekijää pyritään auttamaan ja tukemaan, jotta hän löytää omat vahvuutensa, kehittyä työssään ja löytää itse ratkaisuja haastavissa työtilanteissa. Esimieheltä tämä vaatii läsnäoloa hetkessä sekä kuuntelun ja pysähtymisen mahdollisuutta kesken kiireisen arkityön. Esimiehen tulee olla kiinnostunut työntekijöistään ja kykenevä priorisoimaan työntekijät ylimmäiseksi arvoasteikossaan. Työyhteisö voi kehittyä vain ihmisten kautta eli ihmiseen vaikuttamalla esimiehellä on mahdollisuus vaikuttaa oman yksikkönsä organisaatiokulttuuriin.

Työpajojen yhteydessä pyrimme minimoimaan esteet, joita valmentavan johtamisen käyttöönottoon voi liittyä. Teemahaastattelusta esiin nousseet esteet ja haasteet on kuvattu aineiston analyysin yhteydessä sekä lopputuloksissa. Esteet kävimme läpi myös kummankin työpajan alussa, jotta esimiehet hahmottavat kokonaisuutena, millaisia samanlaisia ja toisaalta erilaisia haasteita eri kuntien esimiehet kokevat työssään. Työpajoissa oli mukana kotihoidon esimiesten lisäksi myös kotihoidon päällikkö. Päällikön rooli työpajoissa oli olla esimiesten tukena. Päällikön rooli oli tärkeä työpajoissa, koska sieltä päällikkö sai ajantasaisen tiedon siitä, missä vaiheessa kukin kotihoidon esimies on valmentavan johtamisen polulla ja millaisiin asioihin keskittymistä johtamismallin muutos vaatii. Kotihoidon päällikkö tarvitsee tätä tietoa seuratessaan valmentavan johtajuuden kehittymistä kunkin esimiehen kohdalla.

Työpajoihin osallistujia pyydettiin täyttämään palautekysely työpajojen sisällöstä ja osallistujien kokemasta hyödyistä. Palautelomake on liitteessä 3. Nimettömän palautteen perusteella nähdään, että esimiehet ovat tunnistaneeet kehittämisen kohteitaan. Palautelomakkeista on kooste johtopäätöksissä.

Teemahaastattelujen pohjalta tunnistetut haasteet ja kehittämisen kohteet on jo osittain havaittu aiemmin organisaation sisällä. Huolimatta tästä, nämä asiat nousivat haastattelun perusteella tärkeimmiksi kehittämisen kohteiksi tutkimuskohteessamme. Alustavia suunnitelmia työn sisällön kehittämiseksi on jo ollut ja näissä työpajoissa asioita jatko-työstettiin. Tarkoituksena on, että jokainen esimies lähtee nyt päällikön tukemana itsenäisesti kehittämään työtänsä valmentavan johtamiseen keinoin siihen suuntaan, missä tutkimuksen perusteella kehitettävää on.

6.4 Käsikirja

Työpajoissa käytettyjen menetelmien, mallien ja teorialueidemme pohjalta loimme johtamismallin käyttöönoton käsikirjan Ylä-Savon SOTE kuntayhtymän hoito- ja hoivapalvelujen käyttöön. Tämä käsikirja muodostui konkreettisesti niiden kehittämiskohteiden ja tarpeiden pohjalta, jotka nousivat teemahaastattelusta ja joita jatko-käsittelimme työpajoissa.

Käsikirjan tarkoituksena on olla tukemassa uuden johtamismallin käyttöönottoa. Käsikirjan kokoamisessa tulee ottaa huomioon muutamia tärkeitä asioita kuten lukijan mielenkiinnon ylläpysyminen, asioiden yksinkertainen esittäminen, riittävä tiedonsaanti sekä se, että lukija löytää nopeasti tarvitsemansa tiedon käsikirjasta. Käsikirjan laatijan tulee asettua lukijan asemaan. (Kauppinen, Nummi & Savola 2010, 134.) Käsikirja koostuu materiaaleista, joiden kautta lähdimme tekemään selvitystä kotihoidon esimiestyön nykytilasta sekä etsimään keinoja esimiesten työn helpottamiseksi. Toimintamallit, joita keräsimme käsikirjaan, pohjautuvat valmentavan johtamisen ideologiaan ja tukevat tähän ideologiaan sitoutumisessa. Käsikirjassa tuomme esille valmentavan johtamisen menetelmää ja esittelemme johtamismallin kehittämisen prosessin sekä menetelmiä tukemaan omaa kehittymistä esimiestehtävässä.

Käsikirjan laadinnassa on tärkeää, että monipuolisuus tulee esille niin perustelujen, kuvien kuin menetelmienkin muodossa. Käsikirjan käyttäjä motivoitetaan johdattamalla aiheeseen, kuten olemme tehneet kertomalla alussa valmentavasta johtajuudesta sekä johtamismallin kehittämisen prosessista. (Kauppinen ym. 2010, 134–135.) Esittelemme käsikirjassa johtamismallin kehittämisen prosessin, jonka avulla on toteutettu alkukartoitus ja edetty uuden menetelmän käyttöönoton selvittelyssä. Kaikki toiminta organisaatioissa perustuu strategiaan ja sen tunteminen sekä taustalla kuljettaminen on johtamisen kehittämisessä oleellista.

Olemme kuvittaneet jokaisen menetelmän. Kuvittaminen nopeuttaa hahmottamista ja jatkossa helpottaa myös palauttamaan toimintaa mieleen. Olemme avanneet kuvat sanallisesti, jotta menetelmän käyttöönotto olisi mahdollisimman sujuvaa. Lukijälähtöisyys on huomioitu lyhyillä tekstiosuukilla, jotka tukevat kuvallista materiaalia. Olemme testanneet eri menetelmät tutkimuksemme toteutuksen aikana työpajoissa, jonka vuoksi on perusteltua nostaa juuri nämä menetelmät mukaan käsikirjaan. Olemme koonneet käsikirjan johdonmukaisesti. Toimintatavat ja menetelmät tukevat toisiaan, vaikka niitä voi käyttää myös erillisinä työmenetelminä. Käsikirjan käyttäjä johdatetaan aiheeseen ja käsikirjan käyttöön kuuluu seuranta, joka tukee menetelmien käyttöönottoa ja esimiesten kehittymistä uudessa johtamisen mallissa. (Kauppinen ym. 2010, 135.) Olemme käyttäneet käsikirjassa käskymuotoja ja sinuttelemmme käsikirjan käyttäjää. Perustamme tämän valinnan siihen, että tällaisella puhuttelutavalla on sitouttava vaikutus. Menetelmät ovat myös arjen työmenetelmiä, jolloin suora kehoitus on todettu hyväksi tavaksi. (Kankaanpää & Piehl 2011, 299.)

6.5 Käsikirjan menetelmät

Kognitiiviseen kolmioon perustuva malli on käsikirjassa, jotta esimies voi harjoittaa omaa toimintaansa tietoisesti. Kognitiivisen kolmion kautta pohditaan omien ajatusten ja käytöksen vaikutuksia arjen tilanteisiin. Kognitiivinen kolmio auttaa rauhoittumaan haasteelliseltakin tuntuvaan asiaan äärelle, kun sitä pohtii ajatuksen, tunteen ja toiminnan seurauksien mukaan. Palautteenanto nousi haastattelujen aikana toiminnaksi, johon esimiehet toivoivat uusia keinoja. Kokosimme käsikirjaan palautteenannon mallin, jonka mukaan on helpompi antaa niin positiivista kuin rakentavaakin palautetta.

Valmentavassa johtajuudessa kannattaa hyödyntää kyselytekniikoita. Työpajoja ja jatkotyöskentelyä varten loimme oman keskustelumallin esimiehille esimies- alaiskeskusteluiden avuksi. Loimme mallin Ristikankaiden Pilari-mallia esimerkkinä käyttäen ja muokaten siitä oman mallimme ”Kannustavan

keskustelun malli”. Esimiehet voivat hyödyntää keskustelumalliamme arkisissa keskusteluissa työntekijöiden kanssa sekä keskusteluissa, joissa ratkotaan haasteita. Mallin avulla esimies voi tukea työntekijää kehittämään toimintaa strategisesti oikeaan suuntaan. Kannustavan keskustelun mallin tarkoituksena on innostaa, kannustaa sekä sitouttaa työntekijää innovatiivisiin tavoitteiden asetteluihin.

”Seurantakeskustelun malli” on päällikkö- ja johtajatason tukena. Sen avulla voi seurata omien esimiesten valmentavan johtajuuden kehittymistä. Malliin on laadittu kysymyksiä asiakokonaisuuksittain, jotka auttavat keskusteluun osallistujia arvioimaan ja tunnistamaan esimiehen kehittymisen vaihetta. Seurantakeskustelun mallia tulee toteuttaa säännöllisesti järjestetyissä yksilökeskusteluissa. Seurantamallin mukaan voi edetä eri osa-alueiden välillä eri tahtiin.

7 TULOKSET JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkimuksemme eteni johtamismallin kehittämisen prosessin mukaan. Prosessi on avattu tarkemmin luvussa 4. Tässä kappaleessa prosessin viimeinen vaihe *vaikuttavuuden arviointi ja jatkosuunnitelma* viedään päätökseen avaamalla tutkimuksen keskeiset tulokset. Johtopäätökset- kappaleessa arvioimme tutkimuksemme vaikuttavuutta ja teemme ehdotuksia jatkotutkimusaiheiksi. Tutkimusprosessi sujui alkuperäisen suunnitelman mukaan ja antoi runsaasti tietoa tutkimusorganisaatiomme nykyiseen johtamisen tilaan liittyen. Tutkimusprosessi eteni vaiheittain ja jokainen vaihe täytti sille asetetut tavoitteet. Kappaleessa 5.1 asetettuihin tutkimuskysymyksiin on saatu prosessin myötä vastaukset. Tutkimuksen tehtävänä oli selvittää, millaisilla toimenpiteillä kuntayhtymän kotihoidon esimiesten valmentavaa johtamista tulee kehittää, jotta se voisi olla jatkossa kotihoidon esimiesten johtamisen malli.

7.1 Valmentavan johtamisen käyttöönotto

Valmentavan johtamisen käyttöönottoon liittyviksi haasteiksi kotihoidoissa nousivat ryhmäteema-haastattelun perusteella seuraavat asiat:

VALMENTAVAN JOHTAMISEN KÄYTTÖÖNOTON HAASTEET
Esimiehen tehtävänkuvan toteutuminen ja tehtävänkuvan sisällön tuntemus
Esimiehen ja henkilöstön yhteisen ajan puute
Esimiesten ja henkilöstön muutosvastarinta
Yhteisten ohjeiden puutteellinen noudattaminen
Työyhteisökulttuurin haasteet
Negatiivinen vastuuttaminen / tavoitetaanko, vaikka ollaan "tavoitettavissa"
Osaamisen hyödyntämisen epätasalaatuisuus
Arvostuksen puute tai arvostuksen näyttämisen puute
Organisaation jatkuvat henkilöstömuutokset
Esimiehen paine, joka johtaa syyllisyyden tunteisiin.

