

Valmentavan johtamisen opas iäkkäiden palveluiden esihenkilöille

LAB-ammattikorkeakoulu

Sairaanhoitaja (YAMK) Tulevaisuuden johtaja sosiaali- ja terveysalalla

2022

Tiina Koffert

Sairaanhoitaja (YAMK) Sosiaali- ja terveysalan uudistuva johtaminen

2022

Anneli Vuorinen

Tiivistelmä

Tekijä(t) Koffert, Tiina Vuorinen, Anneli	Julkaisun laji Opinnäytetyö, YAMK Sivumäärä 42+11	Valmistumisaika 2022
Työn nimi Valmentavan johtamisen opas iäkkäiden palveluiden esihenkilöille		
Tutkinto Sairaanhoidtaja (YAMK), Tulevaisuuden johtaja sosiaali- ja terveysalalla Sairaanhoidtaja (YAMK), Sosiaali- ja terveysalan uudistava johtaminen		
Toimeksiantajan nimi, titteli ja organisaatio Työterveyslaitos, Hyvä veto -hanke		
Tiivistelmä <p>Opinnäytetyön tarkoituksena oli kehittää valmentavan johtamisen -opas, joka soveltuu käytettäväksi iäkkäiden palveluiden esihenkilötyössä. Oppaan tarkoitus on antaa käytännön työkaluja ja toimintatapoja johtamisen tueksi. Tavoitteena on parantaa iäkkäiden palveluita sekä lisätä alan vetovoimaisuutta. Oma tavoitteemme oli jakaa koulutuksen tuomaa johtamisosaamista iäkkäiden palveluiden piiriin ja edesauttaa parempaa johtamiskulttuuria.</p> <p>Toimeksiannon opinnäytetyölle ja oppaan laadinnalle saatiin Työterveyslaitoksen Hyvä veto -hankkeen kautta esille nousseesta tarpeesta. Aiheenrajaus ja työn tavoite määriteltiin Hyvä veto -hankkeen pohjalta.</p> <p>Opinnäytetyö sisältää oppaan, joka antaa työkaluja valmentavan johtamisen toteuttamiseen erilaisissa tilanteissa iäkkäiden palveluiden toimintayksiköissä. Oppaan sisältö koostuu valmiista, ajantasaisesta ja arvioidusta materiaalista sekä vastaa todellista tarvetta. Opas laadittiin kehittämisprosessina lineaarisen mallin mukaisesti.</p> <p>Opas on arvioitettu iäkkäiden palveluissa työskentelevillä esihenkilöillä sekä kahdella ulkopuolisella lukijalla, mikä tukee oppaan käytettävyyttä ja sisällön merkityksellisyyttä sekä luotettavuutta. Jatkokehittämissuunnitelmana voidaan esittää oppaan vaikutusten tutkimista iäkkäiden palveluiden johtamiskäytänteisiin ja merkitystä iäkkäiden palveluiden paranemiseen sekä alan vetovoimaisuuden lisääntymiseen.</p>		
Asiasanat Iäkkäiden palvelut, valmentava johtaminen, opas		

Abstract

Author(s) Koffert, Tiina Vuorinen, Anneli	Type of Publication Master's thesis Number of Pages 42+11	Published 2022
Title of Publication A Guide to Coaching Leadership in Elderly Services		
Name of Degree Master of Social and Health Care, Leader of the Future in Social and Health Care Master of Social and Health Care, Transformational Leadership and Management in Social and Health Care		
Name, title and organization of the client Finnish Institute of Occupational Health, Hyvä veto project		
Abstract <p>The purpose of our thesis was to develop a preparatory management guide that is suitable for use in the managerial work of elderly services. The purpose of the guide was to provide practical tools and procedures to support leadership. The aim was to improve the services of the elderly and to increase the attractiveness of the sector. For our part, our goal is to share the leadership expertise provided by education with the services of the elderly and to promote a better management culture.</p> <p>We received a mandate for the thesis and the drawing up of the guide from the need raised through the Finnish Institute of Occupational Health's Hyvä veto -project. The boundary of the topic and the objective of the work were defined based on the Hyvä veto -project.</p> <p>Our thesis includes a guide that provides tools for implementing preparatory management in various situations in the operating units of elderly services. The contents of the guide consist of ready-made, up-to-date and evaluated material and meet the need. The guide was prepared as a development process according to a linear model.</p> <p>The guide has been evaluated by supervisors working in services for the elderly, which supports the usability of the guide and the relevance of the content. As a follow-up study proposal, we present the impact of the guide on the leadership and management practices of older services and the importance of improving services for the elderly and increasing the attractiveness of the sector.</p>		
Keywords services for the elderly, coaching leadership, guide		

Sisällys

1	Johdanto.....	3
2	Hyvä veto -hanke.....	5
3	Iäkkäiden palvelut.....	6
3.1	Iäkkäiden palveluiden toimintaympäristö.....	6
3.2	Johtamisen haasteita iäkkäiden palveluissa.....	7
4	Valmentava johtaminen	10
4.1	Mitä valmentava johtaminen on?	10
4.2	Valmentavan johtamisen tyylit	12
4.3	Valmentavan johtamisen vaiheet	13
4.4	Valmentavan johtajan taidot.....	14
4.5	Valmentavan johtamisen malleja	14
	GROW-malli	14
	Ratkaisukeskeinen toimintamalli	16
	Palautteen antamisen rautalankamalli	17
	Tiedon luomisen SECI-malli.....	19
	Pilari-malli.....	20
5	Opas.....	23
5.1	Opas tiedonjakajana	23
5.2	Sisältö ja rakenne	23
6	Kehittämistyön tarkoitus, tavoite ja kehittämistehtävät	25
7	Kehittämistyön toteutus.....	26
7.1	Kehittämistyön prosessi.....	26
7.2	Tavoitteen määrittely	27
7.3	Suunnitteluvaihe	27
7.4	Toteutusvaihe	29
7.5	Prosessin päättäminen ja arviointi	31
7.6	Eettiset näkökulmat ja luotettavuus.....	36
8	Yhteenveto	37
8.1	Opinnäytetyön prosessin pohdintaa	37
8.2	Johtopäätökset	37
8.3	Jatkokehittämisehdotukset.....	38
	Lähteet	39

Liitteet

Liite 1. Oppaan arvioinnin osa-alueet ja apukysymykset

Liite 2. Johda valmentaan! Opas iäkkäiden palveluiden esihenkilöille

1 Johdanto

lääkäiden palvelut sekä heidän terveytensä ja hyvinvointinsa ovat tämän hetken Suomessa, mutta myös kansainvälisellä tasolla, hyvin merkittäviä ja ajankohtaisia asioita. Nykyiseen hallitusohjelmaan on laadittu laatusuositus hyvän ikääntymisen turvaamisesta sekä palveluiden parantamisesta vuosina 2020–2023. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2020, 9.)

lääkäiden palveluissa on tapahtunut monia rakennemuutoksia ja -uudistuksia viimeisten vuosikymmenien aikana. Sosiaali- ja terveysalalla vaikuttaa taloudellisia säästöjä hakeva aikakausi, jonka seurauksena esimerkiksi asumispalvelupaikat ovat vähentyneet. Osaltaan nämä muutokset ovat lisänneet iäkkäiden palveluissa työskentelevien työkuormaa, ja alalta poislähtemisen kynnys on madaltunut. (Olakivi ym. 2021, 142–143.) Maassamme iäkkäiden määrä on suuri ja tämän väestöosan määrä tulee kasvamaan tulevina vuosina (Sosiaali- ja terveysministeriö 2020, 11). Tämä tarkoittaa sitä, että tulevaisuudessa tarvitaan myös entistä enemmän sosiaali- ja terveysalan ammattilaisia, minkä vuoksi olisi tärkeää saada nykyiset työntekijät pysymään alalla.

Yksistään työnkuormittavuus ei ole syynä iäkkäiden palveluiden henkilöstökatoon, vaan työntekijät odottavat myös lähijohdolta oikeanlaista johtamista ja tukea pärjätä muuttuvissa ja haastavissa työolosuhteissa (Olakivi ym. 2021, 43). Globalisoitumisen ja muutosten aikana on löydettävä johtamisen saralla uusia tapoja, jotka auttavat motivoitumaan työhön ja samalla lisäävät työn tuottavuutta. Nuoret työntekijät kaipaavat työssään merkityksellisyyttä ja innostavaa toimintaa, mikä osaltaan motivoi työntekoon. Näitä ominaisuuksia voidaan tukea valmentavan johtamisen kautta ja taata mahdollisuus kilpailukyvyyn säilymiseen ja hyvinvointivaltion ylläpitämiseen. (Ristikangas & Grünbaum 2013, 11.)

Sosiaali- ja terveysalan yksiköissä toteutettu Työterveyslaitoksen Mitä kuuluu? -työhyvinvointikysely osoitti, että iäkkäiden palveluissa tulokset näyttäytyvät heikompana kuin muissa sosiaali- ja terveysalan yksiköissä. Työterveyslaitoksen Hyvä veto -hankkeen tarkoituksena on luoda toimintamalleja ja työkaluja iäkkäiden palveluiden parantamiseksi ja henkilöstön saatavuuden turvaamiseksi. Erityisesti hankkeen tarkoitus on saada toimivia ratkaisuja eettiseen organisaatiokulttuuriin, valmentavaan johtamiseen sekä nuorten ja kokeneiden työntekijöiden yhteistyöhön. (Työterveyslaitos 2021.)

Kehittämistyön tarkoituksena oli luoda valmentavan johtamisen opas, jonka sisältöä käytetään Hyvä veto -hankkeen valmentavan johtamisen toimintamallin tukena. Oppaan sekä toimintamallin avulla pyritään parantamaan iäkkäiden palveluita sekä iäkkäiden että työntekijöiden näkökulmasta. Tavoitteena oli luoda sisällöllisesti, visuaalisesti ja oppaan luettavuuden kannalta helposti käytettävä opas esihenkilöiden työkaluksi iäkkäiden palveluiden

piiriin, mikä täydentää jo olemassa olevien työkalujen ja toimintamallien joukkoa. Opas soveltuu myös käytettäväksi oppimateriaalina ammattihenkilöiden perus- ja täydennyskoulutuksessa sekä toimii tiedonjakajana muille aiheesta kiinnostuneille.

2 Hyvä veto -hanke

Hyvä veto -hankkeen taustalla on Työterveyslaitoksen toteuttaman Mitä kuuluu? -työhyvinvointikyselyn tulokset, joista käy ilmi, että iäkkäiden palveluiden piirissä tulokset ovat heikommat kuin muissa sosiaali- ja terveysalan yksiköissä. Hankkeen kautta iäkkäiden palveluihin luodaan työhyvinvointia tukevia ratkaisuja sekä työkaluja ylläpitämään ja lisäämään alan arvostusta, jolloin taataan työntekijöiden riittävyys myös tulevaisuudessa. Iäkkäiden hoidossa tullaan tarvitsemaan jatkossa entistä enemmän työntekijöitä, joten on myös tärkeää taata jo alalla olevien työssä pysyminen. (Työterveyslaitos 2021.)

Mitä kuuluu? -kyselyn tuloksien lisäksi on tehty tutkimushaastatteluja, joiden pohjalta saadut tiedot näyttävät suuntaa kehittämiselle ja toimintamallien luomiselle (Työterveyslaitos 2021). Yhteistyössä organisaatioiden kanssa toteutetaan yhteiskehittämisprosesseja, joissa kehitetään toimivia ja hyviä käytäntöjä sekä levitetään niitä organisaatioissa ja eri organisaatioiden välillä. (Työterveyslaitos.)

Hankkeen tarkoituksena on luoda toimintamalli, jolla pyritään turvaamaan iäkkäiden palveluita sekä lisäämään alan vetovoimaisuutta. Tavoitteena on tuoda esille iäkkäiden palveluiden eettiset näkökulmat, parantaa alan arvostusta sekä pyrkiä pidentämään työuria. Hyvä veto -hankkeen kautta voidaan viedä toimintamalli käytäntöön ja tätä kautta lisätä alalla työskentelevien työhyvinvointia. Hankkeen tarkoituksena on myös tuottaa tutkittua tietoa niin asiakkaista kuin iäkkäiden palveluiden henkilöstöstä sekä näiden välisestä yhteydestä. Tämän pohjalta tuotetaan oppaita ja toimintatapoja työhön sekä koulutukseen. (Työterveyslaitos 2021.)

Hyvä veto -hankkeen toimintamallin luomisessa on mukana eri sosiaali- ja terveysalan organisaatioita ja iäkkäiden palveluissa työskenteleviä. Uusia ja toimivia käytäntöjä haetaan eettiseen organisaatiokulttuuriin, valmentavaan johtamiseen sekä nuorten ja kokeneiden työntekijöiden yhteistyöhön. (Työterveyslaitos 2021.) Hanke toteutuu vuosina 2020–2023. Hyvä veto -toimintamalli on mahdollista levittää valtakunnallisesti iäkkäiden palveluihin. (Työterveyslaitos.)

3 Iäkkäiden palvelut

3.1 Iäkkäiden palveluiden toimintaympäristö

Iäkäs määritellään henkilöksi, jonka fyysinen, kognitiivinen, psyykkinen tai sosiaalinen toimintakyky on heikentynyt korkean iän myötä alkaneiden, lisääntyneiden tai pahentuneiden sairauksien tai vammojen vuoksi taikka korkeaan ikään liittyvän rappeutumisen johdosta. Kunnan on järjestettävä iäkkäiden tarpeisiin nähden oikea-aikaisia, riittäviä ja laadukkaita sosiaali- ja terveystalvuujuja. Palvelujen tulee tukea iäkkäiden hyvinvointia, terveyttä, toimintakykyä, itsenäistä suoriutumista ja osallisuutta. Erityistä huomioita on kiinnitettävä kuntoutumista edistäviin ja kotiin annettaviin palveluihin ennalta ehkäisemään muuta palveluntarvetta. Iäkkään henkilön arvokasta elämää tukeva pitkäaikainen hoito ja huolenpito toteutetaan vastaamaan kulloisia palveluntarpeita ensisijaisesti hänen kotonaan sosiaali- ja terveydenhuollon avopalveluiden avulla. Palvelut voidaan toteuttaa pitkäaikaisena laitoshoidona vain, jos siihen löytyy lääketieteelliset, asiakasturvallisuuden tai potilasturvallisuuteen liittyvät perusteet. Sosiaali- ja terveyshuollon tarjoamat pitkäaikaisen hoidon ja huolenpidon palvelut toteutetaan niin, että iäkäs voi kokea elämänsä turvalliseksi, merkitykselliseksi ja arvokkaaksi ja että hän voi ylläpitää sosiaalista vuorovaikutusta sekä osallistua mielekkäaseen, hyvinvointia, terveyttä ja toimintakykyä edistävään ja ylläpitävään toimintaan. (Laki ikääntyneen väestön toimintakyvyn tukemisesta sekä iäkkäiden sosiaali- ja terveystalvuujuista 2012, 3§, 13§, 14§.)

Sosiaali- ja terveysministeriö luo iäkkäiden palveluiden kehittämisen tavoitteet sekä säätää ja ohjaa lainsäädäntöä ja uudistuksia. Kuntien tehtävä on järjestää iäkkäille tarvittavat sosiaali- ja terveystalvuujuja ja näin ollen taata sosiaaliturva ja toimeentulo. Iäkkäille tulee tarjota tietoa julkishallinnollisista palveluista, jotka koskevat omia senhetkisiä tarpeita. (Sosiaali- ja terveysministeriö.)

Kehitetään iäkkäiden kotihoitoa ja vahvistetaan kaikenikäisten omaishoitoa -kärkihankkeen (2016) mukaan jopa joka viides iäkäs on heille suunnattujen palveluiden piirissä. Iäkkäiden palveluissa on viimeisten vuosien aikana tapahtunut isoja rakennemuutoksia, sillä vanhainkotien ja terveyskeskusten osastopaikat ovat vähentyneet merkittävästi. Vastapainoksi kotihoidon ja tehostetun palveluasumisen tarve on kasvanut, unohtamatta omaishoitoa. Iäkkäiden tarpeet muuttuvat sairastavuuden ja muiden ongelmien myötä, joten erilaisia palveluja ja niiden kokonaisuuksia joudutaan yhdistämään. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2016.)

Iäkkäiden ihmisten tulee saada asua kotona niin kauan kuin se on mahdollista ja sinne tulee viedä tarvittavat palvelut asiakastarpeiden mukaan. Ympäri vuorokautiseen hoitoon siirytään sitten, kunhan tietyt perusteet täyttyvät ja kotona asuminen ei ole turvallista kattavien

kotihoidon palvelujen turvin. Pitkäaikainen ympärivuorokautinen hoito tulee toteuttaa mahdollisimman kodinomaisesti. Iäkkäiden palveluista tulee järjestää monien eri toimijoiden kokonaisuus, jolloin pystytään vastaamaan tarpeisiin paremmin. Palveluiden keskittämisessä ja yhdistämisessä luodaan monipuolisempaa ja ammattitaitorikkaampaa kokonaisuutta. (Terveyden ja hyvinvoinnin laitos 2022.)

