



Karelia-ammattikorkeakoulu  
Fysioterapeutti (YAMK)  
Terveystenhoitaja (YAMK)

# Valmentava johtaminen osana ar- kijohtamista

Posterit ja valmentajan työkalu perehdytyksen  
ja kehityskeskustelujen tueksi Siun soten ko-  
tihoidossa

Mari Härkönen  
Johanna Uusitalo

Opinnäytetyö, maaliskuu 2023

[www.karelia.fi](http://www.karelia.fi)



OPINNÄYTETYÖ  
Maaliskuu 2023  
Ikäosaamisen kehittäminen ja johtaminen  
YAMK-koulutus

Tikkarinne 9  
80200 JOENSUU  
+358 13 260 600

**Tekijät**

Mari Härkönen  
Johanna Uusitalo

**Nimeke**

Valmentava johtaminen osana arkijohtamista -  
Posterit ja valmentajan työkalu perehdytyksen ja kehityskeskustelujen tueksi Siun soten  
kotihoidossa.  
Toimeksiantaja  
Siun sote (1.1.2023 alkaen Pohjois-Karjalan hyvinvointialue – Siun sote)

**Tiivistelmä**

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli kehittää valmentavan johtamisen työtapaa kotihoidossa. Tavoitteena oli esihenkilöitä osallistamalla kehittää perehdytystä ja kehityskeskusteluita valmentavan johtamisen periaatteiden mukaisesti sekä tuoda valmentava johtamisote osaksi arkijohtamista. Opinnäytetyö toteutettiin osallistavana toimintatutkimuksena. Tavoitteena oli löytää selvyys käytännöstä nouseviin johtamisen haasteisiin ja samalla tuoda muutosta entiseen.

Aineisto kerättiin Webropol-kyselyllä avoimien kysymysten kautta sekä ideariihityyppisissä tapaamisissa. Kyselyllä saatu aineisto analysoitiin kvalitatiivisesti sisällön analyysillä.

Tuloksissa korostui, että valmentavan johtamisen periaatteita arvostettiin ja ne koettiin tärkeiksi. Valmentavan johtamisen koettiin vastaavan johtamisen uudistumisen tarpeeseen. Tärkeäksi koettiin työyksikön toimintakulttuurin kehittäminen avoimen vuorovaikutuksen kautta sekä oman johtamisen kehittäminen. Opinnäytetyön tuotoksena syntyi posterit valmentavan johtamisen periaatteista perehdytyksen ja kehityskeskustelujen tueksi sekä valmentajan työkalu arkijohtamisen tueksi. Jatkotutkimusaiheeksi nousi posterin sekä valmentajan työkalun käyttöönoton vaikutusten tutkiminen.

Kieli  
suomi

Sivuja 70  
Liitteet 5  
Liitesivumäärä 6

**Asiasanat**

valmentava johtaminen, luottamus, itsensä johtaminen, sitouttaminen



THESIS  
March 2023  
Master`s Programme in Active Ageing

Tikkarinne 9  
FI-80200 JOENSUU  
FINLAND  
+ 358 13 260 600

**Authors**

Mari Härkönen, Johanna Uusitalo

**Title**

Coaching Leadership as Part of Everyday Management -  
A Poster and a Coaching Tool to Support Orientation and Development Discussions in  
Siun Sote Home Care Services

Commissioned by

Siun sote (Wellbeing Services County of North Karelia -Siun sote as of 1 January 2023)

**Abstract**

The purpose of this thesis was to develop the practise of coaching leadership in home care services. The aim was to develop orientation and development discussions in accordance with the principles of coaching leadership and to introduce the aforementioned approach into everyday management. The thesis was carried out as an inclusive research activity. The aim was to find clarity on the management challenges that arise in practice, and at the same time, to bring about a change in former practises.

The material was collected using a Webropol survey with open questions and in brainstorming sessions. The survey data was analysed qualitatively using content analysis.

The results highlighted that the principles of coaching leadership were valued and perceived as important. Coaching leadership was experienced to respond to the need for management renewal. Developing the operational culture in the work unit through open interaction and the developing self-management were considered important. The result of the thesis was a poster on coaching principles to support orientation and development discussions and a coaching tool to support everyday management. As a subject of further research, the impact of the poster and the use of the coaching tool could be explored.

Language  
Finnish

Pages 70  
Appendices 5  
Pages of Appendices 6

**Keywords**

coaching leadership, confidence, self-management, engagement

## Sisältö

1	Johdanto .....	5
2	Valmentava johtaminen tutkimustiedon valossa .....	6
2.1	Tiedonhaku .....	6
2.2	Tutkimuksia valmentavasta johtamisesta .....	8
3	Valmentava johtaminen osana arkijohtamista.....	11
3.1	Valmentava johtajuus vastauksena uudenlaisen johtamisen haasteisiin.....	11
3.2	Luottamus valmentavan johtamisen perustana.....	16
3.2.1	Luottamus ja sen hedelmät.....	16
3.2.2	Luottamuksen rakentamisen 14 kohtaa .....	19
3.3	Itsensä johtaminen ja sitouttaminen käytännön työssä .....	21
3.4	Valmentava johtamiskulttuuri .....	24
3.4.1	Esihenkilö- ja alaisroolit .....	24
3.4.2	Avoin vuorovaikutus.....	26
3.4.3	Työntekijöiden vahvuuksien ja osaamisen tunnistaminen .....	29
3.4.4	Työntekijöiden itsenäisen päätöksenteon tukeminen.....	30
3.4.5	Palautekulttuuri .....	31
3.4.6	Milloin valmentava johtaminen ei toimi? .....	34
3.5	Peili-käyttäytymisprofiili valmentavan johtamisen pohjana .....	34
4	Siun soten kotihoito.....	38
5	Opinnäytetyön tarkoitus, tavoite ja tehtävät .....	41
6	Opinnäytetyön kehittämisprosessi ja menetelmälliset valinnat .....	42
6.1	Tutkimuksellisen kehittämistyön lähestymistavat.....	42
6.2	Kehittämisprosessia ohjaavana mallina spiraalimalli .....	44
6.3	Kysely ja sisällönanalyysi tiedontuotannon menetelminä .....	45
6.4	Ideariihä ja posterä kehittämistehtäviiin vastaavina menetelminä.....	47
6.5	Kehittämisprosessin arviointimenetelmät.....	48
7	Tulokset .....	49
7.1	Webropol-kyselyn tulokset.....	49
7.2	Ideariihet.....	55
7.3	Posterä .....	55
7.4	Valmentajan työkalu .....	57
7.5	Opinnäytetyön implementointi ja palautekysely .....	58
8	Pohdinta.....	59
8.1	Opinnäytetyön prosessin arviointi ja omat oppimiskokemukset .....	59
8.2	Johtopäätökset .....	60
8.3	Luotettavuus ja eettisyys .....	62
8.4	Hyödynnettävyys ja jatkokehittämisideat .....	65
	Lähteet.....	67

### Liitteet

Liite 1	Saate
Liite 2	Kyselylomake
Liite 3	Posterä
Liite 4	Valmentajan työkalu
Liite 5	Palautekysely

## 1 Johdanto

Työyhteisöjen ja toimintakulttuurien muuttuessa johtajuus on suuressa muutoksen vaiheessa. Uudenlaisen johtajan tärkeä toimintamalli on olla suunnannäyttävä, joka ohjaa tekemistä oikeaan suuntaan. Toimintaa ohjaa tavoitekeskeisyys, jossa työyksikköön on laadittu selkeät tavoitteet, joihin jokainen työyhteisön jäsen on sitoutunut. Hyvä suorituksen johtaminen vähentää kontrollin tarvetta. (Vilkman 2021.) Valmentava johtaminen vastaa uudenlaisen johtamisen haasteisiin; se tarjoaa keinoja rakentaa organisaatiokulttuuria, joka kykenee reagoimaan nopeasti muutoksiin ja jossa korostuvat vastuunkanto sekä itseohjautuvuus (Soback 2021, 57–59).

Valmentava johtaminen on johtajan ja johdettavien välinen vuorovaikutussuhde, jossa johtamista toteutetaan kehittämällä tietoisesti johdettavien kykyä johtaa itseään koko organisaatiota hyödyttävällä tavalla. Valmentavan johtamisen perustana on luottamus. (Ristikangas & Ristikangas 2017, 12; Soback 2021, 57–59.) Valmentavassa johtamisessa korostuvat dialogi johtajan ja johdettavien välillä, johtajan kyky tasapainoilla suunnannäyttäjänä ja johdettavien itsenäisten päätösten hyväksyjänä sekä johdettavien siirtyminen päätöksenteon kohteesta aktiiviseksi osapuoleksi. (Soback 2021, 61).

Valmentava johtaminen on keskeinen metodi uuden ajan johtamisessa ja asiajohtamisen (management) rinnalle on noussut ihmisten johtaminen (leadership). Valmentavan johtamisen elementtejä halutaan hyödyntää ja käyttää hyväksi johtamisessa. Tätä tavoitellaan myös toimeksiantaja Siun soten (Pohjois-Karjalan hyvinvointialue - Siun sote) kotihoidossa. Tavoitteena on esihenkilöitä osallistamalla kehittää perehdytystä ja kehityskeskusteluita valmentavan johtamisen periaatteiden mukaisesti.

## 2 Valmentava johtaminen tutkimustiedon valossa

### 2.1 Tiedonhaku

Tämä pääluke perustuu valmentavaan johtamiseen liittyvään kansalliseen ja kansainväliseen aiempaan tutkimustietoon ja kirjallisuuteen. Tutkimustietoa haettiin toteuttamalla järjestelmälliset kirjallisuushaut valmentavasta johtamisesta, minkä avulla kartoitettiin, mitä ilmiöstä tiedetään, miten sitä on tutkittu ja mitä tulee tutkia tulevaisuudessa. Hakukoneina käytettiin Finna, finna.fi-, PubMed-, Medic, Alma Talent- ja CINAHL fulltext-hakukoneita. Esimerkit hakusanoista ja hakulausekkeista esitellään taulukossa 1.

Johtaminen	Management Leadership Coaching Mentoring
Valmentava johtaminen	Leadership coaching
Uusiutuva johtaminen	Renewable management Renewable leadership
Itseohjautuvuus	Self-direction
Luottamus	Confidence Trust
Kotihoito	Home care

Taulukko 1. Hakusanat ja hakulausekkeet

Aineiston rajaukseen tehtiin runsaasti koehakuja eri tietokannoista suomen ja englannin kielellä. Vapailla yksittäisillä hakusanoilla tuloksia tuli valtavasti ja niihin tutustuminen olisi ollut mahdotonta. Tämän takia hakusanoja sekä -lausekkeita rajattiin sellaisiin, joita käyttämällä löydettiin opinnäytetyön aihetta parhaiten käsitteleviä tutkimuksia ja artikkeleita. Alkuvaiheessa mukana oli tieteellisiä lehtiä, julkaisuja sekä abstrakteja, hakuprosessista jätettiin kokonaan pois opinnäytetyöt.

Tiedonhaun edetessä lähdemateriaaliksi käyttöön jäivät tieteelliset vertaisarvioi-  
dut tutkimukset. Poissulkukriteereinä olivat tutkimukset, jotka olivat yli 10 vuotta  
vanhoja, tutkimukset, jotka eivät olleet vertaisarvioituja sekä tutkimukset, joissa  
koko julkaisu ei ollut saatavilla. Mukaan valikoitui yksittäisiä vanhempia läh-  
teitä niiden tietosisällön perusteella. Tiedonhaun perusteella opinnäytetyössä  
hyödynnettiin kuutta eri tutkimusta, joissa käsiteltiin esihenkilöiden kouluttautumi-  
sen merkitystä valmentavan johtamisen toteuttamiseksi sekä johtajien ja johdet-  
tavien rooleja valmentavassa johtamisessa. Hakutulokset on esitelty taulukossa  
2. Tietoperustaa laajennettiin työn edetessä alan kirjallisuuteen, kahteen muuhun  
tutkimukseen sekä tieteellisiin artikkeleihin.

Tietokanta	Hakulauseke	Osumat	Tiivistelmän perusteella hyväksytyt	Opinnäyte- työhön hyväk- sytty
PubMed	"coaching leadership" AND home care	0	0	0
PubMed	"coaching leadership"	1	1	0
PubMed	"renewable leadership"	0	0	0
Medic	johtaminen AND val- menta*	0	0	0
Medic	johtaminen OR valmenta*	29	5	2
finna.fi	"coaching leadership" AND home care	0	0	0
finna.fi	"coaching leadership"	1	1	0
finna.fi	renewable AND lea- dership	1	0	0
CINAHL fulltext	"coaching leadership" AND home care	1	0	0
CINAHL fulltext	coaching AND leadership	77	6	4
CINAHL fulltext	"renewable leadership"	10	1	0

Taulukko 2. Hakutulokset

## 2.2 Tutkimuksia valmentavasta johtamisesta

Valmentavasta johtamisesta löytyy tutkimuksia sekä kansallisesti että kansainvälisesti. Espanjaisessa autoalan yrityksessä tutkittiin, kuinka esihenkilöiden valmennuspohjaiset työpajat vaikuttavat työhön sitoutumiseen ja suoritukseen. Tulokset osoittivat, että interventio-ohjelmalla onnistuttiin parantamaan osallistujien valmennukseen perustuvia johtamistaitoja, sitoutumista työhön sekä suorituskykyä. Johtajat, jotka kouluttautuivat kehittämään valmennukseen perustuvaa johtamistyyliä, kehittivät toimivaa yhteistyötä, aktiivista ja myötätuntoista kuuntelua, edistivät kehitystä sekä yksilön vahvuuksien havaitsemista ja kehittämistä. Johtajat onnistuivat kehittämään myös sitoutumista työhön, itsetehokkuutta, omistautumista sekä kokonaisvaltaista suoritusta. (Pelàez Zuberbuhler, Salanova & Martínez 2020.)

Ye ym. (2015, 1791–1812) ovat tutkimuksessaan todenneet, että naisjohtajien sukupuolirooli ja johtajarooli yhdistävät valmentavan otteen miesjohtajia luontevammin. Alan Gorringe (2022) on puolestaan tutkinut valmentavan johtamisen merkitystä ja todennut sen olevan tehokkain ja arvostetuin johtamismalli. Hän korostaa johtajien valmennusprosessin tärkeyttä muutosprosessissa. Johtajilla tulee olla selkeä valmentava johtamistapa ja heidän tulee olla päteviä työskentelemään tämän mukaisesti. (Gorringe 2022.)

Gorringe nimeää neljä avainaluetta, jotka on tunnistettava toiminnan onnistumiseksi. Ensimmäisenä on jokaisen henkilön persoonallisuus eli ne tunteiden ja ajatusten mallit, joiden pohjalta hän reagoi erilaisiin tilanteisiin. Toisena asiana Gorringe nostaa esille työympäristön eli sen, kuinka jokainen ihminen toimii osana tiimiä. Hän korostaa kokonaisvaltaisen työskentelyn tärkeyttä onnistuneen kokonaisuuden ja tavoitteen kannalta. Kolmantena asiana nousee organisaation kulttuuri ja säännöt. Tällä tarkoitetaan sitä, kuinka ihminen ymmärtää organisaation säännöt ja toimintakulttuurin. Neljäntenä avainkohtana esille nousee ulkopuolelta tulevat, toimintaa ohjaavat säännöt ja lait. Jokaisen osa-alueen kehittämiseksi valmentavan johtajan on luotava kannustava ilmapiiri, jossa tuetaan oppimista, tietoisuutta sekä muutoksen hallintaa. (Gorringe 2022.)

Samansuuntaisiin tutkimustuloksiin ovat päätyneet myös Budhoo ja Spurgeon (2022), joiden mukaan muutosjohtajuuden kehittäminen on tärkeää ja tarvitaan johtajien kouluttamista. Heidän tutkimuksessaan on tutkittu terveydenhuollon johtajien näkemyksiä uusiutuvan johtamisen näkökulmista ja tarpeesta. Tulosten mukaan terveydenhuollossa koettiin valmentavan johtamisen koulutus tarpeelliseksi. Tutkimus osoittaa, että johtajuuden kehittämiseen tarvitaan koulutusta osaavan kouluttajan toimesta, jolla on vahvaa tuntemusta terveydenhuoltoalasta. Valmentavalla johtamisella uskotaan olevan positiivisia vaikutuksia hoidon laatuun, vaikkakin valmennuskulttuurin kehittäminen katsotaankin pitkäaikaiseksi prosessiksi. (Budhoo & Spurgeon 2022.) Tämän lisäksi Uutela (2019, 137) on todennut omassa tutkimuksessaan, että valmentavan kulttuurin tulee ulottua organisaation jokaiselle tasolle.

Suomalaisissa tutkimuksissa nousee esiin uuden ajan johtaminen. Hujala (2008) ja Vuorinen (2008) ovat molemmat tutkimuksissaan lähestyneet johtamista näkökulmasta, jossa esihenkilöt toimivat suunnannäyttäjinä. Hujala korostaa omassa tutkimuksessaan johtajuuden moniäänisyyttä ja on tutkinut sen toteutumista hoivayrityksissä. Hän korostaa johtamisen näkemistä sosiaalisena prosessina, joka rakentuu sosiaalisessa kanssakäymisessä ja vuorovaikutuksessa johtajan ja organisaation muiden työntekijöiden kesken. Moniäänisyyden mahdollistaa ihmisten välinen avoin ja luottamuksellinen vuorovaikutus. (Hujala 2008.)

Vuorisen (2008) tutkimuksessa arvioitiin yliopistosairaaloiden muutosjohtamista osastonhoitajien ja sairaanhoitajien arvioimana. Tutkimuksessa johtamista lähestyttiin näkökulmasta, jossa esihenkilöt toimivat suunnannäyttäjinä. Tehtävänä oli rohkaista ja kannustaa sairaanhoitajia heidän työssään, johtaminen tarkoitti nimenomaan tiivistä yhteistyötä muun muassa tavoitteiden asettelussa ja niiden toteutumisen arvioinnissa. Tutkimustulokset osoittivat, että muutosjohtaminen koettiin harkitsevana, konkreettisena ja maltillisena. Esihenkilöiden asemassa korostuu innostaminen ja rohkaiseva työote tavoitteiden saavuttamiseksi. Samalla, kun he ovat yhteistyössä luomassa konkreettisia tavoitteita, he turvaavat perustyön onnistumisen maltillisesti etenevillä uudistuksilla. (Vuorinen 2008.)

Räsänen (2022) on tutkinut dialogista johtamista lähijohtamisen kompetenssien kehittäjänä terveydenhuollossa. Johtamista haastaa jatkuva terveydenhuollon kehittäminen, uudistaminen ja suuremman tuottavuuden tavoittelu laadusta tinkimättä. Hoitotyön johtamisessa korostuu edelleenkin substanssiosaaminen johtamisosaamisen sijaan. Huomioitavaa kuitenkin on, että johtaminen on aina tilanne- ja toimijasidonnaista ja siinä korostuvat yhteiseen visioon sitoutuminen sekä johtajan itsetuntemus. Vuorovaikutukseen perustuvalla dialogisella lähijohtamisella johtajan on mahdollista syventää omaa ymmärrystään, lisätä luottamusta, sitoutumista sekä motivaatiota, kun jokainen työntekijä nähdään yksilönä ja voimavarana. Dialoginen johtaminen on avain myös asiakaslähtöisiin toimintatapoihin. Tulevaisuuden lähijohtajalta edellytetään vuorovaikutuksellisia taitoja, jolloin hän voi toimia valmentajana, mahdollistajana ja kehittäjänä. (Räsänen 2022, 24–28, 55–56, 60–65.)

Natasha E. Davis (2021) on artikkelissaan “How Mentorship And Coaching Can Unlock One`s Full Potential” määritellyt mentoroinnin kehityslähtöiseksi suhteeksi mentorin ja mentoroitavan välillä ja valmentajan puolestaan erityiseksi asiantuntijaksi, jolla on muodollisempi ja usein projektilähtöinen suhde valmennettavaan. Sekä mentorointi että valmentaminen edistävät henkilökohtaista ja ammatillista kasvua. Valmentajan ja mentorin tärkeä tehtävä on haastaa valmennettava itse löytämään oikeita ratkaisuja ja vastauksia sen sijaan, että antaisi niitä suoraan itse. Työntekijä kasvaa ja kehittyy sitoutumalla tällaiseen suhteeseen ja kykenee saavuttamaan ammatillista menestystä. (Davis 2021, 9–12.) Voimme ajatella valmentavan johtamisen sisältävän molemmat artikkelissa mainitut elementit. Sitoutuminen valmentavaan johtamiseen on edellytys sen onnistumiselle ja sitoutumista ei voi tapahtua ilman, että tiedetään, mihin ollaan sitoutumassa.

Kokonaisuudessaan tutkimukset osoittavat, että valmentavan johtamisen kehittämiseen osallistuneet esihenkilöt kehittivät kykyään tunnistaa, parantaa ja tukea työntekijöiden vahvuuksia, tavoitteiden saavuttamista sekä työntekijöinä kasvamista. Tulosten perusteella on tärkeä auttaa johtajia kehittämään ja lisäämään valmennustaitoja työyksikössään.