KUVA 10. Valmentavan johtamisen käyttöönoton haasteet tutkimusyksiköissä

Näihin haasteisiin vaikuttavina tekijöinä nousi analyysin pohjalta esiin seuraavia vaikuttajia: tulosityksikön budjetti, kuntayhtymän/ työyksikön maine, asiakastyön laatu, työhyvinvointi, ohjeiden noudattaminen, muutosvastarinta ja esimiesten ajan puute toteuttaa henkilöstöjohtamista. Nämä vaikuttajat ovat tekijöitä, jotka vaikuttavat positiivisesti tai negatiivisesti yllä mainittuihin haasteisiin. Esimerkiksi asiakastyön laatu on objekti, johon vaikuttaa yhteisten ohjeiden puutteellinen noudattaminen, organisaation jatkuvat henkilöstömuutokset ja osaamisen hyödyntämisen epätasalaatuisuus. Toisaalta taas epäterve työyhteisökulttuuri on tekijä, jonka muodostumiseen vaikuttaa työhyvinvointi, muutosvastarinta ja esimiesten ajan puute toteuttaa henkilöstöjohtamista. Teemahaastattelun poh-

jalta tunnistimme ajankäyttöön liittyvän käänteisen ilmiön eli negatiivisen vastuuttamisen. Tämä kuvastui esimiesten puheissa toimintana, jolloin he ovat läsnä toimistolla, mutta eivät välttämättä ole selkeästi henkilöstön käytettävissä.

“...jos ei heti vastaa puhelimeen, niin henkilökunta on ratkaissut tilanteet itse”

“...niin ja kun haen sen kahvikupin sinne omaan toimistoon, joka on kiellettyä”

Kaikkiin aineistonkeruutilanteissa esiin nousseisiin haasteisiin on siis tunnistettu vaikuttajia, joihin puuttumalla haasteita saadaan pienennettyä. Esimiesten kokemat paineet ja niistä kumpuava syllisyyden tunne juontavat juurensa haastattelujen perusteella siihen, ettei esimies ehdi tekemään päivittäistä arkityötään niin kuin haluaisi. Tällöin omat arvot eivät ole sopuun työpäivän vaatimusten kanssa. Vastoin omia arvoja työskenteleminen voi uuvuttaa työntekijän ja tästä syystä myös esimiesten työhyvinvointiin tulisi kiinnittää huomiota.

“...milläs aikaa sinä seuraat [onko työt tehty niin kuin pitää] kun rekrytoit”

“...se oma aika menee, se niin turhauttaa se, että seitsemän aikaan aamulla aloitat ja tekis mieli ja pitäis mennä tiimiin, tehdä siellä asioita eteenpäin ja tarttua niihin epäkohtiin mitä siellä tiimissä on. Mutta sinä otat puhelimen ja alat soittamaan, että voisitko tulla iltaan töihin. Se on se mikä kaikki syö sen.”

Perehdytys ei nouse niiden keskeisimpien haasteiden joukkoon, joita esimiehet nostivat omasta työstään. Työpajoissa kuitenkin havainnoimme, että esimiehet kokivat lähes kollektiivisesti omaan työhön perehdyttämisen olleen vähäistä. Tämä voi olla yksi syy siihen, miksi esimiestyö ei ole samanlaista joka kunnassa. Esimiehet työskentelevät neljässä eri kunnassa ja kaikkien tulisi olla sitoutuneita yhteisiin toimintatapoihin ja seudullisiin ohjeisiin. Esimiehen työnkuvan sisältö on kaikilla vastuualueen esimiehillä tiedossa, mutta työn sisältämät tehtävät ja niiden variaatiot vaihtelevat kunnasta ja kunnan käytännöistä riippuen. Tutkimusorganisaatiossamme on ollut viime vuosina henkilövaihdoksia, ja vaihtuvuus esimiestasolla on ollut korkea. Kaikilla uusilla esimiehillä ei ole ollut mahdollisuutta perehtyä riittävällä tasolla omaan työnkuvaan tai kotihoidon esimiehen tehtävänkuvaan ja sisältöön.

Perehdyttämisestä on vastuussa aina työnantaja. Perehdytyksen tavoitteita ovat tiedollisten ja taidollisten valmiuksien lisääminen, työterveyden ja työturvallisuuden huomioiminen, yksikön toimintatapojen ja käytänteiden tuntemus ja esimiehen itsenäisyyden tukeminen. (Rauramo 2020, 7.) Tutkimusorganisaatiossamme perehdytyksestä vastaa sekä päällikkö, esimieskollegat että henkilöstö. Kaikissa kunnissa on pitkään työskennellyttä henkilökuntaa, jotka esimiestä perehdyttäessään tuovat esille omat toimintatapansa. Nämä toimintatavat saattavat vaihdella eri kuntien välillä, vaikka toimintojen tulisi olla yhdenmukaisia. Tästä syystä esimiesten perusperehdyttäminen pitäisi olla niin

vahvaa, että uusi esimies voisi heti lähteä viemään toimintaa strategian suuntaan. Tämä vaatii tietotaitoa sekä myös rohkeutta.

Esimiehet lähtevät nyt kehittämään oman esimiehensä johdolla työpajojen yhteydessä sovittuja asioita. Toisen työpajan lopuksi sovittiin ne keskeiset kohteet, joita jokainen lähtee kehittämään välittömästi omassa yksikössään yksikön tarpeen mukaisesti. Kotihoidon päällikön linjauksen mukaan yhteinen aika työntekijöiden kanssa on prioriteetti numero 1. Työpajojen aikana esimiehet ovat lähteneet myös kehittämään omaa työtään ja osaamistaan jatkokoulutautumisen avulla. Esimiehillä on tavoite kehittyä ja pitää ammattitaitoa yllä tulevaisuudessakin. Halua ja asennetta oman työn kehittämiseen löytyy selkeästi jokaiselta esimieheltä.

Jokainen esimies voi omassa yksikössään toteuttaa arkista johtamista valmennuksen keinoin, mutta kuntayhtymätasolla isommat linjat ja keinot luodaan vastuualueen johtotasolla. Tällä hetkellä esimiehet voivat muokata päivittäistä johtamistaan valmennuksen, tuen ja kannustuksen suuntaan. Kuntayhtymän strategisten tavoitteiden saavuttamiseen tarvitaan tukea johdolta. Kuntayhtymän strategia 2020–2025 linjaa muun muassa, että henkilöstön johtamisessa pyritään jatkuvaan oppimiseen sekä kehittämiseen ja osaamisen arviointiin. Lisäksi strategiassa linjataan, että tavoitteena on koko henkilöstön laaja koulutuksiin sekä osaamiskartoituksiin osallistuminen; näillä voidaan vastata uusien palvelujen kehittämisen tarpeeseen. Kaikkiin edellä mainittuihin voidaan vastata valmentavalla johtamisella, kunhan perusresurssit vastuualueella ovat kunnossa.

7.2 Valmentavan johtamisen menetelmät, jotka ovat esimiestyössä jo käytössä

Tutkimuksessa haimme vastauksia myös sille, millaisia käytäntöjä esimiehet toteuttavat jo nyt työssään valmentavan johtamisen näkökulmasta. Arkityössään esimiehet ohjaavat ja tukevat työntekijöitä erilaisissa pienissä arjen tehtävissä. Voimaannuttavan toiminnan piirteet täyttyvät heidän työskentelyssään osittain. Voimaannuttavaa toimintaa tukisi ajan lisääminen henkilöstön kanssa. Toiminta ei olisi tällöin vain hetkellisesti hyödyttävää, vaan silloin mahdollistuisi työntekijän tukeminen yhä enemmän itsenäiseen toimintaan ja päätöksentekoon.

Organisaatiossa mahdollistetaan hyvin itsensä kehittäminen erilaisten koulutusten kautta, mutta henkilöstön osaamisen tunnistamisessa on kehitettävää. Esimiehet voivat lisätä mahdollistavaa johtamiskäyttäytymistä rakentavan palautteen antamisen avulla sekä muokkaamalla työnsä ja työpäivän sisältöä siten, että työntekijöille vapautuu enemmän aikaa. Palautteen antaminen tukee myös valmentavan johtamisen ideologiaa. Esimiehet kokivat rakentavan palautteen antamisen haasteellisenä. Voimaannuttava ja mahdollistava esimiestyöskentely vaatii aikaa, mahdollisuuksia käydä keskustelua työntekijöiden kanssa sekä yksikön toimintatapojen tunnistamista. Kuntayhtymän esimiehet toteuttavat tällä hetkellä vahvemmin voimaannuttavaa toimintatapaa.

“...se, jolle antaa sitä palautetta, poimii kumminkin sen negatiivisen”

“...positiivisen palautteen antaminenhan on helppoa, olen koko esimiesurani ajan yrittänyt opetella negatiivisen palautteen antamista positiivisesti. Että se olisi rakentavaa palautetta, se on aika himpskatin hankalaa, ettei sitä oteta sillein [negatiivisesti].”

Kuunteleminen ja läsnäolo ovat tärkeitä valmentavan johtajuuden taitoja, joiden kautta luottamus ja arvostus vahvistuu molemminpuolisesti. Kuntayhtymän esimiesten tahtotila on mahdollistaa läsnäolo paremmin. Toimintaa uudelleen järjestelemällä esimiehet ovat mahdollistaneet läsnäolon lisääntymisen, esimerkiksi työhöntuloaikoja muuttamalla. Strategian ja henkilöstöjohtamisen tulee kulkea käsi kädessä. Uuden strategian jalkauttaminen käyttöön vaatii runsaasti vuoropuhelua henkilöstön kanssa. Jo aloitetun jatkosuunnittelun kautta esimiehet pystyvät osittain luomaan henkilöstön kanssa yhdessä sisällönhallintaa ja kokonaiskuvaa paremmaksi omissa yksiköissään. Tätä toimintaa tukee myös työpajoissa tehty esimiesten jatkosuunnitelma.

”ja varmaan osalle on helpotus, että esimiehet ovat läsnä siinä kahvihuoneessa ja niin kuin siinä yhteisössä, että me ei olla siellä erillään jossain”

”Meillä on iso asia se, että toinen [esimies] tulee seitsemään ja toinen on iltpäivästä pidempään paikalla, niin esimiehen läsnäolo on jatkunut koko ajan, se rauhoittaa sen aamuhärdellin, kun on joku, jolta kysyä.”

Johtamiseen tarvitaan vuoropuhelua esimiehen ja työntekijöiden välillä. Mikäli henkilöstökään ei tunne esimiestä, nousee kynnys käydä keskusteluja arjen tilanteissa. Esimiehen tulisi antaa toiminnallaan tilaa työn tekemiselle ja päätöksille olemalla silti läsnä ja osa päivittäistä työtä. Kuntayhtymän strategia tukee esimiesten toimintaa osaamisen kehittämisen näkökulmasta. Työpajoissa esimiehet aktivoituivat soveltamaan strategiaa käytäntöön monipuolisemmin. Esimiehet ovat motivoituneita ottamaan käyttöön uusia johtamisen menetelmiä sekä vahvistamaan jo olemassa olevia taitoja. Kollegiaalinen tuki esimiesten kesken on mahdollistava voimavara valmentavan johtamisen menetelmien käyttöönotossa.

Kuntayhtymässä toimivat esimiehet ovat eri koulutustaustan sekä työkokemuksen omaavia, jolloin on luonnollista, että esimiehet johtavat tiimejään hieman erilaisilla rooleilla. Esimiehet toimivat enemmän ja vähemmän kahden roolin välillä. Esimiehet toimivat asiajohtajina, jolloin työajasta aikaa menee lakisääteisten määräajassa tehtävien toimien hoitamiseen. Ihmisten johtajien roolissa he pyrkivät painottamaan toimintaa yhteisten toimintatapojen suuntaan, mutta kokevat sen haasteellisena eri yksiköissä. Vastuullisuuden johtajuus tarkoittaa valmentavaa johtajuutta, jota kuntayhtymässä halutaan nyt vahvistaa.