3.2 Johtamisen haasteita iäkkäiden palveluissa

Organisaatioiden tarve johtamiskäyttäytymisen uudistumiselle on nähtävissä. Vallan ja vaikuttamisen keinovalikoimat ovat muuttuneet, teknologian kehitys muokkaa ajattelua ja käsitystä maailmasta ja tiedon merkitys tulee yhä tärkeämmäksi talouselämässä. Tarvitaan kykyä oppia uutta ja tehdä yhteistyötä. Osaamisesta on tullut organisaatioiden strateginen keskipiste ja se vaikuttaa esimiesten tehtävien painotuksiin. Oppimisesta on tullut itseisarvo erityisesti uusille sukupolville, joten jatkuvaa kasvu- ja kehittymismahdollisuutta arvostetaan. Fokuksen muutos yksilökeskeisyydestä yhteisöllisyyteen luo uusia vaatimuksia koko yhteisön vuorovaikutus- ja yhteisötaidoille. Ihmisten johtaminen korostuu ja siinä nähdään vastuu sekä ihmisenä kasvamisesta että kehittymisenä asiantuntijana. (Ristikangas & Ristikangas 2022, 18–20, 24–25.)

Kommunikointi koetaan haasteelliseksi työyhteisössä, mutta myös organisaatiotasolla, mikä vaikuttaa työhyvinvointiin ja palvelujen laatuun. Muutos kohti parempaa johtamiskulttuuria ja kommunikaatiota vaativat työyhteisön osallistamista muutoksiin ja uudistuksiin sekä vuorovaikutustaitojen kehittämistä. (Köhler ym. 2020, 1455.) Iäkkäiden palveluissa koetaan olevan kommunikaatiovaikeuksia, jotka osittain johtuvat vielä vallalla olevasta hierarkkisesta työkuulttuurista. Kommunikaatiovaikeudet kuormittavat koko työyhteisöä ja hankaloittavat keskusteluyhteyttä johdon ja työntekijöiden välillä muun muassa työntekijäpuolelta. (Olakivi 2019.)

Iäkkäiden palveluissa nähdään kasvavassa määrin työvoimapulaa, osaltaan rekrytointivaikeuksien vuoksi. Moni sosiaali- ja terveystieteiden koulutuksen omaava tekee muuta työtä tai on harkinnut alanvaihtoa, ja tutkimusten mukaan erityisesti kotihoidon yksiköissä työskentelevät kuuluivat tähän joukkoon. Alan heikon vetovoimaisuuden taustalla vaikuttavat matalapalkkaisuus ja työn kuormittavuuden lisääntyminen. Iäkkäiden ihmisten palveluissa asiakasmäärät ovat kasvussa ja iäkkäiden hoitoisuusaste on lisääntynyt, mikä taas on lisännyt työpaineita henkilöstön keskuudessa. Henkilöstön omat vaikuttamismahdollisuudet työnkuvaan ovat vähentyneet ja lähijohtajien antama tuki ja kannustus on vähäistä. Ikäihmisten palveluissa työskentelevien toimenkuvaan sisällytetään paljon tehtäviä välittömän hoitotyön lisäksi. Johtamiseen panostamalla useat näistä ongelmista poistuisivat. (Olakivi ym. 2021, 141–143.)

Työterveyshuollon raportin (2018) mukaan iäkkäiden kotihoidon henkilöstön työskentelyolosuhteet ovat haastavammat usealla osa-alueella verrattuna muiden iäkkäiden palvelumuotojen parissa työskenteleviin. Kotihoidossa työntekijä toimii yksin iäkkään kotona, jolloin esihenkilön ja työntekijän kohtaaminen on vähäisempää kuin muissa iäkkäiden hoidon palvelumuodoissa. Tämän takia päivittäinen viestintä ja johtaminen on haastavaa. Kotihoidossa työskentelevät kokevat tietotekniikan rasitteena, sillä välineistö ei tue sujuvaa työskentelyä, vaan esimerkiksi sähköisesti tapahtuvan kirjaamisen koetaan vievän asiakaskäynniltä välitöntä hoito- tai palveluaikaa. Kotihoidossa raportoidaan yksintyöskentelyn kuormittavan muita iäkkäiden palvelumuotoja enemmän. Kotihoidossa työskentelevien osalta yli puolet kokivat, etteivät ehdi tehdä kunnolla työtään melko usein tai erittäin usein. Yhteiset tavoitteet eivät ohjaa kotihoidossa työskenteleviä kuten muita iäkkäiden palveluissa työskenteleviä. Kotihoidon työntekijät olivat muita halukkaampia vaihtamaan työpaikkaa ja kotihoidon henkilöstöllä oli epävarmuutta jaksamisesta työskennellä eläkeikään asti. Kun tarkistellaan henkilöstön kuormittumista selittäviä tekijöitä, kiire näyttöytyy iäkkäiden kotihoidossa keskeisenä ongelmana. Tämän lisäksi johtamisen oikeudenmukaisuus ja vuorovaikutuksen turvallisuus nousivat keskeisinä esiin. (Vehko yms. 2018, 32–38, 67.)

Esihenkilöiden kohtelun oikeudenmukaisuus sisältää esimerkiksi tiedon jakamisen, alaisten mielipiteiden kuuntelemisen, ystävällisen ja kunnioittavan kohtelun sekä oikeuden mukaisen päätöksen teon. Iäkkäiden kotihoidon henkilöstön tyytyväisyys lähiesimiesten kohtelun oikeudenmukaisuuteen huononi ollen merkittävästi huonompi kotihoidossa kuin geriatrician osastojen henkilöstöllä. (Stenman 2020, 61–62.)

Iäkkäiden hoitotyötä tutkittaessa on vahvistunut myös, että esihenkilö on merkittävässä asemassa muutosten läpiviemisessä toimimalla muutoksen mahdollistajana. Hänen tehtävä on tukea ja muistuttaa uudesta toimintamallin käyttöönotosta. Hän on osana arjessa ja ohjaa työyhteisöä yhdessä suunnitellen ja kannustamalla uusiin toimintatapoihin. Estäviä tekijöitä ovat muut suuret samanaikaiset muutokset, kiire ja asiakkaiden määrän kasvu yli suunnitellun, minkä takia palataan helposti vanhoihin työrytmeihin, eivätkä muutokset toteudu. (Stenman 2020, 62, 64.)

Iäkkäiden hoivatyössä tavoite on tuottaa laadukkaita ja tehokkaita palveluita, mutta niiden tuottamiseen liittyy monenlaisia ristipaineita. Iäkkäiden hoitotyö on fyysisesti ja psyykkisesti kuormittavaa, mikä heijastui myös työajan ulkopuolelle. Monisairaat ja heikkokuntoiset iäkkäät henkilöt vaativat yhä enemmän aikaa kotiolosuhteissa. Henkilöstövajaus näkyy ylitöiden tekemisenä. Tästä johtuen ammattietiikan ja työnteon välillä koettiin ristiriitaa, koska työtä ei kyetä tekemään halutulla tavalla. Samansuuntaisia tuloksia on saatu jo pitkään, mutta muutosta ei ole tapahtunut. Esihenkilön toiminnalla on merkittävä vaikutus

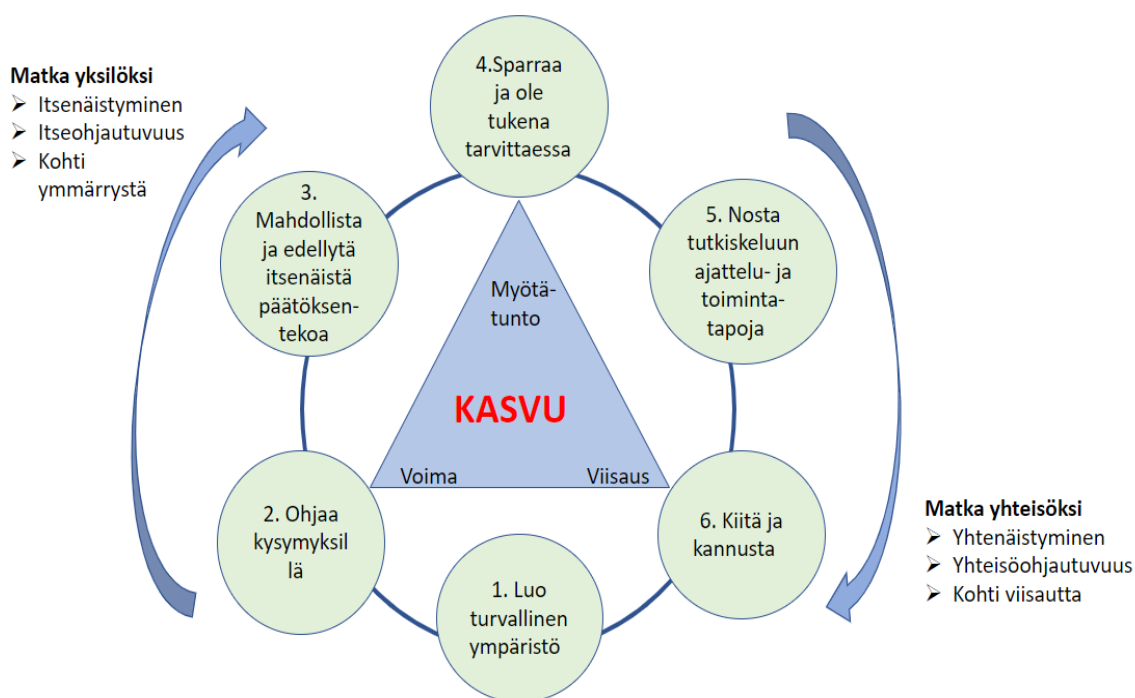
työhyvinvointiin. Esihenkilöiltä toivottiin saatavan kiitosta ja arvostusta, mutta piittaamattomuutta henkilöstön työtehtävistä ja epäoikeudenmukaisuutta esiintyi ja ne koettiin estävinä. Työntekijöiden näkemysten huomiointia iäkkäiden hoivan suunnittelussa toivottiin. (Rytönen 2018, 164–165.)

Nordcare2 -tutkimushankeen mukaan vuodelta 2015 iäkkäiden parissa työskentelevien työpaineen nousu ja hoivatyön laadun heikkeneminen ovat Suomessa korkeimmalla tasolla pohjoismaisessa vertailussa. Työpaineen nousua selittää kotihoidossa olevien asiakasmäärien nopea kasvu ja asiakkaiden tarpeiden lisääntyminen sekä samanaikainen henkilöstövajaus. Alalla on aikaisempaa parempi koulutustaso ikärakennemuutoksen myötä, sillä eläkkeelle siirtyneiden tilanne on tullut koulutetumpia henkilöitä. Henkilökunta on kokenut päivittäistyönpäivittäistyönsä vaikutusmahdollisuuksiensa ja esimiehen tuen vähentyneen merkittävästi verrattaessa aiempaan tutkimukseen vuodelta 2005, kun toisaalta samaan aikaan työhön liittyvä kontrolli on lisääntynyt. Molemminpuolinen luottamus on heikentynyt. Työn lopettamista harkitsevien määrä on alalla kaksinkertaistunut kymmenessä vuodessa ollen jo 40 % työntekijöistä. (Kröger ym. 2018, 79–81.)

4 Valmentava johtaminen

4.1 Mitä valmentava johtaminen on?

Soback (2021, 57) määrittelee valmentavan johtajuuden olevan vuorovaikutussuhde, joka pyrkii tietoisesti kehittämään johdettavien kykyä oman työnsä viisaasti johtamiseen osana kokonaisuutta. Tämä tapahtuu aktivoimalla ja kehittämällä johdettavien voimaa, viisautta ja myötätuntoa. Voimalla tarkoitetaan johdettavien rohkeutta tehdä omaa työtään koskevia valintoja ja itsenäisiä päätöksiä, kykyä fokuoituneeseen toimintaan, vahvuutta eli resilienssiä kohdata ikäviäkin yllätyksiä lamaantumatta ja kokonaisvaltaista henkilökohtaisen vastuun kantamista oman työn johtamisesta ja jatkuvasta oppimisesta. Viisaus kattaa johdettavien kykyä johtaa omaa työtään tilannetajuisesti ja organisaation laajempi kokonaisuus huomioiden. Myötätunto sisältää johdettavien taitoa ja halua kohdata itsensä ja muut hyväksyvällä, arvostavalla ja inhimillisellä tavalla. Valmentava johtajuus on kuuden perusperiaatteen toteuttamista sekä yksilön että työyhteisön kehitysmatkassa lisäten johdettavien voimaa, viisautta ja myötätuntoa (kuvio 1).



Kuvio 1. Valmentavan johtamisen elementit (mukailtu Soback 2021)

Valmentava johtajuus siis pyrkii kehittämään johdettavien rohkeutta itsenäiseen päätöksentekoon, kykyyn tehdä nämä päätökset kokonaisuuden näkökulmasta sekä taitoon ottaa muut ihmiset huomioon päätöksiä tehtäessä. Nämä ominaisuudet ovat kaiken johtajuuden keskiössä, joten valmentava johtajuus kehittää johtajuutta kaikissa. Uudessa

johtamisympäristössä johtajuutta odotetaan tavalla tai toisella kaikilta ja vähimmäisvaatimus on lähes jokaiselle kyky itsensä ja oman työnsä johtamiseen. (Soback 2021, 49, 58.)

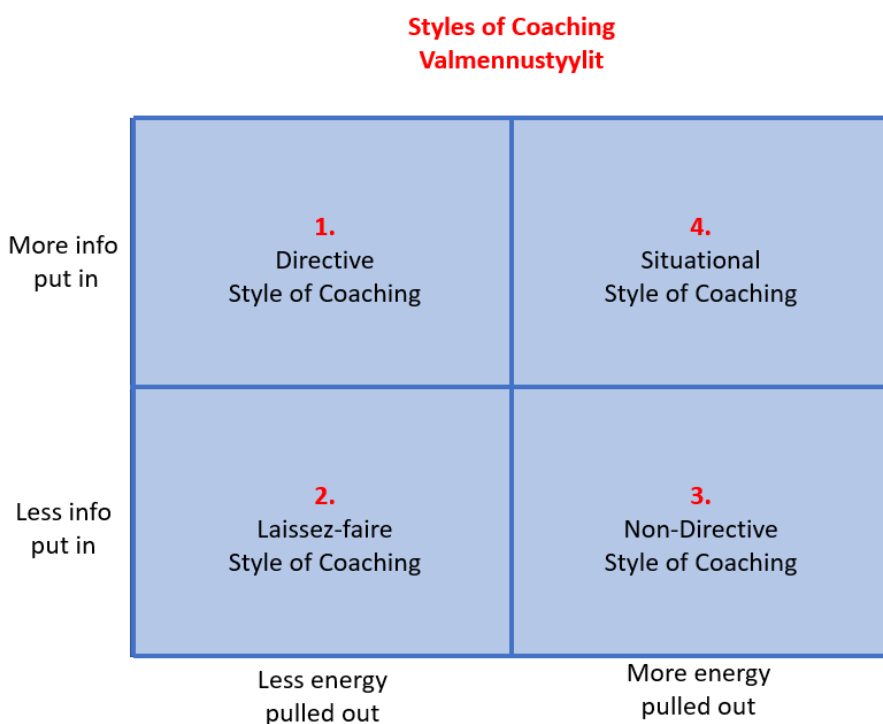
Vuorovaikutussuhde korostuu nykyjohtamisessa, sillä se auttaa aikaansaamisessa ja suuntaa työntekijöitä paremmin kohti tavoitetta. Valmentava johtaminen lisää esihenkilön ja työntekijän vuorovaikutussuhdetta. (Parpei 2021, 78). Valmentava johtaminen toimintatapana on työntekijöitä innostavaa ja antaa edellytykset tavoitteiden saavuttamiselle sekä auttaa ristiriitatilanteiden ratkomisessa. Henkilöstö, jota johdetaan valmentavan johtamisen keinoilla, toimii työssään tavoitteellisesti ja kehittyy omalla työurallaan. Voidaan myös todeta, että valmentavan johtamisen myötä työhyvinvointi on kohentunut sekä työn tuloksellisuus on parantunut. (Kallonen & Kuhmonen 2021, 15–16; Parpei 2018, 78.) Valmentavin työtöin johdetut työntekijät eivät koe stressiä yhtä usein kuin muilla menetelmillä johdetut työntekijät. Valmentavalla johtamisella tarkoitetaan siis prosessia, jossa valmentaja pyrkii saamaan valmennettavan voimavarat mahdollisimman hyvin käyttöön, mikä edesauttaa tavoitteiden saavuttamista. (Kallonen & Kuhmonen 2021, 15–16.)

Valmentava johtajuus pystyy johtajien ja johdettavien välisenä vuorovaikutussuhteena vastaamaan kompleksisen maailman ja jatkuvan muutoksen haasteisiin. Voidaan ajatella hyvän uuden ajan johtajuuden olevan perusluonteeltaan valmentavaa. Tietyissä tilanteissa se ei kuitenkaan ole sovelias: johdettavalta puuttuu perusvalmiudet toimiseen, kyse on tiedollisesta puutteesta, asioihin on jo olemassa yksi oikea ratkaisu, johtajan päätös vaaditaan esimerkiksi suunnasta, kyse on samankaltaisena toistuvasta työstä tai on hätätilanne. (Soback 2021, 80–81.)