### 3 Valmentava johtaminen osana arkijohtamista

#### 3.1 Valmentava johtajuus vastauksena uudenlaisen johtamisen haasteisiin

Työyhteisöjen ja toimintakulttuurien muuttuessa johtajuus on suuressa muutoksen vaiheessa. Muutokset näkyvät useissa työyksiköissä, joissa muutokseen liittyy vahvasti yksilöiden osaaminen, taidot ja asenteet, työtapojen kehittäminen uuteen tilanteeseen sopivaksi sekä digitaalisten välineiden käyttöönotto johtamisen ja yhteistyön mahdollistajaksi. Tiedon määrä ja tietoyhteiskunnan moninaiset muutokset tuovat teknologian kehityksen myötä muutoksia jokaisen arkeen. Näiden muutosten myötä myös sosiaalinen media jatkaa vahvaa kasvuaan. Uusien sukupolvien tulo työmaailmaan haastaa myös osaltaan johtamisen muutoksen tärkeyden ja tämän osalta johtamiskulttuuria on päivitettävä. (Ristikangas & Grünbaum 2014, 11; Ristikangas, Ristikangas & Alatalo, 2020, 18.)

Johtamista haastavat myös työpaikoilla tapahtuvat jatkuvat muutokset sekä ikääntyvien työntekijöiden määrän kasvu. Huomionarvoista on, että ihmisten johtaminen ei ole kaavamaisesti toistettavaa ja ennustettavaa, vaan jokaisen työntekijän persoonallisuus tuo johtamiseen oman haasteensa. Johtamisessa on huomioitava työntekijän toiminnan lisäksi hänen tunteensa, totumuksensa ja toimintaympäristö. (Järvinen 2020, 21.) Muutosjohtamisessa korostuvat työntekijöiden rooli, itseohjautuvuus sekä riittävä oman työn hallinta ja muutoksia suunniteltaessa jokaisen osapuolen näkemys on tärkeä (Luomala 2008, 13).

Peruslähtökohta työhyvinvoinnin osalta on, että työntekijä kokee osaavansa työnsä. Työelämä vaatii jatkuvaa oppimista ja erilaisia oppimismenetelmiä työntekijöiden moninaisuuden näkökulmasta. (Suonsivu 2014, 48.) Luomala korostaa (2008, 8) työntekijöiden olevan muutoksen avainhenkilöitä, koska muutos tapahtuu konkreettisesti heidän toimintakentässään. Sydänmaanlakka (2009, 174–175) toteaa, että pelkkä ”kolmen k:n johtamisprinsiippi ei enää riitä vaan lisäksi on hallittava myös ”kolmen i:n johtamisprinsiippi” eli johtajan on käskemisen, kontrolloimisen ja korjaamisen lisäksi osattava ”innostua, innostaa ja innovoida”.

Ikäjohtamisen käsitteen syntyminen taustalla oli tarve hallita väestön ikääntymiseen liittyviä uhkia. Ikäjohtaminen on kykyä ymmärtää yksilön tarpeita, vahvuuksia ja haasteita juuri hänen omassa ikäkaudessaan. Meistä jokainen on jonkun ikäinen ja meihin kohdistuu väistämättä ikään liittyviä stereotyyppisiä perusolettamuksia sekä luokitteluja. Ikäjohtaminen voidaan nähdä tällöin yhtenä moninaisuuden johtamisen osa-alueena. (Lundell ym., 2011, 286–288.) Moninainen työyhteisö ja sen osaava johtaminen on organisaatiolle voimavara, sillä moninainen työyhteisö kykenee reagoimaan, innovoimaan ja joustamaan nopeasti (Sydänmaanlakka 2009, 172–173).

Johtamisessa tärkeitä kulmakiviä ovat luottamus, arvostus, molemminpuolinen avoimuus, yhdessä luodut ja toimivat pelisäännöt, avoin vuorovaikutus toimijoiden kesken sekä yhteisöllisyys. Nämä kaikki vaikuttavat suuresti toisiinsa ja ovat ennen kaikkea ihmisten välistä luottamusta ja vuorovaikutusta. (Vilkman 2016, 25.)

Uudenlaisen johtajan tärkeitä toimintamalleja on olla suunnannäyttävä, joka ohjaa tekemistä oikeaan suuntaan. Toimintaa ohjaa tavoitekeskeisyys, jossa työyksikköön on laadittu selkeät tavoitteet ja hyvä suorituksen johtaminen vähentää kontrollin tarvetta. (Vilkman 2021.) Huomionarvoista on, että kannustavat ja selkeät tavoitteet lisäävät innovatiivisuutta ja ovat tärkein pohja tulokselliselle toiminnalle (Seeck 2021, 281). Tässä ihannetilanteessa jokainen työntekijä toimii sovittujen tavoitteiden mukaisesti kohti yhteistä päämäärää. Johtamisen rooli muuttuu onnistumisen mahdollistajaksi, ajattelun kehittäjäksi ja sparraajaksi. Hyvä tulevaisuuden johtaja kehittää aktiivisesti työyksikön toimintakulttuuria samoin kuin omaa johtamistaan. Johtaminen ei ole vain muun työn ohella hoidettava asia, vaan siihen täytyy varata aikaa ja se tulee suunnitella tehtäviin sopivaksi. (Vilkman 2021; Törmälä, Markkanen & Kadenius 2015, 89–94.) Johtaminen muuttuu yksilösuorituksesta työyhteisön yhteiseksi tekemiseksi (Sydänmaanlakka 2016, 109).

Valmentava johtaminen vastaa uudenlaisen johtamisen haasteisiin; se tarjoaa keinoja rakentaa organisaatiokulttuuria, joka kykenee reagoimaan nopeasti muutoksiin ja jossa korostuvat vastuunkanto sekä itseohjautuvuus (Soback 2021, 57–

59). Marjo-Riitta ja Vesa Ristikankaan (2017, 12) mukaan valmentava johtajuus on ”kokonaisvaltainen tapa olla, vaikuttaa toisiin ja tulla vaikutetuksi”. Ye, Wang, Wendt, Wu ja Eywema (2015, 1791–1812) puolestaan kuvaavat valmentavan johtajuuden esihenkilön ja alaisten yhteistyöprosessina, jolla tavoitellaan alaisten suorituskyvyn paranemista ja ammatillista kehittymistä. Soback (Rauhala 2021) täydentää edellä mainittuja määritelmiä toteamalla valmentavan johtamisen olevan ”tasapainoinen yhdistelmä vaativuutta ja armollisuutta”.

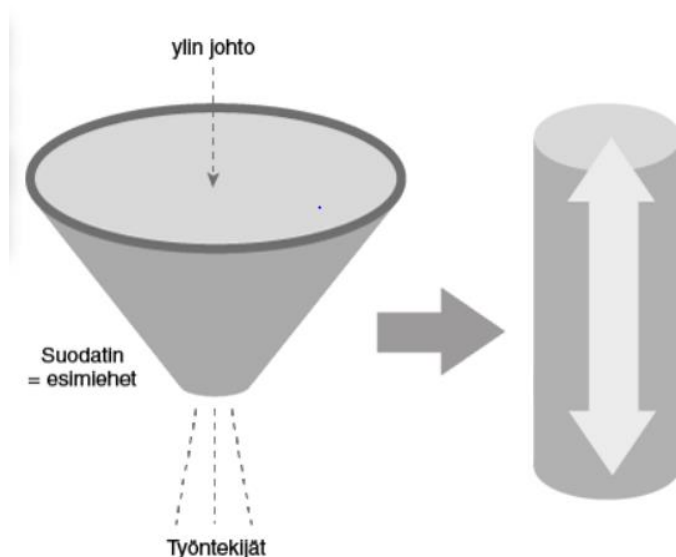
Valmentava johtajuus kokoaa yhteen managerin, leaderin ja coachin tehtävät: asiajohtaminen, henkilöstöjohtaminen ja sparraaminen ovat sulassa sovussa keskenään (Pitkänen 2008, 52–53; Rauhala 2021; Ristikangas & Grünbaum 2014, 26–27). Valmentava johtaminen on johtajan ja johdettavien välinen vuorovaikutussuhde, jossa johtamista toteutetaan kehittämällä tietoisesti johdettavien kykyä johtaa itseään koko organisaatiota hyödyttävällä tavalla. Valmentavan johtamisen perustana on luottamus. (Heslin, Vandewall & Latham 2006, 871; Ristikangas & Ristikangas 2017, 12; Soback 2021, 57–59; Laitinen 2016, 177–178.)

Valmentavassa johtamisessa korostuvat dialogi johtajan ja johdettavien välillä, johtajan kyky tasapainoilla suunnannäyttäjänä ja johdettavien itsenäisten päätösten hyväksyjänä sekä johdettavien siirtyminen päätöksenteon kohteesta aktiiviseksi osapuoleksi (Soback 2021, 61). Esihenkilön tärkein tehtävä on varmistaa ja huolehtia siitä, että työntekijät voivat tehdä työtä ja onnistua siinä parhaalla mahdollisella tavalla (Järvinen 2020, 30).

Valmentava johtajuus on suhtautumistapa, joka sisältää viisi elementtiä. Ensimmäinen elementti on kyky olla ja toimia ”tässä ja nyt”, toinen muiden huomioiminen, kolmas kyky hyödyntää tiimin erilaisia jäseniä ja heidän osaamistaan, neljäs luottamus ja viides yhdessä tekeminen. (Ristikangas & Ristikangas 2017, 42–43.) Näiden elementtien tietoinen käyttöönotto ja harjoittelu vie esihenkilöä, tiimiä ja koko organisaatiota kohti valmentavaa johtajuutta ja sen tuomia hyötyjä.

Valmentavaa johtamista ei voida ottaa käyttöön ilman ylimmän johdon sitoutumista ja tahtotilaa (Ristikangas & Ristikangas, 2017, 269–272; Hujala & Taskinen 2020, 138). Ylin johto siirtää uutta toimintatapaa keskijohdolle ja tietämisen

sijasta aletaan tehdä arvostavaa yhteistyötä; siirrytään siiloajattelusta putkimalliin (kuvio 1). Tällöin johto ei enää yksin määrittele organisaation strategioita, arvoja ja toimintatapoja vaan työntekijät ovat mukana alusta asti. Ihmiset eri hierarkiatasoilta tekevät yhteistyötä ja työntekijöistä tulee pelkkien suorittajien sijasta oman työnsä asiantuntijoita sekä kehittäjiä. Valmentava johtajuus leviää organisaatiossa ja tuo mukanaan työhyvinvointia sekä asiakastyytyvää nopeammin mitä useampi taso sitä osaa käyttää. (Ristikangas & Ristikangas 2017, 269–272.) Ihmislähtöinen organisaatorakenne tukee itseohjautuvuutta, luovuutta ja työyhteisöjen hyvinvointia (Collin & Lemmetty 2019). Organisaatiossa on toisinaan kyettävä luomaan valmennusta tukeva kulttuuri. Toisekseen organisaatiossa on tiedostettava se, että valmentavan johtajuuden käyttöönottamiseen tarvitaan aikaa. (McCarthy & Milner 2013.)



Kuvio 1. Siilo- ja putkijohtamisen metafora (Ristikangas & Ristikangas 2017, 271).

Hyvin toimivassa työyksikössä työntekijät ohjaavat valmentavaa esihenkilöä. Valmentavalla esihenkilöllä katsotaan olevan kolme positiota sen mukaan, miten hän toimii tiimissä ja kuinka hän suhtautuu tiimiläisiinsä. Valmentava esihenkilö on joko työntekijöidensä edessä, yhdessä heidän rinnallaan tasavertaisena jäsenenä tai taustalla toiminnan mahdollistajana. Työntekijöiden edessä oleva esihenkilö pitää tavoitteen kirkkaana ja rajat sekä perustehtävän selkeinä. Työntekijän perusoikeuksiin kuuluu tietää, mikä on organisaation tarkoitus ja tavoite. Työntekijöiden rinnalla esihenkilö on läsnä tutustuen tiimiinsä, tehden

tasavertaisena yhteistyötä luoden samalla arvostavaa palautekulttuuria. Taustalla toimiessaan esihenkilö on ennen kaikkea mahdollistaja osallistaen, vastuutaen ja luottaen. Työntekijöiden sitoutuminen ja vastuullisuus heikkenevät, jos esihenkilö kertoo tarkasti, miten asiat tulee hoitaa. Sen sijaan tiimiläisten tulisi saada vastata miten-kysymyksiin. Jokainen positio on merkityksellinen ja esihenkilö voi toimia niissä kaikissa työpäivän aikana. Tärkeintä on se, että kulloinenkin positio valitaan tietoisesti. Riippumatta positiosta esihenkilö ennen kaikkea luottaa alaisiinsa ja alaiset esihenkilöönsä. (Ristikangas & Grünbaum 2014, 70–71.)

Soback toteaa Rauhalan (2021) haastattelussa, että johtamisella on kolme suuntaa, jotka ovat ylöspäin, eteenpäin ja sisäänpäin. Ylöspäin suuntautuva johtaminen avaa ymmärrystä laajasta kokonaisuudesta. Eteenpäin suuntautuva johtaminen on puolestaan tavoitteiden suuntaista toimintaa ja sisäänpäin suuntautuva johtaminen huomioi jokaisen työntekijän yksilöllisesti. Kaikkia johtamissuuntia tarvitaan, sillä pelkkä eteenpäin eli tavoitteiden suuntainen johtaminen on liian kapea-alaista eikä se tue sitoutumista ja motivaatiota. (Rauhala 2021.)

Uudenlaisessa johtamiskulttuurissa ihmiset haluavat kokea itsensä tärkeiksi. Avoimen vuorovaikutuksen ja kuuntelemisen kautta johtajan tehtävä on saada heidät tuntemaan itsensä merkityksellisiksi ja saada heidät innostumaan omasta työstään ja itsensä kehittämisestä. Johtajan tavoitteena on rakentaa työyhteisö, jossa jokainen henkilöstöstä pääsee näyttämään kykyjään täysimääräisesti. Edellytyksenä tälle voidaan pitää luottamuksellista ja läpinäkyvää johtamista. (Manka 2016; Park, McLean & Yang 2008, 6–8.) Jalonen (2021, 172) korostaa ihmisjohtamisen ytimenä olevan jokaisen työntekijän itseluottamus, tuntemus olla osana yhteistä tiimiä ja kokemus turvallisuudesta sekä hyväksytyksi tulemisesta.

Perehdyttäminen ja kehityskeskustelut ovat johtamisen välineitä (Eklund 2021, 28). Miettinen, Kaukonen, Peltokoski ja Tarkka (2009) ovat todenneet perehdytyksellä olevan positiivisia vaikutuksia osaamiseen, työhyvinvointiin ja motivoitumiseen. Perehdytyksellä varmistetaan työntekijän valmiudet hoitaa tehtävänsä sitoutuneesti ja vastuuntuntoisesti. Motivoitunut, vastuuntuntoinen ja sitoutunut työntekijä on etu omalle työyhteisölleen sekä koko organisaatiolle. (Miettinen ym. 2009, 82.) Kehityskeskusteluissa voidaan selkiyttää tavoitteita,

suunnitella tulevaa ja antaa sekä vastaanottaa palautetta luontevasti (Nurmeksela, Koivunen, Asikainen & Hupli 2011, 28-29). Valmentava johtamisote tulisi olla osa jokapäiväistä arkityötä, mutta tässä opinnäytetyössä erityisiksi esihenkilöiden ja työntekijöiden välisiksi vuorovaikutustilanteiksi on nostettu perehdytys sekä kehityskeskustelut. Nämä ovat niitä tilanteita, joissa on mahdollisuus syvällisempään ja intensiivisempään kahdenkeskiseen vuorovaikutukseen. Valmentavan johtamisotteen periaatteiden kirkastaminen on tärkeää niin uusille kuin vanhoille työntekijöille.

Pohjois-Karjalan hyvinvointialueen aluevaltuusto on luonut uudelle hyvinvointialueelle strategian, jossa määritellään kokonaisvaltaisesti toimintaa ja tavoitteita. Strategia on voimassa vuosina 2023–2026. Tärkeimpänä tavoitteena on peruspalvelujen toimivuus sekä terveyden- ja hyvinvoinnin edistäminen, mutta strategiassa otetaan kantaa myös johtamiseen. Strategian pohjana on ollut osallistava prosessi, jossa on hyödynnetty esimerkiksi henkilöstökyselyä. Kriittisinä menestystekijöinä on mainittu muun muassa henkilöstön riittävyyden, työhyvinvoinnin ja sitoutumisen varmistaminen sekä osallistava ja valmentava lähijohtaminen. (Pohjois-Karjalan hyvinvointialue 2022.)

Pohjois-Karjalan hyvinvointialueen strategiassa määritellyt arvot ovat asiakaslähtöisyys, vastuullisuus, turvallisuus, yhdenvertaisuus ja avarakatseisuus. Vastuullisuudessa on korostettu myös henkilöstönäkökulmaa, jolloin toiminnan tulee olla vastuullista, vaikuttavaa, luotettavaa ja eettistä kaikkien työntekijöiden osalta. Turvallisuudessa korostuu työntekijöiden ammattitaito ja yhdenvertaisuudessa tasapuolinen toiminta henkilöstön kanssa. (Pohjois-Karjalan hyvinvointialue 2022.)

## **3.2 Luottamus valmentavan johtamisen perustana**

### **3.2.1 Luottamus ja sen hedelmät**

Pentikäinen (2014) korostaa luottamuksen olevan voimakas tunnetila; lujaa varmuuden kaltaista tunnetta siitä, että asiat hoidetaan sovitusti ja hyvin, parasta

etsien, parhaan taidon ja tahdon mukaisesti. Luottamuksessa ihminen heittäytyy toisen käsiin luottaen, että toinen huolehtii, hoitaa osansa eikä käytä toista ihmistä hyväkseen. Luottamuksen keskiössä on jokaisen itseluottamus. Jos emme luota itseemme, meidän on vaikea luottaa muihin ja muiden on vaikea luottaa itseemme. (Pentikäinen 2014, 16–17.)

Luottamus lisää uskallusta, mahdollistaa ja avaa oven sujuvalle yhteistyölle sekä saa asiat toimimaan. Luottamuksen kokemukseen vaikuttavat arvot ja asenteet ja näihin taas vaikuttavat vahvasti tunteet ja mielialat. Luottamus nähdään haluna ja kykynä ottaa riskejä ja asettua alttiiksi. (Pentikäinen 2014, 16–17; Wenström 2020, 220–221.) Sosiaali- ja terveydenhuoltoalan eläessä vahvaa muutoksen tilaa, on riskien ottaminen välttämätöntä. Tämän pohjana täytyy olla vahva luottamus johdon ja työntekijöiden välillä, jotta kokonaisuudesta saadaan toimiva ja jokainen tekee työtä saman tavoitteen ja päämäärän saavuttamiseksi.

Ristikangas ja Ristikangas (2017) korostavat luottamuksen syntyvän avoimessa vuorovaikutussuhteessa, jossa osapuolet hyväksyvät oman haavoittuvaisuutensa. Luottamuksellisessa vuorovaikutussuhteessa uskotaan siihen, että kaikki toimivat yhteisen hyvän eteen ja kaikki tähtäävät positiiviseen lopputulokseen. Luottamuksen saavuttamiseksi tarvitaan yhteistä aikaa ja sen eteen tulee tehdä paljon töitä. Onnistuneen yhdessä tekemisen vankkana pohjana voi olla ainoastaan luottamus kaikkien osallisten kesken. Luottamus ei rakennu ainoastaan toisen osapuolen toimesta, vaan siihen tarvitaan kaikkia, esihenkilöitä ja alaisia. Luottamusta ei voi pakottaa, se tulee toiminnan ja tekemisen kautta ja on vapaaehtoista. Luottamus syntyy ihmisten välillä, heidän vuorovaikutuksessaan, tekojen ja olemisen kautta. (Ristikangas & Ristikangas 2017, 164–167.)

Hyvällä luottamuksella on kauaskantoisia vaikutuksia. Luottamus tuo yhteenkuuluvuutta ja auttaa vastaamaan toisten tarpeisiin ja odotuksiin. Hyvä luottamussuhde luo tasapainoa ja hyvää tahtoa, siinä kaikki voittavat. Luottamus synnyttää myönteisiä tunteita, jotka ovat tärkeitä voimavaroja jokaisessa työyhteisössä. Luottamus muuttaa yhteistyön luonnetta parempaan ja on toimivan yhteistyön edellytys. (Pentikäinen 2014, 17–18.)

Ristikangas ja Ristikangas (2017) korostavat, että luottamus saa osapuolet energisiksi ja sitä kautta päästään sovittuihin tavoitteisiin. Saavutetun luottamuksen kautta sekä itseohjautuvuus että vastuunottaminen vahvistuvat, samoin innostus tuoda itsestään esille entistä parempia taitoja ja kykyjä. Luottamuksen saavuttaminen yksilötasolla luo vankkaa pohjaa paremmalle ryhmätoiminnalle. Sillä on positiivisia vaikutuksia ryhmän keskinäiselle vuorovaikutukselle, positiiviselle asenteelle sekä yhteistyölle. Luottamuksellisessa ilmapiirissä uskalletaan tuoda rohkeammin esille omia heikkouksia ja vahvuuksia. Toisaalta luottamus antaa tilaa tuoda esille virheitä, sillä ne nähdään osana toimintaa ja oppimista. Luottamuksellisessa ilmapiirissä virheiden esille tuominen tuo mukanaan rakentavaa ja opettavaista keskustelua aiheesta. (Ristikangas & Ristikangas 2017, 170–171.)