7.3 Esimiestyön kehittämiskohteet valmentavan johtamisen näkökulmasta

Työyhteisökulttuuri on tekijä, jolla on iso vaikutus henkilöstön työhyvinvointiin, asiakastyön laatuun ja töiden tasaiseen jakautumiseen. Kotihoidon yksiköiden työyhteisökulttuuri on haastattelun perusteella parantunut aiemman esimiesmuutoksen jälkeen, mutta valmentavan johtamisen näkökulmasta kehitettävää on yhä.

”...pelätään leimautumista työkavereiden silmissä [jos yrittää viedä asioita eteenpäin]”

“...että pitäisi aina olla samaa mieltä kaikesta, kokevat että olet petturi, jos noudatat sääntöjä ja ohjeita...”

Yllä olevat lainaukset kertovat yksiköiden työntekijöiden kokevan, että esimiesten ohjeiden noudattaminen ei ole jollain tasolla sallittua, vaan porukan paine yllyttää vastustamaan organisaation ohjeistusta. Osaamisen hyödyntämisen epätasalaatuisuus liittyy vahvasti esimiehen kokemaan ajan puutteeseen ja työntekijöiden henkilökohtaiseen tuntemiseen.

*“...tietyt vastuuthan jakautuu niin, että ne on jokaisen tehtäviä. Mutta kyllä se on niin että toiset on aktiivisempia ja halukkaampia ottamaan vastuuta, kun taas toiset on sillain että eihän se vaan huo-
maa minua [--] ...mutta sitä menee ikävä kyllä tässä kiireessä siitä mistä aita on matalin ja ottaa sen aktiivisen.”*

“...osaaminen, että eihän kaikkea voi vastuuttaa, pitää katsoa mitä kellekin voi antaa, kun tuntee millainen henkilö on tuolla kentällä ja vähän kysellä miltä se tuntuu [--] Pitäähän se tuntea se työntekijä, että mitä kenellekin antaa, että se tulee tehtyä kans sitte.”

Yksikön vastuutehtäviä on mahdoton jakaa tasaisesti, jos ei tunne omien työntekijöiden vahvuuksia ja osaamisen sekä lisäkoulutusten tasoa. Työntekijöiden tuntemus kasvaa yhdessä vietetyn ajan mukaisesti ja se vaikuttaa kaikilla organisaation mittareilla mitattuna työhyvinvointiin; yhdessä vietetty aika lisää keskinäistä luottamusta, joka näkyy osaamisen tasossa ja vaikuttaa asiakastytyväisyyteen. Yhdessä vietetty aika parantaa työyhteisön kulttuuria ja luo sitoutumista työyhteisöön. Sitoutuminen vähentää henkilöstön vaihtuvuutta ja vähentää muutosvastarintaa. Sitoutuneet työntekijät luottavat esimieheensä ja niihin linjoihin, joiden mukaan esimies luotsaa omaa yksikköään.

Aineistosta nousi, että esimiehillä oli halua mutta ei vielä tosiasiallista mahdollisuutta osaamisen johtamiseen aktiivisesti. Yksiköissä ei hyödynnetty työntekijöiden osaamista riittävästi. Palautelomakkeista kävi kuitenkin ilmi, että osaamisen johtamiseen halutaan panostaa ja se koetaan tärkeänä. Tämä on jo lähtenyt näkymään arjessa, mutta valmentavan johtajuuden edetessä sen hyödyt tulevat varmasti enemmän esille.

Havaitsimme tuloksissa esimiesten kollegiaalisen tuen tarpeen etenkin haastavissa tilanteissa. Keskusteluun nousi esimerkiksi tilanteita, joissa esimiesten olisi pitänyt puuttua epäasialliseen toimintaan, mutta haastavan tilanteen ratkaisu yksin ei ollut helppoa ja joissain tapauksissa se oli jäänyt jopa tekemättä. Esimiehet eivät aina löydä tilaisuutta antaa palautetta. Yksi syy tähän voi olla, että esimiehellä voi olla vaikeuksia kohdata työntekijä vaikeassa tilanteessa. Pelätään mahdollisesti palautteen antamisen seurauksia, kuten poissaoloja töistä tai palautteen vastaanottajan loukkaantumisista. Ristikangas ja Grunbaum (2016) toteavat, että usein työyhteisöissä, joiden ilmapiirissä näkyy pelkoa tai välinpitämättömyyttä, ei juuri anneta palautetta. Tällöin myös myönteisen palautteen antaminen on harvinaista; sen koetaan olevan ”itseltä pois” ja mahdollisesti ylipistävän saajansa.

Teemahaastattelun aineistosta nousi, että työntekijöiden arvostaminen ei jokaisessa yksikössä ole riittävää. Arvostuksen osoittaminen työyhteisön kaikille jäsenille on välttämätöntä hyvänä esimiehenä toimimiselle. Epävarmuus eli luottamuksen puute saa aikaan työyhteisössä turhautumista, sitoutumattomuutta, pelkoa ja kiukkua. Mikäli tilanne jatkuu, työtulokset laskevat ja sairauslomat lisääntyvät ja lopulta henkilöt vaihtavat työpaikkaa. Tätä kutsutaan negatiivisuuden kehäksi. Positiivisuuden kehä taas saadaan aikaan esimerkiksi delegoinnin avulla: työntekijälle annetaan vastuuta tärkeästä asiasta, työntekijä kokee, että häneen luotetaan ja haluaa olla luottamuksen arvoinen. Vaikutuksina työtsetunto kohenee, työn hallinnan tunne lisääntyy, työssä viihtyminen paranee ja työhyvinvointi kasvaa. Samalla työntekijä voi tuoda positiivista virettä koko työyhteisöön. Kun luotetaan, työntekijä haluaa olla luottamuksen arvoinen: tämä koskee myös työstä poissaoloja ja sovittujen tehtävien hoitamista.

Luottamus organisaatiossa rakentuu johdonmukaisella toiminnalla. Määrätietoinen toiminta tavoitteita kohti herättää luottamusta työntekijöissä. Kun esimiesten linja pysyy samansuuntaisena koko ajan, kaikki tietävät mihin ollaan menossa. Tutkimuksemme perusteella esimiesten vaihtuvuus on yksi tekijä, joka on viime vuosina näkynyt työhyvinvoinnin laskemisena, joka tällä hetkellä heijastuu rekrytointiongelmien ja ohjeiden noudattamattomuutena. Silloin kun työt jaetaan yhteistyössä tiimityönä, harvoin kellekään tulee mieleen olla noudattamatta ohjeita. Toimivat tiimit palkitsevat myös esimiehen, ei pelkästään itsensä. Esimiehen tehtävä on tukea tiimin hyvinvointia ja mahdollistaa puitteet tehdä työtä hyvin. Strateginen tavoite ohjaa esimiestä ja esimies jalkauttaa strategiaa yksikössään. Tutkimuksemme mukaan esimiehet näkivät asiakastyön laadun yhtenä tärkeänä tekijänä, kun mietitään mihin kaikkeen valmentavan johtamisen keinoin voidaan vaikuttaa. Asiakastyön laatu tulee paranemaan, kun esimiehet priorisoivat henkilöstöjohtamisen tärkeimmäksi tehtäväkseen; yhteinen aika lisää luottamusta, joka puolestaan rakentaa toimivia tiimejä, jotka toimivat annettujen ohjeiden mukaan - kaikki tämä yhdessä vaikuttaa asiakkaan saamaan tasalaatuiseen hoitotyöhön kohentavasti.

Luottamus rakentuu tuntemisen ja läsnäolon myötä. Esimiesten ja henkilöstön vaihtuvuus ei tue tätä. Uuden kollegan kanssa luottamuksen rakentaminen on aloitettava aina alusta. Luottamus työkollegoihin ja esimieheen lisää aloitteellisuutta, sitoutumista, innostusta työhön, itsevarmuutta ja vastuunkantoa. Luottamuksen rakentaminen työpaikalla on koko yksikön toimivuuden perusta. Tutkimuksemme tulosten perusteella tämä asia on korjaantumassa parhaillaan: yksiköt pitävät jatkossa säännöllisesti palaverit sekä henkilökunnan mielipiteitä kuullaan ja ne huomioidaan.

7.4 Valmentava johtaminen ja strategia

Valmentavassa kulttuurissa työyksikön ilmapiiri muovautuu tietämisestä yhdessä tekemiseen ja suunnitteluun. Tällaisessa kulttuurissa työntekijöiden tietous ja osaaminen nostetaan yhtä suureen arvoon kuin johtajien osaaminen. Työntekijöiden osaamista käytetään hyödyksi tulevaisuuden strategiaa suunniteltaessa ja päätöksiä tehdessä. Tämä on tasavertaista kumppanuutta ja tutkimusorganisaatiomme pyrkii juuri tähän strategisilla tavoitteillaan.

Organisaation strategian tunteminen ja sen mukaan työskentely on tutkimuksemme mukaan yksi esimiestyön kehittämiskohteista. Palautelomakkeessa kysyimme, miten esimiehet aikovat jatkossa

huomioida kuntayhtymän strategian omassa esimiestyössään. Palautteen perusteella strategiset linjat ohjaavat jatkossa kotihoidon toimintaa laajemmin ja joku esimies totesi sen olevan nyt ”punainen lanka”, joka ohjaa toimintaa. Useampi esimies kokee toimivansa tai muuttavansa toimintaansa jatkossa strategian mukaan tavoitteita kohti. Strategiaan pohjaavaa työskentelyä suunnitellaan myös yhteistyössä esimiesten ja päällikön kesken. Esimiehet tunnistivat työpajojen aikana strategian merkityksen omalle työlleen ja tiimien hyvinvoinnille. Haasteena nähtiin strategian sitominen käytännön työhön nimenomaan kotihoidon kontekstissa. Tähän lähdettiin päällikön johdolla puuttumaan siten, että strategiset tavoitteet avattiin selkokielelle kotihoidon näkökulmasta ja luotiin tavoitteiden toteutumisen seuraamiselle mittarit hoito- ja hoivapalvelujen sisältä.

Osaamisen aktiivinen kehittäminen on kuntayhtymän strategian mukainen tavoite. Tutkimuksemme tulosten perusteella se on tällä hetkellä parhaiten toteutunut eri strategian osa-alueista. Tätä tukee se, että kuntayhtymä on aktiivinen täydennyskouluttaja ja kotihoidoissa on luotu oma täydennyskoulutussuunnitelma hoitotyötä tekeville. Esimiehet pyrkivät havaitsemaan osaamispuutokset ja hyödyntämään henkilöstön erikoisosaamista. Aineistostamme tulee ilmi muun muassa se, että jos jollain henkilökunnan jäsenellä on osaamista tiettyyn virkistystoimintaan, he antavat työntekijälle mahdollisuuden toteuttaa tätä toimintaa työajalla asiakkaiden kanssa. Tämä hyödyttää sekä asiakasta että työntekijää.

Kotihoidon esimiesten arkinen työ koostuu tällä hetkellä lähiesimiestyöstä, työn suunnittelusta ja rekrytoinnista sekä talouden ja toiminnan seurannasta. Työturvallisuuskeskuksen raportin mukaan esimiehen perustehtävä on johtaa sekä asioita että ihmisiä. Esimiehen päätehtävä on toteuttaa organisaation strategiaa ja ohjata alaisiaan työskentelemään strategian mukaisesti. *Strategian toteutumisen edellytys on perustehtävän ymmärtäminen*. Tässä auttavat auki kirjatut työnkuvat, joissa vastuut ja työtehtävät on lueteltu. (Rauramo 2020, 3.)