Useissa yrityksissä, joissa valmentavaa johtamista toteutetaan, on yhä iso kuilu pyrkimysten ja käytännön välillä. On eri asia pyrkiä uudistamaan johtamista valmentavan johtamisen suuntaan kuin saada se osaksi monikerroksista organisaation toimintaa. Valmentavassa johtamisessa kehittämistarpeet nousevat sekä yksilön johtamiskyvystä että organisaatiotasoon toiminnasta. Daniel Golemanin (2000) mukaan johtajat pitivät valmentavaa johtajuutta vähiten pidettynä tyylinä, koska heillä ei ollut yksinkertaisesti aikaa hitaaseen ja ikävään opettamistyöhön auttaakseen muita kasvamaan. Johtajat myös yliarvioivat omia taitojaan valmentavan johtamisen suhteen ja toisaalta kyse voi olla puhtaasti osaamattomuudesta. Hieno asia on kuitenkin, että järkevällä metodilla, oikeilla työkaluilla ja tuella, runsaalla harjoituksella ja palautteella, melkein kenestä tahansa voi tulla parempi valmentaja. (Ibarra & Scoular 2019, 5–6.)

4.2 Valmentavan johtamisen tyylit

Valmentamistyyliä on monenlaisia. Tärkeintä on ymmärtää valmentamisen luonnetta ja kuinka se tehdään paremmin oppimisen myötä. Valmentamisen tyylit (kuvio 1) selkeyttää neljää erilaista lähestymistapaa. Pystyakseli osoittaa valmentavan johtajan antamien tietojen, neuvojen ja asiantuntemuksen määrän valmennettavan henkilön kanssa. Vaaka-akseli puolestaan kertoo motivaatioenergian määrän, joka vapautuu valmennettavalta valmennuksen myötä tämän omien oivalluksien ja ratkaisujen myötä. (Ibarra & Scoular 2019, 6.)



Kuvio 2. Valmennustyyli (Ibarra & Scoular 2019, 6.)

Ohjaava valmentaminen (Directive Coaching) tapahtuu ensisijaisesti kertomalla tietoa. Mentorointi on esimerkki tästä tyylistä. Tällä lähestymistavalla on hyviä puolia, mutta myös huonoja. Koska se ohjaa mitä pitää tehdä ja miten se tehdään, vapauttaa se valmentavassa vähän energiaa tai se voi jopa alentaa energiatasoa. Lähestymistapa edellyttää myös, että esimies tietää kaiken, mikä ei ole turvallinen oletus monimutkaisessa ja jatkuvasti muuttuvassa työssä. Tämän myötä esimiehen on mahdollista jatkaa ongelmien ratkaisemista muiden puolesta, mikä ei kasvata organisaationaalista osaamista. Valmennus ei ole aina ratkaisu ja sitä ei tarvita, jos tiimin jäsenet ovat ammattitaitoisia ja pääsevät eteenpäin työnsä kanssa. Tällaista lähestymistapaa kutsutaan "antaa mennä" (Laissez-Faire) -valmentamiseksi. Ei-ohjaava valmennus (No-Directive Coaching) perustuu kuuntelemiseen, kysymysten tekemiseen ja pidättäytymiseen ratkaisujen tekemisessä. Johtajat työskentelevät

saadakseen esiin viisautta, näkemystä ja luovuutta esiin heidän valmennuksessaan olevista ihmisistä. Tavoitteena on auttaa valmennettavia oppia ratkaisemaan ongelmia ja selviytymään haastavista tilanteista itsenäisesti ja se voi olla erittäin energisoivaa valmennettaville. Neljäs valmentamisen muoto on tilannekohtainen valmennus (Situational Coaching). Kaikkien johtajien tulisi pyrkiä tilannekohtaisen valmennuksen asiantuntijaksi oppivassa organisaatiossa. Se edellyttää tasapainon löytämistä ohjaavan ja ei-ohjaavan valmentamisen välillä, kuten kuviosta voi nähdä. (Ibarra & Scoular 2019, 6–8.)

4.3 Valmentavan johtamisen vaiheet

Kurttila ja Aalto (2021, 21) kuvaavat valmentavan johtamisen viiteen eri vaiheeseen:

1. Tavoitteen ja tavoitetilän luominen
2. Voimavarojen kartoitus (resurssien käytettävyys)
3. Etenemisen määrittelemine
4. Yhteenvedon laatiminen
5. Jatkosta sopiminen

Valmentamisen taustalla on tavallisimmin ajatus siitä, että tiettyyn toimintaan tai asiaan halutaan muutosta. Ensimmäisessä vaiheessa tulee luoda selkeä tavoite, joka on tarkasti määritelty, motivoiva, sitä voidaan mitata sekä siitä saa myönteistä vaikutusta. Mitä henkilökohtaisempi tavoite on yksilötasolla, sitä helpompi tavoitteen saavuttamiseen on sitoutua. (Kurttila & Aalto 2021, 21.)

Tavoitteen määrittämisen jälkeen, toisessa vaiheessa, tulee selvittää tavoitteen saavuttamiseksi käytettävissä olevien resurssien laajuus. Nykytilanne tulee huomioida, jotta nähdään toimivat toimintamallit ja myös muutosta vaativat seikat. Tämän pohjalta voidaan miettiä kehityskohteita ja mitä resursseja toiminnan muutokset vaativat. (Kurttila & Aalto 2021, 21.)

Valmentamisen vaiheissa etenemisen kuvaaminen konkretisoi tavoitteen ja auttaa näkemään kokonaisprosessin. Vaiheessa suunnitellaan, mitä toimintoja, missäkin vaiheessa tullaan tekemään ja ketä tavoitteen saavuttamiseen tarvitaan. Yhteenvedon tarkoituksena on kerrata valmentamisen prosessia ja käydä läpi sovittuja asioita. Työntekijän tehtävänä on laatia yhteenveto, jolloin esihenkilö saa varmuuden siitä, että asia ja toiminta on tavoitteen kannalta ymmärretty oikein. Viimeisessä vaiheessa tehdään toiminnan seuraamisesta sopimus ja mietitään, milloin asiaan palataan seuraavan kerran yhdessä. (Kurttila & Aalto 2021, 21.)

4.4 Valmentavan johtajan taidot

Valmentavalla työotteella pyritään sitouttamaan ja rohkaisemaan työntekijää, jolloin saadaan työntekijän vahvuuksia paremmin esille. Tarkoituksena on saada käyttöön työntekijän aiemmin karttunut osaaminen ja kokemus, joka auttaa yhteistä ajattelua ja oppimista. (Ris-tikangas ym. 2019, 15.) Johtajan rooli on muutoksessa ja siitä on tulossa enemmänkin valmentajan rooli. Taidot, joilla on pärjätty aiemmin, eivät enää riitä. Johtaja antaa tukea ja ohjausta ohjeiden sijaan ja työntekijät oppivat sopeutumaan jatkuvasti muuttuvaan ympäristöön tavoilla, jotka vapauttavat uutta energiaa, innovaatioita ja sitoutumista. Organisaatiot muuttuvat digitalisaation myötä, johtamisympäristöt muuttuvat ja valmentamisesta on tulossa olennainen osa oppimiskulttuuria. (Ibarra & Scoular 2019, 3.)

Valmentavan johtavan ydintaitoihin kuuluvat kiinnostus, kysyminen ja kuuntelu sekä työntekijän kannustaminen ja arvostaminen. Johtajan tulee pystyä tukemaan jokaista yksilönä sekä kannustaa tekemään ratkaisuja. Kiinnostuminen työntekijän toimenkuvasta edesauttaa johtamisen onnistumista. Esihenkilö on tällöin aidosti ja säännöllisesti kiinnostunut työtehtävien sujuvuudesta ja on tyytyväinen työntekijöiden onnistumisista ja kehityksestä. Työntekijöiden kannustaminen on yksi perusedellytys kehittymiselle. Voimavarojen esille tuominen ja tsemppaaminen kokeilevaan kulttuuriin on tärkeää. Esihenkilön ei tule antaa valmiita ratkaisuja, vaan työntekijöitä tulee haastaa uusiin ratkaisuihin ja eri toimintatapojen löytämiseen. (Kurttila & Aalto 2021, 18.)

Vuorovaikutussuhde rakentuu toisen arvostuksen kautta avoimeksi ja luottamukselliseksi. Organisaatiokulttuurissa tulee pyrkiä tasavertaiseen yhteistyöhön. Rakentava keskustelu ja toisen mielipiteiden ymmärtäminen on osa valmentavaa johtamista ja tasavertaisuuteen pyrkimistä. (Kurttila & Aalto 2021, 18.)

4.5 Valmentavan johtamisen malleja

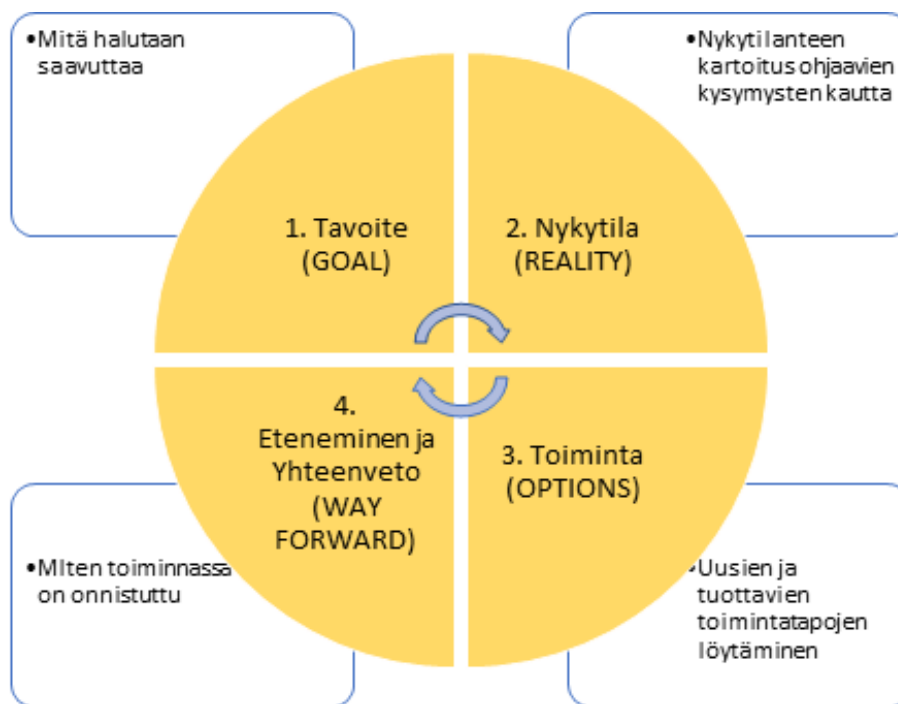
GROW-malli

GROW-malli on niin sanottu valmennustapa dialogin kautta. Mallin tarkoituksena on ohjata keskustelua johdonmukaisesti siten, että työntekijän toiminta etenee kohti tavoitetta. Malli on yksinkertainen ja helppo suuntaus dialogille, jonka kautta saadaan vastuutettua tietyt työtehtävät työntekijälle. Tehtävien kautta toimintaa ohjataan tavoitteeseen ja ongelmiin saadaan ratkaisuja. (Parpei 2018, 92.)

Parpein (2018, 93) mukaan GROW-malli jaetaan neljään vaiheeseen:

1. Tavoitteen ja mittareiden määrittäminen (goal)

2. Nykytilanteen kartoittaminen (reality)
3. Toimintatapojen tarkastelu ja valinta (options)
4. Eteneminen ja yhteenveto (way forward/wrap up)



Kuvio 3. GROW-malli (mukailtu Parpei 2018)

Yksi parhaista tavoista parantaa ei-ohjaavaa valmennusta on käyttää neljä toiminnallista vaihetta sisältävää GROW-mallia, joka on kehitetty 1980-luvulla. Malli on helppo ymmärtää käsitteellisesti, mutta se on myös vaativa, koska sen myötä tulee ajatella ja harjoitella uudenlaista tapaa toimia liittyen rooliin ja arvoon johtajana. Valmennettaessa ensimmäiseksi tulee määrittää tavoite (goal), mitä halutaan saavuttaa valmentamisella juuri nyt. Tämä ei useinkaan tule ilmi itsestään ja valmennettavaa tulee auttaa siinä. Hyvä kysymys on: ”Mitä sellaista, jota sinulla ei nyt ole, viet mukanasasi poistuessasi tästä huoneesta?” (Ibarra & Scoular 2019, 8.)

Seuraavassa vaiheessa on pyrkimys selvittää nykytilanne ja apuna voi esittää mitä-, milloin-, missä- ja kuka-kysymyksiä, jotka auttavat keskittymään faktoihin. Nämä mahdollistavat todellisuuteen (reality) perustuvan ja rakentavan keskustelun. Miksi-kysymystä ei kysytä, koska syitä ja motiiveja ei haluta nostaa esiin, vaan halutaan keskittyä todellisuuteen liittyviin kysymyksiin ja tärkeimpiin asioihin. Valmentajan tehtävä on vain esittää oikeita kysymyksiä valmennettaville ja antaa heille mahdollisuus miettiä vaihtoehtoja ja tehdä johtopäätöksiä. (Ibarra & Scoular 2019, 8.)

Tilanteissa, kun vaihtoehdot (options) tuntuvat olevan rajatut tai vähissä, on valmentajan tehtävä auttaa ajattelemaan laajemmin ja syvemmin. Usein yksinkertaiset kysymykset auttavat, kuten "jos sinulla olisi taikasauva, mitä tekisit?" Valmennettavat alkavat ajatella uudella ja tuottavalla tavalla. Uusien vaihtoehtojen löytymisen jälkeen voi syventää ajattelua rohkaisemalla miettimään hyviä ja huonoja puolia ja kunkin vaihtoehdon riskejä. (Ibarra & Scoular 2019, 8.)

Seuraava tekemisen (will) vaihe ei myöskään etene itsestään, vaan valmentavat yleensä tarvitsevat apua sen toteuttamiseksi. Ensimmäisessä osassa kysytään: "mitä aiot tehdä?" Tämä rohkaisee valmennettavaa käymään suunnitelmaa läpi. Jos suunnitelma on selvä, valmennettava tietää, miten edetä sen kanssa. Jos ei, on palattava aiempiin vaiheisiin ja autettava häntä määrittelemään, kuinka ongelma ratkaistaan. Toisessa osassa kysytään valmennettavalta tämän tahtoa toimia suunnitelman mukaisesti. Voidaan kysyä: "Asteikolla yhdestä kymmeneen, kuinka todennäköisesti teet tämän?" Numeraalisesta vastauksesta voidaan päätellä, löytyykö tahtoa myös toteuttaa suunnitelma, vai onko tarvetta palata aiempiin vaiheisiin. (Ibarra & Scoular 2019, 8–9.)

Ratkaisukeskeinen toimintamalli

Ratkaisukeskeisessä toimintamallissa korostuu esihenkilön tavoitteellisuus ja tulevaisuuden tarkastelu. Toimintamallin tarkoituksena on auttaa työntekijöitä huomaamaan käytännöt, jotka toimivat, ja mitä onnistumisia näiden kautta on saavutettu. Ratkaisukeskeisessä toimintamallissa edetään askel kerrallaan kohti tavoitetta ja esihenkilö korostaa työntekijöiden omia vahvuuksia, innostaa, kannustaa ja arvostaa jokaista. (Kurttila & Aalto 2021, 23.)

Tavallisesti ongelmatilanteissa on tapana löytää syyllinen tai syyt ongelmaan ja se luo toimintaan negatiivista sävyä. Ratkaisukeskeisen toimintamallin tärkeä osa on esihenkilön tapa puhua ja toimia. Se, millaista kieltä ja sanastoa esihenkilö käyttää, saa merkitystä ratkaisukeskeisyydessä. Ratkaisukeskeinen toimintamalli pyrkii positiivisin keinoin löytämään toimivia ratkaisuja ja mahdollisuuksia. (Kurttila & Aalto 2021, 23.)

Vastakohtana ongelmakeskeiseen toimintaan, ratkaisukeskeinen toimintamalli pohjautuu siihen, kuinka haluaisimme asioiden olevan, kuinka niihin voimme vaikuttaa ja miten tavoitteet saavutetaan. Ongelmalliset tilanteet ja toiminnot liittyvät toimintaympäristöön ja siellä oleviin ihmisiin, joten tavoitteet on mahdollista saavuttaa monen eri väylän kautta. Tärkeää on kokeilla uusia toimintatapoja, jos vanhoilla ja perinteisillä tavoilla ei päästä toivottuun lopputulokseen. Jos jokin toimintatapa taas toimii, tulisi sen käyttöä lisätä ja jalostaa. (Kurttila & Aalto 2021, 24.)

Kurttilan ja Aallon (2021, 24) mukaan ratkaisukeskeisessä toimintamallissa pätevät kolme perusasiaa:

- Älä korjaa sitä, mikä ei ole rikki
- Vahvista toimintaa, joka tuottaa toivottua tulosta
- Jos toimintatapa ei johda kohti toivottua tulosta, uudista käytäntöä

Työntekijät pystyvät parhaiten itse tunnistamaan ja asettamaan tietyt tavoitteet ja löytämään niihin myös ratkaisut. Johtamalla valmentuen voimme saada työntekijöistä enemmän esille. Työntekijöitä johdattamalla ajatuksia herättävien kysymysten avulla, syntyy uusia näkökulmia. Ratkaisukeskeisyyden kautta päästään työyhteisössä myönteiseen ja kannustavaan ilmapiiriin. (Kurttila & Aalto 2021, 24.)



Kuvio 4. Ratkaisukeskeinen työkalu (Kurttila & Aalto 2021, 25)

Palautteen antamisen rautalankamalli

Palautteen antaminen koetaan monesti haastavaksi ja mieluummin eletään ympäristössä, jossa palautetta ei anneta laisinkaan. Palautteen antaminen on tärkeä osa toimivaa ja avointa työyhteisöä. Valmentavan johtajan tulee osata antaa palautetta työntekijöilleen,

mikä edesauttaa arviointia ja sitä kautta kehittymistä. (Ristikangas & Ristikangas 2013, 238).