Esihenkilön tuen koetaan vaikuttavan luottamuksen kehittymiseen eniten. Kun esihenkilöön voi luottaa, edistää se luottamuksen kulttuuria koko työyhteisössä. (Pentikäinen 2021; Wenström 2020, 222.) Esihenkilön ja alaisen välisen luottamuksen kehittyminen on pitkä prosessi, joka vaatii ajan lisäksi vastavuoroisuutta. Vuorovaikutuksen tulee olla avointa, rehellistä, jatkuvaa ja vastavuoroista. Tasaapuolisuus on kaiken perusta ja jokaisen työntekijän tulee olla lähtökohdaltaan samalla viivalla. Luottamuksen rakentamista edistää laadukkaasti tehty työ sekä molempien osapuolten sitoutuminen yhdessä määriteltyihin päämääriin ja tavoitteisiin. Luottamuksella on suora yhteys työyhteisön hyvinvointiin, tuottavuuteen, innovatiivisuuteen, kilpailukykyyn ja tuloksiin. (Pentikäinen 2021.)

Pentikäinen (2014) korostaa luottamuksen merkitystä johtamista kehitettäessä. Luottamusta hän pitää hyvän johtajuuden hedelmänä. Pentikäinen toteaa, että uusi tapa johtaa tarkoittaa läsnäoloa, kannustusta ja vastavuoroisuutta. Luottamus on lupausten pitämistä, avointa vuorovaikutusta, aitoa kuuntelemista ja kuulemista, yhdessä tekemistä ja jokaisen ihmisen arvostamista. Palkaksi esihenkilö saa innostuneen ja sitoutuneen työntekijän. (Pentikäinen 2014, 19–20, 75.) Luottamusta tulee rakentaa jokaisessa työyhteisön tasossa, mutta erityisesti henkilökunnan kesken. Tavoitteellisen toiminnan onnistumiseksi on tehtävä yhteistyötä, koska kukaan ei voi selvitä yksin. Tarvitaan sitoutuneita ja luottamuksellisia yksilöitä, jotka toimivat yhteisen tavoitteen mukaisesti ja muodostavat näin yhteisön. (Pentikäinen 2014, 151.)

### 3.2.2 Luottamuksen rakentamisen 14 kohtaa

Luottamuksen rakentaminen käsitellään tässä työssä Pentikäisen (2014) mukaan. Luottamusta voidaan rakentaa usealla eri tavalla. Tärkeimpänä asiana on teot, joilla voidaan vahvistaa ja osoittaa luottamuksen olemassaoloa. Tekojen rinnalla Pentikäinen (2014) näkee tärkeänä sanat, jos ne eivät ole ristiriidassa tekojen kanssa. Kun ihmisen teot ja sanat kulkevat rinnakkain ja samansuuntaisesti, on sanoilla valtava voima. Jos taas teot ja sanat ovat ristiriidassa keskenään, heikentää se merkittävästi sanojen merkitystä. (Pentikäinen 2014, 75–76.)

Pentikäinen (2014) on nostanut esille 14 eri kohtaa luottamuksen rakentumiseksi. Luottamuksen rakentumisen pohjana on itsetuntemus. On tärkeää tunnistaa itsensä, mistä on tullut, mihin on menossa, mihin uskoo ja mitä arvostaa. On äärimmäisen tärkeää tunnistaa ja nostaa esille omat vahvuutensa ja heikkoutensa. On tiedostettavat ne asiat, mihin pystyy vaikuttamaan. Parhainta itsetuntemusta on omistaa positiivinen, totuudenmukainen minäkuva. Erityisen tärkeänä Pentikäinen (2014) pitää jokaisen ihmisen arvopohjan tunnistamista, sillä arvot ovat pohja luottamukselle. (Pentikäinen 2014, 17.)

Toisena asiana luottamuksen rakentamisessa on kuuntelu. Aito kuuntelu ei ole ainoastaan toisen ihmisen kuuntelua, vaan aitoa läsnäoloa ja toisen ihmisen kuulemistä. Tällöin on osattava asettua toisen ihmisen asemaan ja nähtävä hänen näkökulmansa käsiteltävään asiaan. Tässä pohjana toimii arvostus ja halu ymmärtää toisen ihmisen näkemyksiä. Aito kuuntelu on kärsivällistä läsnäoloa, avoimuutta ja ymmärtämistä. Ilman kuuntelua ei voi oppia ymmärtämään toista ihmistä. Kuuntelussa tärkeää on kiinnittää huomiota sanojen lisäksi myös puhujan eleisiin ja kehonkieleen. Kuuntelussa tarvitaan sanojen lisäksi silmiä ja sydäntä. (Pentikäinen 2014, 81–82.)

Kolmantena asiana luottamuksen rakentumisessa on suora puhe. Tällä Pentikäinen (2014) tarkoittaa rehellisyyttä ja totuuden puhumista. Suora puhe on avointa omien ajatusten ja mielipiteiden esille tuomista. Suoran puheen täytyy kuitenkin sisältää oikeudenmukaisuutta, myötätuntoa sekä itsehillintää ja siinä täytyy olla mukana empatiaa. (Pentikäinen 2014, 84.)

Seuraavina kohtina luottamuksen rakentamisessa ovat arvostuksen osoitus sekä lojaalius. Arvostusta osoitetaan tunnistamalla ja antamalla jokaiselle hänelle kuuluva ihmisarvo. Arvostusta osoitetaan sillä, kuinka kohtelemme toisiamme ja ymmärrämme erilaisuutta. Ihminen kokee itsensä tarpeelliseksi, kun hän kokee olevansa arvostettu. Kun työntekijät kokevat olevansa arvostettuja, sitoutuvat he työhönsä entistä vahvemmin. Arvostuksen ohella lojaalius on tärkeä osa toimivaa työyhteisöä. Lojaaliuden osoittaminen näkyy arvostuksen jakamisena oikeudenmukaisesti. (Pentikäinen 2014, 89–90.)

Luottamuksen rakentamisen peruspilareita on todellisuuden kohtaaminen ja lupauksen pitäminen. Todellisuuden kohtaaminen on jatkuvaa havainnointia, kuuntelua ja tosiasioiden tunnistamista. Tämä kaikki toimii lähtökohtana uudistumiselle ja toiminnan kehittämiseksi. On tiedostettava, ettei johtajana lupaa liikaa ja pysyy antamiensa lupauksen takana. (Pentikäinen 2014, 91–92.)

Kahdeksas teko luottamuksen rakentamisessa on läpinäkyvyyden luominen. Läpinäkyvyydellä tarkoitetaan avointa tiedon jakamista koko työyhteisön kesken. Läpinäkyvydessä korostuu avoin vuorovaikutus, jolloin epävarmuutta pystytään tehokkaimmin poistamaan. (Pentikäinen 2014, 93.)

Tilivelvollisuuden harjoittaminen nähdään luottamuksen rakentumisen yhdeksäntenä tekona. Tällä tarkoitetaan vastuunottamista, -kantamista sekä palvelumieltä. Tässä korostuu omien virheiden kantaminen vastuullisesti ja kiitoksen antaminen avoimesti. Kymmenentenä kohtana nostetaan esille virheiden korjaaminen. Toimivassa työyhteisössä virheitä ei salailla, vaan ne nostetaan esille, käsitellään ja korjataan. Jokainen tekee virheitä ja tämän ajatuksen sisäistäminen avaa oven virheiden avoimelle läpikäymiselle. Virheiden käsittely yhdessä tiivistää yhteistyötä ja luo luottamusta. (Pentikäinen 2014, 94–95.)

Seuraavina kohtina luottamuksen rakentumisessa Pentikäinen (2014) mainitsee tulosten tekemisen ja jatkuvan parantamisen. Luottamus syvenee, kun tehdään asioita, joita on luvattu. Elämä on jatkuvaa oppimista ja kehittymistä, halua pyrkiä parempaan ja oppia uutta. On kyettävä uudistumaan ja kehittämään itseään

olemalla utelias. Jatkuvan kehittymisen taustalla on oltava kehittymistä tukeva johtamiskulttuuri ja avoin palautteen antaminen. (Pentikäinen 2014, 96–98.)

Kolmastoista teko on odotusten kirkastaminen, jolla tarkoitetaan tavoitteiden ja toiminnan selkeästi sanoitettua päämäärää. Toiminnassa on oltava selkeä tavoite ja päämäärä; tämä toimii pohjana luottamuksen rakentumiselle. Avoimen vuorovaikutuksen kautta nämä päämäärät on kirkastettava kaikille työyhteisön jäsenille. Viimeisenä eli neljäntenätoista tekona on luottamuksen laajentaminen. Luottamisessa vastavuoroisuus on kantava voima, jolla luottamusta voidaan syventää. Lähtökohtana on ajatus siitä, että jokainen on luottamuksen arvoinen ja jokainen haluaa tulla luotetuksi. Luottamusta voidaan laajentaa luottamalla, antamalla vastuuta ja valtaa. Antamalla vastuuta ja valtaa luotetaan vastuun ottamiseen sekä vastuunkantamiseen. (Pentikäinen 2014, 99–101.)

### **3.3 Itsensä johtaminen ja sitouttaminen käytännön työssä**

Itsensä johtaminen on taitoa määritellä omat tavoitteensa, kykyä muokata omia asenteita ja tunteita, taitoa ottaa vastaan palautetta, kykyä toimia itsenäisesti sekä rohkeutta toimia oman mukavuusalueensa ulkopuolella (Salminen 2015, 74 – 75). Kun itsetuntemus lisääntyy, oppitaan entistä paremmin tunnistamaan omaa käyttäytymistään, tunteitaan ja toimintaansa (Hämäläinen 2015, 23). Voidaksemme johtaa itseämme, on meidän tiedostettava toiminnan päämäärä ja tehtävä valintoja sen mukaisesti. Itsensä johtamisessa on pohjimmiltaan kyse siitä, miten energiansa kohdistaa ja kuinka tietoisesti kiinnittää huomiota omaan toimintaansa. (Salminen 2015, 74 – 75.) Sydänmaanlakka (2022, 26) lainaten itsensä johtaminen on ”jatkuva oppimis- ja vaikuttamisprosessi”. Itsensä johtamisella pyritään itsetuntemuksen vahvistamisen lisäksi tunnistamaan omia vahvuuksia ja minimoimaan heikkouksia sekä kasvattamaan elämän merkityksellisyyttä (Sydänmaanlakka 2017, 44).

Kaikki johtaminen alkaa siitä, että oppii johtamaan ensin itseään (Suonsivu 2014, 46; Sydänmaanlakka 2016, 110). Itsensä johtaminen vaatii taitoa keskustella itsensä kanssa ja pyrkiä realistisesti arvioimaan omaa tilannettaan ja

toimintaansa (Aarnikoivu 2010, 81-82). Itsensä johtaminen alkaa itsetuntemuksesta ja etenee itsensä hyväksymisen kautta itsensä johtamiseen (Kanerva 2021, 148). Hyvä esihenkilö toimii oman persoonansa kautta huomioiden omat velvollisuutensa työtehtävässään. Tunteitaan näyttävä ja keskusteleva esihenkilö, joka on aito oma itsensä, herättää luottamusta koko työyhteisössä. Itsensä johtaminen on kokoaikaista oppimista ja auttaa tunnistamaan itseään paremmin sekä kehittämään omaa toimintaansa. Realistinen kuva itsestä auttaa kehittymään esihenkilötyössä entistä paremmaksi. Itseään johtava esihenkilö kehittää asennettaan ja motivaatiotaan esihenkilötyön vaatimalla tavalla. (Aarnikoivu 2010, 81 - 82.)

Edward Decin ja Richard Ryan ovat kehittäneet itseohjautuvuusteorian (self-determination theory), jonka mukaan jokaisella ihmisellä on vahvasti sisäiseen motivaatioon vaikuttavia perustarpeita. Näitä perustarpeita katsotaan olevan oma kyvykkyys, omaehtoisuus ja yhteisöön kuuluminen. Kun näihin perustarpeisiin saadaan positiivista vahvistusta, lisää se yksilön motivaatiota ja kyvykkyyttä. Tämä parantaa työssä suoriutumista ja ihminen toimii innostuneesti, määrätietoisesti ja tavoitteellisesti. (Savaspuro 2019, 27-28.)

Aarnikoivu (2010) korostaa, että onnistuakseen valmentavassa johtamisessa on esihenkilön kyettävä johtamaan itseään ja kohdistamaan voimavaransa oikein. Itsestä huolehtiminen on jokaisen esihenkilön velvollisuus, eikä sitä tule nähdä itsekkyytenä. Toisaalta tietynlaista itsekkyyttä tarvitaan myös esihenkilötyössä. Riittävästi itsekäs esihenkilö on tiimilleen arvokas, sillä hän kykenee huolehtimaan omasta ja työyhteisönsä hyvinvoinnista. (Aarnikoivu 2010, 81.)

Itsensä johtamisen rinnalla puhutaan itseohjautuvuudesta, jolla tarkoitetaan hyvin pitkälti samaa asiaa. Tällöin ajatuksena on, että työntekijällä on kyky toimia ilman esihenkilön kokoaikaista kontrollin tarvetta eli hänellä on kykyä johtaa itse itseään. Itseohjautuvuuden pohjana on työntekijöiden välinen luottamus ja usko siihen, että työyksikössä toimitaan asetettujen tavoitteiden mukaisesti. Keskeisintä ja arvokkainta itseohjautuvuudessa on, että työntekijällä on aidosti mahdollisuus vaikuttaa oman työhönsä. Tavoitteiden asetteluun tekevät työntekijät itse

ja näin määrittelevät myös millä tavoin ja millä keinoin tavoitteisiin päästään. (Savaspuro 2019, 26-27.)

Hierarkkisessa työyksikössä päätösten tekemisestä vastaa usein johtavassa asemassa oleva henkilö. Itseohjautuvassa työyksikössä taas päätösten tekeminen on avointa ja tähän osallistuvat ne työntekijät, joita asia vahvimmin koskee. Tässäkin asiassa pohjana on luottamus siihen, että päätökset tehdään kaikkien edun mukaisesti ja tasapuolisesti. (Savaspuro 2019, 27.)

Johtajan rooli työyksikön toiminnassa on valmentava. Johtajat auttavat ratkomaan ristiriitatilanteita, mutta he eivät kokoaikaisesti puutu tiimien työhön. Tiimit luovat itse ratkaisumalleja ristiriitatilanteisiin ja toimivat näiden mukaisesti, johtaja on tässä projektissa tukena. Savaspuro (2019) korostaa, että ilman pomoja toimiva työyksikkö ei ole itsetarkoituksellinen, vaan valmentava johtaminen on väline päästä tavoiteltuun päämäärään. (Savaspuro 2019, 29.)

Valmentavan johtajan tavoitteena on siirtää fokus yksilöllisyydestä yhteisöllisyyteen ja yksilötyöstä yhteistyöhön. Marjo ja Vesa Ristikangas (2017) määrittelevät yhteistyön olevan todellista vasta silloin, kun työtä tehdään omasta halusta yhdessä niin, että se hyödyttää kaikkia osapuolia. Tähän päästään keskustelemalla, osallistamalla sekä ennenkaikkea vahvalla tahdolla. Kaikkien osapuolten on tavoiteltava yhdessä valittua suuntaa eli sitouduttava tavoitteeseen ja unohdettava omat yksilölliset tahtotilansa. Huipputiimissä sen jäsenet ovat sitoutuneet yhteiseen kehittymiseen. Sitouttamisen onnistumisen kannalta on merkityksellistä tunnistaa sen jäsenten taidot ja ominaisuudet, jotka sitten optimoidaan yhteiseen tavoitteeseen pääsemiseksi. Toisaalta johdettavan on yksilönä sitouduttava omaan kasvuunsa ja oppimiseensa. (Ristikangas & Ristikangas 2017, 214-217; Silvennoinen & Tiili 2017, 14.)

Jotta voi sitouttaa ja sitoutua, on oltava selvillä asetetuista tavoitteista ja päämääristä. Myös arviointia tarvitaan ja sen lähtökohdaksi on hyvä ottaa onnistumiskokemukset. Kun johdettava kokee oman tekemisensä merkitykselliseksi asetettujen tavoitteiden saavuttamisessa, hän sitoutuu. Valmentavan johtajan innostava ja kannustava asenne tarttuu. Osallisuus on yksilölle merkityksellistä,

koska silloin voi kokea olevansa osa kokonaisuutta. (Ristikangas & Ristikangas 2017, 218, 235.)

### **3.4 Valmentava johtamiskulttuuri**

#### **3.4.1 Esihenkilö- ja alaisroolit**

Työyhteisöissä korostetaan entistä enemmän jokaisen jäsenen vastuuta ja velvollisuuksia, mutta huomionarvoista on, että samalla jokainen työyksikkö tarvitsee esihenkilön. Esihenkilön rooli on koordinoida toimintakokonaisuutta, valmentaa, tukea, ohjata, innostaa sekä haastaa työntekijöitä kehittämään itseään. Jokaisen työyhteisön jäsenen olisi myös hyvä tiedostaa, että esihenkilöllä on vastuu itsensä lisäksi koko työyhteisön toiminnasta. Esihenkilön tulee sisäistää oma roolinsa sekä sen tuomat oikeudet ja velvollisuudet. Tärkeää on myös tuoda nämä koko työyhteisön tietoisuuteen. (Aarnikoivu 2010, 72, 84, 87.) Johtajuuden näkökulmasta tärkeintä ei tulisi olla vallan käyttö, vaan asioiden tekeminen ja tavoitteiden saavuttaminen yhdessä. Organisaatiossa tulisi olla toimintakulttuuri, joka mahdollistaa itsensä johtamisen. (Markkula 2011, 94.)

Esihenkilötaitojen rinnalla tärkeänä kulkevat alaistaidot. Soili Keskinen (2005) on määritellyt alaistaidon seuraavasti: "Alaistaito on velvollisuutta huolehtia työpaikan viihtyvyydestä, resurssien järkevästä käytöstä, yhteistyöstä työtovereiden ja esihenkilön kanssa, mielipiteiden ilmaisemista asioiden eteenpäin viemiseksi sekä aktiivista osallistumista työpaikan asioiden edistämiseksi." (Keskinen 2005, 20-21.) Kukaan esihenkilö ei pysty yksin tekemään hyvää tulosta ja saavuttamaan tavoitteita, vaan tähän tarvitaan vahvaa yhteistyötä työntekijöiden kanssa (Aarnikoivu 2010, 89 – 90). Myös Suonsivu korostaa, että alaistaitojen merkitys esihenkilötaitojen ohella on merkittävä ja alaistaitojen avulla hallitaan työtä paremmin. Alaistaitojen kautta mahdollistetaan johdettavana olemisen ja perustehtävän toteutuminen. (Suonsivu 2014, 46.)

Arvostetun esihenkilön piirteisiin kuuluvat harkintakyky, inhimillisyys ja muiden arvostaminen. Kun esihenkilöön voi luottaa, hänen päätöksiään voi seurata ja

hänen kanssaan voi käydä todellista dialogia työtä kehittäen. Tämän seurauksena johtaminen kevenee, päätöksiä voidaan tehdä entistä nopeammin ja tiimistä tulee orgaanisesti kehittyvä yksikkö. Ihmisyyttä kunnioittava esihenkilö muuttaa työympäristöä myönteiseksi ja lisää sen menestymisen mahdollisuuksia, samalla hän kuitenkin asettaa rajoja ja seuraa niiden noudattamista. Näin toimiva esihenkilö ei ole autoritaarinen käskijä vaan mahdollistaja. (Kurttila ym., 2010, 9–11, 52–54.)

Valmentavan esihenkilön rooliin kuuluu haastaa itseään sekä muita. Haastaminen on avain kehittymiseen. Haastaminen on isompien vastuiden jakamisen lisäksi sitä, että ei anna valmiita vastauksia tai tyydy ensimmäiseen saamaansa vastaukseen vaan etsii ja vaatii uusia, erilaisia ratkaisumalleja. Kun tiimiläiset saavat itse tehdä päätöksiä, se lisää heidän sitoutumistaan. Haastamiseen liittyy taito kysyä; kysymällä esihenkilö saa työntekijänsä oivaltamaan, sitoutumaan ja ratkaisemaan ongelmia. Esihenkilön on käytettävä kysymistä tietoisesti, kysymysten tulee olla rakentavia ja eteenpäin vieviä, ei syyttäviä, vaimentavia tai johdattelevia. (Ristikangas & Grunbaum 2014, 48–61; Ristikangas & Ristikangas 2013, 200 sekä Mc Carthy & Milner, 2013, 7–8.)

Esihenkilön tärkeä tehtävä on toiminnallaan luoda merkitys alaisensa työlle. Kun työntekijä tuntee koko organisaation ja oman työyksikkönsä toiminnan, pystyy hän näkemään itsensä tärkeänä osana toimintaa ja pystyy tätä kautta sitoutumaan. Kun pystyy sitoutumaan, pystyy antamaan itsestään entistä enemmän. (Aarnikoivu 2010, 72 – 73.) Kehittyäkseen hyväksi johtajaksi on johtajalla oltava halu johtaa alaisiaan. Ei riitä, että haluaa tehdä tulosta, on oltava palava halu tutustua ja olla kiinnostunut alaisistaan, heidän kyvyistään ja vahvuuksistaan. Esihenkilön tulee päästä selville työyhteisön jäseniensä kokemusmaailmasta. Lähtökohtaisena ajatuksena Järvinen (2013, 10, 15) tuo esille, että jokainen henkilö voi kehittyä hyväksi johtajaksi kehittämällä omaa ajatusmaailmaansa.