Ylä-Savon SOTE kuntayhtymä on kehittyvä organisaatio, joka uskoo dialogisuuteen, hyvään asiakaskokemukseen ja yhteisöllisyyteen. Esimiehenkin on tällöin oltava läsnä ja näkyvä (Janhunen-Ruusuvuori 2019.) Myös tutkimusyksikössämme panostetaan jatkossa fyysiseen ja psyykkiseen läsnäoloon; esimiehet ovat helposti tavoitettavissa ja läsnä toimistolla sekä henkilöstön kanssa pyritään viettämään aikaa mahdollisimman paljon. Tutkimuksemme tuloksista ilmenee, että jatkuvasti käynnissä oleva työelämän muutos kuormittaa myös esimiehiä, mutta he kokevat omaavansa työkaluja muutoksen käsittelyyn.

Henkilöstön ja esimiesten sitouttaminen strategiaan oli kehitettävä asia tutkimuksemme perusteella. Tätä asiaa on jo aktiivisesti lähdetty kehittämään yksiköissä. Kaikissa kunnissa on käyty henkilökunnan kanssa läpi strategia vuosille 2020–2025 keskustellen. Samalla on kerätty henkilökunnalta ajatuksia siitä, miten strategia jalkautetaan ja millä toimilla sen tavoitteita kohti pyritään. Jatkossa kokonaiskuva tutkimusorganisaatiomme strategisista tavoitteista on koko henkilökunnalla. Henkilökunnan osaamista hyödynnetään, kun pilotoidaan uusia toimintamalleja kuten digitaalisia palveluja tai asiakaspalautteen jatkuvaa keräämistä.

Henkilöstö sitoutetaan strategiaan ottamalla heidät mukaan strategian suunnitteluun, toteuttamiseen ja seurantaan. Tällöin kaikille kirkastuu organisaation tavoitteet, oman yksikön tavoitteet sekä

miten omalla toiminnalla voi vaikuttaa tavoitteiden toteutumiseen. Yksilön mukaan tavoitteita tulee käydä tarvittaessa myös henkilökohtaisesti läpi kunkin työntekijän kanssa, jotta yhteinen ymmärrys yksikön tavoitteista saavutetaan (Laaksonen & Ollila 2017, 252).

7.5 Tutkimuksessa esiin nousseet haasteet ja ratkaisumallit

Teemahaastattelun perusteella keskeiset ydinkäsitteet valmentavan johtamisen käyttöönoton näkökulmasta olivat esimiesrooli sekä muutos ja muutoksen pelko. Työpajojen yhteydessä esimiehet nostivat tärkeimmiksi kehittämisen kohteiksi ja arkityön haasteiksi esimiehen ja henkilökunnan yhteisen ajan puutteen, esimiehen paineen ja syyllisyyden tunteen sekä työyhteisön kulttuurin ja yhteisten ohjeiden puutteellisen noudattamisen. Samat asiat nousivat meille tutkijoina esiin jo teemahaastattelun yhteydessä. Näihin kolmeen alakäsitteeseen etsimme työpajoissa syitä ja ratkaisukeinoja valmentavan johtamisen näkökulmasta. Apuna käytimme myös teorian tietoa, jonka avulla ohjasimme tarvittaessa keskustelua. Ratkaisukeinoja ja toimintamalleja nousi runsaasti (Kuva 11).

Työpajojen perusteella on todennäköistä, että kaikkiin näihin nousseisiin kehityskohteisiin lähdetään jokaisessa yksikössä puuttumaan valmentavan johtamisen keinoin. Esimiehet kokivat saavansa tukea työhönsä, kun asioista keskusteltiin avoimesti ja ratkaisumalleja rakentavasti etsien. Lisäksi työpajojen edetessä huomasin, miten esimiehet tarvitsivat kollegiaalista tukea ja miten tuki auttoi myös henkisen paineen käsittelyssä. Tutkijoina olimme esimiesten ja päällikön tukena vaikuttavuuden arvioinnissa ja jatkosuunnitelmien laadinnassa. Esimiehet ja päällikkö sopivat lopuksi yhteisesti, mitä esteitä lähdetään ensisijaisesti madaltamaan ja millä keinoin.

Esteiden madaltaminen valmentavan johtamisen keinoin tapahtuu askel askeleelta. Kun yksiköitä tiedotetaan valmentavan johtamisen käyttöönotosta, samalla tiimejä tuetaan omaan vastuunkantoon ja kykyyn etsiä itsenäisesti ratkaisuja ongelmiin. Ongelmanratkaisukyky kasvaa, kun osaaminen on riittävällä tasolla. Työntekijöitä kannustetaan ottamaan vastuu omasta osaamisesta ja sen kehittämisestä aktiivisesti. Palautekulttuuria kehitetään jokaisella työntekijätasolla. Positiivisen palautteen anto nostaa yksittäisen työntekijän sekä koko tiimin itsetuntoa ja osaamisen kokemista. Kehittävä palaute on avain oppimiseen ja mikäli sitä ei riittävästi anneta, ei työssä kehittymistä voi tapahtua. Palautteen anto on koettu haasteeksi ja tästä syystä se on yksi suurimmista panostettavista asioista jatkossa (Kuva 12).

HAASTEET ESIMIESTASOLLA	KEINOJA, JOILLA VOI VAIKUTAA HAASTEISIIN	RATKAISUMALLIT TILANTEISIIN
Esimiehen ja henkilökunnan yhteisen ajan puute	<p>Kalenterin ajan tasalla pitäminen</p> <p>Olen läsnä ja näkyvä</p> <p>En aikatauluta kalenteria liian tiiviisti täyteen</p> <p>Tehtävien priorisointi, työtehtävien jakaminen kollegan kanssa</p> <p>Kiinteät ajat toistuville palaverille</p> <p>Tiedottaminen, jos ei ole tavoitettavissa – rajaaminen</p> <p>Näkösällä olo, henkilökunnan pariin meneminen</p> <p>Olen 100 % läsnä</p> <p>Mahdollisuus pitää yhteiset palaverit</p> <p>Jalkautuminen hoitajan mukaan asiakaskäynneille.</p>	<p>Arvostus</p> <p>Työnkuvan selkeyttäminen ja siihen perehtyminen</p> <p>Prioriteetit</p> <p>Kalenterointi</p> <p>Esimies toimii voimaannuttajana ja mahdollistajana, jolloin innostutaan, innostetaan ja innovoidaan yhdessä.</p>
Esimiehen paine ja syyllisyyden tunne	<p>Kollegan tuki</p> <p>Selkeät työohjeet</p> <p>Itsensä johtaminen</p> <p>Armollisuus jos ei tiedä kaikkea, avun pyytäminen</p> <p>Työntekijöiden pysyvyys (esimies ja hoitajat)</p> <p>Kiireetön keskittyminen yhteen asiaan kerrallaan</p> <p>En näytä kiirettä muille</p> <p>Henkilöstön määrän rajoittaminen</p> <p>Luottamus siitä, että olen läsnä säännöllisesti päivittäin.</p>	<p>Esimiehen tehtävänkuvan sisältö</p> <p>Ajan puute</p> <p>Esimiesten kollegiaalinen tuki</p> <p>Osaamisen hyödyntämisen tasalaatuisuus ja delegointi.</p>
Kulttuuri ja yhteisten ohjeiden noudattaminen	<p>Ohjeisiin palaaminen (toisto) ja niistä tiedottaminen, yhteinen linja seudullisesti</p> <p>Vaatii arjessa perehdyttämistä</p> <p>Uuden valmentavan kulttuurin rakentaminen</p> <p>Käydään ohjeet yhdessä läpi, jotta kaikille syntyy yhteinen ymmärrys asiasta, lisäksi kirjallinen ohje, johon voi palata.</p>	<p>Johdonmukainen toiminta (tehtävän tunteminen, organisaatiotasolla yhteinen toiminta)</p> <p>Muutosvastarintaan puuttuminen</p> <p>Arvostus.</p>

KUVA 11. Esimiestyön haasteita ja ratkaisumalleja kotihoidon kontekstissa

ENSISIJAJAISESTI MADALLETTAVAT ESTEET

Yksiköissä keskitytään osaamisen johtamiseen ja osaamisen johtamisen viemiseen käytännön tasolle

Ammattitaitoa ylläpidetään jokaisella tasolla: ei passiivista vaan aktiivista osallistumista koulutuksiin ja tiimeihin. Oman osaamisen esilletuonti

Tiedotetaan valmentavasta johtamisesta- kuullaan ja kuunnellaan työntekijöiden toiveet- asetetaan esimiehinä omat tavoitteet valmentavalle johtajuudelle

Palautteen annon kehittäminen sekä esimiesten että työntekijöiden kohdalla

Avoin vuorovaikutus

Vanhasta pois oppiminen- siirrytään toisilta oppimiseen.

KUVA 12. Ensisijaiset esteet valmentavan johtamisen käyttöönotossa tutkimusyksiköissä

Tärkeimmäksi kehittämisen kohteeksi nostettiin yhteisen ajan lisääminen henkilöstön kanssa. Yhteinen aika johtaa keskinäiseen luottamukseen ja kasvavaan työhyvinvointiin. Esteistä suurimmaksi puolestaan koettiin ajan puute esimiestyössä. Tähän esteeseen on lähdetty jo puuttumaan kuntayhtymän johtotasolla ja lisäksi näissä työpajoissa sovittiin yhteisesti toimenpiteistä, joilla asiaa korjataan. Työpajoissa luotiin selkeitä, konkreettisia malleja esteiden ylittämiseen. Toisena kehitettävänä asiana esimiehet lähtevät kehittämään itsensä ja oman työnsä johtamista sekä töiden priorisointia. Kolmantena asiana esimiehet ryhtyvät jäməkästi ja oikeudenmukaisesti puuttumaan ongelmatilanteisiin työyhteisöissä sekä valvomaan yhteisten ohjeiden noudattamista. Näiden kehittämiskohteiden lisäksi esimiehiä ohjattiin valmentavaa johtajuutta käsittelevistä tutkimuksista nousevien uusien, toimivien menetelmien, mallien ja käytäntöjen piiriin. Tavoitteena oli tukea esimiehiä käytännönläheiseen valmentavaan johtamismenetelmään, joka on helppo ottaa osaksi omaa ja työyksikön toimintaa.

Toisen työpajan lopuksi keräsimme esimiehiltä nimetöntä palautetta työpajojen sisällöstä ja koetusta hyödyistä. Viisi esimiestä antoi kirjallista palautetta työpajoista. Palautteen mukaan työpajoista sai paljon uutta ja tuoretta tietoa johtamismenetelmästä. Joillekin työpajat olivat kertausta aiempaan osaamiseen ja tämä kertaus koettiin hyödylliseksi. Työpajojen tärkeänä antina koettiin kollegiaalinen tuki ja omien ajatusten tuuletus. Vertaistuen avulla havaittiin, että haasteet ovat aika lailla samoja yksiköstä riippumatta ja kehitystyö on jatkuvaa. Työpajat auttoivat havainnoimaan omaa johtamistyyliään ja miettimään työn kehittämistä. Palautteen mukaan osallistujat saivat vastauksia kysymyksiinsä, ja työpajoissa vetäjinä pystyimme antamaan heille kehittämideoita omaan työhön.