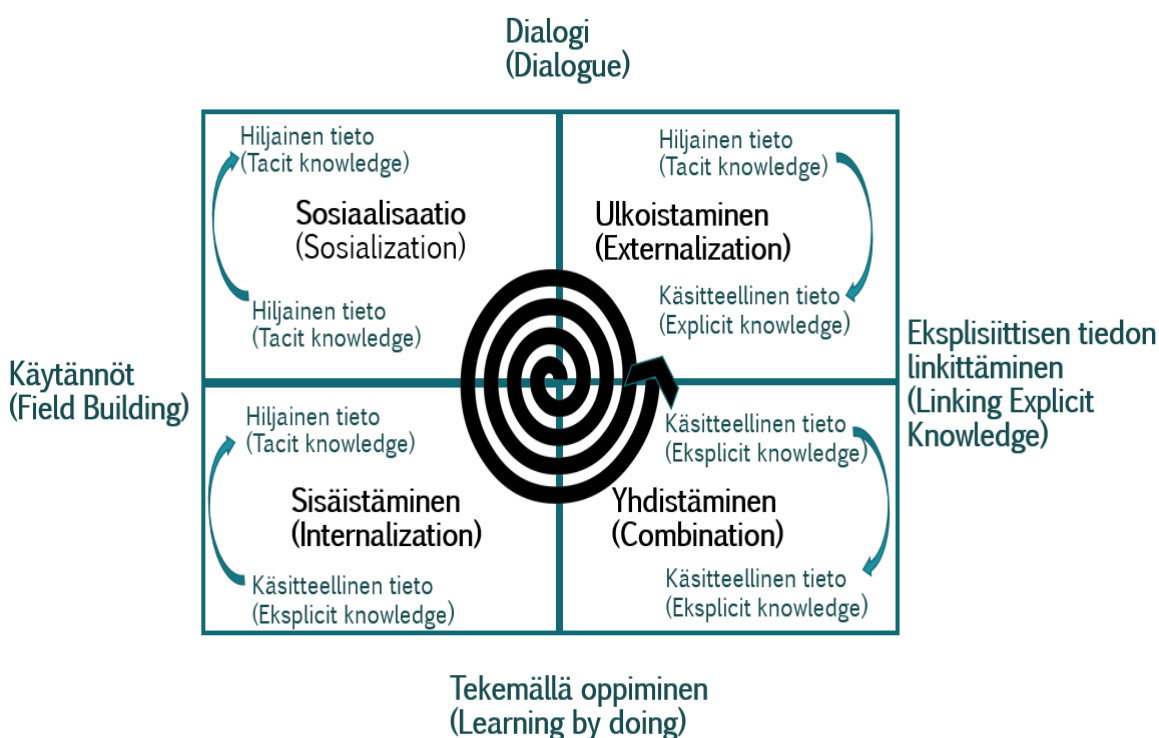
Palautteen antamisen rautalankamalli sopii hyvin valmentavan johtajan työkaluksi. Työkälun avulla voidaan antaa sekä rakentavaa että positiivista ja kannustavaa palautetta. (Ristikangas & Ristikangas 2013, 243). Rautalankamallissa palautteen antamiseen valmistaudutaan ja selvitetään palautteen motiivit sekä taustatekijät. Tämän jälkeen haetaan palautteen saajalta itsearviota tilanteesta, jolloin kokonaiskuva ja näkökulmat palautteen taustalla olevista asioista konkretisoituvat. Tämän avulla nähdään, eroavatko näkemykset eri henkilöiden välillä. Itsearviointin jälkeen aloitetaan palautteen antaminen havaintopohjalta eli kuvataan asia siitä näkökulmasta, mitä on nähty tai kuultu, jonka kautta päästään siirtymään tilanteesta syntyneisiin vaikutuksiin. Vaikutuksista tulee puhua minänäkökulmasta, sillä se lisää aitoutta ja luotettavuutta. Lopuksi tarjoillaan muutostoive, jolla suunnataan katseet tulevaisuuteen vahvistaen hyvää tai antamalla kehitysmahdollisuuksia. Dialoginen keskustelu on rautalankamallin perusta, joka vahvistaa luottamussuhdetta johtajan ja työntekijän välillä. (Ristikangas & Ristikangas 2013, 244).



Kuvio 5. Rautalankamalli (mukaillen Ristikangas & Ristikangas 2013)

Tiedon luomisen SECI-malli

Ikujiro Nonaka ja Hirotaka Takeuchin (1995) kehittämä SECI-malli on tarkoitettu uuden tiedon luomiseen organisaatiossa. Sen prosessissa on neljä vaihetta, jotka ovat tiedon sosialisatio (socialization), ulkoistaminen (externalization), yhdistäminen (combination) ja sisäistäminen (internalization). Malliin sisältyy tiedon spiraali, jossa käsitteellinen ja hiljainen tieto vuorovaikuttavat keskenään jatkuvana prosessina. Tämä johtaa organisaation uuden tiedon luomiseen. Mallin keskeinen ajatus on, että organisaation jäsenet jakavat jo olemassa olevaa tietoaan toistensa kanssa, jolloin se yhdistyy uudeksi tiedoksi. Tiedon määrä kasvaa spiraalin kiertymisen myötä, eli jokainen kierros kasvattaa määrää.



Kuvio 6. Tiedon luomisen spiraali (Mukailtu Nonaka & Takeuchi 1995)

Sosialisaatiossa tuotetaan hiljaista tietoa kokemuksilla jakamalla ajattelumallien ja teknisten taitojen avulla. Organisaation jäsen voi hankkia hiljaista tietoa artikuloimatta vain havainnoimalla, matkimalla ja harjoittelemalla, jotka ovat myös lähestymistapoja työssä oppimisessa. Olennaista hiljaisen tiedon hankkimisessa on kokemus. Organisaation jäsenten yhdessäolo on edellytys hiljaisen tiedon siirrolle. Tavoite on jakaa kokemuksia ja yhdessäolo voi olla virallista tai epävirallista. Sosialisaatiossa organisaation jäsenet yhdistävät hiljaisen tiedon oppien samalla uutta jaetun kokemuksen kautta luoden organisaatiolle uutta hiljaista tietoa. (Nonaka & Takeuchi 1995, 62–63.)

Ulkoistamisessa hiljainen tieto muuttuu organisaation jäsenille näkyväksi ja käsitteelliseksi tiedoksi vuoropuhelun, yhteisen keskustelun ja reflektoinnin kautta. Hiljainen tieto saadaan näkyväksi kielikuvien, vertauksien, käsitteiden, oletusten ja mallien muodossa. Organisaation jäsenille hiljaisen tiedon ilmaiseminen kielikuvien ja vertailun kautta on helpoin tie tiedon näkyväksi saattamisessa. Ulkoistamisvaiheen onnistumisen keskiössä on yleisesti artikulointi ja sanat. Ulkoistamisessa ryhmän jäsenten oma hiljainen tieto muunnetaan ryhmän yhteiseksi näkyväksi tiedoksi käsitteellistämisen ja artikuloinnin kautta. (Nonaka & Takeuchi 1995, 64–65.)

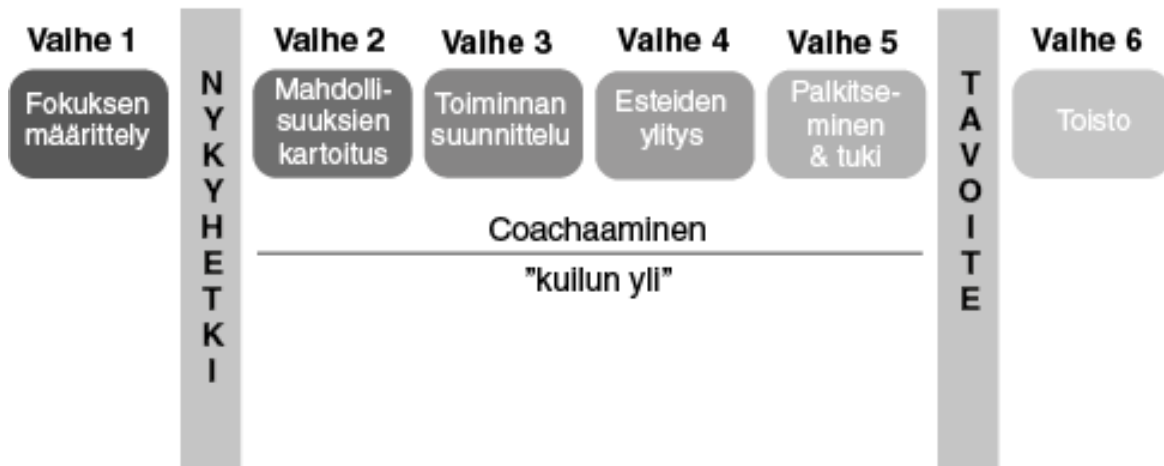
Yhdistämävaiheessa näkyvä, käsitteellinen tieto muuntuu monimutkaisemmaksi, kun yhdistellään erilaisia käsitteellisiä tiedon osia. Ulkoistamisessa saatu uusi käsitteellinen tieto yhdistetään jo olemassa olevaan käsitteelliseen tietoon. Yhdistämisprosessissa yhdistellään käsitteellisen tiedon osia uudella tavalla jo olemassa olevaan tietoon luoden samalla uutta. Olemassa olevan käsitteellisen tiedon uudelleen muodostaminen tapahtuu järjestelmisen, lisäämisen, yhdistelemisen, luokittelun kautta ja se voi johtaa uuden tiedon syntymiseen. Tässä prosessissa keskiössä on tiedon yhdistämisen lisäksi tiedon vaihtaminen. (Nonaka & Takeuchi 1995, 67–68.)

Sisäistäminen on prosessi, jossa käsitteellinen tieto muutetaan jälleen hiljaiseksi tiedoksi. Sisäistämisvaiheessa prosessissa mukana olleet organisaation jäsenet nimenmukaisesti sisäistävät ja muotoilevat hiljaisen tietonsa uudelleen, jolloin uusi tieto sitoutuu päivittäiseen toimintaan ja rutiineihin. Uusi tieto sisäistetään nimenomaan tekemällä oppimisen kautta. Käsitteellisen tiedon muuttumista jälleen hiljaiseksi tiedoksi auttaa, jos tieto on kirjattu tai kuvattu asiakirjoihin, ohjeisiin tai suullisiin tarinoin. Dokumentointi auttaa sisäistämään mitä on koettu ja täten rikastamaan hiljaista tietoa. Asiakirjoihin ja ohjeisiin kuvattu uusi käsitteellinen tieto helpottaa tiedon siirtoa jäsenten välillä epäsuorasti. Mikäli organisaatiolla on yhteinen ajattelumalli ja se on jaettu useimpien organisaation jäsenten kesken, se tulee osaksi organisaation kulttuuria. Jotta organisaation tiedon luominen tapahtuisi, yksilötasolla kertynyt hiljainen tieto on sosiaalistettava muiden organisaation jäsenten kanssa, jotta uusi tiedon luomisen kierre alkaa. (Nonaka & Takeuchi 1995, 69–70.)

Pilari-malli

Pilari-malli on paljon käytetty valmentavan johtamisen malli, joka toimii erityisesti kahdenkeskisissä vuorovaikutustilanteissa. Pilari-mallia voidaan käyttää myös työyhteisön välisessä kommunikaatiossa ja sparrauksessa, jos halutaan muutosta keskustelukäytänteisiin ja niiden kehittymiseen. Mallin taustalla on ratkaisukeskeinen oppiminen, jonka pyrkimyksenä on vaikuttaa tulevaisuuteen. Oikeanlaisten valintojen ja ratkaisumallien löytäminen antaa edellytykset muutoksen onnistumiselle, kun tavoite on selkeä ja tarpeellinen. Mallin

avulla pystytään keskittymään valmennettavan tilanteeseen ja vahvistamaan sitoutumista tavoitteeseen. (Ristikangas & Ristikangas 2013, 113–114.)



Kuvio 7. Valmentavan johtajan Pilari-malli (Ristikangas & Ristikangas 2013, 114)

Mallissa korostuu tavoitetilan sekä nykytilan välinen alue, kuilu. Vuorovaikutuksessa pyritään löytämään keinoja, joiden avulla voidaan tukea työntekijää siirtymään kohti tavoitetta. Pilari-mallissa ei edetä vain vaiheesta toiseen vaan saatetaan joutua palamaan takaisin, jos saadaan esimerkiksi lisää tietoa tai tavoite selkeytyy. Pilari-mallin avulla on mahdollista vahvistaa yhteistyötä työntekijän ja johtajan välillä sopien ensin muun muassa ajankäytöstä. (Ristikangas & Ristikangas 2013, 114.)

Ensimmäisessä vaiheessa määritellään fokus, jossa luodaan tietyt raamit keskustelulle ja suunnataan ajatukset nykyhetkeen ja tavoitteeseen. Keskustelun alussa aihe määritellään ja rajataan, jolloin fokus pysyy oikeilla raiteilla. Selkeä ja haluttu tavoite on motivoiva tekijä kehittämiseen ja muutokseen ryhtymisessä. Toisessa vaiheessa keskitytään työntekijän mielikuvitukseen, jonka kautta pyritään löytämään niitä asioita, joita työntekijä on jo kokeillut. Pääpaino on kuitenkin löytää tavoitteeseen pääsemisen kannalta toimivia ratkaisuja. Johtajan on tärkeää pystyä kuulemaan työntekijää ja unohtaa tietäjän rooli. Keskiössä on työntekijän kuunteleminen. Dialogille jäädessä riittävästi tilaa, kasvattaa se myös työntekijän itsetuntoa ja kokemusta. Tavoitteen tarkastelun lisäksi tulee huomioida myös toiminnan seuraukset. Kolmannessa vaiheessa aletaan suunnitella toimintaa ja konkreettisia toimenpiteitä. Johtajan tulee ohjata työntekijää valikoimaan niitä tapoja ja toimintoja, jotka johtavat kohti tavoitetta, mutta johtaja huolehtii myös organisaation tavoitteiden täyttymisestä henkilökohtaisten tavoitteiden lisäksi. Neljännessä vaiheessa varmistetaan suunnitelman toimivuus ja kelpoisuus sekä huomioidaan mahdolliset esteet sekä niiden ylitys. Esteisiin ei tule kompastua vaan löytää niiden ohittamiseen tarvittavat ratkaisut. Tavallisimmin esteet ovat

ylitettävissä Pilari-mallin ohjaamana, yhdessä miettien ja keskustellen ratkaisuista. Viidennessä vaiheessa panostetaan onnistumisista palkitsemiseen ja tuen antamiseen. Saatu positiivinen palaute sitouttaa ja motivoi työskentelemään kohti tavoitetta. Tuen antaminen on tärkeää, sillä se antaa mahdollisuudet kehittymiselle ja yhdessä työskentely nopeuttaa tavoitteiden saavuttamista. Tuen hakeminen on myös tärkeää, sillä sitä ei aina automaattisesti saa. Viimeisessä vaiheessa ollaan jo päätöstilanteessa, jossa toistetaan ja kerrataan suunnitelman toiminta osaksi työntekijän työarkea. Kertaus sitouttaa etenkin työntekijän tämän itsensä esille tuomiin asioihin. Työntekijän tulee itse tehdä yhteenvetoa käydystä keskustelusta, jolloin korostuvat työntekijän näkökulmasta merkitykselliset asiat. Yhteenvedon yhteydessä johtaja voi tehdä vielä tarkentavia kysymyksiä. Johtajan velvollisuus on myös huolehtia riittävästä tukitoimista suunnitelman onnistumisen kannalta. Pilari-mallissa valmentajuuden tärkeä ominaisuus on kiinnostus työntekijän suorituksiin. (Ristikangas & Ristikangas 2013, 115–121.)

5 Opas

5.1 Opas tiedonjakajana

Opas on kirjallinen ohjausmenetelmä, jonka tarkoituksena on lisätä ja täydentää ohjausmateriaalien kirjoja ja parantaa tiedonsaantia (Torkkola ym. 2002, 7–8). Oppaan tulee antaa tietoa olennaisesta asiasta selkeästi sekä yksinkertaisesti ja samalla herättää lukijassa kiinnostusta, jolloin oppaan sisältö tulee varmemmin luetuksi kokonaan (Torkkola ym. 2002, 35–39). Oppaan tarkoitus on auttaa tietämään, tekemään ja oppimaan uutta, joten työn lähtökohtina ovat kohderyhmän tarpeet sekä oppaan tavoite, eli mihin sillä pyritään vaikuttamaan. On tärkeä miettiä mitä etuja ja mahdollisia uhkia poistuu oppaan käytön myötä, sillä edeltävä pohdinta selkiyttää oppaan rakennetta ja ohjaa löytämään lupauksen lukijalle. (Rentola 2006, 92–93.) Työterveyslaitoksen verkkosivujen ansiosta oppaan sisältö on laajemmankin katselukunnan helposti saavutettavissa. Saavutettavuudessa tulee huomioida myös helppokäyttöisyys ja sisällön selkeys materiaalin osalta. (Työterveyslaitos 2020, 8.)