### 3.4.2 Avoin vuorovaikutus

Yhtenä avoimen vuorovaikutuksen menetelmänä voidaan käyttää valmentavaa vuorovaikutusta. Valmentava vuorovaikutus lisää moninaisuusajattelua, sillä jokaisen keskustelun myötä kasvatamme ymmärtämystämme erilaisuutta kohtaan. Keskeisinä elementteinä vuorovaikutuksessa on kunnioitus, kuuntelu ja kysymykset. Valmentavan vuorovaikutus on ennen kaikkea arvostavaa ja kunnioittavaa, ja sen kautta pääsemme parantamaan työyksikön tehokasta toimintaa. (Ajanko 2016, 112–113.)

Vuorovaikutukseen katsotaan kuuluvaksi keskustelun lisäksi se, miten kohtaamme toisen henkilön sekä ilmeet, eleet ja toisen kokonaisvaltainen huomioiminen (Kuusela 2013, 41–42). Esihenkilön on harjoitettava kykyään olla aidosti kiinnostunut johdettavistaan ja heidän ajatuksistaan. Kiinnostunut esihenkilö saa sitoutuneita, innostuneita ja tyytyväisiä työntekijöitä. Kiinnostumiseen liittyy myös aito kyky kuunnella. Kuuntelemisen kautta toisen tunteminen syvenee ja yhteistyö paranee. (Mc Carthy & Milner, 2013, 6–7; Ristikangas & Grünbaum, 2014, 41–46; Ristikangas & Ristikangas, 2017, 83–86, 89–92.)

Kuunteleminen on tietoinen valinta, jota voi ja pitää harjoitella, sillä kuuntelemista on eritasoista ja erilaatuista. Ristikankaan ja Ristikankaan (2017) mukaan kuuntelijan roolit voidaan jakaa viiteen tasoon. Heikointa kuuntelijan roolia edustaa kuuro, jolloin kuunteleminen on näennäistä ja tarkoituksena on kuulla vain ne asiat, jotka ovat kuuntelijalle itselleen mieluisia. Toinen kuuntelijan rooli on tietäjä, jolloin kuuntelijan huomio on omassa itsessään ja paremmuudessaan. Kolmas rooli on tuomari, jolloin kuuntelija tekee selväksi, onko hän puhujan kanssa samaa vai eri mieltä ja huomio on edelleen kuuntelijassa. Tuomari saattaa jatkaa tilannetta omalla puheellaan kritisoiden toista. Neljäntenä kuuntelijan roolina on tulkki, joka kykenee kääntämään huomioon toiseen ja etsii tietoisesti merkityksiä puhujan viestin takaa. Viides rooli on ymmärtäjä, jolloin kuuntelijan huomio on täydellisesti toisessa ja hän kykenee sivuuttamaan omat ajatuksensa ja mielipiteensä täysin kuunnellussa tätä. (Ristikangas & Ristikangas 2017, 107–108, 110–111.)

Soback (2021) jakaa kuuntelemisen neljään tasoon: pinnallinen, väittelevä, hyväksyvä ja tutkiskeleva. Pinnallinen kuuntelija kuuntelee näennäisesti keskittymättä puhujaan. Väittelevä kuuntelee sen vuoksi, että voi väittää vastaan. Kumpikaan edellä mainittu kuuntelemisen taso ei anna puhujalle kokemusta siitä, että hän tulee kuulluksi. Hyväksyvä kuuntelija antaa puhujalle aidosti tilaa tuoda esille ajatuksiaan ja suhtautuu tähän arvostavasti. Tutkiskeleva kuuntelija vie kuuntelemisen vielä astetta syvemmälle kuunnellen myös viestin taustalla vaikuttavia tekijöitä. Hyvä valmentava johtaja osaa käyttää molempia jälkimmäisistä kuuntelemisen tasoista. (Soback 2021, 144–147.)

Valmentavalla johtajalla tulee olla ymmärtäjän rooli kuunnellessaan alaisiaan, jotta nämä kokevat tulleen oikeasti kuulluksi. Kun alainen kokee tulleen kuulluksi, niin hänen on helpompi hyväksyä johtajan ajatukset. Kuulluksi tulemisen kokemusta johtaja voi vahvistaa kysymyksillä, joissa ei ole arvolatausta. Kuullun toistamisella johtaja vahvistaa sen, mitä on kuullut. Katsekontakti, kehonkieli, hiljaisuuden kunnioittaminen puhujan miettiessä keskustelun aikana ja asettuminen puhujan asemaan vahvistavat niin ikään kuulluksi tulemisen kokemusta. Kuunnellessa häiriötekijät on syytä minimoida. Lopuksi tehtävä yhteenveto varmistaa sen, että molemmat osapuolet tietävät olevansa yhteisymmärryksessä puhutuista asioista. Kuunteleminen on toisen arvostamista ja välittämistä sekä avainoppimiseen. (Ristikangas & Ristikangas 2017, 109–111.)

Suora kommunikaatio on osa avointa ja tehokasta vuorovaikutusta, jolla pystytään parhaiten kasvattamaan luottamusta. Suoralla kommunikaatiolla tarkoitetaan kykyä keskustella asioista selkeästi ja totuudenmukaisesti sekä sellaisella kielellä, että sillä on positiivinen vaikutus kuulijaan. Suora kommunikaatio on toista kunnioittavaa, vaikka käsittelyssä olisi vaikeita asioita. (Suonsivu 2014, 51.) Keskustelu on todellista dialogia vasta silloin, kun keskiössä on asian ydin ja puhumisen lisäksi osallistujat kykenevät myös kuuntelemaan toisiaan (Vuori 2017, 192–193).

Suonsivu (2014, 51–54) korostaa, että ihmisten välinen kommunikaatio on perusedellytys kaikelle työnyhteisön toiminnalle, kasvulle ja kehitykselle. Suorassa kommunikaatiossa kysyminen ei sinänsä ole itseisarvo vaan valmentavan

johtajan on saatava kysymyksillään aikaan ajattelua, uusia näkökulmia ja toimintaa. Jotta näitä asioita saa aikaan, on opeteltava kysymään oikeita kysymyksiä. Suljetut kysymykset alkavat lähes aina O-kirjaimella ja päättyvät usein -ko tai -kö, esimerkiksi ”onko”. Suljetut eli O-kysymykset ovat niitä, joihin voidaan vastata joko kyllä tai ei. Ne eivät useinkaan saa aikaan ajattelua ja herätä uusia näkökulmia vaan antavat signaalin, että kysyjä on jo alkanut ratkoa ongelmaa ja haluaa kysymyksen avulla saada myös toisen ajattelemaan samalla tavalla. (Soback 2021, 137–139.) Suljettuja kysymyksiä voidaan hyödyntää tilanteissa, joissa halutaan selvittää, onko johdettava valmis esimerkiksi kehittämään itseään lisää tai muuta johdettavan tahtotilaan liittyvää asiaa (Ristikangas & Ristikangas 2017, 111).

Avoimet kysymykset alkavat puolestaan usein M-kirjaimella ja niitä voidaankin kutsua M-kysymyksiksi esimerkiksi ”mitä”. M-kysymyksiin ei yleensä voi vastata vain kyllä tai ei, jolloin ne herättävät ajatuksia ja näkökulmia; vastaajan on pohdittava vastaustaan itse. (Soback 2021, 139–140)

M-kysymykset voidaan jaotella kuvaileviin, kontekstuaalisiin, reflektiivisiin ja strategisiin kysymyksiin. Kuvailevien kysymysten avulla esihenkilö auttaa alaistaan ratkomaan ongelmaa ja kontekstuaaliset kysymykset ohjaavat alaista löytämään toimintansa syy-seuraus-suhteet. Reflektiiviset kysymykset edistävät alaisen itsetutkiskelua ja strategiset kysymykset suuntautuvat tulevaisuuteen ja tavoitteisiin. (Ristikangas & Ristikangas 2017, 112–113.) Jo niinkin yksinkertainen asia kuin kysymysten oikeanlainen asettelu ohjaa esihenkilöä kohti valmentavaa johtamisotetta ja saa aikaan johdettavassa ”ajattelun prosessin” (Soback 2021, 141).

Avoimen vuorovaikutuksen avulla saadaan tietoa toisen henkilön ajatuksista ja kokemuksista. Työyhteisöissä vuorovaikutuksella on suora yhteys työhyvinvointiin. Avoimen vuorovaikutuksen lähtökohtana on kohtaamisen taito, kyky keskustella kunnioittaen ja rakentavasti sekä taito hallita omia tunteita. Avoin vuorovaikutus edellyttää luottamusta, turvallisuuden kokemusta, kunnioitusta, arvostusta sekä tasapuolisuutta. (Suonsivu 2014, 51–54.)

### 3.4.3 Työntekijöiden vahvuuksien ja osaamisen tunnistaminen

Valmentava johtamiskulttuuri on rikastava yhteisö, jossa jokainen tiimin jäsen innostaa muita ylittämällä omia rajojaan tavoitteiden saavuttamiseksi. Yksi palkitsevimista kokemuksista on tätä kautta ryhmään kuuluminen. Innostuksen tunteen löytäminen on avain haluun kehittyä. Innostusta lisää mahdollisuus olla mukana, olla aktiivisesti osallisena ja vaikuttamassa. Tässä innostuksen herättämisessä esihenkilöiden toiminnalla on iso merkitys. (Ristikangas & Ristikangas 2017, 268-269.) Jalonen (2021) kuvaa jokaisen ihmisen olevan voittaja, jos hän kykenee aktiivisesti kehittämään itseään. Tiimissä hän korostaa jokaisen olevan yhtä tärkeä, vaikkakin jokaisella on oma roolinsa ja velvollisuutensa. (Jalonen 2021, 172.)

Innostumista saadaan aikaan yksinkertaisilla asioilla: myönteinen ilmaisu suullisesti sekä kehollisesti, yksilöiden vahvuuksien käyttäminen, muiden innostukseen liittyminen ja omalla esimerkillä innostaminen (Ristikangas & Grunbaum 2014, 63–65). Innostus lisääntyy, kun johtaja ja johdettavat keskustelevat yhdessä työstä ja päättävät yhdessä lisätä työhön hauskuutta velvollisuuksien rinnalle. Innostamisella tarkoitetaan vuoropuhelua, jossa opitaan koko ajan paremmin tuntemaan toisia työntekijöitä. (Ristikangas & Ristikangas 2017, 237.)

Valmentavaa johtajuutta on helpointa harjoitella yksilöiden kanssa kahdenkeskisissä kohtaamisissa ja vasta omien esihenkilötaitojen kartuttua laajentaa koko tiimin johtamiseen. Yksilöiden kohdalla on tärkeää tunnistaa heidän vahvuutensa ja edelleen vahvistaa niitä. Työntekijät näkevät usein itsessään helpoiten ne osa-alueet, joissa epäonnistuvat tai toimivat puutteellisesti. Siksi esihenkilön onkin tärkeää sanoittaa vahvuuksia, jolloin työntekijä innostuu entistä enemmän käyttämään sekä vahvistamaan niitä. On tärkeää muistaa, että jokaisessa työntekijässä on vahvuuksia, vaikka niitä ei aina heti erottaisikaan. Nämä vahvuudet ovat niin sanotusti piilossa eikä henkilö itse pysty niitä tunnistamaan. Näin ollen ihmiset eivät ole näistä vahvuuksistaan tietoisia. Esihenkilön on tehtävä tietoinen valinta haluta nähdä jokaisessa potentiaalia, toisten kohdalla se käy helpommin, toisten kanssa sitä potentiaalia on etsittävä pidempään. Vahvuuksien lisäksi on osattava löytää työntekijöiden heikkouksista ne, joita on syytä

kehittää työstä suoriutumisen mahdollistamiseksi ja parantamiseksi. Sellaisiin heikkouksiin, joilla ei ole työsuoritusta häiritsevää vaikutusta tai jonka joku muu tiimiläinen voi paikata, ei kannata aktiivisesti puuttua. (Ristikangas & Grünbaum 2014, 30–41; Suonsivu 2014, 45; Kurttila, Laane, Saukkola & Tranberg 2010, 70–73.)

Omien vahvuuksien tunnistaminen vaatii keskustelua itsensä kanssa, itsepohdiskelua koskien itseään ja elämäänsä. Nämä piilossa olevat vahvuudet ovat usein piilotettuina ennakkoluulojen taakse. Kun ihminen tiedostaa vahvuutensa ja käyttää niitä oikein, peilautuu se positiivisesti sekä työhyvinvointiin että työssä suoriutumiseen, tällöin työnhallinta paranee. Työnhallinnalla tarkoitetaan vaikutusmahdollisuutta ja osallisuutta omaa työtä koskevaan päätöksentekoon. (Suonsivu 2014, 45–46.)

Valmentavan johtajan pitää tuntea työntekijöidensä lisäksi myös itsensä. On tärkeää tunnistaa omat vahvuutensa sekä heikkoutensa. Kaikkea itsessään ei voi eikä tarvitse muuttaa, vaan johtaja saa olla ”oma paras itsensä työssään” (Kurttila ym. 2010, 23). Omien vahvuuksien tunnistaminen auttaa tunnistamaan myös muiden vahvuuksia. Ne piirteet, jotka jossakin tilanteessa nähdään heikkoutena, voivatkin toisessa tilanteessa näyttäytyä vahvuutena. Esihenkilölle on hyötyä opetella tasapainoilemaan näiden luontaisten vahvuuksiensa ja heikkouksiensa kanssa. (Kurttila ym. 2010, 30–32.) Tähän päästään tutustumalla jokaiseen henkilöön yksilöllisesti ja perehtymällä siihen, kuka kukin työntekijä pohjimmiltaan on ja mitä tietä hän on kulkenut sen hetkiseen tilanteeseensa (Leppänen & Rauhala 2012, 181).

#### **3.4.4 Työntekijöiden itsenäisen päätöksenteon tukeminen**

Valmentavan johtajuuden toteutuminen vaatii johtajalta johdettavien itsenäisen päätöksenteon edellyttämistä ja mahdollistamista. Päätöksiä johdettavat tekevät ennalta sovittujen ja asetettujen tavoitteiden sekä reunaehtojen mukaisesti. Itsensä johtaminen vaatii toteutuakseen selkeää viestintää: johdettavien on tiedettävä, että heiltä odotetaan itsenäistä päätöksentekoa. Johdettavilla on oltava

riittävästi tietoa päätöksenteon pohjaksi. Organisaation rakenteiden hierarkisuus voi tehdä itsenäisen päätöksenteon mahdottomaksi, joten tarvittaessa näitä rakenteita on muutettava ennen kuin itsenäistä päätöksentekoa voidaan edes vaatia. (Soback 2021, 157- 162.) Tehtävistä suoriutuminen vaatii tarkkaillua ja seurantaa, etteivät työntekijät jää tehtävässään yksin ja koe näin välinpitämättömyyden tunnetta (Järvinen 2011, 37-38).

Soback (2021) kuvaa käsitteellä "vastuun kehä" vaihtoehtojen, valinnan, vallan ja vastuun suhdetta toisiinsa: vaihtoehdot tekevät valitsemisen mahdolliseksi; valinnanvapaus on valtaa; vallasta seuraa vastuu ja vastuullinen etsii parempia vaihtoehtoja. Aidon vastuuttamisen ehtona on aito valta valita. Samalla kun valmentava johtajuus kehittää johdettavien kykyä tehdä itsenäisiä valintoja, se kasvattaa heitä henkilökohtaisessa vastuussa. (Soback 2021, 164-168.) Vastuulla tarkoitetaan sitä, että työntekijä hoitaa hänelle annetun tehtävän sovitulla tavalla loppuun asti (Pohjanheimo 2012, 52). Vastuuttaessaan johtajan on kyettävä huomioimaan johdettavien erilaiset valmiudet vastuun ottamiseen. Toinen johdettava saattaa olla valmis tekemään suuriakin päätöksiä itsenäisesti, kun taas toisen kohdalla on syytä aloittaa pienin askelin. Toisaalta johtajan on myös kyettävä huomiomaan yksilön kehittyminen, jolloin vastuun määrää voi lisätä. (Soback 2021, 164-168.)

Esihenkilön tekemillä pienilläkin muutoksilla voi olla iso merkitys tiimin toimintaan. Valmentavan johtajuuden ideologiaa voi alkaa tuoda omaan johtamistapaansa pala kerrallaan ja vahvistaa onnistumisia. Epäonnistumiset tai työntekijöissä mahdollisesti heräävät negatiiviset reaktiot eivät saa lannistaa vaan on oltava pitkäjänteinen. (Ristikangas & Grünbaum 2014, 120–121.)

### **3.4.5 Palautekulttuuri**

Valmentava johtaminen korostaa työyhteisön jäsenten yksilöllistä kasvua ja kehittämistä. Tähän voidaan päästä ainoastaan arvioinnilla ja palautteen antamisella. (Ristikangas & Ristikangas 2017, 246.) Palaute liitetään usein negatiivisiin mielikuviin ja se herättää ajatuksia epäonnistumisesta. Tästä ei

kuitenkaan ole kyse, vaan palautteella halutaan vaikuttaa toisen toimintaan ja kehittymiseen. Palautteen annon merkitys on tukea kunkin yksilön kehittymistä, vahvistaa onnistumisen kokemuksia, tukea työhyvinvointia tai ehkäistä epätoivottua toimintaa. Yhtä lailla palautteen antamisella halutaan vahvistaa yhteistyötä ja avointa vuorovaikutusta. (Silvennoinen & Tiili, 2017, 6,18.) Ahonen ja Lohtaja-Ahonen (2014) korostavat palautteen olevan paras keino kasvattaa itsetuntemusta. Palautteen avulla ihminen oppii itsestään sen, minkä toiset ihmiset hänestä näkevät ja näin oppii tuntemaan itsensä vahvuuksineen ja heikkouksineen. Kun oppii tuntemaan itsensä, oppii löytämään itselle toimivia ja parhaita keinoja eri tilanteissa toimimiseksi. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2014, 14.)

Kannustavassa työyhteisössä palautteen antaminen on vuorovaikutustilanne, jossa jokaisella on mahdollisuus kertoa oma näkemyksensä asiasta. Tällä vuorovaikutuksella on tärkeä osa siinä, että todellisuus on kaikille tunnistettavissa ja selkeä. Palautteen antaminen tukee yksilön kasvun lisäksi koko työyhteisön kehittymistä. (Ristikangas & Ristikangas 2017, 246-248.) Palautteenantoa ei voida nähdä yksittäisinä palasina, vaan se on laaja-alainen kokonaisuus, joka pohjautuu avoimeen vuorovaikutukseen työyhteisön kokonaistoiminnassa (Ranne 2014, 15-16). Myönteinen palaute toimii, kuten ravinteet kasville. Ilman ravinteita parhaatkin taimet kuolevat ja toisaalta hyvä ravinne saa heiveröisemmänkin taimen kasvamaan ja kukoistamaan. (Soback 2021, 217-218.)

Esihenkilö voi omalla toiminnallaan rakentaa työpaikalle toimivan palautekulttuurin, jossa palautteen antamisesta muodostuu luonnollinen tapa. Esihenkilön tärkein työkalu palautekulttuurin luomisessa on itse pyytää ja vastaanottaa palautetta. (Ristikangas & Grünbaum 2014, 92-93; Ristikangas & Ristikangas 2017, 238-239.) On tärkeää ymmärtää, että palautteen saaminen on signaali siitä, että palautteen antaja on pohtinut asiaa. Puolustautuminen ei ole oikea tapa vastata palautteeseen vaan hedelmällisempää on kiittää siitä. (Ristikangas & Ristikangas 2017, 238-239.)

Valmentavalle esihenkilölle “Kolmen Koon -sääntö”, on hyvä ohjenuora palautetta antaessa. Pitää muistaa “kiittää, kannustaa ja kehittää”. Sekä myönteistä että korjaavaa palautetta tarvitaan, sillä ilman toisiaan ne eivät ole hyödyllisiä. Myönteinen ja korjaava palaute antavat toisilleen tehoa. Rohkeasti ja reilusti annettu palaute mahdollistaa oppimisen. (Ristikangas & Ristikangas 2017, 241.)

Palautteen antaminen on syytä sovittaa esihenkilön sekä alaisen persoonaan sopivaksi. Esihenkilön kannattaa antaa palautetta sellaisilla tavoilla, jotka hän itse kokee luontevaksi. Lisäksi on syytä muistaa, että työntekijät ovat erilaisia. Joku nauttii julkisesta palautteesta, toinen taas ottaa palautteen vastaan mieluummin kahden kesken. (Kurttila 2010, 74.) Joku työntekijä haluaa palautteen mahdollisimman suoraan, kun toiselle palaute on syytä antaa hienovaraisesti. Jos palautetilanteessa palautteen saaja kokee tarvetta puolustautua, on se signaali siitä, että keskustelua palautteen ympärillä pitää jatkaa. (Ristikangas & Ristikangas 2017, 242). Oulasmaan (2022) mukaan jokaisen työyhteisön velvollisuus on sopia yhteiset pelisäännöt palautteen antamiselle, ja sen tarkoitukselle. Hän korostaa, että toisten kunnioitus ja arvostus luo toimivan pohjan yhtenäiselle palautekulttuurille. (Oulasmaa 2022, 242-243.)

Myönteistä palautetta kannattaa antaa myös silloin, kun palautteen saaja ei ole itse paikalla. Tällainen toiminta vaikuttaa työyhteisön ilmapiiriin positiivisesti erityisesti silloin, kun esihenkilö antaa palautetta vuorotellen kaikista työntekijöistä. Tärkeintä palautteen antamisessa on se, että palaute on aidosti totta. (Kurttila ym. 2010, 74.)