Palautteen pohjalta esimiehet tunnistivat omia kehittymiskohteitaan paremmin: uusia näkökulmia saatiin esimerkiksi eri ikäisten johtamiseen liittyen. Valmentavaa työtettä halutaan vahvistaa muun muassa miettimällä yhdessä työntekijöiden kanssa työyksikön tavoitteita. Työpajat auttoivat hahmottamaan oman työn ydintehtävää ja priorisoinnin paikkoja sekä palautteen antamisen käytäntöjä. Palautteen annossa koettiin olevan kehittämistä ja yksi esimies totesikin, että positiivista palautetta tulee jatkossa antaa työntekijöille enemmän.

Palautelomakkeessa kysyimme myös, mitä työpajoissa esiin tuomiamme käytäntöjä esimiehet aikovat ottaa käyttöön omassa arkityössään. Usea sanoi, että moni esimiestyön prosessi tulee uudelleen tarkasteluun. Moni aikoi lisätä yhteistä aikaa henkilöstön kanssa. Työpajojen ja annetun palautteen perusteella esimiehet haluavat kehittää omia valmentavan johtamisen ja ohjaamisen taitojaan. Valmentavassa roolissa esimiesten osana on tukea työntekijöitä kehittämään ongelmanratkaisukykyään, ohjata ratkaisemaan haasteita yhdessä ja esimiesten vastuulla on havaita, mihin omat alaiset tarvitsevat täydennyskoulutusta (Laaksonen & Ollila 2017, 252).

Laaksonen ja Ollilan (2017, 252–253) mukaan valmentavan esimiehen toimintaan liittyy keskeisesti tiedottaminen: *mitä enemmän tietoa on, sitä enemmän sitä pystytään tuottamaan lisää*. Tietoa kannattaa jakaa mieluummin liikaa kuin liian vähän ja myös keskeneräisistä asioista kannattaa tiedottaa. Tämä sama asia nousi esille myös meidän tutkimuksessamme; tutkimuksemme perusteella vastuualueen tiedottaminen ei ole organisoitua ja säännöllistä vaan yksikkökohtaista ja liian suppeaa. Liian vähäinen tiedottaminen lisää yksikössä juoruilua ja turvattomuutta, koska fakta ei ole kenelläkään tiedossa. Tämä nousi esille teemahaastattelussa ja teemoittelimme tiedottamiseen liittyvät haasteet Muutos ja muutoksen pelko- ydinkäsitteen alle. Vaatimaton tiedottaminen altistaa epävarmuudelle eikä sitouta työntekijöitä omaan yksikköönsä. Tämä yhtenä osatekijänä aiheuttaa negatiivisuuden kehän.

Jokaisella työntekijällä ja esimiehelle tulee olla motivaatio, jonka vuoksi on hakeutunut kyseiseen tehtävään. Työn tavoite ei välttämättä ole samalla motivaatio. Mielenkiintoinen työ, johon liittyy toistuvaa ongelmien ratkaisua, palkitsee mielihyvällä. Tätä samaa mielihyvää koetaan myös palkankorotuksen yhteydessä. Waytzin ja Masonin (2013) tutkimuksen mukaan työ itsessään voi olla yhtä tyydyttävä kuin palkkio siitä. Valmentava johtaja hyödyntää tätä työssään: henkilöstö kokee lopulta palkitsevana sekä mielihyvää tuottavana sen, että he saavat haastavat ongelmat itselleen ratkaistaviksi sen sijaan että esimies antaa heille valmiit ratkaisut. (Waytz & Mason 2013.)

Tällä hetkellä kotihoidon vastuualueella on jo lähdetty purkamaan haasteita, jotka vaikuttavat valmentavan johtamisen jalkauttamiseen työyhteisöihin. Työpajoissa aktivoitui esimiesten yhteinen suunnitelma, miten edetään. Samalla sovittiin toimintamallit, joihin panostetaan ensimmäiseksi. Aluksi lähdettiin vaikuttamaan esimiesten ja henkilökunnan yhteisen ajan puutteeseen: sovittiin kotihoidon esimiesten palaverin siirtämisestä iltapäivästä aamupäivään, jotta iltapäivällä esimiehet olisivat läsnä, kun työntekijät palaavat kenttätöistä toimistolle. Lisäksi kahden esimiehen yksiköissä sovittiin työajan porrastamisesta siten, että esimies on päivittäin pidempään läsnä. Jo näillä pienillä tekijöillä on vaikutusta arkiseen johtamiseen.

7.6 Keskeiset tutkimustulokset

Tutkimuksen päätavoitteena oli kuntayhtymän hoito- ja hoivapalveluiden vastuualueen johtamisen menetelmien yhtenäistäminen valmentavan johtamisen näkökulmasta. Tutkimuksemme keskeiseksi lopputulokseksi nousi se, että valmentava johtaminen on mahdollista ottaa Ylä-Savon SOTE kuntayhtymässä käyttöön, mutta sen onnistunut käyttöönotto edellyttää suurimpien esteiden ja haasteiden madaltumista tai selkeää suunnitelmaa siitä, miten niitä lähdetään madaltamaan. Osa tutkimuksessamme esiin nousseista haasteista on sellaisia, että ne madaltuvat tai poistuvat itsekseen, kun

esimies ottaa valmentavan johtamisen osaksi päivittäisjohtamistaan. Tällaisia asioita ovat muun muassa esimiehen ja henkilöstön yhteisen ajan puute, osaamisen hyödyntämisen epätasalaatuisuus, muutosvastarinta ja yhteisten ohjeiden noudattaminen. Kun esimies alkaa toimia valmentajana, hän arvostaa henkilöstöään ja viettää aikaa heidän kanssaan keskustellen ja tukien. Tällöin jokaisen henkilökohtaiset vahvuudet nousevat paremmin esille ja niitä on helpompi hyödyntää. Esimies voi myös hyödyntää delegointia enemmän. Tämä saa työntekijän tuntemaan, että häntä ja hänen osaamistaan arvostetaan ja samalla esimiehen ajan puute helpottaa. Esimiehen läsnäolo tuo turvallisuutta ja sitoutumista työyhteisöön, joka parantaa työyhteisökulttuuria ja yhteisiin ohjeisiin ja toimintamalleihin sitoutumista. Esimiehen rauhallinen läsnäolo estää muutosvastarintaa ja tuo jatkuvuutta työhön ja työyhteisöön, me-henki kasvaa ja työntekijöiden arvostus paitsi esimiestä myös työkavereita kohtaan kasvaa. Samalla päivittäinen työskentely vähitellen muuttuu kohti itseohjautuvia tiimejä, joissa työntekijät osaavat ja uskaltavat ottaa vastuun päivittäisistä asiakaskontakteista ja jakavat työt itse

Tutkimuksemme tulokseksi nousi myös, että esimiehet ja päälliköt tunnistavat asioita, jotka nykytilanteessa eivät toimi ja joihin voidaan saada vaikutusta valmentavan johtamisen keinoin. Asioiden tunnistaminen on todella tärkeää ja kertoo osaltaan siitä ammattitaidosta, jota esimiehillä on. Asioiden tunnistaminen ei kuitenkaan riitä, vaan asioille on oltava halu tehdä jotain. Tämä ei voi olla vain esimiesten vastuulla olevaa toiminnan muutosta, vaan toiminta tulee haluta ottaa käyttöön jokaisella esimiestasolla ja on huomioitava, mitä se vaatii resurssien ja toiminnan suunnittelun kohdalla.

8 POHDINTA

Ryhtyessämme suunnittelemaan tätä tutkimusta, perehdyimme useisiin YAMK- tasoisin opinnäyte- töihin ja tutkimuksiin valmentavasta johtamisesta. Näiden myötä saimme hyvän käsityksen siitä, mitä on jo tutkittu ja minkälaisia tuloksia valmentavan johtamisen käytännöistä ja hyödyistä organi- saatioissa on saatu. Lähdimme tekemään tätä tutkimusta esimieheltämme saadun vinkin perusteella. Esimiehemme oli sitä mieltä, että vastuualueen johtamisen tapaa tulee tutkia ja kehittää valmenta- van johtamisen suuntaan. Tutkimuksen tekeminen imaisi meidät nopeasti mukaansa. Aihe on alusta saakka ollut todella mielenkiintoinen ja tärkeä meille kummallekin. Aiheeseen toi lisää mielenkiintoa se, että kuntayhtymä oli juuri uudistanut strategiansa ja strategian perusteella johtamiseen todella panostetaan: työntekijöitä osallistetaan ja työntekijöillä on mahdollisuus jatkuvaan oppimiseen ja urakehitykseen. Ylä-Savon Sote kuntayhtymä tavoittelee myös kehittymistä työantajana, jolloin hen- kilöstön me-henki vahvistuu ja yhteiset pelisäännöt selkiytyvät. (Ylä-Savon SOTE kuntayhtymän stra- tegia 2020–2025.) Neuvottelimme esimiehemme kanssa tutkimuksemme painopisteistä sekä rajaa- misesta ja tulimme siihen tulokseen, että työmme painopisteet ovat valmentava johtaminen, henki- löstrategia ja esimiestyö. Näiden ympärille oli kiinnostavaa lähteä rakentamaan suunnitelmaa kvali- tatiiviselle toimintatutkimukselle. Päädyimme luomaan johtamismallin kehittämisen prosessin, koska ensin piti tutkia mitkä olivat kehittymisen kohteet sekä näiden pohjalta koulutustarpeet. Tämän jäl- keen oli tarpeen luoda suunnitelma johtamismallin käyttöönottoon. Toimeksiantajallamme oli toi- veena ottaa valmentavan johtamisen malli käyttöön, ja koska meillä molemmilla oli vahva mielen- kiinto samaan johtamismenetelmään, tutkimuksen tekemisestä sopiminen oli helppoa.

Tutkimuksemme tuloksista esiin noussut esimiesten ja henkilökunnan yhteisen ajan puute on aihe, jonka voi yleistää koskemaan vain kotihoidon vastuualuetta. Muut tutkimuksessa esiin nousseet haasteet esiintyvät todennäköisesti myös muilla hoivapalveluiden alueilla ja ne haasteet voivat liittyä esimerkiksi henkilöstön osaamisen tunnistamiseen, työn priorisointiin ja työn sisällön hallintaan. Siellä ei kuitenkaan ole suurimpana haasteena henkilöstön ja esimiesten yhteisen ajan puute, koska esimiehet ja työntekijät ovat jatkavasti läsnä saman katon alla.

Kotihoito on siinä mielessä erityinen yksikkö verrattuna muihin, että siellä työntekijät ovat itsenäistä kolmivuorotyötä tekeviä lähi- ja sairaanhoitajia, joilla ei ole fyysistä kollegiaalista tai esimiehen tukea saatavilla jatkuvasti. Tämä vaikuttaa väistämättä siihen, että työpäivän aikana voi esiintyä äkillisiä tilanteita, jotka pitää itsenäisesti ratkaista. Välillä työntekijöille voi tulla tunne, ettei esimies ole läsnä tai tukena. Tämä on haasteena varsinkin, jos esimies tekee työtä eri aikaan kuin työntekijät. Myös esimiehen osallistuessa työaikana välttämättömiin palavereihin, työntekijä voi kokea, ettei esimies ole läsnä. Tämä tunne luo turvattomuutta ja altistaa negatiiviselle työyhteisökulttuurille.