5.2 Sisältö ja rakenne

Oppaan sisällöllisen materiaalin tulee ohjeistaa lukijaansa perustellusti. (Torkkola ym. 2002, 38). Jokainen teksti tarvitsee tavoitteen, johon pyritään vaikuttamaan. Tekstin eri osien merkitystä ja toimivuutta tulee tarkastella kohderyhmän kautta. Tekstin tavoite ja kohderyhmä ohjaavat toimintaa. (Torppa 2014). Oppaassa tulee olla kantava rakenne, joka perustuu oppaan pyrkimykseen. Lähestymistapa voi perustua esimerkiksi ongelmaan ja ratkaisuun tai uuden osaamisen opettamiseen. (Rentola 2006, 98.) Oppaaseen tuleva sisältö koostuu valmiista, relevantista materiaalista, joka arvioidaan tärkeäksi juuri iäkkäiden palveluiden johtamiskäytänteiden kehittämisen kannalta.

Oppaan rakenne asioiden esittämisjärjestyksestä on arvioitava toimivaksi. Tämä osaltaan vaikuttaa oppaan ymmärrettävyyteen ja sen helppolukuisuuteen. (Torkkola ym. 2002, 42–43). Tavallisimmin asiat esitetään tärkeysjärjestyksessä tai aikajärjestyksessä, jolloin kokonaistiedon kannalta oppaan alkupuolella tuodaan esille oleellimmat asiat. Oppaan rakennetta jäsennetään otsikoinneilla. Otsikon tulee johdattaa lukija aiheeseen ja saada mielenkiinto heräämään. (Torkkola ym. 2002, 39–41; Kotimaisten kielten keskus.) Tekstin tärkein kohta on sama kuin sen kiinnostavin asia, joka on myös vastaanottajajoukon eniten tarvitsema tieto (Torppa 2014).

Oppaan visuaalinen ilme ja kuvitus lisäävät lukijan mielenkiintoa sekä auttavat ymmärtämään aihekokonaisuuksia. Oppaaseen sisällytetyt kuvat ja kaaviot auttavat luettavuudessa, sillä ne täydentävät oppaan tekstiosuuksia sekä tukevat viestinnän tavoitetta.

(Torkkola ym. 2002, 39–41; Työterveyslaitos 2020, 22.) Oppaassa käytettävien kuvien taustalla huomioidaan tekijänoikeudet (Torkkola ym. 2002, 41).

Oppaan kieliasun tulisi olla yleiskieltä ja niin sanottua hallintokieltä tulisi välttää. Asiakokoinaisuudet esitetään lyhyesti sekä tiiviisti aktiivimuodossa ilmaisten. (Työterveyslaitos 2020,18; Torppa 2014.) Oppaan ulkoasun tulee palvella sisältöä ja johdattaa aiheeseen, minkä vuoksi tekstin ja kuvien sijoitteluun täytyy kiinnittää huomiota. Oppaan sisältö pitää sijoittaa ilmavasti, ymmärrettävyyden lisäämiseksi. Ilmavuutta oppaaseen voidaan lisätä suurentamalla riviväliä. Lyhyissä oppaissa pystymalli on toimiva ratkaisu, kun taas monisivuisissa oppaissa vaakamalli toimii paremmin. Oppaan rakenne ei muotoudu hetkessä vaan sen toimivuutta kannattaa arvioida ja kokeilla erilaisia ratkaisuja. (Torkkola ym. 2002, 53–59.)

6 Kehittämistyön tarkoitus, tavoite ja kehittämistehtävät

Kehittämistyön tarkoituksena oli luoda valmentavan johtamisen opas, joka soveltuu käytettäväksi iäkkäiden palveluissa työskenteleville esihenkilöille. Oppaan on tarkoitus antaa käytännön johtamiseen työkaluja ja toimintatapoja.

Kehittämistyön tavoitteena oli myös parantaa iäkkäiden palveluita sekä lisätä alan vetovoimaisuutta. Omalta osaltamme tavoitteenamme oli jakaa koulutuksen tuomaa johtamisosaamista iäkkäiden palveluiden piiriin ja edesauttaa parempaa johtamiskulttuuria.

Keskeisimpinä kehittämistehtävinä oli koota tietoa valmentavasta johtamisesta ja valmentavassa johtamisessa käytetyistä työkaluista sekä toimintatavoista. Näiden tietojen pohjalta luotiin opas Työterveyslaitoksen Hyvä veto -hankkeen tueksi. Valmis tuotos arvioitettiin iäkkäiden palveluiden esihenkilöillä, Hyvä veto -hankkeen asiantuntijoilla sekä äidinkielen ja kirjallisuuden lehtorilla.

7 Kehittämistyön toteutus

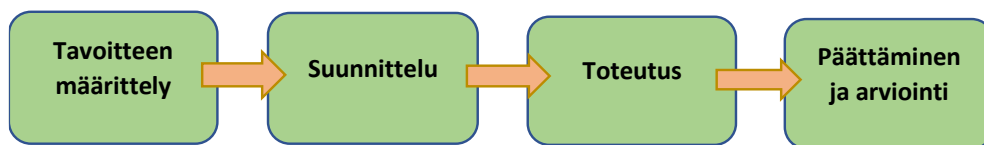
7.1 Kehittämistyön prosessi

Kehittämistyön menetelmät rinnastetaan tutkimusmenetelmiin. Näissä kuitenkin on eroja, sillä tutkimusmenetelmät pohjautuvat tieteellisiin periaatteisiin, kun taas kehittämistoiminnassa lähestymistapa on paljon käytännöllisempi. Kehittämismenetelmiä voidaan käyttää tarpeen mukaan esimerkiksi kehittämistarpeen selvittämiseksi, kehittämiseen pohjautuvien prosessien ylläpitämiseen tai arviointiin. Tämän kyseessä olevan kehittämiskohteen menetelmä kohdistuu uuden asian keksimiseen ja jalostamiseen. (Toikko & Rantanen 2009, 18.) Kehittämistyössä tarkoituksena on siirtää teoriatietoa käytännön toimintaan. (Ojasalo ym. 2015, 21).

Kehittämistyön tavoite tulee perustella konkreettisesti, mikä edesauttaa kehittämistyön toteutusta ja ymmärrystä siitä, miksi juuri kyseessä olevaa asiaa tulee kehittää. Kehittämistyötä suunniteltaessa tulee huomioida myös kehittämisen merkittävyys ja se, onko kehittämistyön lopputuotokselle laajempaa kysyntää. Selkeä tavoite antaa suuntaa koko kehittämisprosessille. (Toikko & Rantanen 2009, 57, 75).

Kehittämistyö voidaan toteuttaa usean eri menetelmän avulla. Ne muistuttavat toisiaan, mutta myös eroavaisuuksia löytyy. (Salonen 2013, 15). Kehittämistyön prosessi pitää sisällään kehitettävän aiheen perustelun, organisoinnin, toteutuksen arvioinnin ja lopullisen kehittämistyön levittämisen. (Toikko & Rantanen 2009, 64). Kehittämisprosessissa käytettiin lineaarista mallia, joka on suoraviivainen toimintamalli. Lineaarinen malli etenee tavoitteen määrittelystä suunnitteluun, siitä toteutukseen ja lopulta viimeistelyvaiheeseen, jolloin lopullinen tuotos arvioidaan ja päätetään prosessi. (Salonen ym. 2017, 15.)

Kehittämistyön lineaarinen malli



Kuvio 8. Lineaarinen malli (mukailtu Salonen 2013)

Lineaarisen mallin pohjalta laadittiin toiminnalle prosessikaavion, joka toimi aikataulun pohjana ja jonka mukaan edettiin koko prosessin ajan (Salonen 2013, 23).

Kehittämistyön aikataulu ja työvaiheet



Kuvio 9. Kehittämistyön prosessikaavio

7.2 Tavoitteen määrittely

Tavallisimmin sosiaali- ja terveysalan kehittämistarpeet ja laadulliset ongelmat nousevat esille kerätyistä arviointimateriaaleista (Jämsä & Manninen 2000, 29–30). Linearisessa mallissa määritellään kehittämistyön tavoite, joka pohjautuu tunnistettuun tarpeeseen. Tavoitteen määrittely ja rajaus on koko kehittämistyön perusta. (Toikko & Rantanen 2009, 64; Salonen ym. 2017, 15).

Kehittämistyön aihe Valmentavan johtamisen -oppaasta saatiin toimeksiantona Työterveyslaitoksen Hyvä veto -hankkeen kautta tammikuussa 2022. Kiinnostava aihe ja opinnäytetyön mielekäs toteutustapa innoitti entisestään aiheen pariin ja tuottamaan. Tavoite ja aiheenrajaus on määritelty Hyvä veto -hankkeen pohjalta, jolloin eteneminen suunnitteluvaiheeseen tapahtui nopeasti.

7.3 Suunnitteluvaihe

Suunnitteluvaiheessa kehittämistyön tärkeänä osana on hankkia riittävä määrä aineistoa kehittämistoiminnan tueksi. Kehittämistoiminnassa aineiston keruu voi tapahtua monien eri menetelmien kautta, kuten esimerkiksi nauhoittaen, haastattelemalla, kyselyiden kautta tai vaikkapa päiväkirjan muodossa. Aineistoa tulee olla kehittämisen tukena sen verran, että ulkopuolinen lukija saa sen perusteella raportoinnista selville kehittämisen suunnitelman. (Salonen 2013, 23–24). Aineiston keruuta voi kuitenkin joskus olla hyvä rajata perustellusti tiettyihin raameihin. Aineistoa voidaan hakea erilaisten asetelmien mukaisesti joko

esimerkiksi yhdeltä sidosryhmältä, kuten työntekijöiltä, tai kahdelta ryhmältä, esimerkiksi työntekijöiltä ja päättäjiltä. Näitä voidaan myös hyödyntää yhdessä. (Toikko & Rantanen 2009, 119). Suunnitteluvaiheessa laaditaan kehittämistyön suunnitelma huomioiden prosessiin osallistujat, riskit, tutkimusmenetelmät ja taloudelliset seikat. (Toikko & Rantanen 2009, 64).

Lähdeaineistoa ja tutkimustietoa aiheesta kerättiin helmi-maaliskuun aikana, ja tuotetun oppaan sisältö on laadittu olemassa olevan lähdemateriaalin ja aineiston pohjalta. Lähdemateriaalia kerättiin perinteisesti kirjastojen ja internetin valikoimasta sekä LABprimon kautta. Kehittämistyön nopean aikataulun vuoksi aineiston kerääminen, nykytilan ja tarpeiden kartoittaminen tietyltä kohderyhmältä, kuten esihenkilöiltä, ei olisi ollut mahdollista. Suunnitteluvaiheessa työn aihe sai selkeyttä ja oppaan sisältö alkoi muotoutua ja rajautua. Suunnitteluvaiheessa laadittiin alustava käsikirjoitus oppaan sisältöön, minkä pohjalta oli helppoa lähteä muokkaamaan lopullista tuotosta. Tarkoituksena oli saada oppaasta sisällöllisesti sellainen, joka kertoo ymmärrettävästi valmentavan johtamisen kokonaisuudesta ja valmentavan johtamisen piirteistä myös sellaiselle esihenkilölle, jolla ei ole vahvaa johtamiskokemusta. Tarkoituksena oli sisällyttää oppaaseen selkeitä toimintamalleja erilaisiin työelämän tilanteisiin esihenkilön käytettäväksi.

Oppaan alustava käsikirjoitus, jonka pohjalta opasta alettiin työstää:

- Tervehdys oppaan lukijalle
 - o Yleistä tietoa valmentavasta johtamisesta
 - o Oppaan taustalla olevan hankkeen ja toimijoiden maininta
 - o Oppaan tarkoitus
- **Mitä** on valmentava johtaminen?
 - o Kuva valmentavan johtamisen elementeistä
 - o Valmentavan johtajan ominaisuudet
- **Miksi ja milloin** käytetään valmentavaa johtamista?
- **Miten** valmentavaa johtamista voidaan toteuttaa?
 - o 4–5 työkalua/toimintamallia valmentavan johtamisen tueksi (visuaalisuus tekstin tukena)
- **Millainen** olet valmentavana johtajana? Ajatuksia herättämään.

Alustava käsikirjoitus oppaasta annettiin arvioitavaksi Hyvä veto -hankkeen asiantuntijoille maaliskuussa. Oppaan sisältö nähtiin hyvänä ja loogisesti etenevänä. Oppaaseen kaivattiin enemmän konkretiaa erityisesti valmentavan johtamisen menetelmien ja toimintatapojen käytöstä eri tilanteissa.

Huhtikuussa oppaan laatiminen selkeytyi entisestään, kokonaisuuden laatiminen oman näkökulman kautta mahdollistui visuaalisuuden, kielen ja typografian osalta. Työterveyslaitoksen oli tarkoitus käyttää laaditun oppaan sisältöä soveltuvien osien omilla valmentavan johtamisen toimintamallin verkkosivuilla. Ideaa oppaan kokonaisuudesta kohdennettiin kohti sen lopullista tarkoitusta.

Suunnitteluvaiheen aikana tutustuttiin jo olemassa oleviin johtamisen ja kehittämisen oppaisiin, joista oli tarkoitus hakea ideoita ja suuntaviivoja oppaan kokonaisuuteen. Ajatuksena oli tehdä oppaasta mahdollisimman selkeä, helppolukuinen ja tiiviissä muodossa oleva kokonaisuus, joka innostaa lukemaan ja hakemaan tietoa valmentavasta johtamisesta sekä samalla herättää ajattelemaan johtamiskulttuuria omassa työyksikössä. Kuvia haluttiin liittää tukemaan itse asiasisältöä.

7.4 Toteutusvaihe

Toteutusvaiheessa luodaan suunnitelman mukainen tuotos. Toteuttamisvaiheessa prosessikuvaus voi hieman muuttua ja sitä voidaan tarvittaessa täydentää. Tämän vaiheen aikana kehittämistyön tuotos otetaan käyttöön, jolloin sitä voidaan testata ja hyödyntää. (Toikko & Rantanen 2009, 65; Ojasalo ym. 2015, 23).

Suunnitteluvaihe meni osittain päällekkäisesti toteutusvaiheen kanssa. Toteutusvaiheessa tehtiin yhteistyötä hankkeen asiantuntijoiden kanssa ja opas alkoi muotoutua lopulliseen muotoonsa. Tällöin myös konkretisoitui oppaan lopullinen sisältö sekä saatiin kokonaiskuva oppaan tekstien ja visuaalisten elementtien sijoittelusta. Lopullista opasversiota alettiin tuottaa tyhjälle Word-pohjalle.

Oppaan sisältö haluttiin tuottaa uuden asian opettamisen näkökulmasta ja siksi oppaan sisällössä käytettiin kysymyssanoja, jolloin sisältö oli mahdollista tuottaa vastaamalla aktiivimuodossa esitettyihin kysymyksiin. Oppaan sivujen otsikointien osalta pohdittiin niiden muotoa ja toimivuutta ja päädyttiin pitämään nämä passiivisena ohjaten kohti aihetta, vaikka muu teksti luotiinkin aktiivimuotoon. Oppaan pääotsikoksi valikoitui ”Johda valmentaan!”. Pääotsikon lisäksi kansilehden suunniteltiin johdattelevia kysymyksiä iäkkäiden palveluiden johtamiseen ja kehittämiseen, minkä tarkoituksena oli johdattaa lukijaa pohtimaan omaa johtamista ja oman työyksikön toimintakulttuuria. Johdattelevat kysymykset jätettiin kuitenkin lopullisesta tuotoksesta pois, sillä ne osoittautuivat liian irralliseksi oppaan kokonaisuuteen peilaten. Kansilehden jälkeen oppaaseen tuli sisällysluettelo, joka kertoo oppaan sisällön karkeasti ranskalaisin viivoin. Oppaan varsinainen sisältö alkaa iäkkäiden palveluiden tilasta sekä siitä, miten valmentava johtaminen linkittyy juuri tälle sosiaali- ja terveysalan palvelualueelle. Tässä kohtaa opasta on esitelty myös sen tarkoitus. Oppaaseen

valikoitui valmentavan johtamisen esittelyä sekä konkreettisesti esimerkkejä tilanteista, joissa valmentavan johtamisen työkaluja voidaan ja kannattaa käyttää. Oppaaseen haluttiin sisällyttää valmentavan johtajan taitoja. Kansilehden kysymysten jäädessä pois, oppaan loppuun lisättiin alkuperäisen suunnitelman mukaisesti avoimia kysymyksiä esihenkilöille valmentavan johtamisen osa-alueista, minkä tarkoituksena on herättää ajattelemaan omaa johtamisosaamista ja oman työyksikön johtamiskulttuuria.

Oppaaseen valikoitui viisi eri valmentavan johtamisen toimintamallia: Grow-malli, SECI-malli, palautteen antamisen rautalankamalli, ratkaisukeskeinen toimintamalli ja Pilari-malli. Nämä mallit syventävät valmentavaa johtamista eri näkökulmista ja nostavat esiin konkreettisia tapoja toimia erilaisissa tilanteissa. Näiden valittujen valmentavan johtamisen toimintamallien koettiin olevan helposti käyttöön otettavia nopeallakin aikataululla ja silloinkin, jos johtamiskokemusta on vähemmän tai osaamista ei vielä ole kertynyt johtamisen saralla ollenkaan. Nämä viisi oppaaseen valittua toimintamallia mahdollistavat helposti yksittäisen esihenkilön oman johtamisosaamisen kehittämisen.