Oulasmaa (2022) korostaa palautekulttuurin tärkeyttä osana toimivaa työyhteisöä. Toimiva palautekulttuuri kasvattaa jokaisen itsetuntemusta, luo keskinäistä arvostusta, kunnioitusta ja luottamusta, lisää työyhteisön innostusta ja työn merkityksellisyyttä sekä toimii laaja-alaisena johtamisen välineenä. (Oulasmaa 2022, 37-39.)

### 3.4.6 Milloin valmentava johtaminen ei toimi?

Arjessa esihenkilön on tunnistettava tilanteet, jolloin managerin tai leaderin rooli toimii coachin roolia paremmin. Esihenkilön rooli on aina tilannesidonnainen. (Ristikangas & Grünbaum 2014, 26-27; Beattie ym. 2014, 185-186; McCarthy & Milner 2013, 773.) Soback (2021) on kuvannut käytännön tasolla tilanteita, joissa valmentava johtamisote ei toimi. Jos johdettavalla ei ole valmiuksia toimia omassa roolissaan, valmentava johtaminen ei voi onnistua. Valmentava johtaminen vaatii molempien osapuolten sitoutumista rooleihinsa. Työtehtävien muuttaminen tai lisäkouluttautuminen voivat ratkaista edellä kuvatun ongelman. (Soback 2021, 80-81.)

Valmentavaa johtamista ei kannata käyttää tilanteissa, joihin on jo etukäteen olemassa yksi oikea ratkaisu, mutta valmentamisella voidaan saada työntekijä käyttämään tätä olemassa olevaa ratkaisua tilannetajuisesti. On myös olemassa tiettyjä tilanteita, joissa tarvitaan selkeä johtajan päätös. Valmentava johtaja on edelleen johtaja, jonka on kyettävä tekemään valintoja ja päätöksiä tilanteen niin vaatiessa. (Soback 2021, 81.)

Kaavamaisessa työssä tehokkainta on noudattaa valmiita ohjeistuksia. Luovuuteen ja itsenäisiin ratkaisuihin kannustaminen voi tällöin haitata työstä suoriutumista. Vaikka valmentava johtaminen ei toimisi itse työsuorituksessa, kannattaa sitä edelleen käyttää johtajan ja johdettavan sekä koko tiimin välisessä vuorovaikutuksessa. Myöskään hätätilanteissa valmentava johtaminen ei ole tarkoituksenmukaista. Tällöin suorat käskyt toimivat paremmin ja tehokkaammin. (Soback 2021, 81-82.)

### 3.5 Peili-käyttäytymisprofiili valmentavan johtamisen pohjana

Valmentavassa johtamisessa työntekijöitä voidaan luokitella useiden eri käyttäytymisprofiilien avulla. Tässä opinnäytetyössä käytettiin valmentavan

johtamisen työkalun koostamisen pohjana Peili-käyttäytymisprofiilia. Peili-käyttäytymisprofiili perustuu piirreteoreetikko Timothy Learyn kahdeksan erilaisen käyttäytymistyylin malliin sekä Andrew Ahlgrenin kehittämään käyttäytymisprofiiliin. Profiili on selkeärakenteinen ja tarjoaa sekä aloittelevalle että kokeneemmalle esihenkilölle toimivan mallin tunnistaa erilaisia työntekijäpersoonia ja johtaa heitä koko tiimiä hyödyttävällä tavalla. (Ristikangas & Ristikangas 2017, 131-132.)

Peili- käyttäytymisprofiili kuvaa neljä käyttäytymistyyliä: edistävä, määrätietoinen, kannattava ja erittelevä tyyli (kuvio 2). Tämä jaottelu on karkea, mutta antaa kuitenkin näkemyksen eri käyttäytymistyyleistä. Samassa työntekijässä voi olla piirteitä useammastakin käyttäytymistyylistä. Profiilissa on kaksi akselia: vaaka-akseli kuvaa, kuinka henkilö käyttäytyy vuorovaikutustilanteissa ja pystyakseli henkilön tapaa ilmaista tunteitaan vuorovaikutuksessa. Vaaka-akselin toisessa päässä on hallitseva ja toisessa mukautuva, pystyakselissa puolestaan muodollinen ja epämuodollinen. Profiili luo ajatusta siitä, että ihmisten erilaisuutta voidaan hyödyntää koko työyhteisön voimavarana. (Ristikangas & Ristikangas 2017, 131-132, 138; Jabe 2017, 189.)



Kuvio 2. Peili- käyttäytymisprofiilin ulottuvuudet ja tyylit (Oy Integro Finland Ab 2004).

Edistävää käyttäytymistyyliä edustava työntekijä on hauska, luova ja vuorovaikutuksellisesti lahjakas (kuvio 3). Hän tuo avoimesti asioita keskusteluun ja inhoaa heikkoa kommunikointia. Hän ei pelkää ottaa riskejä, ja hänellä on runsaasti ideoita. Edistävän käyttäytymistyylin heikkoutena voidaan pitää liiallista optimistisuutta ja kärsimättömyyttä, jolloin asiat jäävät helposti kesken. Kyseiselle henkilölle realistinen ongelmien kohtaaminen voi olla haastavaa. (Ristikangas & Ristikangas 2017, 132-133.)

Määrätietoista käyttäytymistyyliä edustava työntekijä nauttii itsenäisestä työskentelystä. Hän on päämäärätietoinen ja toimii asetettujen tavoitteiden mukaisesti. Määrätietoinen ei pelkää haasteita eikä nopeaa työtahtia. Vuorovaikutustilanteissa hän esittää asiat suoraan ja napakasti ja odottaa sitä myös muilta. Määrätietoisen työntekijän haasteet liittyvät sosiaalisiin tilanteisiin ja voivat ilmetä kuuntelemattomuutena ja joustamattomuutena, myös tilannetaju saattaa olla heikko. Määrätietoisen työntekijän toimintaa ohjaa aina tuloksellisuus. (Ristikangas & Ristikangas 2017, 134-135.)

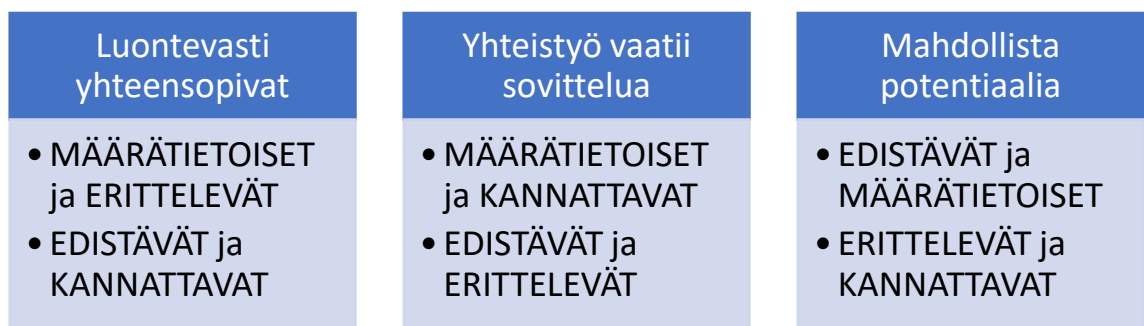
Erittelevää käyttäytymistyyliä edustava työntekijä tarvitsee selkeän tehtäväkuvan. Hän kykenee työskentelemään sekä yksin että ryhmässä, mutta keskittyy aina enemmän asioihin kuin ihmisiin ja tunteisiin. Erittelevälle työntekijälle tärkeää on asiallisuus ja sitoutuminen, ja hän nauttii rutiineista. Vuorovaikutustilanteissa hän voi olla hiljainen, mutta tuo kuitenkin mielipiteensä esille faktoihin tukeutuen. Erittelevän työntekijän saattaa olla vaikea ottaa riskejä, pysyä aikataulussa ja delegoida tehtäviä. (Ristikangas & Ristikangas 2017, 135-136.)

Kannattavaa käyttäytymistyyliä edustava työntekijä on myös sosiaalisesti lahjakas ja yhteistyökykyinen. Kannattava työntekijä luo tiimiin toiminnallaan kunnioitusta ja luottamusta. Hän osaa kuunnella ja kannustaa sekä on optimistinen. Kannattavan työntekijän heikkoutena voidaan pitää turvallisuushakuisuutta, jämähäköyden puutetta ja pelkoa kohdata ongelmia. Kannattava ei pidä turhista hierarkioista, mutta ymmärtää johtajuutta ja toimii roolissaan sitä tukien. (Ristikangas & Ristikangas 2017, 136-138.)



Kuvio 3. Käyttäytymistyylien vahvuudet ja heikkoudet (Ristikangas & Ristikangas 2017, 132-138).

Valmentavassa johtamisessa ymmärretään, että toimivaan tiimiin tarvitaan työntekijöitä kaikista käyttäytymistyyleistä. Jokainen työntekijä tuo oman vahvuutensa tiimiin, minkä valmentava johtaja osaa hyödyntää koko tiimin eduksi (kuvio 4). Tämän tosiasian tulisi toimia ohjenuorana rekrytoitaessa uusia työntekijöitä sekä koostettaessa erilaisia tiimejä työyhteisön sisällä. Erilaisuuden ymmärtäminen ja hyväksyminen on pohja sille, että sitä voidaan alkaa oikeasti hyödyntää. (Ristikangas & Ristikangas 2017, 138-139, 158-160.)



Kuvio 4. Käyttäytymistyylien yhteensovittaminen (Ristikangas & Ristikangas 2017, 139-141).

Luontevasti keskenään toimeen tulevat määrätietoiset ja erittelevät sekä edistävät ja kannattavat. Ensimmäisiltä työt hoituvat, mutta esihenkilön tehtävänä on varmistaa avoin vuorovaikutus ja yhteistyö työn tuloksen osalta. Jälkimmäisten yhteistyö pursuaa intoa ja iloisuutta. He pystyvät yhdessä ideoimaan tehokkaasti, mutta tarvitsevat apua asioiden loppuun viemisessä. (Ristikangas & Ristikangas 2017, 139-140.)

Määrätietoiset ja kannattavat sekä edistävät ja erittelevät ovat kaukana toisistaan. Määrätietoista pitää hillitä, ettei hän jyrää mielipiteillään ja toiminnallaan kannattavaa työntekijää. Kannattavaa pitää puolestaan rohkaista omien mielipiteidensä esille tuomiseen. Toimivan yhteistyön mahdollistajana on parhaimmillaan edistävä työntekijä. Suurpiirteinen edistävä ja yksityiskohtainen erittelevä työntekijä täydentävät toisiaan, jos molempien ääni saadaan kuuluviin. Tasavertaisina toimijoina heistä saattaa muodostua erittäin toimiva työpari. (Ristikangas & Ristikangas 2017, 140.)

Edistävän ja määrätietoisien työntekijän yhteistyö ei ole helppoa, mutta parhaimmillaan se voi johtaa huipputuloksiin. Tämä vaatii toisen vahvuuksien arvostamista. Kitkaa saattaa aiheuttaa erilaiset käsitykset aikataulusta ja keskustelemisen tarpeellisuudesta. Sovinnaiseen yhteistyöhön kykenevät parhaiten erittelevä ja kannattava työntekijä. He osaavat ennakoida tilanteita niin, ettei konflikteja pääse syntymään. Molemmat hoitavat työssä osansa, mutta tavoitteellinen toiminta voi jäädä puuttumaan. (Ristikangas & Ristikangas 2017, 139-141.)

## **4 Siun soten kotihoito**

Siun sote on organisaatio, joka järjestää kaikki julkiset sosiaali- ja terveystalvet Pohjois-Karjalassa 13 kunnan alueella sekä Heinävedellä. Siun soten järjestämällä kotihoidolla tarkoitetaan asiakkaan kotona asumisen tukemista mahdollisimman pitkään. Kotihoitoa myönnetään henkilölle, joka tarvitsee omassa

kodissaan apua päivittäisistä toimista selviämiseen turvallisesti. (Siun sote 2021a.) Sosiaali- ja terveysministeriöllä on vastuu kotihoidon palvelujen lainsäädännöstä. Toimintaa ohjaa kotihoidon puolelta sosiaalihuoltolaki sekä kotisairaanhoidon puolelta terveydenhuoltolaki. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2022.)

Kotihoito on palvelukokonaisuus, johon kuuluu kotipalvelu, tukipalvelut sekä sairaanhoitopalvelut. Kotihoidon palvelukokonaisuuteen on yhdistetty kotihoito ja kotisairaanhoido. Kotihoito kuuluu henkilöille, joiden toimintakyky on tilapäisesti tai pysyvästi heikentynyt, eivätkä he pärjää kotona ilman ulkopuolista apua. Kotihoidon tavoitteena on mahdollistaa asiakkaan asuminen kotona mahdollisimman pitkään ja tukea asiakkaan toimintakykyä ja elämänhallintaa. Kotihoidon järjestämisvastuu kuuluu jokaiselle kunnalle, mutta asiakkaalla on mahdollisuus ostaa palveluita myös suoraan yksityisiltä palveluntuottajilta. (Ikonen 2015, 18; sosiaalihuoltolaki 1301/2014.)

Kotihoitoa voi saada kotona asuva henkilö sairauden, vammaisuuden tai heikentyneen toimintakyvyn vuoksi. Suurin osa kotihoidon asiakkaista on iäkkäitä henkilöitä, mutta yhtä lailla asiakaskuntaan kuuluvat iästä riippumatta esimerkiksi mielenterveysasiakkaat sekä pitkäaikaissairautta sairastavat henkilöt. Kotihoidon avulla turvataan asiakkaan asuminen omassa kodissaan mahdollisimman pitkään, mutta myös sairaalajaksojen jälkeinen jatkohoito kotona. (Ikonen 2015, 19; sosiaalihuoltolaki 1301/2014.)

Lailla ikääntyneen väestön toimintakyvyn tukemisesta sekä iäkkäiden sosiaali- ja terveystalveluista (28.12.2012/980) eli vanhustalvelulailla tuetaan ikääntyvän henkilön kokonaisvaltaista hyvinvointia sekä itsenäistä suoriutumista. Laissa korostetaan, että talveluja tulee tuottaa jokaisen ikääntyneen yksilöllisen toimintakyvyn ja tarpeen mukaisesti ja ensisijaisesti hänen omassa kodissaan. ”Kunnan on toteutettava iäkkään henkilön arvokasta elämää tukeva pitkäaikainen hoito ja huolenpito ensisijaisesti hänen kotiinsa annettavilla ja muilla sosiaali- ja terveydenhuollon avotalveluilla.” Tämä velvoite siirtyi 1.1.2023 alkaen hyvinvointialueille. (Laki ikääntyneen väestön toimintakyvyn tukemisesta sekä iäkkäiden sosiaali- ja terveystalveluista 28.12.2012/980, 14§.)

Sosiaalihuoltolain tarkoituksena on edistää ja ylläpitää hyvinvointia sekä sosiaalista turvallisuutta. Lailla halutaan estää eriarvoisuutta ja lisätä osallisuutta. Laki turvaa yhdenmukaiset ja tasavertaiset palvelut kaikille sekä edistää asiakaslähtöisyyttä ja asiakkaan oikeutta hyvään hoitoon ja palveluun. Sosiaalihuoltolain tavoitteena on myös parantaa yhteistyötä eri toimijoiden välillä lain määrittelemien tavoitteiden toteutumiseksi. (Sosiaalihuoltolaki 1301/2014,1§.)

Kotisairaanhoidon ohjaa terveydenhuoltolaissa määritellyt tavoitteet. Lain tarkoituksena on edistää ja ylläpitää väestön terveyttä ja hyvinvointia sekä pienentää väestössä esiintyviä terveyseroja. Kuten sosiaalihuoltolaissa, tavoitteena on yhdenvertaista ja vahvistaa palvelujen asiakaskeskeisyyttä sekä parantaa toimijoiden välistä tiivistä yhteistyötä. (Terveydenhuoltolaki 1326/2010, 2§.)

Sosiaalihuoltolakia uudistettiin ja uudistettu lainsäädäntö tuli voimaan 1.1.2023 alkaen (Sosiaalihuoltolaki 1301/2014; 878/2022). Hallituksen esityksessä on nostettu merkittävään asemaan kotihoidon uudistaminen. Esityksen ja lainsäädännön uudistuksen tavoitteena on vahvistaa ja lisätä kotihoidon resursseja sekä laatua, kehittää moninaisempia asumisen muotoja, johtamista sekä teknologisia ratkaisuja iäkkäiden kotiin annettavissa palveluissa. Keskiössä uudistuksessa on kotihoidon järjestämisvastuu yksilöllisiin tarpeisiin perustuen vuorokaudenajasta riippumatta. Kokonaistavoitteena on myös selkeyttää sosiaalihuoltolain palvelujen kokonaisuutta. (Hallituksen esitys 231/2021; Sosiaalihuoltolaki 1301/2014; 878/2022.) Eduskunta edellyttää, että hallitus seuraa lakiesityksen vaikutuksia ikäihmisten kotihoidon ja ympärivuorokautisen hoidon saatavuuteen ja laatuun (Eduskunnan vastaus 2022).

Siun soten järjestämällä kotihoidolla tarkoitetaan asiakkaan kotona asumisen tukemista mahdollisimman pitkään. Kotihoitoa myönnetään henkilölle, joka tarvitsee omassa kodissaan apua päivittäisistä toimista selviämiseen turvallisesti. Kotihoito perustuu aina palveluohjaajan tekemään palvelutarpeen arvioon ja se voi olla joko tilapäistä tai säännöllistä. (Siun sote 2021b.)

Kotihoitoa toteutetaan aina asiakkaan omia voimavaroja korostaen ja tukien. Jokaiselle kotihoidon asiakkaalle laaditaan henkilökohtainen hoito- ja

palvelusuunnitelma, joka määrittelee kotihoidon tehtävät ja vastualueet sekä hoidon määrän ja sisällön. Hoito- ja palvelusuunnitelma laaditaan yhteistyössä hoitohenkilökunnan, asiakkaan sekä hänen omaistensa kanssa. (Siun sote 2021c.)

Keskusteluissa toimeksiantajan edustajien kanssa on noussut esille monia tekijöitä, jotka puoltavat kotihoidon johtamisen uudistamistarvetta. Kotihoidon työntekijöitä on paljon ja esihenkilö ei ole fyysisesti tavoitettavissa työpäivän aikana kaikille työntekijöille. Esihenkilöt työskentelevät osittain myös etänä. Toimeksiantajan edustajien mukaan esihenkilöillä on käytössä valmentavan johtamisen periaatteita, mutta nämä ovat kuitenkin osittain henkilöstölle epäselviä. Työyhteisöissä kaivataan selvennystä, mitä valmentava johtaminen käytännössä tarkoittaa, mitkä ovat työntekijän ja esihenkilön roolit, valta ja vastuut.

## **5 Opinnäytetyön tarkoitus, tavoite ja tehtävät**

Opinnäytetyön tarkoituksena oli kehittää valmentavan johtamisen työtapaa kotihoidossa. Tavoitteena oli esihenkilöitä osallistamalla kehittää perehdytystä ja kehityskeskusteluita valmentavan johtamisen periaatteiden mukaisesti sekä tuoda valmentava johtamisote osaksi arkijohtamista.

Opinnäytetyön tiedontuotannotehtävä:

Selvittää Siun soten keskisen sekä eteläisen alueen esihenkilöiden kokemuksia valmentavasta johtamisesta ja kehittämistarpeista tähän liittyen.

Opinnäytetyön kehittämistehtävä:

Tuottaa esihenkilöitä osallistaen posteri valmentavan johtamisen periaatteista perehdytyksen ja kehityskeskustelujen tueksi sekä vahvistamaan luottamusta, itsensä johtamista ja sitoutumista.

## 6 Opinnäytetyön kehittämisprosessi ja menetelmälliset valinnat

### 6.1 Tutkimuksellisen kehittämistyön lähestymistavat

Tutkimuksellisella kehittämistoiminnalla tarkoitetaan tavoitteellista ja järjestelmällistä toimintaa, jolla halutaan tuottaa uutta tietoa ja mahdollisuutta uuden tiedon hyödyntämiseen. Toiminnan päämääränä on tuottaa jotain uutta. Tutkimus- ja kehittämistoimintaan katsotaan kuuluvaksi perustutkimus, soveltava tutkimus sekä kehittämistyö. (Heikkilä, Jokinen & Nurmela 2008, 18.)

Kehittämisprosessin lähtökohtana on kehittämistarpeen ja kohteen määrittely sekä tarpeen perustelu. Kuten Toikon ja Rantasen (2009, 58) mukaan kehittämistoiminta saa yleensä alkunsa muutamien henkilöiden keskustelusta, niin myös tämä kehittämistarve on lähtöisin ”kahvipöytäkeskustelusta” työpaikalla.

Kehittämiskohteen valinnan, tavoitteiden määrittelyn sekä näiden perusteluiden myötä saadaan selville nykytilanteen ongelmat sekä tulevaisuuden visio. Toiminnan tavoite pyritään perustelemaan mahdollisimman konkreettisesti. Tavoitteen asettamisen ja hyväksynnän jälkeen organisoidaan toiminta. Organisoinnissa käytännön toteutus suunnitellaan ja valmistellaan työyhteisössä. Samalla määritellään käytettävät resurssit ja vastuuhenkilöt. (Toikko & Rantanen 2009, 58–59).