Johtajat ja esimiehet tietävät käytännön työstä yleensä vähemmän kuin alaisensa. Tämän vuoksi säännöllinen, vastavuoroinen kommunikointi esimiehen ja henkilöstön välillä on tärkeää. Päivittäisen johtamisen tulee olla toistuvaa kannustamista parhaaseen mahdolliseen suoritukseen, välitöntä ra- kentavan ja korjaavan palautteen antamista sekä läsnäoloa arjessa. Työntekijän luottamus työyhtei- söön ja motivaatio työhön kasvavat, kun hän löytää itse ratkaisuja työssä ilmenneisiin haasteisiin.

8.1 Tutkimuksen toteutuksen onnistuminen

Tutkimuksessamme vaikutettiin johtamisen kehittämiseen. Tämä tuo liittämisvaikutuksina positiivista vaikuttavuutta esimerkiksi työelämässä pysymiseen ja näin ollen muun muassa työkyvyttömyyseläkkeelle siirtyviin laajemmalla aikaperspektiivillä. Menestyvä organisaatio lisää myös alueellista hyvinvointia ja vetovoimaisuutta. Valmentavan johtamisen käyttöönotto hoito- ja hoivapalveluissa tuo pitkällä aikavälillä monia positiivisia vaikutuksia näille vastuualueille. Hoito- ja hoivapalveluissa työskentelee iso osa kuntayhtymän henkilöstöstä, joten heidän työhyvinvointinsa edes osittainen keskimääräinen paraneminen tuo isoja kustannussäästöjä. Lisäksi tässä tutkimuksessa kuvamme johtamismallin kehittämisen prosessi sekä valmentavan johtamisen työkalujen etsintä työyksikön sisältäpäin tuo hyödyllistä tietoa myös laajemmalle lukijakunnalle sekä auttaa vastaavassa tilanteessa olevia työyhteisöjä tai vastuualueita kehittämään omaa johtamiskäytäntöään.

Valmentavan johtamisen käyttöönottoon tulee tehdä suunnitelma, johon sitoutuu koko vastuualueen johto. Nykytilanteessa eri esimies- ja työntekijätasoilla korostuu huomattava ero työn sisällössä ja kehittämisenäkemyksissä. Valmentavan johtajuuden ydintä on se, että eri työntekijätasot kehittävät työtä ja työn menetelmiä yhtenä rintamana, jolloin kaikkien mielipide on yhtä tärkeä. Ei siten, että on kolme eri tason työntekijäryhmää- työntekijät- esimies ja johtotaso, jotka toisiaan tiedostamatta työskentelevät mahdollisten yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Lisäksi on myös huomioitava eri sukupolvien johtamisen menetelmät.

Ilman strategisia linjauksia siitä, miten muutokseen pyritään, visio on pelkkä unelma. Strategisten toimintamallien avulla pyritään aina kohti visiota. Tämän lisäksi strategiassa tuodaan ilmi organisaation tehtävä ja arvot. Suunnitelma strategian tavoitteiden saavuttamisesta on kuin tiekartta, jolla pysymisen tueksi tarvitaan kompassi eli visio. (Gill 2003, 314.) Tämän pohjalta tutkimuksen suunnittelu ja toteutus tuntuivat loogiselta, tavoiteorientoituneelta työltä; meillä oli selkeä tahto tuoda strateginen toiminta lähemmäs kotihoitojen arkea ja samalla perustella sitä, miksi hoito- ja hoivapalveluissa toimitaan nykyisellä tavalla. Tulevaisuudessa toivomme, että strategiaan perehtyminen on osa jokaisen uuden työntekijän perehdyttämistä.

Tämän tutkimuksen tekeminen toteutui ennalta sovitussa aikataulussa. Vaikka tutkimuksen aikana tapahtui useita muutoksia, tutkimus kuitenkin eteni koko ajan ja työparina olemme voineet luottaa kummankin yhtäläiseen työpanokseen. Tutkimusta tehdessä on tärkeää pitää katse tavoitteessa ja luoda aikataulu, jota noudattaa yllättävissäkin tilanteissa. Tutkimuksen tekeminen oli haastava prosessi meille kummallekin, mutta opimme valtavasti siinä samalla. Tutkimuksen tekemisen sivussa hyödynsimme oppimaamme ja pystyimme kehittämään omaa työtämme. Tutkimuksen etenemisen aikana meille molemmille tuli muutoksia työn sisältöön; toisella vaihtui työyksikkö ja toisella työnantaja. Nämä muutokset eivät kuitenkaan vaikuttaneet tutkimuksemme onnistumiseen vaan päinvastoin muutokset lisäsivät näkökulmia aiheeseen. Toisen tutkijan siirryttyä toisen työnantajan palvelukseen, se antoi tutkimustyölle ulkopuolisen näkökulman ja herätteli paljon keskustelua siitä, miten muutenkin asioita voi tehdä. Tutkimuksemme tuloksiin nämä muutokset eivät vaikuttaneet mitenkään, koska tutkimuksemme kohderyhmä ei muuttunut ja vaikka toisen tutkijan yksikkö muuttuikin, itse vastuualue ja tehtävän sisältö ei juurikaan muuttunut.

Empiirisen toteutuksen ennakkosuunnitelmassa työpajoille oli varattu aikaa kolme tuntia työpajaa kohden. Tämä tiivistyi kahdeksi ja puoleksi tunniksi osallistujien aikataulujen vuoksi. Toteutusvaiheessa jo ensimmäisen työpajan jälkeen havaitsimme, että työpajoille olisi pitänyt varata enemmän aikaa. Työpajojen sisällöt olisi voinut jakaa kolmelle eri tapaamiskerralle, jolloin syvemmille keskusteluille olisi jäänyt enemmän aikaa. Keskustelua ja uusia ajatuksia heräsi paljon, esimiehet kokivat aiheen mielenkiintoisena ja tärkeänä, jonka vuoksi he olisivat halunneet keskustella aiheesta enemmän ja syvemmin. Lisäksi saimme tutkijoina työpajoista huomattavasti paljon enemmän materiaalia tutkimustamme varten, kun mitä etukäteen oletimme. Toteutusvaiheen aikataulutukseen vaikutti kuitenkin vahvasti esimiesten yhteisen ajan järjestymisen haasteet.

Rakentavana palautteena annettiin idea siitä, olisiko työpajoissa voinut olla vieläkin enemmän keskustelua ja ryhmätyöskentelyä. Lisäksi tuli esille idea, että työpajoja varten olisi voinut toimittaa esimiehille enemmän ennakkomateriaalia aiheeseen liittyen ja työpajojen sisällöstä olisi annettu materiaalia esimiehille ennen käsikirjan laatimista. Kaiken kaikkiaan työpajat koettiin tarpeellisiksi, asiantunteviksi ja sisällöltään hyväksi. Asiaa oli paljon ja kokonaisuus oli laaja. Positiivista palautetta sai myös työpajojen käytännölläisyys ja toimiva ennakkosuunnittelu.

Tutkijoina koimme työpajat onnistuneiksi. Onnistumista tukee se, että saimme runsaasti palautetta ja aiheista käytiin hedelmällistä keskustelua. Teemahaastattelu ja työpajat vastasivat hyvin tutkimuskysymyksiin ja niiden ratkaisuun tarvittava tieto saatiin kerättyä tutkimussuunnitelman mukaan. Mielestämme onnistuimme tutkimuskysymysten laatimisessa hyvin. Tutkimuksen prosessimainen toteutusmalli helpotti tutkimuksen toteuttamista. Prosessi on edennyt vaihe kerrallaan ja siirtyesämme vaiheesta toiseen, emme ole etukäteen pohtineet seuraavaa vaihetta. Prosessinomaisuus on mahdollistanut sen, että kohdejoukko on ollut avainasemassa seuraavan vaiheen sisällön suunnittelussa ja päässyt vaikuttamaan keskeisiin menetelmiin. Tällä on ollut vaikutusta myös teoriapohjan laajentumiseen. Olemme kokeneet tärkeänä, että kohdejoukko on itse sanoittanut ne asiat, joihin tarvitsevat tukea. Me tutkijoina olemme antaneet menetelmiä näiden sanoitettujen asioiden kehittämisen tueksi. Tutkimuksen toteuttaminen ja aiheen valinta oli onnistunut kohderyhmään nähden ja koemme, että kohdejoukko sai tutkimuksestamme suuresti hyötyä.

Olemme kehittäneet tutkimuksemme aikana johtamismallin kehittämisen prosessin seurantamenetelmään. Menetelmässä ei tarvita teorian tueksi ennakkotietoa organisaatiosta. Kaikki tieto kerätään empiirisesti eri tutkimusmenetelmien avulla.

8.2 Jatkotutkimuskohteet ja hyödynnettävyys

Tutkimuksemme edetessä tulimme siihen tulokseen, että vaikka tutkimuksemme kohdejoukko ovat kotihoidon esimiehet, tutkimuksen tulokset ja tutkimusmenetelmät ovat osittain yleistettävissä kokenemaan lähes mitä vaan ammattialaa. Esimiestyötä koskevat haasteet eivät ole koulutus- tai työpaikkasidonnaisia. Yksikkökohtaiset haasteet puolestaan nousevat esille enemmän tai vähemmän, riippumatta työskentelyalasta. Tutkimuksemme toteutusmenetelmä, jossa ensin tarkastellaan nykytilaa, tunnustetaan yrityksen tai organisaation esimiestyön haasteet ja tämän jälkeen tehdään suunnitelma johtamismallin jalkauttamiseksi, olisi mahdollista toistaa nyt kehittämämme mallin mukaan

lähes millä tahansa ammattialalla. Käytännössä luomamme menetelmän tuotteistaminen ja markkinointi sekä kunta- että yksityisille toimijoille olisi toteutettavissa ja pidämme itsellämme oikeudet siihen.

Tätä tutkimusta voisi jatkaa tutkimalla sitä, miten kohdejoukko on sitoutunut valmentavan johtamisen käytäntöihin ja miten kohdejoukko on lähtenyt arjessa toimimaan valmentavan johtajuuden ideologian mukaan. Lisäksi jatkotutkimusta voisi tehdä siitä, miten valmentavan johtamisen käytännöt kotihoidossa ovat vaikuttaneet henkilöstön työhyvinvointiin lyhyellä ja pitkällä aikajänteellä. Juuti (2016, 130) kirjoittaa, että johtamisvalmennuksen vaikutusta organisaation toiminnan tulokseen on tutkittu vain harvoin. Tässä on myös jatkotutkimusaihe tähän johtamismallin kehittämisen prosessiin liittyen.

Tutkimuksemme on jatkossa hyödynnettävissä toimeksiantajamme eri vastuualueilla. Tutkimuksen hyödyntäminen kokonaisvaltaisesti vaatii kuitenkin yksikön alkukartoituksen kulloinkin sopivan tiedonkeruumenetelmän avulla ja tätä kautta spesifien kehittämiskohteiden löytymisen. Tämän kartoituksen ja aineiston analysoinnin jälkeen eri vastuualueille voisi räätälöidä omat työpajat. Näiden työpajojen pohjalta kukin vastuualue löytäisi omat tärkeimmät haastekohtansa ja voisi lähteä sovittujen toimintamallien pohjalta kehittämään niitä valmentavan johtamisen suuntaan.

8.3 Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys

Alasuutarin (1999, 214) mukaan tutkimuksen luotettavuuden määrittelee se, miten yhtenäiset tutkimustulokset ovat ja miten suuri osa aineistosta puhuu juuri näiden tulosten puolesta. Käytännössä tutkimuksessa saisi olla vain pieni määrä toiseen suuntaan osoittavia ”johtolankoja”. Luotettavuutta lisää myös se, että tutkimuksen tulokset pätevät verrattaessa niitä muihin samaa kohdetta tutkiviin aineistoihin.