Toteutusvaiheen aikana puntaroitiin oppaan sisällön rakennetta, kuvitusta ja tekstien sijoittelua ja tulostettiin oppaan sivut useamman kerran konkreettisesti arvioitavaksi, jotta kokonaisuus oli helpompi nähdä. Oppaaseen haettiin arviota opinnäytetyötä ohjaavalta opettajalta sekä Hyvä veto -hankkeen parissa työskenteleviltä asiantuntijoilta. Saatujen palautteiden pohjalta tuotettu sisältö jäsenyi paljon ja liiallista tekstiä karsittiin pois sekä lisättiin tietokonekuvitusta ja ranskalaisiaviivoja jäsentelyyn.

Oppaan hioutunut sisältö:

- Kansilehti - Johda valmentaa!
- Sisällysluettelo
- Valmentava johtaminen iäkkäiden palveluissa
- Mitä on valmentava johtaminen?
- Valmentavan johtajan taidot
- Miksi valmentavaa johtamista kannattaa käyttää?
- Milloin ja missä tilanteissa valmentavaa johtamista tulisi käyttää?
- Valmentavan johtamisen toimintamalleja ja työkaluja käytettäväksi eri tilanteisiin
- Kysymyksiä esihenkilöille valmentavan johtamisen itsearviointiin

Opas päädyttiin tuottamaan vaakamallissa, sillä sivujen visualisointi ja tekstitys oli helpompi sisällyttää vaakamalliin kuin pystymalliin. Vaakamallin ansiosta koko sivun tila saatiin paremmin käyttöön. Useamman sivun kohdalla käytettiin palstoittamista kahteen osaan, koska tämän koettiin jäsentävän ja selkeyttävän tekstien ja kuvien sijoittelua. Oppaan valmiit kuvat otettiin käyttöön Microsoft Office 365 -kuvapankista. Kuvituksessa käytettiin

kuvia, joissa esiintyy iäkkäitä ihmisiä ja kuviin linkittyy myös hoitotyö. Oppaan kaaviot, kuten valmentavan johtamisen toimintatapojen visuaaliset mallit toteutettiin käyttäen Word-tekstinkäsittelyohjelman muotoja. Kaavioiden yhteyteen tehtiin ”post it -lappujen” avulla asiaa tarkentavia huomioita. Kuvat ja kaaviot pyrittiin sommittelemaan sopivaan kokoon, jolloin niistä sai lukiessa selvää.

Oppaan teemaksi valikoitui Word-tekstinkäsittelyohjelman omista tiedostoista Kuiskaus ja sen värisävyksi violetti. Kyseinen väri oli vaalea, mikä lisäsi positiivista ilmettä, ja toisaalta värin avulla vältettiin oppaan sivujen tunkkaisuutta. Teeman perusfonttina oli Century Gothic, joka oli riittävän väljä ja helppoluukuinen pienemmässäkin fonttikoossa. Otsikoinnit lihavoitiin ja niissä käytettiin kirjasinkokoa 28, jolloin ne erottuivat selkeästi muusta tekstistä. Niin sanotuissa alaotsikoissa valmentavan johtamisen toimintatapojen esittelyn yhteydessä käytettiin lihavoitua ja fonttikokoa 22. Asiatekstissä käytettiin fonttikokoa välillä 11–16 asian esittämismuodosta riippuen. Haasteita koettiin tekstin sisällyttämisessä oppaiden sivuille, niin että tekstin kokonaisuus pysyi ehyenä, eikä jakautunut kahdelle sivulle menettäen loogisuutta ja jouhevaa etenemistä. Useamman muokkauskerran, tekstien jäsentelyn ja kuvien sommittelun myötä saatiin hyvin toimiva lopputulos, joka eteni johdonmukaisesti ja oppaan sivut täyttyivät, mutta eivät taas jääneet liian väljiksi. Opas alkoi näyttää valmiilta ja päästiin siirtymään prosessin päättämisvaiheeseen.

7.5 Prosessin päättäminen ja arviointi

Kehittämistyön viimeisenä vaiheena lineaarimallin mukaan tulee prosessin päättäminen ja arviointi. Kehittämistyöllä on päätepiste, joten sen tulee päättyä ennakkoon sovituissa aikatauluissa. Kehittämistyön lopuksi tehdään prosessiin kuuluvasti loppuraportointi ja esitetään mahdolliset jatkokehittämisehdotukset. (Toikko & Rantanen 2009, 64–65).

Vaikka kehittämisprosessi päättyikin arviointivaiheeseen, on arviointia kuitenkin tehty koko prosessin ajan. Oppaan arviointiin on kuulunut oppaan sisällön käytettävyyden arviointi peilaten kohderyhmään, oppaan muodon ja tekstien sekä kuvien sijoittelun arviointi, kuvien ja tekstin yhteensopivuuden arviointi. Oman arvioinnin lisäksi arviointia on haettu ohjaavalta opettajalta sekä muilta Hyvä veto -hankkeen asiantuntijoilta prosessin eri vaiheiden aikana.

Prosessin päättämisvaiheessa valmis opas jaettiin sähköpostitse arvioitavaksi iäkkäiden palveluissa työskenteleville esihenkilöille sekä heidän päälliköille ja lisäksi kahdelle ulkopuoliselle lukijalle. Esihenkilöiltä haettiin palautetta ja kehitysideoita oppaan sisältöön ja ulkopuoliselta lukijalta oppaan rakenteelliseen ja kielelliseen muotoon. Esihenkilöt laativat tiiminä arvioinnin oppaastamme.

Esihenkilöiltä haettiin palautetta seuraavien apukysymysten kautta:

- Oletko aiemmin käyttänyt työssäsi valmentavaa johtamista tai lukenut ja opiskellut sitä?
- Mitä asioita viet oppaasta omaan käytännön työhösi?
- Mitkä oppaan osa-alueet herättivät erityisesti mielenkiintoa?
- Millaista lisätietoa sait valmentavasta johtamisesta?
- Mitä valmentavan johtamisen työkaluja voit soveltaa heti työssäsi?

Arviota haettiin myös seuraaviin osa-alueisiin esihenkilöiltä sekä kahdelta ulkopuoliselta lukijalta:

- Fontin selkeys ja sen koon sopivuus oppaan sivuille
- Kuvat ja visualisuus kohtaavat tekstin kanssa
- Ulkoasu luo positiivisen kuvan
- Lauserakenteet ovat kunnossa ja lauseet ovat ymmärrettäviä
- Opas etenee johdonmukaisesti
- Mitä muutoksia opas vaatii, jotta yllä olevat seikat täyttyvät?

Taululukko 1.

Arvioija: iäkkäiden palveluiden esihenkilöt ja palvelupäällikkö	Arviointi	Arvioinnin pohjalta toteutetut muutokset oppaaseen
Oletko aiemmin käyttänyt työssäsi valmentavaa johtamista tai lukenut ja opiskellut sitä?	Osa esihenkilöistä on opiskellut valmentavaa johtamista ja aihe oli osin tuttu. Aiheeseen perehtyneet miettivät, että jonkinlaista tarkempaa jäsentelyä/fokusoitumista aiheeseen jäi kaipaamaan. Heille, joille aihe oli tuntemattomampi, tuli oppaan alkutekstistä ja kuvista mielikuva, että aihe käsittelee jollain tavalla iäkkäiden asukkaiden johtamista, ei niinkään esihenkilön henkilöstöjohtamista.	Kohdennettiin aiheita kuvituksen ja tekstin osalta koskemaan enemmän iäkkäiden palveluiden esihenkilöitä.

<p>Mitä asioita viet oppaasta omaan käytännön työhösi?</p>	<p>Esihenkilötyössä palautteen antaminen on tärkeää, mutta yllättävän hankalaa, olipa kyseessä rakentava palaute tai positiivinen palaute. Palautteen antamisen rautalankamalli on hyvä. Esihenkilöiden osaamista palautteen antajina olisi hyvä vahvistaa enemmän.</p>	<p>-</p>
<p>Mitkä oppaan osa-alueet herättivät erityisesti mielenkiintoa?</p>	<p>Aihe on erittäin mielenkiintoinen ja idea on hyvä. Opas sinällään on hieman heppoinen, käsitteitä olisi voinut enemmän avata ja toisaalta joitakin tekstikohtia hieman tiivistää. Opinnäytetyössä varmasti teoriatietoa enemmän, tämä turhan karsitusti oppaassa.</p>	<p>Tekstiosioden jäsentäminen ja tiivistäminen.</p> <p>Opas haluttiin pitää "väljänä" ja välttää tunkkaisia sivuja. Asioiden löytäminen oppaan sisällöstä haluttiin pitää helppona ja liiallista tekstisisältöä vältettiin. Asioiden esittäminen tietoisuuskatolikoiden ja ranskalaisinviivoin todettiin toimivaksi.</p>
<p>Millaista lisätietoa sait valmentavasta johtamisesta?</p>	<p>-</p>	<p>-</p>
<p>Mitä valmentavan johtamisen työkaluja voit soveltaa heti työssäsi?</p>	<p>Oppaassa esiteltyä ratkaisukeskeistä toimintamallia voisi enemmän hyödyntää työssä jo nyt. Positiivisiin asioihin keskittyminen, tavoitteiden luominen, ratkaisujen etsiminen ja oivaltaminen itse, olisivat</p>	<p>-</p>

	työntekijöille tärkeitä asioita. Esihenkilöllä on tärkeä rooli ohjata työntekijöitä tähän suuntaan sekä vahvistaa työntekijöiden onnistumisia uusissa ratkaisuissa. Oppaassa on hienosti esitetty tämä polku.	
Oppaan ulkoasun toimivuus, visuaalisuus, selkeys	Oppaassa oli hyviä, selkeitä kohtia, esimerkkinä erilaiset laatikot. Väritys on kokonaisuudessaan hyvä, toisille valkoisen tekstin lukeminen näyttöruudulta hankalaa, ei tahtonut erottua. Tulostettua versiota ei ollut arvioinnissa käytössä.	Oppaaseen muutettiin valkoisen tekstin tilalle musta teksti, jonka kautta lisättiin tekstin näkyvyyttä ja helpolukuisuutta

Taulukko 2.

Arvioija: Ulkopuolinen lukija	Arviointi	Arvioinnin pohjalta toteutetut muutokset oppaaseen
Fontin selkeys ja sen koon sopivuus oppaan sivuille	Fontti on selkeä ja sopivan kokoinen.	-
Kuvat ja visualisuus kohtaavat tekstin kanssa	-	-

Ulkoasu luo positiivisen kuvan	Yleisilme on kiva ja värимаailma on miellyttävä, ulkoasu luo rauhallisen ja positiivisen kuvan.	-
Lauserakenteet ovat kunnossa ja lauseet ovat ymmärrettäviä	Pitäisikö olla kirjoitettuna passiivissa sinä-muodon sijaan, kun puhutaan abstraktilla tasolla johtavan valmentamisen rakenteista? Tietoiskulaatikoiden tekstit voivat olla aktiivissa, koska ovat konkreettisia tekoja.	Vaihdettiin kokonaisuudessaan oppaan tekstit passiivimuotoon kuvioita lukuun ottamatta.
Opas etenee johdonmukaisesti	Opas on johdonmukainen. Pitäisikö sisällysluettelo sivunumeroida?	Sivunumerointi päätettiin jättää pois lyhyehkön oppaan vuoksi. Asiat löytyvät johdonmukaisesti oppaasta ilman sivunumerointia.
Mitä muutoksia opas vaatii, jotta yllä olevat seikat täyttyvät?	-	-.

Oppaan arviointiin haastetta lisäsi se, että arvioitsijoilla ei ollut luettavana opinnäytetyötä. Tämän vuoksi oppaan taustalla oleville tekijöille ja valinnoille ei saanut perusteluja arviointia tehtäessä. Arviointi perustui pelkkään oppaaseen ja siitä välittyvään tietoon ja mielikuvaan. Valmentava johtaminen oli esihenkilöille joiltain osin tuttua ja herätti kiinnostusta. Opas koettiin perustiedon antajana, jonka päälle voi lähteä kerryttämään lisää tietoa ja osaamista valmentavasta johtamisesta. Valmentavan johtamisen tapausesimerkkien osalta ei saatu palautetta, mutta oppaaseen valitut toimintatavat ja työkalut nähtiin helposti käytäntöön otettavaksi. Positiivista palautetta saatiin oppaan yleisilmeestä sekä ulkoasusta.

Arvioinnin jälkeen toteutettiin muutoksia oppaaseen arviointikommenttien pohjalta. Haastetta muutoksien osalta aiheutti se, että Hyvä veto -hankkeen asiantuntijoiden kommentit ja

esihenkilöiltä saadut kommentit olivat hieman ristiriidassa. Isoimman muokkauksen opas koki kielellisen puolen osalta. Oppaan aktiivimuodossa olevat tekstit vaihdettiin passiivimuotoon, mutta kuvioiden aktiivimuodot jätettiin lopulliseen opasversioon, sillä ne ovat konkreettisia toimintoja. Tehtyjen muutoksien jälkeen kehittämisprosessissa syntynyt tuotos oli valmis käytettäväksi iäkkäiden palveluiden esihenkilöille ja Työterveyslaitoksen Hyvä veto -hankkeen valmentavan johtamisen toimintamallin sisällön tuottamisen tueksi.

Aikataulullisesti kehittämisprosessi eteni suunnitelman mukaisesti. Loppuraportti päädyttiin tekemään oppaan työstämisen aikana sekä heti sen jälkeen, jolloin itse prosessin vaiheet ja kokonaisuus oli paremmin muistissa. Valmis kehittämisprosessin tuloksena syntynyt tuotos ja opinnäytetyö palautettiin toukokuussa arvioitavaksi.

7.6 Eettiset näkökulmat ja luotettavuus

Arene ry (2017, 5) linjaa ammattikorkeakoulujen opinnäytetöiden eettisissä suosituksissa, että YAMK-opinnäytetöissä tulee hallita hyvä tieteellinen käytäntö, tutkijan ja ohjaajan vastuut, hyvän tieteellisen käytännön loukkaamisen tunnusmerkit, HTK-käsittely ja seuraamukset, ihmisiin kohdistuvan tutkimuksen eettiset piirteet, eettisen ennakoarvioinnin lähtökohdat, lainsäädäntö sekä ammattialakohtaiset eettiset normit ja käytännöt.

Opinnäytetyön kehittämistyö toteutettiin ja koottiin olemassa olevan tiedon pohjalta, jolloin ei tarvittu tehdä taustatutkimuksia. Kehittämistyön taustalle ei tällöin tarvittu myöskään tutkimuslupaa.

Raportointitapa opinnäytetyössä luo luotettavuutta ja uskottavuutta, sillä kehittämistyön kirjallisesti raportista pyrittiin tekemään selkeä ja havainnollistava. Opinnäytetyössä käytettiin kriittisesti arvioituja, luotettavia ja mahdollisimman tuoreita lähdemateriaaleja. Myös tuotetun oppaan sisältö rakentui luotettavien lähteiden pohjalta. Lopullinen tuotos arvioitettiin ikäihmisten palveluissa työskentelevillä esihenkilöille ja heidän palvelupäälliköillään sekä kahdella ulkopuolisella lukijalla. Arvion pohjalta tehtiin tarvittavat muutokset oppaan sisältöön. Oppaan arviointi lisäsi kehittämistyön uskottavuutta.

8 Yhteenveto

8.1 Opinnäytetyön prosessin pohdintaa

Kehittämistyön prosessin lopputuotoksena syntyi iäkkäiden palveluissa työskenteleville esihenkilöille valmentavan johtamisen opas, josta toivotaan olevan hyötyä johtamistehtävissä. Toiveena on myös, että oppaan kautta avautuu uusia näkökulmia johtamiskulttuurin muutoksiin ja näin ollen iäkkäiden palveluiden laatu paranee sekä alan vetovoimaisuutta iäkkäiden palveluissa saadaan lisättyä muuttamalla johtamisen malleja positiivisempaan suuntaan.

Kehittämistyön prosessi oli ajallisesti melko lyhyt, vain noin neljä kuukautta. Etenkin huhtitoukokuu oli oppaan työstämisen, arviointien sekä muokkausten ja loppuraportoinnin osalta koko prosessin aktiivisinta aikaa. Prosessin etenemisen nopea aikataulu vaati intensiivistä tiedonhankintaa ja joustavaa yhteistyötä sekä työnjakoa, jotta laadukkaaseen lopputulokseen oli mahdollista päästä. Työvaiheet saatiin jäsennettyä hyvin, eikä prosessin osalta tullut suurta kuormitusta, vaikka samanaikaisesti muitakin opintoja oli meneillään. Parityönä tehty opinnäytetyö lisäsi useita tarkastelunäkökulmia prosessin sisältöön sekä auttoi pääsemään eteenpäin, mikäli prosessin työstäminen ei muuten edennyt. Opinnäytetyön laatiminen toi lisäosaamista etenkin valmentavasta johtamisesta, mutta myös kehittämisestä, tiimityötaitoista sekä kehittämistyön prosessin kokonaisuudesta.

8.2 Johtopäätökset

Iäkkäiden ihmisten tarpeisiin perustuvat oikea-aikaiset, riittävät ja laadukkaat palvelut pohjaavat tänä päivänä kotona annettaviin palveluihin, tavoitteena mahdollistaa kotona asuminen niin pitkään kuin mahdollista. Isojen rakennemuutosten myötä vanhainkotien ja terveyskeskusten osastopaikat ovat vähentyneet merkittävästi ja pitkäaikainen ympärivuorokautinen hoito on mahdollista vain, jos kotona ei enää turvallista asua. Asiakasmäärät ovat kasvussa ja iäkkäiden hoitoisuusaste on lisääntynyt.