Toikon ja Rantasen (2009, 90–91) mukaan työntekijöiden ja sidosryhmien osallistumisesta ja osallistamisesta on hyötyä kehittämistoiminnassa. Tässä opinnäytetyössä sitoutettiin tärkeimpiä toimijoita eli Siun soten keskisen ja eteläisen kotihoidon esihenkilöitä mukaan kehittämiseen.

Reflektiivisyys, arviointi ja vuorovaikutus ovat tärkeässä osassa syklisesti etenevässä kehittämistoiminnassa. Innovaatiomääritelmän mukaan tuloksen tulee tuottaa lisäarvoa työyhteisölle. Tuotos voi olla esimerkiksi prosessikuvaus tai työskentelyn järjeistäminen. Kehittäminen on onnistuneesti suoritettu, kun

asetetut tavoitteet on saavutettu ja loppuraportti kirjoitettu. (Salonen ym. 2017, 52, 63–66.)

Opinnäytetyö toteutettiin ja aineisto analysoitiin kvalitatiivisesti. Laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus voidaan toteuttaa usealla eri tavalla. Kvalitatiivinen tutkimusote on perusteltua muuan muassa silloin, kun lähtökohtana on uuden ilmiön käsitteellistäminen. Tässä opinnäytetyössä korostuvat ihmisten kokemusten, tulkintojen, käsitysten sekä motivaation tutkiminen sekä osallistujien näkemysten esilletuominen. Kvalitatiivisen tutkimuksen yksi merkittävimmistä mahdollisuuksista on sen kyky lisätä tietämystä tutkittavasta ilmiöstä. (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2009, 57, 61.) Tässä opinnäytetyössä tavoitteena oli lisätä valmentavan johtamisen tietoutta ja käytettävyyttä kohdetyöyksiköiden esihenkilöiden sekä työntekijöiden keskuudessa.

Laadullinen lähestymistapa korostaa kolmea näkökulmaa: konteksti, ilmiön intentio eli tutkittavan ilmaisun motiivien huomioiminen ja prosessi eli tutkijan ymmärrys suhteessa tutkimusaikatauluun (Vilkkä 2021, 120-122). Ennen varsinaisen tutkimuksellisen vaiheen käynnistämistä on siis syytä tutustua opinnäytetyön aihealuetta koskevaan tutkimustietoon. Tutkimustilanteen kuvaaminen ja tarkkaileminen sekä ymmärrys siitä, kuinka syvällisesti aikataulun puitteissa aiheutta pystytään lähestymään, on tärkeää.

Toimintatutkimuksella tarkoitetaan osallistavaa tutkimusmuotoa, jonka tavoitteena on löytää selvyys käytännöstä nouseviin ongelmiin ja samalla tuoda muutosta entiseen. Toisin sanoen toimintatutkimus palvelee hyvin kehittämistoimintaa. Toimintatutkimuksen tavoitteena on ratkaista käytännöstä esiin nousevia ongelmia ja näiden ongelmien pohjalta luoda ratkaisuja, uutta tietämystä ja ymmärrystä. Työelämässä toimintatutkimuksesta voidaan puhua myös nimellä kehittävä työntutkimus. Toimintatutkimus on sisällöltään vahvasti ongelmakeskeistä ja se suuntautuu merkittävästi käytännöstä nouseviin asioihin. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 58.)

Toimintatutkimuksessa selvitetään, miten asiat ovat ja samalla ollaan kiinnostuneita siitä, miten asioiden pitäisi olla. Tavoitteena tutkimuksessa on muuttaa

tämänhetkisiä toimintatapoja ja -malleja kokonaisuudessaan paremmiksi. Toimintatutkimuksen kohteina ovat yleisimmin jonkin yhteisön toimintatavat ja toimintamallit ja siihen liittyy hyvin vahvasti käytännönläheisyys. Tutkimuksella halutaan tavoittaa käytännön tilanteet ja ihmiset. Toimintatutkimuksessa keskiössä on tiivis, osallistava yhteistyö tutkijan ja tutkittavien välillä. (Ojasalo ym. 2014, 58.)

Osallistava kehittäminen on toimintatapa, jolla saadaan perustutkimusta tarkempaa tietoa tutkimusongelmaan. Osallistavassa kehittämisessä yhteisön jäsenet otetaan vahvasti kehittämistoimintaan mukaan, sillä he tuntevat parhaiten yhteisön toimintatavat ja -mallit. Tässä tärkeää on varmistaa yhteisön jäsenten halukkuus ja sitoutuminen muutoksen tavoitteluun. Ulkopuolinen tutkija tuo toimintaan oman ulkopuolisen näkemyksensä, joka yhdistyy jäsenten tuottamaan ja kertomaan tietoon. Yhteisön sisältä tulevat ratkaisut ja kehittämistoiminta ovat usein niitä, joilla on myös parhaimmat vaikutukset ja tulokset. (Ojasalo ym. 2014, 58–59.)

Toimintatutkimus sopii tutkimukselliseen kehittämistyöhön, sillä sen lähtökohtana on toimintojen tai käytänteiden muuttaminen. Se soveltuu hyvin työkäytänteiden ja työmenetelmien kehittämistyöhön, sillä sen tavoitteena on luoda uudenlaista toimintaa, oppia ymmärtämään ja kehittämään työtä. Toimintatutkimuksella ja yhteisön jäsenten osallistamisella luodaan parempaa vuorovaikutusta, luodaan uusia työskentelytapoja ja annetaan jokaiselle uusi mahdollisuus osallistua yhteiseen ongelmanratkaisuun. Toimintatutkimus mahdollistaa sen, että tutkimuksella saatuja tuloksia voidaan hyödyntää käytännön työelämässä. (Ojasalo ym. 2014, 59.)

## **6.2 Kehittämisprosessia ohjaavana mallina spiraalimalli**

Toimintatutkimuksessa kehittämisen kohteena on jokin sosiaalinen käytäntö, joka on herkkä muutoksille. Kehittämistyön eteneminen koostuu suunnittelusta, havainnoinnista ja arvioinnista kehämäisenä mallina, jossa kohdeyksikkö on vahvasti mukana. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 60–61.) Tässä opinnäyte-työssä näihin vaiheisiin sisältyi aktiivinen yhteydenpito toimeksiantajan ja

kohdeyksiköiden esihenkilöiden kanssa, kyselylomakkeen suunnittelu yhdessä ja kehittämistyönä tuotettavan aineiston kokoaminen tiiviissä yhteistyössä toimeksiantajan edustajien kanssa.

Tämän opinnäytetyön kehittämisprosessia ohjasi spiraalimalli. Toimintatutkimus etenee sykleissä; suunnittelun pohjalta luotuja uusia toimintatapoja kokeillaan ja niiden toimivuutta havainnoidaan, jotta saadaan käsitys vastaako muutos asetettuja tavoitteita. Reflektion kautta alkaa uusi sykli, jotka seuraavat toisiaan kunnes asetetut tavoitteet on saavutettu. (Salonen ym. 2017, 33, 40.) Spiraalin ensimmäinen kehä voidaan nähdä kehittämisen lähtökohtana, jota seuraavat kehät täydentävät. Mitä useampia kehiä kehittämisprosessin aikana ehditään toteuttaa sitä tuloksellisempaan lopputulokseen päästään. Kehittymistä tapahtuu erityisesti reflektointivaiheessa. (Toikko & Rantanen 2009, 66-67.) Tämän opinnäytetyön aikana saavutettiin vain yksi kehä, koska aikataulut loivat tähän omat rajoituksensa.

### **6.3 Kysely ja sisällönanalyysi tiedontuotannon menetelminä**

Toikon ja Rantasen (2009, 90–91) mukaan sidosryhmien osallistumisesta ja osallistamisesta on hyötyä kehittämistoiminnassa. Opinnäytetyön suunnitteluvaiheessa luotiin kyselylomake Keskisen ja Eteläisen kotihoidon esihenkilöille. Kyselyn avulla selvitettiin esihenkilöiden kokemuksia valmentavasta johtamisesta ja kehittämistarpeista tähän liittyen. Opinnäytetyöhön osallistuvat työyksiköt valikoituivat mukaan toimeksiantajan toimesta. Tiedonantajia lähestyttiin saatekirjeellä (liite 1), jossa yleisen informaation lisäksi pyydettiin osallistujien tietoinen suostumus. Kysely laadittiin webropol-kyselynä (liite 2), jolloin siihen vastaaminen oli nopeaa ja helppoa.

Ennen kyselyn lähettämistä opinnäytetyön tekijät osallistuivat sekä Eteläisen että Keskisen kotihoidon järjestämiin Teams-palavereihin. Tarkoituksena oli tutustuttaa ja sitouttaa esihenkilöt opinnäytetyöhön, jotta kyselyn vastausprosentti saataisiin mahdollisimman korkeaksi. Heti palavereiden jälkeen lähetettiin kyselylomakkeet kymmenelle vastaajalle, Keskisellä alueella vastaajia oli kolme ja

Eteläisellä seitsemän. Vastausaikaa annettiin kahdeksan päivää ja muistutusviesti kyselyyn vastaamisesta lähetettiin vastaajille viidennen päivän kohdalla.

Laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus voidaan toteuttaa usealla eri tavalla. Kvalitatiivinen tutkimusote on perusteltua muuan muassa silloin, kun lähtökohdana on uuden ilmiön käsitteellistäminen. Tässä tutkimuksessa korostuvat ihmisten kokemusten, tulkintojen, käsitysten ja motivaation tutkiminen sekä osallistujien näkemysten esilletuominen. Kvalitatiivisen tutkimuksen yksi merkittävimmistä mahdollisuuksista on sen kyky lisätä syvällistä ja tarkkaa tietämystä tutkitavasta ilmiöstä. (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2009, 57, 61.) Kyselylomakkeella saatuja tuloksia analysoitiin kvalitatiivisin menetelmin. Avoimet kysymykset olivat työläitä analysoida, mutta tässä opinnäytetyössä tiedon keräämisen kannalta tärkeitä. Laadullinen tutkimus sopii pienelle joukolle, jolloin se oli perusteltu tähän opinnäytetyöhön.

Analysointi tehtiin soveltaen induktiivista eli aineistolähtöistä sisällönanalyysimenetelmää, jossa tavoitteena on löytää aineistosta loogisia merkityskokonaisuuksia pilkkomalla se osiksi opinnäytetyön tehtävien ohjaamana. Tämän jälkeen aineisto koottiin uudeksi kokonaisuudeksi analyysiyksiköiden mukaan. Analyysiyksiköitä tässä opinnäytetyössä olivat erityisesti keskeiset käsitteet: sitouttaminen, itsensä johtaminen ja luottamus. Tämän jälkeen tulkintaa peilattiin teoreettiseen viitekehykseen. Menetelmän tavoitteena oli ymmärtäminen ja uudistaminen. (Vilkkä 2021, 163–164, 170–171.)

Sisällönanalyysissä aineiston analyysi tapahtuu kolmivaiheisesti. Vaiheet ovat aineiston redusointi eli pelkistäminen, aineiston klusterointi eli ryhmittely ja teoreettisten käsitteiden luominen eli abstrahointi. Redusointivaiheessa aineistosta karsittiin kaikki epäolennainen tieto pois. Pelkistäminen voi tarkoittaa joko informaatian tiivistämistä tai pilkkomista. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 110–111.) Tätä vaihetta ohjasi vahvasti tutkimukselliselle kehittämistyölle asetetut kehittämistehtävät, joiden tarkoituksena oli tuottaa esihenkilöitä osallistaen posterin valmentavan johtamisen periaatteista perehdytyksen ja kehityskeskustelujen tueksi sekä vahvistamaan luottamusta, itsensä johtamista ja sitoutumista. Aineiston klusteroinnissa aineiston samaa tarkoittavat käsitteet ryhmiteltiin sisältöä kuvaavan käsitteen

alle. Tässä vaiheessa aineisto tiivistyy entisestään eri käsitteiden alle. Tämä vaihe loi pohjan tutkimuksen perusrakenteelle. Klusterointia seurasi vielä abstrahointi, jossa kerätty aineisto liitettiin teoreettisiin käsitteisiin.

#### **6.4 Ideariih ja posterit kehittämistehtäviin vastaavina menetelminä**

Niinivaaran ja Kiteen esihenkilöt toimivat opinnäytetyössä toimeksiantajan edustajina ja olivat sitoutuneet osallistumaan opinnäytetyöhön jo ideointivaiheessa. Heidä osallistettiin läpi koko prosessin neljässä ideariihityyppisessä tapaamisessa Teamsin välityksellä. Ensimmäisestä tapaamisajankohdasta sovittiin sähköpostitse ja seuraavista Teams-palavereiden yhteydessä. Jokaisesta tapaamisesta tehtiin muistio, jonka avulla pystyttiin seuraamaan kehittämisprosessin etenemistä. Muistiot jäivät opinnäytetyön tekijöiden ja niihin osallistuneiden toimeksiantajan edustajien välisiksi dokumenteiksi yksityisyydensuojan säilyttämiseksi.

Ideariihitapaamiset toimivat tärkeänä tiedontuotannollisena menetelmänä opinnäytetyön tavoitteen saavuttamiseksi. Posterit luotiin yhteistyössä esihenkilöiden kanssa heidän tarpeistaan lähtien sekä keskeisiin käsitteisiin, luottamus, itsensä johtaminen ja sitouttaminen, pohjaten. Posteriin koottiin tärkeimmät periaatteet valmentavasta johtamisesta esihenkilöiden työkaluksi perehdytykseen ja kehityskeskusteluihin. Lisäksi posterin liitteeksi koottiin tiivistelmä konkreettisista menetelmistä, jotka muuttavat arjen johtamista kohti valmentavaa johtamisotetta.

Valmentavan johtamisen posterit sekä valmentajan työkalu esiteltiin Keski- ja Eteläisen alueen esihenkilöille Power Point -esityksenä. Juurruttamisen kannalta pelkän posterin tuominen työyhteisöön ei ole toimiva, vaan esihenkilöille haluttiin avata tarkemmin valmentavan johtamisen sisältöä, tarkoitusta ja käyttömahdollisuuksia kotihoidossa.

## 6.5 Kehittämisprosessin arviointimenetelmät

Arviointi saattaa muuttaa mitä vain prosessin vaihetta eli arviointi ohjaa prosessia. Kehittämisprosessin arviointi on reflektiivistä ja vaatii oman toiminnan kriittistä tarkastelua. (Toikko & Rantanen 2009, 82-85; Vilkkä 2021, 188-189.) Arviointia tehtiin koko kehittämissuorituksen ajan tiiviissä vuorovaikutuksessa toimeksiantajan kanssa. Arvioinnin kohteena oli koko prosessi perustelusta toteutukseen sisältäen myös suunniteluvaiheessa määritellyn tavoitteen. Arviointiin otettiin mukaan kaikki kehittämiseen osallistuvat tahot ja prosessia tarkasteltiin vuorovaikutuksellisesti erilaisista näkökulmista.

Ideariihitapaamiset toimivat tärkeinä tiedontuotannollisina, mutta myös arviointimenetelminä. Jokainen tapaaminen aloitettiin aina lyhyellä sen hetkisen vaiheen arvioinnilla. Arviointia tehtiin seuraavien kysymysten kautta: eteneekö työ asetettua päämäärää kohti ja palveleeko työn sisältö työyhteisöä.

Toimintatutkimuksessa huomionarvoista on, että muutosta voi tapahtua tai olla tapahtumatta. On myös alusta asti sisäistettävä, että tutkimuksen myötä tapahtunut muutos voi olla hyvin erilainen kuin olettamus tutkimuksen alussa on ollut. Tällä ei tarkoiteta tutkimuksen epäonnistumista vaan joka tapauksessa toimintatutkimus tuo tärkeää tietoa toiminnasta ja toimintatavoista, olivatpa tulokset ennalta arvattuja tai täysin odottamattomia. Toimintatutkimuksen haasteena on, että toiminta on aina tilanteeseen ja toimintaympäristöön sidonnaista ja tällöin aikaisempien tutkimustulosten hyödyntäminen voi olla osittain haastavaakin. (Ojasalo ym. 2014, 29.)

Koettua vaikuttavuutta eli sitä, miten tehty kehittämissuoritus on vaikuttanut valmentavan johtamisen tilaan työyhteisöissä voidaan tutkia strukturoidun kyselylomakkeen avulla (Toikko & Rantanen 2009, 153). Suoranaisen vaikuttavuuden sijasta tällaisella kyselyllä saadaan selville esihenkilöiden käsityksiä, mutta tämän opinnäytetyön kohdalla se on ehkä jopa suotavaa, koska lähtökohtanakin on ollut enimmäkseen käsitykset asiantilasta.

## 7 Tulokset

### 7.1 Webropol-kyselyn tulokset

Kyselyn avulla selvitettiin esihenkilöiden kokemuksia valmentavasta johtamisesta ja kehittämistarpeista tähän liittyen. Vastaukset ohjasivat opinnäytetyön etene- mistä ja posterin rakentumista. Vastausten analysointi tehtiin soveltaen induktiivista eli aineistolähtöistä sisällönanalyysi-menetelmää, jossa tavoitteena oli löytää aineistosta loogisia merkityskokonaisuuksia pilkkomalla se osiksi opinnäyte- työn tehtävien ohjaamana (Vilkkä 2021, 163–16). Opinnäytetyömme analyysiyk- siköitä ovat erityisesti keskeiset käsitteet sitouttaminen, itsensä johtaminen ja luottamus. Vastauksista nousi esille myös muita analyysiyksiköitä ja näiden mu- kaan aineisto koottiin kokonaisuudeksi.

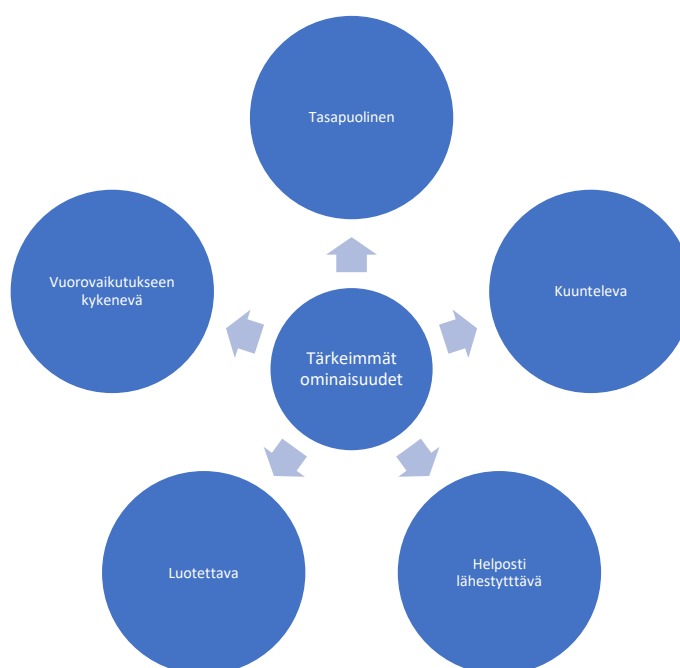
Webropol-kysely lähetettiin kymmenelle esihenkilölle. Vastauksia saatiin yh- teensä kahdeksalta esihenkilöltä eli vastausprosentiksi muodostui 80 prosenttia. Neljä vastaajista vastasi kyselyyn kahden päivän sisällä, loput neljä muistutus- viestin lähettämisen jälkeen. Kaikki vastaajat olivat vastanneet jokaiseen kyselyn kysymykseen ja vastaukset olivat kattavia ja moniulotteisia. Edellä kuvattu nostaa kyselyn arvoa ja luotettavuutta.

Vastanneista neljä henkilöä oli osallistunut aikaisemmin valmentavan johtamisen koulutuksiin ja neljä vastaajista ei ollut saanut aiempaa koulutusta aiheeseen liit- tyen. Pääsääntöisesti valmentavan johtamisen koulutusta oli järjestetty oman or- ganisaation toimesta.

Esihenkilön tärkeimpiä ominaisuuksia oli vastauksissa lueteltu yhteensä 27 kap- paletta, joista 10 ominaisuutta toistui useammassa vastauksessa. Näitä ominai- suuksia olivat kuunteleva, helposti lähestyttävä, luotettava, tasapuolinen, jä- mäkäs, läsnä oleva, positiivinen, tiedolla johtava, vastuuta jakava ja vuorovaiku- tukseen kykenevä. Vastaajista kuusi kahdeksasta nosti yhdeksi esihenkilön tär- keimmistä ominaisuuksista tasapuolisuuden. Tämän jälkeen tärkeimmiksi omi- naisuuksiksi esille nousivat kuunteleva, helposti lähestyttävä, luotettava ja

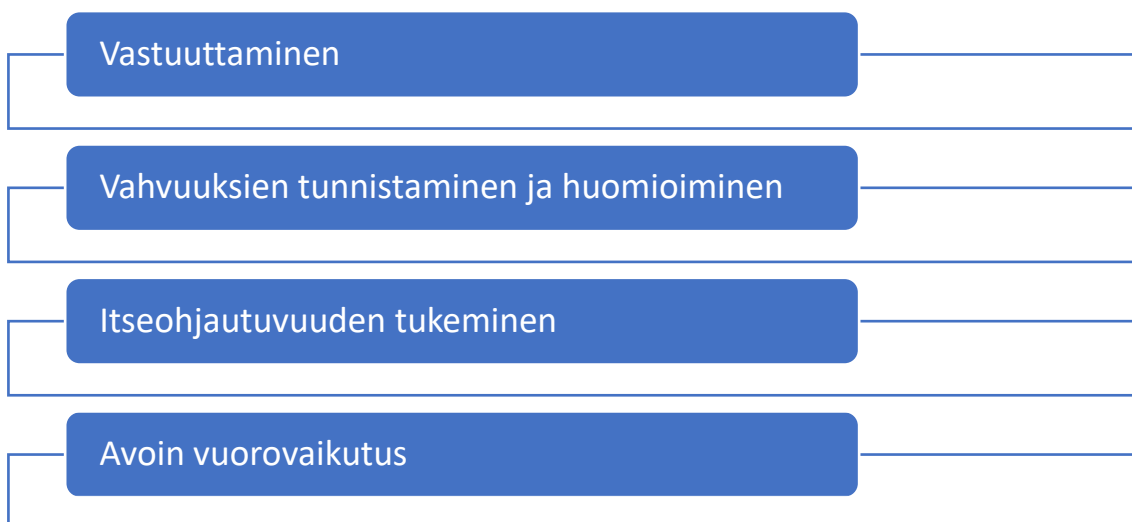
vuorovaikutukseen kykenevä esihenkilö. Kaikki jälkimmäiset ominaisuudet mainittiin kolmessa vastauksessa (kuvio 5).