Huolehdimme oman tutkimuksemme validiteetista ja reliabiliteetista avaamalla kaikki tutkimuksemme vaiheet kirjallisesti raporttiin, litteroimalla teemahaastattelun aineiston huolellisesti sekä käyttämällä lähteinä vain soveltuvia tutkimuksia sekä aineistoja. Lisäksi teimme taustatyön tutkimustamme varten huolella sekä pohdimme teemahaastattelukysymykset tarkkaan, suunnittelimme haastattelun huolellisesti ja esitimme haastattelun teemat ymmärrettävästi. Testasimme teemahaastattelurungon toimivuutta toisen vastuualueen esimiehellä. Tästä saadun palautteen sekä vastausten pohjalta osasimme muokata kysymysmuotoja tarpeen mukaan. Kvalitatiivinen lähestymistapa oli onnistunut valinta tälle kehittäväälle toimintatutkimukselle. Empiirinen osuus oli välttämätön ja kuvastuukin tutkimuksessamme hyvin vahvasti. Empiirinen osuus tuotti meille ne kohteet, joita aineistolähtöisesti tutkimme ja analysoimme.

Lähestyimme tutkimusongelmaamme analysoimalla, miten parhaiten saamme selvitettyä johtamisen nykytilan. Tämä oli edellytys, jotta saamme luotua johtamismallin kehittämisen prosessin tutkimusorganisaatioomme. Päädyimme ryhmäteemahaastatteluun ja induktiiviseen päättelyyn, koska työskentelemme itse samassa organisaatiossa ja tätä myötä tunnemme kohdejoukon. Kohdejoukon tunteminen antaa mahdollisuuden avoimelle keskustelulle sekä ilmapiiriin havainnoinnille, koska yhdessä työskentely lisää keskinäistä luottamusta. Avoin keskustelu lisää myös tutkimuksen tulosten luotettavuutta. Samasta syystä päädyimme jatkamaan aineistonkeruuta työpajojen kautta. Työpajoilla oli

kaksi tarkoitusta; saada kerättyä lisää tietoa keskeisistä esimiestyön haasteista ja samalla ohjata ja tukea esimiehiä teorian tiedon pohjalta löytämään ratkaisuja näihin haasteisiin. Työpajojen hedelmällisintä antia olikin vilkas keskustelu ja esimiesten toisilleen antama vertaistuki. Havaitimme selvästi, että esimiesten välisiin keskusteluhetkiin on runsaasti tarvetta. Kollegiaalisen tuen ja keskinäisen avunannon toivommeikin jäävän pysyväksi käytännöksi tutkimusorganisaatiossa.

8.4 Empiirisen tiedonkeruun loppupäätelmät

Käsittelimme tässä kappaleessa empiirisen tiedonkeruun kautta nousseita merkittäviä asiakokonaisuuksia. Olemme pohtineet niitä laajemmassa kontekstissa yhdistäen asioita toisiinsa. Koemme, että olemme saaneet oman osaamisen ja teorian tiedon kautta koottua esimiehiä tukevan vahvan kokonaisuuden. Havaitimme työpajojen ja teemahaastattelun aikana, että haasteeksi nousseet asiat ovat itse asiassa yksinkertaisia. Nämä haasteet ratkeaisivat osittain jo sillä, että asioiden äärelle pysähdyttäisiin tietoisesti ja niitä pohdittaisiin ajatuksella. Hankalatkin tilanteet ratkeavat usein, kun asioita saa peilata toisen esimiehen kanssa ja saada tukea omille päätelmilleen. Ajatuksen tasolla voi myös hetkeksi asettua työntekijän asemaan ja pohtia haastetta toisesta näkökulmasta.

Esimiehet kokivat ajan puutteen esteeksi tälle pysähtymiselle, mutta valmentavan johtamisen näkökulmasta asiaa tarkastellen: jos annetaan aikaa tähän nyt, se säästää aikaa tulevaisuudessa. Ajan puute on myös osittain opittu asia. Kun kiireestä jatkuvasti puhutaan, se kertaantuu ja kukaan ei enää tohdi sanoa, ettei koe kiirettä työssään. Työpajoissa pohdimme, miten tämän kierteen saa poikki ja se loi ryhmään antoisaa keskustelua. Esimiehiltä nousi keskeisinä ratkaisukeinoina, ettei esimies näytä omaa kiirettään jatkossa työntekijöille ja on kohtaamisissa 100 % läsnä. Tämä rauhallisuuden ilmapiiri vähentää työntekijöiden kiireen tuntua väistämättä joko lyhyellä tai pitkällä ajankänteellä. Esimiehen tulee välittää kiireetöntä ajatusmallia työntekijöilleen. Kiireestä voi keskustella, pureskella sitä auki ja reflektoida juuri siinä tilanteessa, kun se tuntuu mahdottomalta. On päiviä, jolloin on aina kiire, mutta on myös niitä päiviä, jolloin resurssit ovat kunnossa. Esimiehen pitää muistuttaa ja nostattaa puhetta näistäkin työvuoroista positiiviseen sävyyn. Silloin kun resurssit ovat tiukoilla ja alaiset joustavat, joustamisesta on kiitettävä, annettava positiivista palautetta ja kannustettava työntekijöitä parhaaseen suoritukseen.

8.5 Esimies valmentajana ja kollegana

Kävimme keskustelua empiiristen osuuksien aikana siitä, että kaikki esimiehet eivät välttämättä koe valmennusta omaksi toimintamallikseen tai kokevat, etteivät ole luonteeltaan kouluttajia ja valmentajia. Tämä on mahdollinen hidaste valmentavan johtamisen käyttöönotossa. Yksi vaihtoehto on sopia jonkun kollegan toimivan esimiesten tukena ja apuna valmentajana kehittämisessä. Myös ulkopuolisen valmennuksen hankkiminen osana johtamismenetelmän kehittämistä on yksi vaihtoehto. Valmentavan johtajuuden käyttöönotto ei ole pikainen, aikataulutettu prosessi vaan se on kuukausien ja vuosien saatossa vaiheittain yksiköissä tapahtuva kasvaminen ja sisäistyminen valmentavaan johtajuuteen. (Poussu ym. 2015, 96–97). Muutos tapahtuu pienin askelin, välillä takapakkeja ottaen, mutta pääsääntöisesti eteenpäin edeten. Muutos johtamismenetelmässä näkyy vähitellen, kun seurataan työn tuloksia, työtyytyväisyyttä ja taloudellisia tunnuslukuja. Organisaatiokulttuuri kehittyy ja

esimiesten kannustus saa aikaan kehitysmuutoksia ja asiakastytyvyyden parantumista. Mikään muutos ei tapahdu hetkessä, eikä ilman koko yksikön sitoutumista muutokseen. Muutos nykytilaan on huomattava, mutta se ehdottomasti kannattaa.

Työpajoissa havainnoimme, että kollegiaalinen tuki on äärimmäisen tärkeää valmentavalle esimiehelle. Kukaan ei pärjää yksin. Oppiminen tapahtuu parhaiten dialogissa toisten kanssa. Palautteen annosta ja muista haastavista esimestä koskettavista asioista tulee keskustella ja oppia toinen toisiltaan. Jokaisen esimiehen kannattaa hyödyntää toinen toisensa osaamista, koska kaikilla on omat vahvuutensa ja jokainen mielellään jakaa omaa osaamistaan toistensa hyväksi.

Yksinäisyys on esimiestyötä ja johtajuutta yhdistävä kokemus. Esimiehet ovat kuitenkin keskenään joukkuetovereita. Esimiesten keskinäinen avunanto ja kuulluksi tuleminen on kumppanuutta, joka antaa voimaa työhön. Kollegan tuki saa esimiehen onnistumaan päätöksissään ja kehittymään työssään. Vertaistukea ei voi myöskään unohtaa, kun puhutaan esimiesten työssäjaksamisesta ja hyvinvoinnista. (Janhunen-Ruusuvuori 2019.) Tutkimusyksikössämme on tutkimuksemme mukaan kehitettävää kollegiaalista tuen antamisessa ja yhteistyössä. Jos tukea olisi saatavissa laajemmin, esimiesten seudullinen yhteistyö toimisi tehokkaammin ja esimiehet pystyisivät ratkaisemaan haastavia tilanteita helpommin.

Tutkimuksemme yksi keskeisiä havaintoja oli se, että tutkimusyksikössämme on valtavasti osaamista ja potentiaalia esimies- ja asiakastyöhön. Päivittäisen työn organisoimisen haasteet ja kiireen tuntua luova kulttuuri kuitenkin tukahduttavat osan potentiaalista. Keskeistä onkin jatkossa puuttua siihen, miten päivittäisen työn sisältö saadaan vastaamaan paremmin henkilöstöjohtamisen tavoitteisiin. Työhyvinvoinnin johtaminen itsessään kehittyy valmentavan johtamisen käyttöönoton myötä, mutta myös esimiesten työhyvinvointiin tässä muutosvaiheessa tulee paneutua. Esimiehet tarvitsevat kollegiaalisen tuen lisäksi myös oman esimiehensä tuen valmentavana johtajana toimiseen ja työssä jaksamiseen.

Työpajojen tarkoituksena ei ollut antaa kokonaiskuvaa valmentavan johtamisen menetelmistä, vaan tarkoitus oli ratkaista muutama keskeinen esiin noussut haaste valmentavan johtamisen keinoin. Pidimme itse tärkeänä, että aiheen sisäistämisen kannalta kehittämisen kohteet olivat suoraan arjesta ja nousivat esimiehiltä eikä ne olleet meidän luomia esimerkkejä. Konkreettiset mallit arkeen vietäviksi sitouttavat esimiehiä aiheeseen ja valmentavan johtamisen ideologiaan paremmin.