Samaan aikaan kotihoidon mahdollistava henkilökunta kokee omaan työhönsä liittyvien vaiuttamismahdollisuuksien vähentyneen, kontrollin lisääntyneen ja lähijohtajien antaman tuen ja kannustuksen olevan vähäistä. Kotihoidossa työskenteleviä kuormittaa yksintyöskentely ja yli puolet on kokenut, ettei ehdi tehdä kunnolla työtään usein tai erittäin usein. Ammattietiikan ja työnteen välillä koetaan ristiriitaa, koska työtä ei pystytä tekemään halutulla tavalla. Luottamus on kärsinyt kotihoidon työntekijöiden ja lähijohtajien välillä.

Signaaleja iäkkäiden henkilöiden palveluiden huonosta tilanteesta on ollut näkyvillä jo hyvin pitkään. Taustalla on monisyinen ongelmakenttä, joista yhtenä keskeisenä asiana on

johtaminen. Valmentavan johtamisen mallien myötä pyritään löytämään konkreettisesti uudenlaisia vaihtoehtoja ratkaista erilaisia tilanteita. Usein nostetaan esiin estäväksi tekijäksi kiire. Se on todellinen ongelma iäkkäiden palveluissa. Eri lähestymistapojen kautta voidaan löytää uudenlaisia tapoja vaikuttaa kiireen hallintaan. Henkilöstö on asiantuntija kotona tapahtuvassa hoidossa, joten heidän asiantuntemuksensa arvostaminen ja osallistamisensa on keskeistä. Lähijohtajan osaaminen ja tahto voivat mahdollistaa suunnittelun ja kehittämisen yhdessä henkilöstön kanssa.

Hoitoalan yleinen tämänhetkinen heikko veto- ja pitovoimaisuus vaatii aivan uudenlaista ajattelua ja lähestymistapaa. Ihmisten johtaminen on keskiössä, minkä mahdollistaa sekä ihmisenä kasvamisen että asiantuntijana kehittämisen.

8.3 Jatkokehittämisehdotukset

Oppaan tavoitteen täytyminen eli iäkkäiden palveluiden paraneminen sekä alan vetovoimaisuuden lisääntyminen jäävät vielä arvoitukseksi. Jatkokehittämisehdotuksena voidaan esittää oppaan vaikutusten selvittämistä iäkkäiden palveluiden johtamiskäytänteisiin ja merkitystä iäkkäiden palveluiden paranemiseen sekä alan vetovoimaisuuden lisääntymiseen.

Lähteet

Ammattikorkeakoulujen rehtorineuvosto Arene ry. 2017. Ammattikorkeakoulujen opinnäytetöiden eettiset suositukset. Viitattu 4.2.2022. Saatavissa <https://www.arene.fi/wp-content/uploads/Raportit/2020/AMMATTIKORKEAKOULU-JEN%20OPINN%C3%84YTET%C3%96IDEN%20EETTISET%20SUOSITUKSET%202020.pdf?t=1578480382>.

Ibarra, H. & Scoular A. 2019. The leader as Coach. Harvard Business Review 11–12/2019, 3–11.

Jämsä, K. & Manninen, E. 2000. Osaamisen tuotteistaminen sosiaali- ja terveysalalla. Helsinki: Tammi.

Kallonen, T. & Kuhmonen, A. 2021. Jatkuva oppiminen – työelämän tärkein taito. E-kirja. Hansabook 2021.

Kotimaisten kielten keskus. Ohjeet. Viitattu 16.2.2022. Saatavissa https://www.kotus.fi/ohjeet/hyvan_virkakielen_ohjeita/millaisia_ovat_toimivat_ohjeet_ja_kysymykset/ohjeita_ohjeiden_tekijoille.

Kröger, T., van Aerscht, L. & Puthenparambil, J.M. 2018. Hoivatyö muutoksessa. Suomalainen vanhustyö pohjoismaisessa vertailussa. YFI julkaisuja 6. Jyväskylän yliopisto. Viitattu 24.4.2022. Saatavilla: <https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/57183/978-951-39-7372-8.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Kurttila, M. & Aalto, P. 2021. Pomon parhaat ratkaisut. 2. uudistettu painos. E-kirja. Helsinki: Kauppakamari.

Köhler, H., Vuorinen, V. ja Rautava, P. 2020. Viestiikö johto vaikuttavasti? Lääkärilehti 23/2020. Viitattu 16.2.2022. Saatavissa https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/319934/SLL232020_1454.pdf?sequence=1&isAllowed=y.

Laki ikääntyneen väestön toimintakyvyn tukemisesta sekä iäkkäiden sosiaali- ja terveyspalveluista 28.12.2012/980. Viitattu 13.2.2022. Saatavissa <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2012/20120980>

Nonaka, I. & Takeuchi, H. 1995. The Knowledge-Creating Company. How Japanese companies create the dynamics of innovation. New York: Oxford University Press.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2015. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Liiketalous korkea-aste. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Olakivi, A., Aerschot, L., Puthenparambil, J. & Kröger, T. 2021. Ylikuormitusta, lähijohtajan tuen puutetta vai vääränlaisia tehtäviä. Miksi yhä useammat vanhustyöntekijät harkitsevat työnsä lopettamista? *Yhteiskuntapolitiikka* 86 (2021):2, 141–154.

Olakivi, A. 2019. Vanhushoivan työpaikkojen vaikea vuorovaikutus. *Ilmiö. Sosiologinen media kaikille*. Viitattu 6.3.2022. Saatavissa <https://ilmiomedia.fi/artikkelit/vanhushoivan-tyopaikkojen-vaikea-vuorovaikutus/>.

Parpei, R. 2018. Tee, toimi, saa aikaan: kehitä ja johda toimeenpanoa. 1. painos. E-kirja. Helsinki: Almatalent.

Rentola, M. 2006. Hyvä opas. Teoksessa Jussila, R., Ojanen, E. & Tuominen, T. (toim.) *Tieto kirjaksi*. Helsinki: Kansanvalistusseura, 92–107.

Ristikangas, M. & Grünbaum, L. 2013. *Valmentava esimies*. E-kirja. Helsinki: Talentum.

Ristikangas, M. & Ristikangas, V. 2013. *Valmentava johtajuus*. 3. painos. E-kirja. Helsinki: Talentum Media Oy.

Ristikangas, M. & Ristikangas, V. 2022. *Valmentava johtajuus*. 7. painos. Helsinki: Talentum Media Oy.

Ristikangas, V., Ristikangas, M. & Alatalo, M. 2019. *Valmentava mentorointi*. E-kirja. Helsinki: Kauppakamari.

Rytkönen, A. 2018. *Hoivatyöntekijöiden työn kuormittavuus ja teknologian käyttö vanhus-työssä*. Väitöskirja. *Acta Universitatis Tamperensis* 2410. Tampere: Tampere University Press.

Salonen, K., Eloranta, S., Hautala, T. & Kinos, S. 2017. *Kehittämistoiminta ja kehittämisen menetelmiä ammatillisessa korkeakoulutuksessa*. Turun ammattikorkeakoulun oppimateriaaleja 108. Turun ammattikorkeakoulu. Viitattu 6.2.2022. Saatavissa <https://julkaisut.turkuamk.fi/isbn9789522166494.pdf>.

Salonen, K. 2013. *Näkökulmia tutkimukselliseen ja toiminnalliseen opinnäytetyöhön*. Opas opiskelijoille, opettajille ja TKI-henkilöstölle. Turun ammattikorkeakoulu. Viitattu 6.2.2022. Saatavissa <https://julkaisut.turkuamk.fi/isbn9789522163738.pdf>.

Sinek, S. 2019. *Start with why. How Great Leaders Inspire Everyone to Take Action*. E-book. Penguin Business: Penguin Random House UK.

Soback, D. 2021. *Valmentava johtajuus*. 3. painos. Helsinki: Basam books Oy.

Sosiaali- ja terveysministeriö. 2016. Kärkihanke. Kehitetään ikäihmisten kotihoitoa ja vahvistetaan kaikenikäisten omaishoitoa. Hankesuunnitelma. Viitattu 4.2.2022. Saatavissa https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/75191/STM_RAPORTTI.pdf?sequence=1.

Sosiaali- ja terveysministeriö. Iäkkäiden palvelut. Viitattu 2.2.2022. Saatavissa [Iäkkäiden palvelut - Sosiaali- ja terveysministeriö \(stm.fi\)](#).

Sosiaali- ja terveysministeriö. 2020. Laatusuositus hyvän ikääntymisen turvaamiseksi ja palvelujen parantamiseksi 2020–2023. Tavoitteena ikäystävällinen Suomi. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2020:29. Viitattu 7.2.2022. Saatavissa https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/162455/STM_2020_29_J.pdf?sequence=1&isAllowed=y.

Päivi Stenman, P. 2020. Iäkkäiden hoitotyössä toimivan henkilöstön kokemuksia työtyytyväisyydestä ja toimintaympäristöstä kinestetikan käyttöönoton aikana. Väitöskirja. Acta Universitatis Ouluensis D Medica 1581. Tampere: Punamusta.

Suurla, R. 2001. Helmiä kalastamassa. Avauksia tietämyksen hallintaan. Eduskunnan kanslian julkaisu 1/2001. Viitattu 21.4.2022. Saatavissa: https://www.eduskunta.fi/FI/naineduskuntatoimii/julkaisut/Documents/ekj_1+2001.pdf

Terveiden ja hyvinvoinnin laitos. 2022. Muuttuvat vanhuspalvelut. Viitattu 20.2.2022. Saatavissa <https://thl.fi/fi/web/ikaantyminen/muuttuvat-vanhuspalvelut>.

Toikko, T. & Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Näkökulmia kehittämisprosessiin, osallistamiseen ja tiedontuotantoon. Tampere University Press.

Torkkola, S., Heikkinen, H. & Tiainen, S. 2002. Potilasohjeet ymmärrettäviksi. Opas potilasohjeiden tekijöille. Helsinki: Tammi.

Torppa, T. 2014. Työssään kirjoittavan opas. E-kirja. Talentum Media Oy. Alma Talent.

Työterveyslaitos 2020. Työterveyslaitoksen brändikirja. Brändikirja 2.0. Viitattu 14.2.2022. Saatavissa [Aineistopankki \(imagebank.fi\)](#).

Työterveyslaitos. Henkilöstön saatavuuden ja alan vetovoimaisuuden turvaaminen iäkkäiden palveluissa (Hyvä veto). Viitattu 7.2.2022. Saatavissa <https://www.ttl.fi/tutkimus/hankkeet/henkiloston-saatavuuden-ja-alan-vetovoimaisuuden-turvaaminen-iakkaiden-palveluissa-hyva-veto>.

Työterveyslaitos 2021. Hyvä veto hakee ratkaisuja vanhustyön ongelmiin. Tiedote 17.2.2021. Viitattu 7.2.2022 Saatavissa <https://www.ttl.fi/ajankohtaista/tiedote/hyva-veto-hakee-ratkaisuja-vanhustyon-ongelmiin>.

Vehko, T., Josefsson, K., Lehtoaro, S. & Sinervo, T. 2018. Vanhuspalveluiden henkilöstö ja työn tuloksellisuus rakennemuutoksessa. Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. Raportti 16 / 2018. Helsinki: PunaMusta Oy.

Liite 1. Oppaan arvioinnin osa-alueet ja apukysymykset

Oppaan arvioinnin osa-alueet

Arviointikysymykset iäkkäiden palveluiden esihenkilöille:

- Mitä asioita viet oppaasta omaan käytännön työhösi?
- Mitkä oppaan osa-alueet loivat erityisesti mielenkiintoa?
- Millaista lisätietoa sait oppaasta vai oliko valmentava johtaminen kokonaisuutena jo ennalta tuttua?
- Mitä valmentavan johtamisen työkaluja voisit soveltaa heti työssäsi?

Arvioinnin osa-alueet äidinkielen ja kirjallisuuden lehtorille:

- Fontin selkeys ja sen koon sopivuus oppaan sivuille
- Kuvat ja visualisuus kohtaavat tekstin kanssa
- Ulkoasu luo positiivisen kuvan
- Lauserakenteet ovat kunnossa ja lauseet ovat ymmärrettäviä
- Opas etenee johdonmukaisesti
- Mitä muutoksia opas vaatii, jotta yllä olevat seikat täyttyvät?

Liite 2. Johda valmentaan! Opas iäkkäiden palveluiden esihenkilöille



2

Sisällysluettelo

- Valmentava johtaminen iäkkäiden palveluissa
- Mitä valmentava johtaminen on?
- Valmentavan johtajan taidot
- Miksi valmentavaa johtamista kannattaa käyttää?
- Missä tilanteissa valmentavaa johtamista tulisi käyttää ja missä ei?
- Valmentavan johtamisen toimintatapoja ja työkaluja käytettäväksi eri tilanteisiin
 - o GROW-malli
 - o Uuden tiedon luomisen malli (SECI-malli)
 - o Palautteen antamisen rautalankamalli
 - o Ratkaisukeskeinen toimintamalli
 - o Pilari-malli
- Kysymyksiä esihenkilöille valmentavan johtamisen itsearviointiin

3

Valmentava johtaminen iäkkäiden palveluissa

Iäkkäiden ihmisten palveluiden tarve tulee kasvamaan tulevaisuudessa, minkä takia tarvitaan yhä enemmän ammattitaitoisia työntekijöitä tälle palvelualueelle.

Laadukkaan hoidon takaamiseksi on panostettava iäkkäiden palveluissa työskentelevien hyvinvointiin, osaamiseen ja saatavuuteen.

Valmentava johtaminen on vuorovaikutukseen perustuva johtamisen menetelmä, jonka avulla voidaan tukea työntekijöiden hyvinvointia, työn mielekkyyttä, alan arvostuksen ja vetovoimaisuuden lisääntymistä.

Oppaan tavoitteena on tarjota iäkkäiden palveluiden esihenkilöille päivittäisjohtamiseen työkaluja ja toimintatapoja, joilla pystytään parantamaan iäkkäiden palveluita.

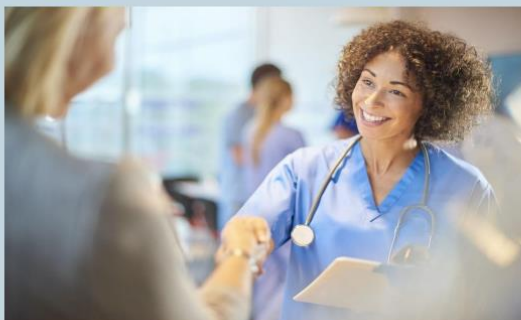
Oppaan sisältö on laadittu Hyvä veto -hankkeen valmentavan johtamisen toimintamallin tueksi.