Esihenkilöiden tärkeimmiksi tehtäviksi nostettiin henkilöstö- ja toiminnan johtaminen. Vastauksissa kävi ilmi, että esihenkilön rooli nähdään mahdollistajana, joka tekee päätöksiä yhdessä henkilöstön kanssa ja uskaltaa vastuuttaa. Henkilöstöjohtamiseen katsottiin tärkeänä osana kuuluvan työilmapiiristä huolehtiminen ja osaamisen varmistaminen. Toiminnanjohtamisessa korostuivat asiakasprosessien hallinta, tavoitteellisuus ja työturvallisuus. Kolmessa vastauksessa mainittiin talouden johtaminen yhtenä esihenkilön tärkeimmistä tehtävistä.



Kuvio 5. Esihenkilön tärkeimmät ominaisuudet

Valmentavan johtamisen tärkeimpiä periaatteita mainittiin vastauksissa yhteensä 20 kappaletta. Valmentavan johtamisen tärkeimmiksi periaatteiksi nosti puolet vastaajista vastuuttamisen ja itseohjautuvuuden tukemisen. Kolmessa vastauksessa nousi esiin avoin vuorovaikutus sekä vahvuuksien tunnistaminen ja huomioiminen (kuvio 6). Vastauksissa mainittiin myös valmentavan johtamisen tärkeimpinä periaatteina luottamus, arvostus, osallistaminen, motivointi ja yhdessä tekeminen.



Kuvio 6. Valmentavan johtamisen tärkeimpiä periaatteita

Yksi vastaajista oli kuvannut valmentavan johtamisen pohjaa seuraavasti:

*”koen itsensä johtamisen johtamisen pohjaksi, valmentavaan johtamiseen koen kuuluvan ohjaaja, tukeva ja kannustava johtaminen”.*

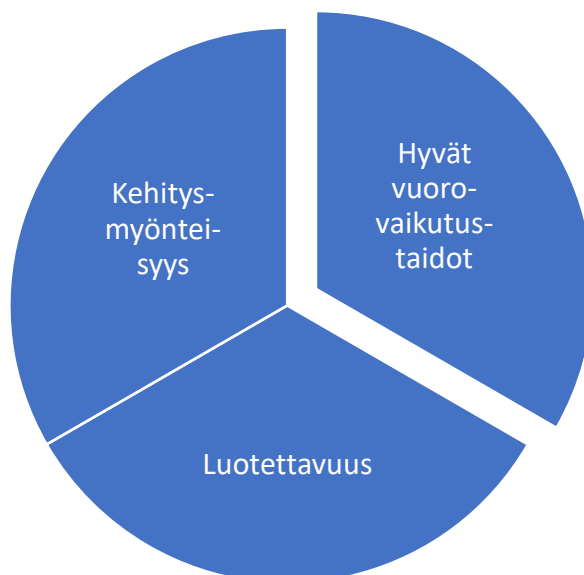
Valmentavan johtamisen menetelmiä ja työkaluja oli jokainen vastaaja käyttänyt omassa esihenkilötyössään. Seitsemässä vastauksessa menetelmiksi mainittiin avoin vuorovaikutus ja vastuun jakaminen. Huomionarvoisena seikkana vastauksissa mainittiin se, että avoin vuorovaikutus ei kuitenkaan toteudu kaikkien työntekijöiden kohdalla. Vastuun jakamisen koettiin edellyttävän luottamusta työntekijöiden ammattitaitoon. Vastaajista viisi oli tietoisesti käyttänyt esihenkilötyössään yksilöiden vahvuuksien tunnistamista ja hyödyntämistä:

*”yksilöiden vahvuuksien tunnistaminen ja niiden hyödyntäminen kuuluu päivittäiseen johtamiseeni, asiat ja muutokset toteutuu näin paremmin”.*

Heikkouksien tunnistamisen merkitys ja tärkeys tiedostettiin. Johtamisen menetelminä mainittiin useassa vastauksessa myös yhteiset toimintatavat ja pelisäännöt, luottamuksen rakentaminen sekä kannustava ja osallistava työote. Kaiken

kaikkiaan mainittuja menetelmiä ja työkaluja oli vastauksissa yhteensä 15 kappaletta.

Kyselyn avulla selvitettiin, mitä työntekijöiden ominaisuuksia esihenkilöt pitävät tärkeinä ja mitä he odottavat työntekijöiltä valmentavan johtamisen onnistumiseksi. Vastauksista ei voida suoraan erottaa työntekijöiden ominaisuuksia ja esihenkilöiden odotuksia, vaan ne nivoutuivat tiiviisti yhteen. Vastaajista kuusi koki hyvät vuorovaikutustaidot yhdeksi tärkeimmistä työntekijöiden ominaisuuksista. Vuorovaikutustaitojen yhteydessä mainittiin erityisesti kyky tehdä yhteistyötä sekä kollegiaalisuus. Seuraavaksi tärkeimpänä ominaisuutena vastauksissa esiintyi kehitysmyönteisyys. Tämä mainittiin viidessä vastauksessa. Kolmanneksi tärkeimmäksi koettiin luotettavuus, joka mainittiin joka toisessa vastauksessa (kuvio 7). Avoimuus, vastuun ottaminen ja itseohjautuvuus nousivat myös esille useammassa vastauksessa. Erilaisia esille tuotuja ominaisuuksia ja odotuksia oli mainittu yhteensä 24 kappaletta.



Kuvio 7. Esihenkilöiden odotukset työntekijöiltä valmentavan johtamisen onnistumiseksi.

Seitsemän vastaajaa koki tärkeäksi keskustella edellä mainituista asioista työntekijöiden kanssa. Vastauksissa korostui vuorovaikutuksellisuuden merkityksen ymmärtäminen; puhuminen ei ole itseisarvo. Lisäksi tärkeäksi koettiin

keskustelun jatkuva ylläpitäminen. Yksi vastaajista koki työntekijöidensä toimivan valmentavan johtamisen periaatteiden mukaisesti ilman aktiivista keskustelua. Kaikki esihenkilöt kertoivat ottavansa perehdytyksessä ja/tai kehityskeskusteluissa puheeksi valmentavaan johtamiseen liittyviä asioita. Puheeksi ottaminen riippui keskustelun luonteesta sekä painopisteestä ja siinä korostui vastuu sekä työntekijän vastaanottavaisuus.

Vastaajista seitsemän koki lisäkoulutuksen valmentavasta johtamisesta tarpeelliseksi ja hyödylliseksi. Lisäkoulutus koettiin tarpeelliseksi myös niiden vastaajien keskuudessa, joilla oli jo ennestään koulutusta aiheeseen liittyen. Vastauksissa korostettiin jatkuvan kouluttautumisen tärkeyttä, minkä tulisi ulottua lähijohdosta ylimpään johtoon saakka. Vastauksista kävi ilmi, että sote-alalla johtamiskulttuuri koetaan edelleen hierarkkiseksi ja sen katsotaan edustavan niin sanotusti ”vanhaa koulukuntaa”. Vastaajat kokivat, että valmentavan johtamisen lisäkoulutuksella johtamiskulttuuria saataisiin muutettua nykyaikaisemmaksi. Lisäkoulutukselta toivottiin muun muassa konkreettisia menetelmiä lähijohtamisen tueksi. Vastaajilla oli selkeä halu kehittyä esihenkilötyössään ja tavoitteeksi mainittiin saada työntekijät kehittymään ja loistamaan sekä kokemaan onnistumisia.

*”Haluan kehittyä ja tulla valmentajaksi niin pitkälle kuin se on mahdollista. Haluan, että työntekijät saavat tehdä niitä asioita, joissa kokevat onnistumisia ja saavat kehittyä. Pidän tärkeänä saada ihmiset loistamaan työssään, mutta tämäkään ei aina onnistu.”*

Vastauksissa näkyi, että valmentavan johtamisen periaatteita arvostetaan ja ne koetaan tärkeiksi, mutta vastaajat tiedostivat myös sen, että aina ja kaikkien työntekijöiden kanssa valmentavan johtamisen työote ei välttämättä onnistu.

*”Sitouttaminen yhteisiin tavoitteisiin on joskus vaikeaa.”*

Valmentavan johtamisen koettiin vastaavan johtamisen uudistumisen tarpeeseen; johtaja on suunnannäyttävä ja toiminta on tavoitekeskeistä. Tärkeäksi koettiin työyksikön toimintakulttuurin kehittäminen avoimella vuorovaikutuksella sekä oman johtamisen kehittäminen kuten myös Vilkmän (2021) korostaa. Tasapuolisuus koettiin vastauksissa erittäin tärkeäksi. Pentikäisen (2021) mukaan

esihenkilön ja alaisen välisen luottamuksen kehittyminen on pitkä prosessi, jossa tasapuolisuus on kaiken perusta.

Itsensä johtaminen näkyi vastauksissa ennemminkin itseohjautuvuuden korostamisena. Esihenkilöt odottavat työntekijöiltä oma-aloitteisuutta ja rohkeutta haastaa omaa osaamistaan. Itseohjautuvuuden pohjana on työntekijöiden välinen luottamus ja usko siihen, että työyksikössä toimitaan asetettujen tavoitteiden mukaisesti (Savaspuro 2019, 26–27). Keskeisenä käsitteenä oleva sitouttaminen näkyi vastauksissa lähinnä työntekijöiden vahvuuksien tunnistamisena ja hyödyntämisenä yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi (Ristikangas & Ristikangas 2017, 216). Johtamisen menetelminä vastauksissa mainitut yhteiset toimintatavat ja pelisäännöt ovat sitouttamisen ja sitoutumisen edellytys. Jotta voi sitouttaa ja sitoutua, on oltava selvillä asetetuista tavoitteista ja päämääristä (Ristikangas & Ristikangas 2017, 218, 223).

Esihenkilöiden tärkeimpinä ominaisuuksina korostuivat tasapuolisuus, kyky kuunnella ja olla helposti lähestyttävä, luotettavuus sekä vuorovaikutuksellisuus. Näiden ominaisuuksien avulla esihenkilö kykenee toteuttamaan valmentavan johtamisen tärkeimpiä periaatteita, joiksi vastauksissa oli nostettu vastuuttaminen, vahvuuksien tunnistaminen ja huomioiminen, itseohjautuvuuden tukeminen sekä avoin vuorovaikutus. Jotta kokonaisuudesta saadaan toimiva, pitää esihenkilöiden ominaisuuksien lisäksi huomiota kiinnittää myös työntekijöiden ominaisuuksiin. Vastausten perusteella työntekijöiltä odotetaan erityisesti hyviä vuorovaikutustaitoja, kehitysmuotoisuutta ja luotettavuutta.

Vastaukset kokosivat hyvin yhteen ne elementit, joista valmentava johtaminen onnistuessaan koostuu. Valmentavassa johtamisessa korostuvat dialogi johtajan ja johdettavien välillä, johtajan kyky tasapainoilla suunnannäyttäjänä ja johdettavien itsenäisten päätösten hyväksyjänä sekä johdettavien siirtyminen päätöksenteon kohteesta aktiiviseksi osapuoleksi (Soback 2021, 61; Vilkmann 2021).

## 7.2 Ideariihet

Opinnäytetyöprosessin ajan on tehty tiivistä yhteistyötä toimeksiantajan edustajien kanssa. Toimeksiantajaa tässä opinnäytetyössä erityisesti edustavat Niinivaaran ja Kiteen kotihoidon esihenkilöt, jotka ovat olleet mukana suunnitteluvaiheen alusta lähtien. Yhteyttä on pidetty sähköpostin sekä Teamsin välityksellä. Posterin sisällön arviointi on kuulunut olennaisena osana ideariihiiin. Arviointi on kohdistunut posterin sisällön käytettävyyteen peilaten kohderyhmään sekä posterin visuaalisuuteen.

Opinnäytetyöprosessin aikana pidettiin neljä ideariihityyppistä tapaamista, joissa työstettiin aktiivisessa yhteistyössä posterin sisältöä. Johtoajatuksena oli se, että posterit vastaa asetettujen tavoitteiden lisäksi juuri toimeksiantajan konkreettiseen tarpeeseen. Ideariihien keskustelu oli aktiivista ja osin kriittistäkin, mikä avasi monia näkökulmia posterin toteutukseen. Toimeksiantajan edustajilla oli kokemuksen tuoma laaja-alainen näkemys kohdeorganisaation toiminnasta ja sen kehittämistarpeista.

Toimeksiantajan edustajien toiveesta posterista tehtiin mahdollisimman selkeä ja pelkistetty, mutta visuaalisesti kiinnostava. Jos posterissa olisi liikaa tekstiä, sen koettiin heikentävän posterin käytettävyyttä. Tämän vuoksi posterissa nostettiin esille valmentavan johtamisen pääperiaatteet lyhyesti asiansanojen kautta. Tärkeäksi koettiin myös opinnäytetyön keskeisten käsitteiden luottamus, itsensä johtaminen ja sitouttaminen yhteyden näkyminen posterissa. Ideariihissä nousi vahvasti esille, että posterit koettiin tarpeelliseksi esihenkilöiden ja työntekijöiden väliseen dialogiin avaamaan eri toimijoiden rooleja työyhteisössä.

## 7.3 Posterit

Kehittämistehtävään vastaavana tuotoksena luotiin posterit (liite 3) valmentavasta johtamisesta Siun soten esihenkilöiden käyttöön. Posterin työstämävaiheessa toimeksiantajan edustajia osallistettiin säännöllisesti toistuvien ideariihien avulla. Posterin sisältö haluttiin tuottaa siitä näkökulmasta, että se vahvistaa sekä

esihenkilöiden että työntekijöiden valmentavan johtamisen tietämystä ja osaamista. Tämän vuoksi posterissa yhdistyvät teoriatieto sekä toimeksiantajan edustajilta tulleet näkemykset sekä käytännön tarpeet. Posterissa esitellään valmentavan johtamisen teoriataustaa lyhyesti yleisellä tasolla ja jokaisen esihenkilön tehtäväksi jää tiedon soveltaminen omassa työyksikössään parhaaksi kokemallaan tavalla.

Posterin rakentui opinnäytetyön keskeisten käsitteiden: luottamus, sitouttaminen ja itsensä johtaminen, ympärille. Nämä keskeiset käsitteet ovat kuin linssi, jonka läpi koko posterin sisältö pitää tarkastella. Nämä kolme tekijää vaikuttavat sekä esihenkilöiden että työntekijöiden toiminnan taustalla valmentavan johtamisen onnistumiseksi.

Posterissa korostui, että valmentavassa johtamisessa selkeät yhdessä määritellyt tavoitteet ohjaavat toimintaa. Huomionarvoista on, että tavoitteita on usean tasoisia; tavoitteet pitää määritellä niin organisaatio-, yksikkö- kuin yksilötasolla. Yksilöllisiä tavoitteita tulisi ohjata kunkin työntekijän erityisosaaminen, mielenkiinnon kohteet, kehittämiskohteet ja vastualueet.

Posterissa nostettiin esille sekä esihenkilön että työntekijän keskeiset roolit avainsanoilla. Opinnäytetyön teoriataustasta löytyy avainsanojen sisältö tarkemmin avattuna. Tarkoituksena oli saada posterin käyttäjät pohtimaan ja ymmärtämään oman toimintansa ja vastuunsa merkitys valmentavan johtamisen onnistumiseksi. Sekä työyhteisö että koko organisaatio saavuttavat tavoitteensa parhaalla mahdollisella tavalla, kun jokainen tunnistaa oman paikkansa, tehtävänsä ja vastuunsa.

Posterissa johtamista tarkasteltiin yksilön ja tiimin johtamisen näkökulmista. Yksilön johtamisen välineinä mainittiin kuunteleminen, kysyminen, vahvuuksien tunnistaminen ja itseohjautuvuuden edellyttäminen ja tukeminen. Tiimin johtamisen välineinä mainittiin puolestaan avoin vuorovaikutus, yhteiset pelisäännöt ja yksilöiden vahvuuksien hyödyntäminen tiimin hyväksi.

Kuunteleminen ja kysyminen ovat osa arvostavaa ja kunnioittavaa vuorovaikutusta. Esihenkilön halu tutustua syvemmin työntekijöihinsä on toimivan tiimityön pohja ja avaa reitin vahvuuksien tunnistamiselle. Vahvuuksien tunnistaminen ja selkeät pelisäännöt ovat edellytys vastuuttamiselle ja itseohjautuvuudelle. Edellä kuvattu luo työntekijöille niin yksilönä kuin tiimissäkin innostusta ja halua sitoutua.

Posterissa korostettiin yksilöllisyyden huomioimista ja erilaisuuden hyväksymistä sekä näiden kääntämistä tiimin vahvuudeksi. Tässä apuna on Peili-käyttäytymisprofiili, jonka avulla pystytään tunnistamaan erilaisia työntekijöiden käyttäytymistyyliä. Peili-käyttäytymisprofiili toimii esihenkilön yksityiskohtaisena työkaluna ja sen sisältöä avataan tarkemmin seuraavassa luvussa.

Posterista haluttiin visuaalisesti innostava ja helppokäyttöinen ja tämän varmistamiseksi ulkopuolinen taho tutustui posteriin nimenomaan visuaalisuuden näkökulmasta. Posterit on asiakeskeinen ja informatiivinen, mutta väreillä, muodoilla ja fontilla siitä saatiin raikas kokonaisuus.

#### **7.4 Valmentajan työkalu**

Valmentajan työkalu koostettiin käyttäen pohjana peili-käyttäytymisprofiilia (liite 4). Tavoitteena oli, että työkalua voidaan käyttää konkreettisena apuna esihenkilön tunnistamassa ja johtaessa jokaista työntekijäänsä yksilönä koko tiimiä sekä organisaatiota hyödyttävällä tavalla. Valmentajan työkalun tarkoituksena ja tavoitteena on herättää esihenkilö ajattelemaan omaa johtamisosaamistaan ja oman työyksikkönsä johtamiskulttuuria sekä kehittämään omaa valmentavaa johtamisosaamistaan kohdennetusti tiimiä hyödyttävällä tavalla.

Peili-käyttäytymisprofiili luokittelee neljä käyttäytymistyyliä ja avaa näiden perusominaisuuksia, niin vahvuuksia kuin haasteitakin. Profiili pohjautuu vaaka- ja pystyakseleihin, jotka kuvaavat yksilöiden tapaa olla ja ilmaista tunteitaan vuorovaikutuksessa. Vaaka-akselin toisessa päässä on hallitseva ja toisessa mukautuva työntekijä. Pystyakselin ääripäät ovat muodollinen ja epämuodollinen.

Valmentajan työkalun nelikentässä on kuvattu jokainen käyttäytymistyyli minämuodossa työntekijänäkökulmasta. Näillä näkökulmilla haluttiin avata sekä työyhteisön moninaisuutta että erilaisuuden ymmärtämistä. Erilaisuuden ymmärtäminen ja hyväksyminen auttaa esihenkilöä hyödyntämään jokaisen työntekijän vahvuuksia. Käyttäytymistyylien kautta on peilattu konkreettisia tapoja johtaa kyseistä käyttäytymistyyliä edustavaa työntekijää parhaalla mahdollisella tavalla.

Valmentajan työkalu työstettiin toimeksiantajan toiveesta kaksiosaiseksi eli kahdelle A4-kokoiselle sivulle. Työkalun ensimmäisessä osassa esitellään peili-käyttäytymisprofiilin mukaisesti eri työntekijöiden käyttäytymistyyliä ja toisessa osassa konkreettisia tapoja johtaa kyseisiä käyttäytymistyyliä. Ensimmäinen osa soveltuu sekä esihenkilöiden että työntekijöiden käytettäväksi ja toinen osa on tarkoitettu ainoastaan esihenkilöiden käyttöön johtamisen tueksi.

## **7.5 Opinnäytetyön implementointi ja palautekysely**

Opinnäytetyö tuotoksineen esiteltiin Power Point -esityksenä Keskisen ja Eteläisen kotihoidon esihenkilöiden yhteisessä Teams -palaverissa 25.1.2023. Tilaisuudessa paneuduttiin valmentavan johtamisen teoriapohjaan edeten posterin ja valmentajan työkalun hyödynnettävyyteen käytännössä. Tilaisuuden lopussa oli varattu aikaa vapaalle keskustelulle aiheeseen liittyen. Keskustelussa nousi esille, että opinnäytetyö tukee vahvasti Siun sotessa käynnissä olevaa johtamisvalmennusta. Esihenkilöt kokivat opinnäytetyön mielenkiintoiseksi ja olivat halukkaita hyödyntämään sitä omassa työssään.