LÄHTEET

- Alasuutari, Pertti. Laadullinen tutkimus. 3.uudistettu painos 1999. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy.
- Basten, Oscar. 2011. Valmentava johtajuus ja sen kehittäminen kohdeorganisaatiossa. YAMK-opinnäytetyö. Saatavissa: https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/36792/Basten_Oscar.pdf?seq.. Viitattu 15.7.2020.
- Berg, Morten & Karlsen, Jan. 2016. A study of coaching leadership style practice in projects. Management Research Review, vol. 39, no. 9, pp. 1122-1142. Saatavissa: https://www.researchgate.net/profile/Jan_Karlsen2/publication/308271302_A_study_of_coaching_leadership_style_practice_in_projects/links/58b3f0de92851cf7ae91e3fc/A-study-of-coaching-leadership-style-practice-in-projects.pdf. Viitattu 1.11.2020.
- Gill, Roger. 2003. Change management -or change leadership? Saatavissa: http://pateglinton.weebly.com/uploads/2/3/2/5/23251384/change_management_or_leadership.pdf. Viitattu 9.9.2020.
- Hassinen, Noora-Emilia. 2020. Yksilö: tunnelukot. Pro-akatemia essee pankki. Saatavissa: <https://essee pankki.proakatemia.fi/yksilo-tunnelukot/> Viitattu 13.11.2020.
- Helsilä, Martti & Salojärvi, Sari. (Toim.) 2013. Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. Vantaa. Hansaprint Oy.
- Hiltunen, Leena 2009. Validiteetti ja reliabiliteetti. Graduryhmä 18.2.2009. Jyväskylän yliopisto. Saatavissa: http://www.mit.jyu.fi/ope/kurssit/Graduryhma/PDFt/validius_ja_reliabiliteetti.pdf. Viitattu 14.7.2020.
- Janhunen-Ruusuvuori, Mervi. 2019. Blogi. Toiminnanjohtajan tunnustuksia. Yhteiskunta-alan korkeakoulutetut ry. Saatavissa: <https://uralehti.fi/blogit/toiminnanjohtajan-tunnustuksia/> Viitattu 7.12.2020.
- Juuti, Pauli & Salmi, Pontus. 2014. Tunteet ja työ uupumuksesta iloon. Juva. Bookwell Oy.
- Juuti, Pauli. 2016. Johtamisen kehittäminen. Juva. Bookwell Oy.
- Jyrä, Laura. 2019. "Pieniä asioita, joilla on valtava merkitys" Valmentavan johtamisen haasteet ja mahdollisuudet vanhustyössä. Saatavissa: https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/262715/Jyra_Laura.pdf?sequence=2&isAllowed=y. Viitattu 1.7.2020.
- Kamensky, Mika. 2010. Strateginen johtaminen menestyksen timantti. Alma Talent Oy. Saatavissa: [https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezp.oamk.fi:2047/teos/DAJBBXTBBAED#kohta:STRATEGI-NEN\(\(20\)JOHTAMINEN\(\(20\)Menestyksen\(\(20\)timantti\(\(20\)/piste:b5](https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezp.oamk.fi:2047/teos/DAJBBXTBBAED#kohta:STRATEGI-NEN((20)JOHTAMINEN((20)Menestyksen((20)timantti((20)/piste:b5). Viitattu 3.2.2020.
- Kankaanpää, Salli & Piehl, Aino. 2011. Tekstintekijän käsikirja. Helsinki. Suomen yritys kirjat Oy.
- Kauppinen, Anneli & Nummi, Jyrki & Savola, Tea. 2010. Tekniikan viestintä. Helsinki. Edita Prima Oy
- Kognitiivinen kolmio. Cr Creations Finland. Video. YouTube-videopalvelu. Julkaistu 14.2.2017. Saatavissa: <https://www.youtube.com/watch?v=tUgbVrAluQA>. Viitattu 7.12.2020.
- Kognitiivinen kolmio, kuva: Rohkeasti minä. Työstä unelmia/ Mirva Koutonen. Saatavissa: <http://rohkeastimina.com/kognitiivinen-kolmio-kuva/> Viitattu 1.12.2020.
- Laaksonen, Hannele & Ollila, Seija. 2017. Lähijohtamisen perusteet terveydenhuollossa. Keuruu. Otavan kirjapaino Oy.

- Lee, Dick & Hatesohl, Delmar. 2010. Listening: Our Most Used Communications Skill. Extension University of Missouri. Saatavissa: <https://extension.missouri.edu/publications/cm150>. Viitattu 30.10.2020.
- McCarthy, Grace & Milner, Julia. 2013. Managerial coaching: challenges, opportunities and training. *The Journal of Management Development* 32 (7), 768–779.
- Menetelmäpolku & toimintatutkimus. 2015. Humanistis-yhteiskuntatieteellinen tiedekunta. Jyväskylän yliopisto. Saatavissa: <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/menetelmapolku>. Viitattu 28.6.2020.
- Niemelä, Mika & Pirker, Anne & Westerlund, Johan. Strategiasta tuloksiin- tehokas johtamisjärjestelmä. 2008. WS Bookwell oy. Juva.
- Park, Sohee & Mclean, Cary & Yang, Baiyin. 2008. Revision and Validation of an Instrument Measuring Managerial Coaching Skills in Organizations. Saatavilla: <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED501617.pdf>. Viitattu 10.9.2020.
- Peng, Zhenglong & Gao, Bo & Zhao, Hongdan. 2019. Coaching leadership and subordinates' career success: The mediating role of leader-member exchange. *Social Behavior and Personality: An international journal*, 47(11), e8406. Saatavissa: <https://doi.org/10.2224/sbp.8406>. www.sbp-journal.com. Viitattu 9.9.2020.
- Poussu, Tiia & Zaburchik, Veronika. 2015. Jäänmurtaja- Valmentavan johtamisen ydintaidot valmennusprosessin läpimurtoon. YAMK-opinnäytetyö: Oulun ammattikorkeakoulu. Saatavissa: https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/87590/Poussu_Tiia.pdf?sequence=1. Viitattu 28.6.2020.
- Rauramo, Päivi. (toim.) 2020. Esimiesten perehdyttäminen. Keskeinen lainsäädäntö tutuksi. Työturvallisuuskeskus. Helsinki: Pekan Offset Oy.
- Ristikangas, Marjo-Riitta ja Grunbaum, Leni. 2016. Valmentava esimies. Onnistumista palvelevat positiot. Talentum pro. Vantaa: Hansaprint.
- Ristikangas, Marjo-Riitta ja Ristikangas, Vesa. 2019. Valmentava johtajuus. Alma-Talent oy. Balto print Liettua.
- Roth, Pia-Christina & Saarenpää, Jari. 2020. Sudenpentujen käsikirja esimiehille. Vuorovaikutustaidot ja sosiaaliset tunteet työelämässä. Basam books Oy. Tallinna.
- STM 2019. Turvallisia ja terveellisiä työoloja sekä työkykyä kaikille. Työympäristön ja työhyvinvoinnin linjaukset vuoteen 2030. Saatavissa: http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161450/STM_3_2019_Tyoympariston%20linjaukset.pdf. Viitattu 1.7.2020.
- Tieteen termipankki. 2020. Induktiivinen päättely. Saatavissa: <https://tieteentermipankki.fi/wiki/Filosofia:induktio>. Viitattu 3.6.2020.
- Valli, Raine. 2018. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2. Otavan kirjapaino. Keuruu.
- Viitala, Riitta & Jylhä, Eija. 2019. Johtaminen- keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. Otavan Kirjapaino Oy. Keuruu.
- Waytz, Adam & Mason, Malia. 2013. Your Brain at Work. *Harvard Business Review*, July-August 2013. Saatavissa: <https://hbr.org/2013/07/your-brain-at-work>. Viitattu 1.11.2020.
- Ylä-Savon SOTE kuntayhtymän strategia 2020–2025. Saatavissa: <http://www.ylasavonsote.fi/documents/10192/15830/Strategia+2020+-+2025.pdf/a9a10ddb-09bf-4476-a9ba-5001324cf0eb>. Viitattu 1.6.2020.

LIITE 1: SAATEKIRJE

**SAATEKIRJE**

Tervetuloa Yamk - opinnäytetyöhömmme liittyvään ryhmäteemahaastatteluun 26.8.2020 klo 13.00–15.00.

Opinnäytetyömme aihe on valmentava johtaminen ja sen käyttöönotto Ylä-Savon Sote kuntayhtymän kotihoidon yksiköissä. Opinnäytetyömme sisältää ryhmähaastatteluina toteutettavan alkukartoituksen, esimiesten työpajat valmentavaan johtamiseen sekä kuntayhtymän käyttöön suunnitellun valmentavan johtamisen käsikirjan, jota tullaan käyttämään uusien esimiesten perehdytyksessä ja tukimateriaalina valmentavan johtamisen käytön vakiinnuttamisessa.

Opinnäytetyömme tavoitteena on tuottaa Ylä-Savon Sote kuntayhtymän kotihoidon esimiehille työkalut valmentavan johtamisen käyttöön esiin nousseiden nykyisten johtamisen haasteiden ja kehittämiskohteiden pohjalta. Tutkimuksessamme selvitämme esimiesten johtamisen nykytilaa ja miten valmentava johtajuus näyttäytyy johtamisessa tällä hetkellä. Ryhmähaastattelussa esiin nousseiden kehittämiskohteiden pohjalta luomme työkaluja ja käytännön harjoituksia valmentavan johtamisen vahvistamiseksi.

Haastattelu pidetään IS-talon kokoushuoneessa. Tämän saatekirjeen liitteenä ovat teemahaastattelun kysymykset sekä orientoiva teksti valmentavasta johtamisesta. Toivomme, että tutustutte materiaaleihin ennakkoon, ja pohditte omia vastauksianne. Käytämme jokaiseen kysymysosoioon aikaa noin 35 minuuttia, jonka vuoksi valmistautumisenne on tärkeää. Toivomme, että haastattelutilaisuudessa voidaan keskittyä vain haastatteluun, jotta ehdimme käydä kaikki kysymykset läpi. Toivomme, että siirtäisitte esimerkiksi puhelut toisaalle tämän kahden tunnin ajaksi. Kiitos.

Tarjoamme haastattelun lomassa kahvit ja pullat 😊

Terveisin: Paula ja Tiina

LIITE 2: TEEMAHAASTATTELURUNKO

**TEEMAHAASTATTELURUNKO****Laaja teema: Valmentava johtaminen**

1. Millaisia johtamisen elementtejä valmentavasta johtamisesta käytät työssäsi?
2. Millaisia esteitä näet valmentavan johtamisen toteuttamisessa?
3. Mistä ja miten tunnistat esimiehenä henkilöstösi osaamisen ja osaatko arvostaa sitä?
4. Saatko ja annatko palautetta?
5. Kuinka aktiivisesti henkilökuntasi tuo omia ideoita ja kehittämissuhteita esille, rohkaisetko henkilökuntaa toimimaan näin? Millä tavoin? (Millä tavoin ohjaat henkilöstöä itse ratkaisemaan arjen ongelmia?)

Laaja teema: Esimiestyö

1. Mihin johtamisen lähestymistapaan perustat toimintasi esimiehenä?
2. Mitä osa-alueita kehittäisit johtamisessasi?
3. Mitkä asiat vaikuttavat kykyysi johtaa?
4. Millä tavoilla luotte yksikkönne yhteiset tai henkilökohtaiset tavoitteet vuosittain? Onko tässä kehitettävää?
5. Millä tavalla esimies toimii esimerkkinä henkilöstölle?

Laaja teema: Henkilöstöstrategia

1. Miten jaatte vastuuta työyksikössänne?
2. Mitkä asiat vaikuttavat vastuun jakautumiseen?
3. Miten linkität kuntayhtymän strategian omaan johtamiseesi?
4. Miten esimiestason johtaminen vaikuttaa kuntayhtymän menestymiseen?
5. Koetko, että henkilökuntasi tavoittaa sinut riittävän hyvin arjessa? Millaista muutosta nykytilanne vaatii?

LIITE 3: PALAUTEKYSELY

**Palautekysely**

“VALMENTAVAN JOHTAMISEN KÄYTÄNNÖT – VALMENTAVAN JOHTAMISEN KÄYTTÖÖNOTTO YLÄ-SAVON SOTE KUNTAYHTYMÄN KOTIHOIDON YKSIKÖISSÄ” opinnäytetyön työpajojen palautekysely. Työpaja I 19.10.2020 Työpaja II 5.11.2020

1. Millaista tukea tai työkaluja olet saanut haastattelusta ja työpajoista oman esimiestyön arkeen?
2. Miten aiot huomioida kuntayhtymän strategian omassa esimiestyössäsi?
3. Miten työpajat auttoivat tunnistamaan omia kehittymisen kohteitasi? Millaisia asioita tunnistit?
4. Millaisia asioita haluat ottaa käyttöön omaan esimiestyöhösi näistä työpajoista?
5. Miten arvioisit työpajojen toteutusta ja sisältöä?