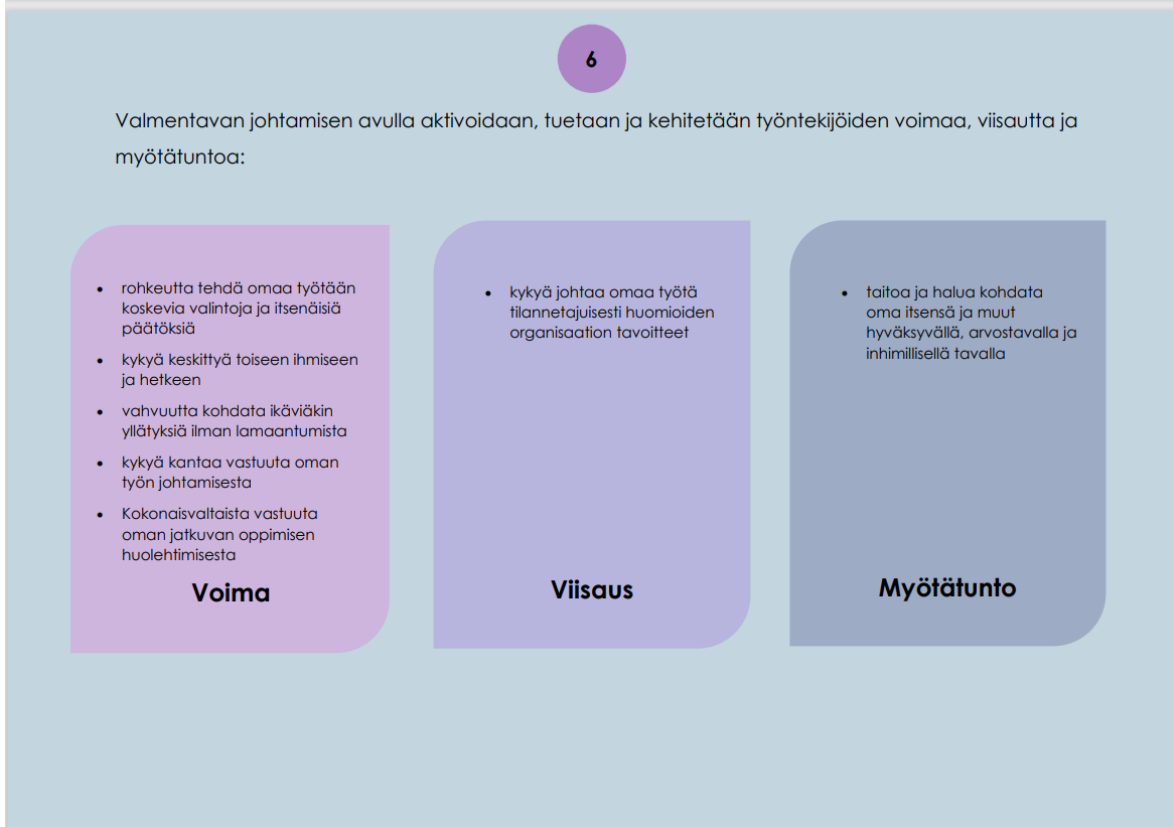
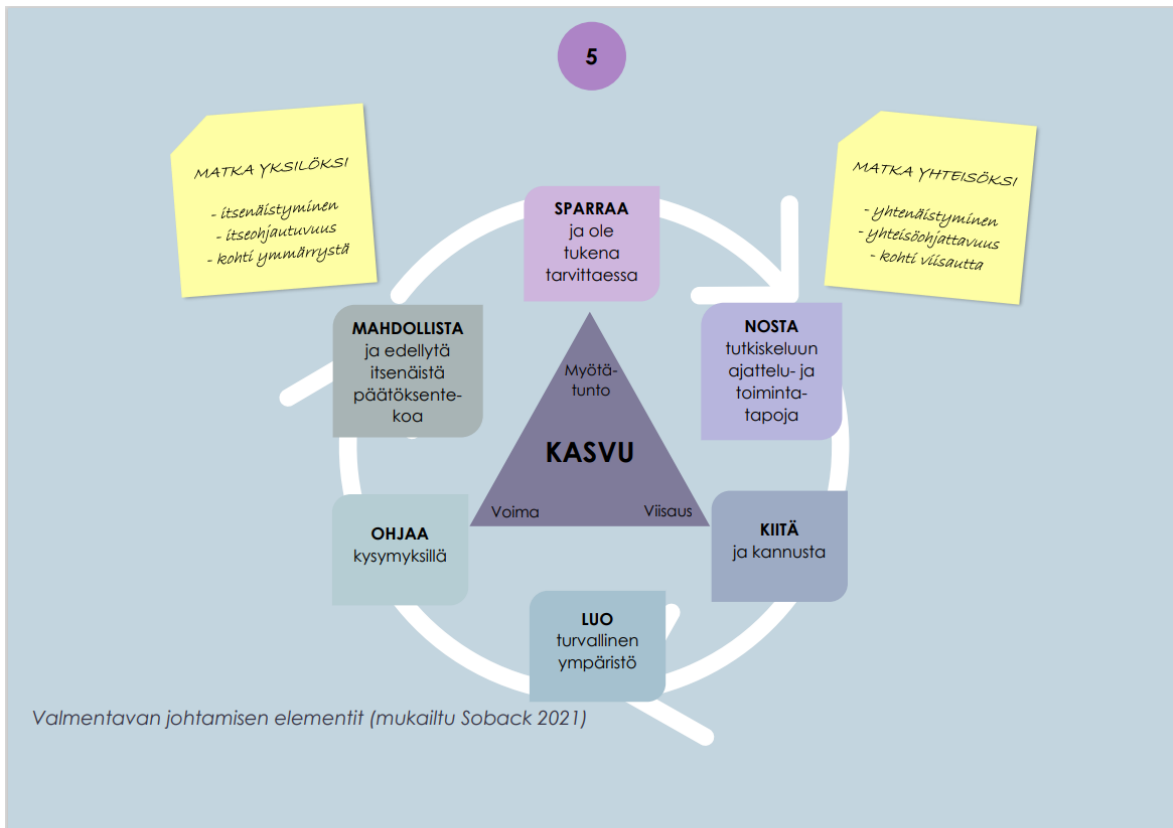


4

Mitä valmentava johtaminen on?

- Vuorovaikutussuhde, jossa tuetaan ja kehitetään työntekijöiden itsenäistä toimintaa ja heidän oman työnsä johtamista
- Prosessi, jossa pyritään saamaan työntekijöiden voimavarat ja osaamisen käyttöön





7

Valmentava johtaja pyrkii kehittämään työntekijöiden rohkeutta itsenäiseen päätöksentekoon, kykyyn tehdä päätöksiä kokonaisuuden näkökulmasta sekä taitoon ottaa muut ihmiset huomioon päätöksiä tehtäessä.

Käytännön keinoja valmentavaan johtamiseen:

- Luo turvallinen ympäristö
- Ohjaa kysymyksin
- Mahdollista ja kannusta itsenäiseen päätöksentekoon
- Sparraa ja tue
- Nosta tutkiskeluun ajattelu- ja toimintatapojen tarkasteleminen
- Kiitä ja kannusta

8

Valmentavan johtajan taidot

Valmentava johtaja on mahdollistaja, joka luo sopivan toimintaympäristön työntekijöille.

Valmentavalla johtajalla ei ole valmiita vastauksia, vaan hän pyrkii nostamaan ne esiin työyhteisöstä ja saamaan näin uutta yhteistä työyhteisön osaamista aikaan.

Arvosta

Arvostaminen on vuorovaikutuksen peruselementti, joka luo avoimuutta, luottamusta ja kykyä hyväksyä jokainen työntekijä yksilönä.

Ole kiinnostunut

Auttaa johtamisen onnistumisessa. Ole aidosti kiinnostunut työntekijöiden työtehtävien sujuvuudesta ja onnistumisesta.

Kuuntele

Kuuntelutaidot auttavat luottamussuhteen rakentumisessa.

Kysy

Käytä avoimia kysymyksiä. Se auttaa löytämään vastauksia eri näkökulmista.

Kannusta

Voimavarojen esille nostaminen ja tsemppaaminen kokeilevaan toimintaan.

9

Miksi valmentavaa johtamista kannattaa käyttää?

Valmentavan johtamisen avulla työntekijät saadaan toimimaan tavoitteellisemmin ja suoriutumaan työtehtävistään paremmin.

Työntekijät oppivat itse löytämään parhaat ratkaisut ja johtamaan omaa työtään huomioiden työyhteisön kokonaisuus ja sen vaatimukset.

Valmentavan johtamisen avulla parannetaan työntekijöiden osaamista ja hyvinvointia.

Valmentaa johdetut kokevat vähemmän stressiä ja taas enemmän työn imua.



Johtajan työaika saadaan tehokkaammin käyttöön, mikä mahdollistaa keskittymisen olennaiseen. Organisaation näkökulmasta valmentava johtaminen lisää aktiivisuutta, kilpailukyky paranee, työntekijöiden vaihtuvuus ja poissaolot vähenevät, jokaisen osaaminen ja ammattitaito saadaan hyödynnettyä ja organisaation osaaminen kehittyy.

10

Missä tilanteissa valmentavaa johtamista tulisi käyttää ja missä ei?

Voit käyttää valmentavaa johtamista

- erilaisissa tilanteissa erilaisten mallien avulla
- työarjen ongelmassa ja keskustelutilanteissa
- kokoneiden ja työuransa alkuvaiheessa olevien työntekijöiden kanssa

Älä käytä valmentavaa johtamista, jos

- perusvalmiudet toimimiseen puuttuvat
- kyse on tiedollisesta puutteesta
- asioihin on jo olemassa yksi oikea ratkaisu
- tarvitaan johtajan päätös
- kyse on samankaltaisena toistuvasta työstä
- on hätätilanne

11

Valmentavan johtamisen toimintatapoja ja työkaluja käytettäväksi eri tilanteisiin

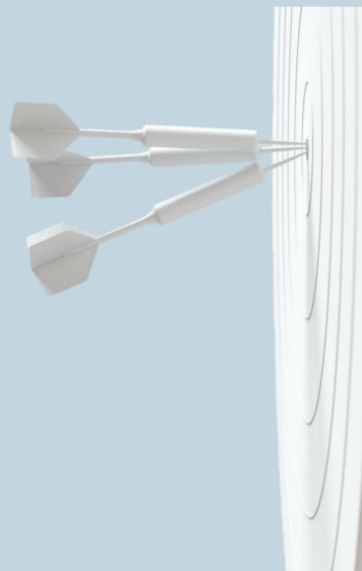
GROW- malli



12

Tapaus GROW-malli: Työaikasuunnitelmat ovat valmistuneet viime heftkellä, mikä vaikeuttaa sijaisten hankkimista ja jokaisen työntekijän oman elämän suunnittelua.

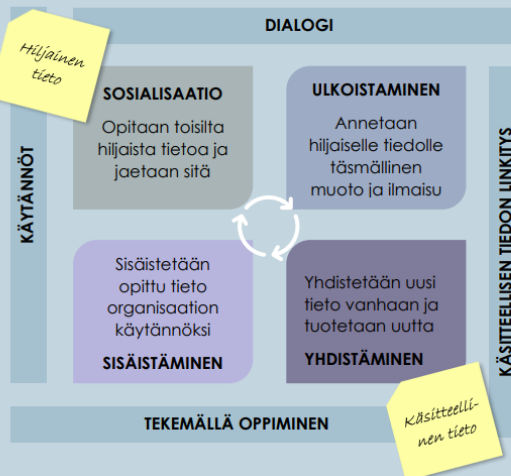
Ensimmäiseksi selvitetään, kenen vastuulla suunnitelman tekeminen on. Tämän jälkeen määritellään vastuuhenkilön kanssa tavoite ja aikataulu työaikasuunnitelmien valmistumiselle. Käydään kysymysten avulla läpi mitä asioita tulee huomioida suunnitelmaa tehtäessä, miten tieto kerätään ja mihin mennessä, jotta suunnitelmaa voidaan lähteä tekemään. Autetaan löytämään uudenlaisia tapoja suunnitella toimintaa ja miettimään niiden etuja, haittoja ja riskejä. Tämän jälkeen rohkaistaan käymään suunnitelma läpi suhteessa tavoitteeseen ja selvennetään tahtoa toteuttaa sitä apukysymyksiin.



13

Uuden tiedon luominen (SECI-malli)

Uuden tiedon luomisen mallissa työyhteisön jäsenet jakavat jo olemassa olevaa tietoa toistensa kanssa, jolloin se muotoutuu uudeksi tiedoksi ja organisaation käytännöksi. Hiljainen ja käsitteellinen tieto vuorottelevat jatkuvana prosessina luoden uutta tietoa.



Hiljainen tieto muuttuu toimivaksi käytännöksi (mukailltu Nonaka & Takeuchi 1995, Suurla 2001).

14

Tapaus SECI-malli: Läkkeitä hoitavien työyhteisössä on eri-ikäisiä ja kokemustaaltaan erilaisia henkilöitä. Työyhteisöön kuuluu hyvin kokeneita, mutta myös hyvin vähän kokemusta omaavia henkilöitä. Tämä aiheuttaa haasteita resurssoinnissa, koska kokeneita ei tahdo riittää joka vuoroon. Osaaminen ei jakaannu yhteisössä.

Esihenkilö mahdollistaa tilanteet, joissa pystytään kehittämään yksittäisen työntekijän ja työyhteisön osaamista.



15

Palautteen antamisen rautalankamalli

Työkalun perusta on dialoginen keskustelu ja sen avulla voit antaa sekä positiivista että rakentavaa palautetta.

Tapaus palautteen antamisen rautalankamalli:

Tätä mallia voi käyttää annettaessa positiivista (esim. työntekijä suoriutuu työtehtävistään tehokkaasti) tai rakentavaa palautetta (esim. työntekijä on aina myöhässä kokouksista).



16

Ratkaisukeskeinen toimintamalli



Tapaus ratkaisukeskeinen toimintamalli: Eräissä iäkkäiden palvelujen työyhteisössä työtehtäviä toteutetaan hyvin monimutkaisella ja poikkeavalla tavalla, minkä vuoksi työt eivät edisty halutussa aikataulussa.

Toimintamallissa selvennetään ensin tavoite. Mitä halutaan saada aikaan? Tavoite on yhtenäistä käytänteitä työtehtävien suorittamiseen ja tarvittaessa uudistaa niitä. Seuraavaksi mietitään, mitkä asiat toimivat jo nyt ja lisätään niiden käyttöä. Jos vanhat toimintatavat eivät toimi ja halutaan muutosta, kokeillaan rohkeasti uusia toimintamalleja. On tärkeää muistaa edetä asia kerrallaan ja huomata pienetkin edistymiset sekä onnistumiset.

17

Pilari-malli

Valmentavan johtamisen Pilari-mallia voidaan käyttää erityisesti kahdenkeskisissä vuorovaikutustilanteissa. Vaikka malli esitetään vaiheittaisena, ei ole välttämätöntä edetä suoraviivaisesti vaiheesta toiseen. Aiempiin vaiheisiin voidaan aina palata, jos saadaan esimerkiksi lisää tietoa tai tavoite selkeytyy myöhemmin.



18

Tapaus pilari-malli: Työyhteisön moniammatillinen yhteistyö ei toimi hyvin. Usein tuntuu, että tieto ei siirry kaikille sitä tarvitseville ja kokouksista puuttuu osa henkilöistä.

1. Määritellään yhdessä miettien työntekijän kanssa raamit keskustelulle ja selkeälle tavoitteelle. Keskustelun tavoite on moniammatillisen yhteistyön paraneminen.
2. Mikä on nykyhetken tilanne? Mitä työntekijä on jo kokeillut? Keskitytään löytämään toimivia ratkaisuja. Kuunnellaan työntekijää. Työntekijä on lähettänyt kutsuja kokouksiin, mutta nopeasti koolle kutsuttuihin tapaamisiin eivät aina kaikki ammattilaiset pääse. Tavoitteena on löytää säännölliset ja ennalta sovitut kokousajat kaikille osallistujille.
3. Ohjataan työntekijää löytämään tavoitteisiin johtavia konkreettisia tapoja ja toimintoja (huomioiden henkilökohtaiset ja organisaation tavoitteet). Tavoitteena on löytää säännölliset ja ennalta sovitut kokousajat, mihin määritellään käsiteltävät asiat ja työryhmän osallistujat.
4. Varmistetaan suunnitelman toimivuus, huomioidaan mahdolliset esteet ja kuinka ne ohitetaan. Käy ilmi, että toisten ammattiryhmien työnsisällöstä ja mahdollisuuksista tuoda osaamista työryhmään, ei oikeastaan tiedetä. Tarkennetaan tavoitetta siten, että kaikki työryhmän jäsenet kertovat seuraavassa kokouksessa työnkuvistaan sekä vastuualueistaan.
5. Annetaan tukea ja palkitaan niistä onnistumisista, jotka tuovat tavoitetta lähemmäksi.
6. Pyydetään työntekijää tekemään yhteenveto keskustelusta, jolloin hänelle merkittävät asiat nousevat esille. Esitetään tarkentavia kysymyksiä. Huolehditaan riittävästä tukitoimista suunnitelman onnistumisen kannalta.

Kysymyksiä esihenkilöille valmentavan johtamisen itsearviointiin

Miten huomioit työntekijöidesi vahvuuksia?

Miten osoitat kiinnostuksesi työntekijöidesi työtehtäviin?

Miten rohkaiset työntekijöitäsi oppimiseen ja kehittymiseen?

Miten osallistat työntekijöitäsi päätöksentekoon, kehittämiseen ja ideointiin?

Miten annat palautetta työntekijöillesi?

Mistä huomaat työyhteisön välisiä jännitteitä ja miten pystytte ratkaisemaan niitä yhdessä?

Kuinka mahdollistat onnistumisen kokemuksia?

Lähteet

Ibarra, H. & Scoular A. 2019. The leader as Coach. Harward Business Review 11–12/2019, 3–11.

Kurttila, M. & Aalto, P. 2021. Pomon parhaat ratkaisut. 2. uudistettu painos. E-kirja. Helsinki: Kauppakamari.

Microsoft office 365 -kuvapankki.

Nonaka, I. & Takeuchi, H. 1995. The Knowledge-Creating Company. How Japanese companies create the dynamics of innovation. New York: Oxford University Press.

Olakivi, A., Aerschot, L, Puthenparambil, J. & Kröger, T. 2021. Ylikuormitusta, lähijohtajan tuen puutetta vai vääränlaisia tehtäviä. Miksi yhä useammat vanhustyöntekijät harkitsevat työnsä lopettamista? Yhteiskuntapolitiikka 86 (2021):2, 141–154.

Parppei, R. 2018. Tee, toimi, saa aikaan: kehitä ja johda toimeenpanoa. 1. painos. E-kirja. Helsinki: Almatalent.

Ristikangas, M. & Ristikangas, V. 2013. Valmentava johtajuus. 3. painos. E-kirja. Helsinki: Talentum Media Oy.

Soback, D. 2021. Valmentava johtajuus. 3. painos. Helsinki: Basam books Oy.

Sosiaali- ja terveysministeriö. 2020. Laatusuositus hyvän ikääntymisen turvaamiseksi ja palvelujen parantamiseksi 2020–2023. Tavoitteena ikäystävällinen Suomi. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisu 2020:29. Viitattu 14.4.2022. Saatavissa https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/162455/STM_2020_29_J.pdf?sequence=1&isAllowed=y.

Suurta, R. 2001. Helmiä kalastamassa. Avauksia tietämyksen hallintaan. Eduskunnan kanslian julkaisu 1/2001. Viitattu 21.4.2022. Saatavissa: https://www.eduskunta.fi/FI/naineduskuntatoimii/julkaisut/Documents/ekj_1+2001.pdf

Työterveyslaitos. Henkilöstön saatavuuden ja alan vetovoimaisuuden turvaaminen iäkkäiden palveluissa (Hyvä veto). Viitattu 12.4.2022. Saatavissa <https://www.ttl.fi/tutkimus/hankkeet/henkiloston-saatavuuden-ja-alan-vetovoimaisuuden-turvaaminen-iakkaiden-palveluissa-hyva-veto>.