Tilaisuuden jälkeen kaikille opinnäytetyöhön osallistuneille esihenkilöille lähetettiin kooste opinnäytetyöstä tuotoksineen sekä Webropol -palautekysely (liite 5). Kyselyn tarkoituksena oli selvittää esihenkilöiden ajatuksia opinnäytetyön hyödynnettävyydestä käytännön työssä. Palautekyselyyn vastasi viisi kymmenestä esihenkilöstä.

Kaikki vastaajat kokivat saaneensa opinnäytetyön kautta uutta tietoa valmentavasta johtamisesta. Vastaajien mukaan opinnäytetyön sisältö linkittyi Siun

sotessa käynnissä olevaan johtamisvalmennukseen tuoden konkreettisia välineitä arjen johtamistyöhön.

*”Opinnäytetyö oli vahvasti yhteydessä työmaailmaan.”*

Kaikki vastaajat kokivat voivansa hyödyntää opinnäytetyön kautta saatua tietoa omassa esihenkilötyössään. Tärkeimmiksi oivalluksiksi vastaajat nostivat työntekijöiden vahvuuksien tunnistamisen, esihenkilön kontekstisidonnaiset johtamisroolit ja itsensä johtamisen tärkeyden.

*”Tärkeää olisi, että jokainen pysähtyisi itsetuntemuksen ja sitä kautta itsensä johtamisen äärelle. Mielestäni tämä tukisi työelämätaitojen kehittymistä yksilöillä ja sitä myötä työyhteisöissä.”*

*”Se, että siinä (valmentavassa johtamisessa) on monenlaisia rooleja ja että sitä voi käyttää erilaisissa tilanteissa eri tavoin.”*

Palautekyselyn vastausten perusteella opinnäytetyötä voidaan hyödyntää valmentavaa johtamisotetta käyttöön otettaessa ja kehitettäessä. Opinnäytetyö tarjoaa vinkkejä soveltaa valmentavaa johtajuutta sekä esihenkilö- että työntekijälähtöisesti.

## **8 Pohdinta**

### **8.1 Opinnäytetyön prosessin arviointi ja omat oppimiskokemukset**

Perehtyminen kirjallisuuteen ja aikaisempiin tutkimuksiin vahvistivat käsitystä opinnäytetyön tarpeellisuudesta. Valmentavaa johtamista on tutkittu paljon, mutta sosiaali- ja terveydenhuollossa se ei ole vielä saavuttanut johtamista käytännön tasolla. Tämä tuli esiin haasteena sopivia hakulausekkeita etsittäessä. Johtajilla ja esihenkilöillä on aiheesta vaihtelevasti tietämystä, mutta työntekijöille valmentavan johtamisen periaatteet ovat pääosin vieraita. Valmentavan johtamisen periaatteiden sisäistäminen on tärkeää sekä esihenkilöiden että työntekijöiden näkökulmasta.

Opinnäytetyö vastasi asetettuihin tavoitteisiin. Kyselyllä saatiin arvokasta tietoa valmentavan johtamisen tilasta Siun soten kotihoidossa. Vastaajat olivat aktiivisia ja vastausprosentti nousi korkeaksi. Avoimilla kysymyksillä saatu tieto vastasi hyvin tiedontuotannon tehtävään. Vastauksista nousi selkeitä yhtäläisyyksiä valmentavan johtamisen periaatteisiin ja nämä ohjasivat koko opinnäytetyön etenemistä synteesisissä teoritiedon kanssa. Ilman vastaajien aktiivisuutta ja kattavia kokonaisvaltaisia vastauksia, kyselyn hyödynnettävyys ja käytännönläheisyys olisi jäänyt paljon heikommaksi.

Opinnäytetyöprosessi oli kokonaisuudessaan mielenkiintoinen ja opettavainen. Ajanjakso oli hyvin intensiivinen ja vaati joustavuutta sekä aikataulujen yhteensovittamista. Prosessin onnistumista tuki erityisesti sujuva yhteistyö toimeksiantajan edustajien kanssa sekä opinnäytetyöparin kesken. Oli jopa osittain hämmentävää huomata, miten hyvin kaksi entuudestaan toisilleen tuntematonta opiskelijaa sai hiottua yhteistyönsä mutkattomaksi. Se, että opinnäytetyöntekijät olivat maantieteellisesti eri puolilta Suomea, työskentelivät eri organisaatioissa sekä erilaisissa työtehtävissä, monipuolisti opinnäytetyön tarkastelunäkökulmia ja lisäsi luotettavuutta.

Opinnäytetyöprosessi avasi tekijöille uusia näkökulmia johtamiskulttuurista, sen muutostarpeesta sekä valmentavan johtamisotteen periaatteista ja mahdollisuuksista. Tämän lisäksi prosessi oli opettavainen kehittämisen ja tiimityön näkökulmasta. Aihevalinta oli tekijöille innostava ja mieluinen. Tekijät kokivat aiheen merkitykselliseksi niin itselleen henkilökohtaisesti, omiin organisaatioihinsa kuin koko terveydenhuollolle ja tämä tuki jaksamista osittain melko rankankin prosessin aikana.

## **8.2 Johtopäätökset**

Tällä hetkellä sosiaali- ja terveydenhuolto on vaikeuksissa yrittäessään säilyttää osaavia ja innostuneita työntekijöitään. Työ koetaan raskaaksi ja koetaan, että työntekijöiden omia ajatuksia ja toiveita ei kuunnella. Luottamus ei todennäköisesti ole hyvällä tasolla johdon ja työntekijöiden välillä. Kehittämistyön

lopputuotoksena syntyi posteriksi valmentavasta johtamisesta kotihoidon esihenkilöiden käyttöön, mutta valmistunut posteriksi on hyvin hyödynnettävissä muillakin palvelualueilla. Tavoitteena on, että posterista sekä koko opinnäytetyöstä avautuu uusia näkökulmia johtamiskulttuurin muutokseen ja muutosten seurauksena alan pitovoima paranee.

Opinnäytetyön keskeiset käsitteet nousivat sekä teorianäytelmästä että tehdyn kyselyn vastauksista. Pentikäisen (2014) korostama luottamus nousi yhdeksi tärkeimmistä esihenkilöiden sekä työntekijöiden ominaisuuksista. Kyselyn vastausten perusteella työntekijöiltä odotetaan sitoutumista ja itseohjautuvuutta, josta voidaan puhua myös itsensä johtamisena. Sydänmaanlakka (2022 ja 2017) korostaa itsensä johtamisen olevan tärkeä taito työntekijöiden lisäksi myös esihenkilöillä. Sitoutuminen on yhteistyön sekä tavoitteiden saavuttamisen välttämätön edellytys kuten Ristikankaat (2017) sekä Silvennoinen ja Tiili (2017) toteavat.

Valmentavassa johtamisessa työntekijät ovat työyhteisön avainhenkilöitä, joita esihenkilön on uskallettava haastaa ja hyödyntää organisaation parhaaksi (Soback 2021). Työtä ei tulisi nähdä pelkkänä mekaanisena suorituksena vaan tärkeää on panostaa suorituksen taustalla vaikuttaviin tekijöihin, kuten sitoutumiseen, motivaatioon, taitoihin ja tunteisiin.

Valmentava johtajuus on tapa suhtautua, ajatella ja toimia. Valmentavassa johtajuudessa on kyse vaikuttamisesta ja vaikutetuksi tulemisesta; kuulemisesta ja kuuntelemisesta, näkemisestä ja katselemisesta, dialogista ja kysymisestä, arvostuksesta ja luottamuksesta, innostamisesta ja innostumisesta, yhdessä tekemisestä ja palautteesta. Valmentava johtajuus kuuluu kaikille ylimmästä johdosta suorittavaan tasoon ja toteutuessaan toimii menestystekijänä niin organisaation sisällä kuin asiakassuhteissakin. Pohjimmiltaan valmentava johtaminen on yksinkertaisia asioita: ajattelutavan muutosta, halua vuorovaikutuksellisuuteen ja aitoon yhteistyöhön.

Tehdyn kyselyn tuloksissa kävi ilmi sama asia, jota Vesa ja Marjo-Riitta Ristikangas (2017) sekä Ulla Uutela (2019) korostavat: valmentavan johtajuuden käyttöönotto vaatii sitoutumista koko organisaatiolta. Ylimmän johdon on luovuttava

”itsevaltiaan” asemasta, jolloin päätösten tekeminen ja kehittäminen levittäytyvät eri hierarkian tasoille. Ylimmän johdon on annettava tarpeeksi aikaa valmentavan johtajuuden käyttöönotolle ja mahdollistettava koulutus. Esihenkilöiden on sitouduttava koulutukseen ja oltava valmiita tutustumaan tiimensä lisäksi myös itseensä uudella tavalla. Työntekijöiden on saatava tarpeeksi tietoa siitä, mitä valmentavan johtajuuden toteutuminen vaatii heiltä mm. tavoitteet ja pelisäännöt.

Naisvaltaisella hoitoalalla on tilaus ja tarve valmentavalle johtajuudelle. Autoritääriin ja hierakkinen johtaminen ilman johtamiskoulutusta on yksi hoitoalan johtamisen puutteista (Räsänen 2022, 55). Alan vetovoimaisuus ja työtyytyväisyys lisääntyisivät, kun valmentavaa johtajuutta otettaisiin käyttöön ja sen vaikutukset alkaisivat näkyä käytännössä.

Nykyään työpaikkoja haastaa myös kasvava ikääntyvien työntekijöiden määrä ja uhkaava työntekijäpula. Ikäjohtamisesta löytyy paljon yhtymäkohtia valmentavaan johtamisotteeseen ja valmentavalla johtamiselle voitaisiin osaltaan vastata haasteeseen. Molemmissa on kyse yksilön voimavarojen tunnistamisesta ja hyödyntämisestä, kehittämistä ja tukea vaativien osa-alueiden tunnistamisesta sekä yhtä lailla esihenkilön itsetuntemuksesta ja itsensä johtamisesta (Jabe 2015, 212–215; Lundell ym. 2011, 329).

### **8.3 Luotettavuus ja eettisyys**

Tutkimusetiikalla tarkoitetaan hyvän tieteellisen käytännön noudattamista tutkimuksessa. Hyvä tutkimusetiikka pitää sisällään sovitut pelisäännöt koskien kollegoita, rahoittajia, toimeksiantajia ja kaikkia tutkimukseen jollakin tapaa osallistuvia toimijoita. Tutkimusetiikka on oltava ohjenuorana tutkimuksen alkuvaiheesta loppuun saakka. Tutkimusetiikkaan kuuluu myös se, että tutkimuksessa käytetään tiedeyhteisön hyväksymiä tiedonhankinta- ja tutkimusmenetelmiä. (Vilkkä 2021, 41.)

Hyvän tieteellisen käytännön mukaisesti tutkimuksen tulee osoittaa, että siinä käytetyt tutkimusmenetelmät, tiedonhankinta ja tutkimustulokset ovat

johdonmukaisia. Tutkimustuloksilta vaaditaan, että ne täyttävät tieteelliselle tutkimukselle asetetut vaatimukset. Tutkimuksen tuloksen on oltava sellainen, että se tuottaa uutta tietoa tutkitusta aihealueesta tai se osoittaa vanhan tiedon uudenlaisen käyttötavan. (Vilka 2021, 42.)

Hyvä tieteellinen käytäntö tarkoittaa myös sitä, että tutkija ottaa huomioon muut tutkijat ja toimii rehellisesti ja vilpittömästi heitä kohtaan. Tutkijan on nostettava esille toisten tutkijoiden tulokset rehellisesti, oikein lähdeviittauksin ja eroteltava tarkasti omat ja muiden tutkimustulokset. Toisten tutkijoiden kunnioittaminen on erityisen tärkeää. (Vilka 2021, 42.)

Eettisyyttä arvioitaessa on huomiota kiinnitettävä hyvään tieteelliseen ja toimintakäytäntöön, joita tulee pohtia jo ennen tutkivan kehittämistoiminnan aloittamista. Tutkivan kehittämisen kriittisiä kohtia ovat esimerkiksi kehittämis- ja tutkimuskohteen aiheen valinnan eettisyys, tietolähteiden valinta, tutkimuksen aineistonkeruumenetelmien valinta, kehittämisestä saatavan tiedon analyysi, luotettavuuden arviointi ja raportointi. On tärkeää arvioida lähteiden luotettavuutta ja eettisyyttä, lisää eettistä turvallisuutta tuo perusteellinen lähdekritiikki. (Heikkilä 2008, 43–46.)

Tämä opinnäytetyö on tullut toimeksiantona ja siihen osallistuvat työyhteisöt olivat omasta tahdostaan mukana prosessissa. Osallistujat antoivat tietoisensa suostumuksensa osallistumalla opinnäytetyöhön. Opinnäytetyön jokaisessa vaiheessa huolehdittiin siitä, että osallistujat saivat tarvitsemansa informaation ja heidän itsemääräämisoikeutensa ja ihmisarvonsa säilyivät, esimerkiksi jokaisella osallistujalla tuli olla oikeus mielipiteeseensä. Vastajien anonymiteetistä huolehdittiin ja vastaukset käsiteltiin siten, että yksittäisen vastaajan tunnistaminen ei ole mahdollista. Opinnäytetyössä ei käsitellä henkilötietoja, kerättyä aineistoa ei luovuteta kolmansille osapuolille ja se hävitettiin asianmukaisesti opinnäytetyön valmistuttua.

Tutkimuslupaa haettiin Siun sotelta ohjeiden mukaisesti. Ennen tutkimusluvan hakemista tutkimussuunnitelma oli hyväksytty ohjaavien opettajien sekä

työelämän edustajien toimesta yhteisessä kolmikantaneuvottelussa. Tämä neuvottelu pidettiin 25.1.2022.

Opinnäytetyössä käytettiin arvioituja, luotettavia ja mahdollisimman tuoreita lähdemateriaaleja. Myös tuotetun posterin sisältö rakentui näiden lähdemateriaalien pohjalta. Opinnäytetyössä käytettiin eettistä kirjoitustyyliä ja oikeaoppista lähdeviittaustekniikkaa.

Kyselylomake esiteltiin seitsemällä esihenkilönä työskentelevällä henkilöllä. Näin varmistettiin, että esitestaus olisi mahdollisimman paljon asetetun kehittämistehtävän mukainen. Osa esitestaukseen osallistuneista esihenkilöistä työskenteli kotihoidossa ja osa muilla toimialueilla, kuten geriatrisessa osaamiskeskuksessa. Tarkoituksena oli saada monipuolisesti asiantuntevia vastaajia. Esitestauksen jälkeen yksi kysymys poistettiin ja kahta kysymystä rajattiin ja tarkennettiin saamamme palautteen perusteella kohdentumaan selvemmin valmentavan johtamisen näkökulmiin. Poistetussa kysymyksessä toistettiin jo aiemmin kysytyä asiaa ja tarkennusta vaativia kysymyksiä ei oltu vastaajien mielestä kohdennettu riittävän tarkasti. Kokonaisuudessaan vastaajat kokivat kyselylomakkeen selkeäksi ja nopeaksi täyttää. Kysely vastasi opinnäytetyömme tiedontuotannon tehtävään, jossa tarkoituksena oli selvittää esihenkilöiden kokemuksia valmentavasta johtamisesta ja kehittämistarpeista tähän liittyen.

Ideariihin osallistuneilla toimeksiantajan edustajilla oli vahvaa tietämystä valmentavasta johtamisesta, ja he olivat tiiviisti mukana koko opinnäytetyöprosessin ajan. Toimeksiantajan edustajat pystyivät tekemään luotettavaa arviointia posterin sisällöstä peilattuna teoriataustaan. Posteriin valittu sisältö nähtiin helposti käytäntöön otettavaksi.

Opinnäytetyöstä kerättiin palautetta esihenkilöiltä heti työn esittelyn jälkeen. Tavoitteena oli kerätä esihenkilöiden näkemyksiä opinnäytetyön käytettävyydestä arjen johtamisen tukena. Luotettavuuden kannalta on kuitenkin huomioitava, että pidemmän aikavälin jälkeen kerätty palaute antaisi todellisemman kuvan opinnäytetyön hyödynnettävyydestä. Tämä ei kuitenkaan ollut mahdollista opinnäytetyön aikataulun puitteissa.

Lopullinen opinnäytetyö käytettiin arvioitavana ohjaavan opettajan ja toimeksiantajan edustajien lisäksi kahdella ulkopuolisella lukijalla. Näiden arviointien pohjalta tehtiin tarvittavia muutoksia. Opinnäytetyön monipuolinen arviointi lisää sen uskottavuutta ja luotettavuutta. Luotettavuutta lisää myös se, että opinnäytetyön tekijät työskentelevät erilaisissa tehtävissä eri organisaatioissa, eri puolilla Suomea. Tämä antaa monipuolisempia näkökulmia aiheeseen ja työn hyödynnettävyyteen muuallakin kuin Siun soten kotihoidossa.

#### **8.4 Hyödynnettävyys ja jatkokehittämisideat**

Opinnäytetyön aihe on todella ajankohtainen, sillä Siun sotessa on käynnissä johtamisvalmennus esihenkilöistä ylimpään johtoon saakka. Johtamisvalmennus on valmentavan johtamisen periaatteiden mukainen. Opinnäytetyö tuo tähän rinnalle konkreettisia valmentavan johtamisen työkaluja esihenkilöiden päivittäiseen työhön. Valmentava johtaminen on nostettu hyvinvointialueen strategiaan, joten se on tulevaisuudessakin keskiössä ajankohtaisena teemana. Opinnäytetyön toimeksianto on tullut Siun sotelta, mutta kokonaisuus on rakennettu niin, että työtä voi hyödyntää organisaatiosta ja työyksiköstä riippumatta.

Toimeksiantajan edustajien sekä opinnäytetyöntekijöiden omissa työyksiköissään käytyjen keskustelujen pohjalta on noussut esille, että valmentava johtaminen mielletään työntekijöiden keskuudessa ainoastaan johtaja-asemassa työskentelevien toiminnaksi. Tällöin työntekijöiden tärkeä rooli valmentavan johtajuuden onnistumiseksi ei toteudu eikä ole tiedossa. Opinnäytetyö on tästäkin näkökulmasta tärkeä ja vastaa sekä esihenkilöiden että työntekijöiden tarpeeseen.

Opinnäytetyön tuotoksina syntyneet posterit sekä valmentajan työkalu ovat helppo ottaa käyttöön, sillä niiden käyttöönotto vaatii lähinnä esihenkilöiden omaa aktiivisuutta, heidän omien ajatusmalliensä tiedostamista ja työstämistä. Opinnäytetyö antaa uusia näkökulmia johtamiseen sekä konkreettisia välineitä valmentavan johtamisen toteuttamiseen.

Jatkotutkimusaiheena olisi mielenkiintoista selvittää, millaisia vaikutuksia valmentavan johtamisen posterin sekä valmentajan työkalun käyttöönotolla on ollut johtamiseen ja millaisia kokemuksia sen käytöstä on saatu. Onko posteria pystytty aktiivisesti hyödyntämään kehityskeskusteluissa ja perehdytyksessä sekä esihenkilöitä että työntekijöitä hyödyttävällä tavalla? Posterin päivittäminen ja jatkokehittäminen pitäisivät sen relevanttina myös tulevaisuudessa.

Valmentavaan johtamiseen liittyy laajana ja merkittävänä kokonaisuutena palautekulttuuri. Tässä työssä palautekulttuuria oli mahdollista käsitellä pintapuolisesti. Palautekulttuurin syvempi tarkastelu tukisi tämän opinnäytetyön sisältöä ja lisäisi valmentavan johtamisotteen ymmärtämistä helpottaen sen käyttöönottoa.

Mielenkiintoista olisi lisäksi selvittää esihenkilöiden kokemuksia itseohjautuvuudesta ja sen tukemisesta. Toisaalta itseohjautuvuutta odotetaan, mutta toisaalta tuntuu, että sen hyväksyminen käytännössä on monelle esihenkilölle vaikeaa. Voidaanko jopa ajatella, että perinteisesti hierarkinen organisaatiokulttuuri ja tätä kautta esihenkilöiden tapa toimia on jopa suurin este itseohjautuvuuden kehittymiselle ja käyttämiselle?

Opinnäytetyö herätti tekijöissään monia uusia ajatuksia terveydenhuollon johtamisesta ja halun paneutua esiin nousseisiin jatkotutkimusaiheisiin myös itse tulevaisuudessa. Valmentavan johtamisen kehittäminen on yksi keino päästä lähemmäs vuorovaikutuksellisempaa ja työhyvinvoivaa organisaatiota.

## Lähteet

- Aarnikoivu, H. 2010. Työelämätaidot – menesty ja voi hyvin. Juva: WS Bookwell Oy.
- Ahonen, R. & Lohtaja-Ahonen, S. 2014. Palaute kuuluu kaikille. Liettua: Petro Ofsetas.
- Ajanko, S. 2016. Moninaisuuden johtaminen – ytimessä johtajan itsetuntemus. Saarijärven Offset Oy.
- Beattie, R. S., Kim, S., Hagen, M. S., Egan, T. M., Ellinger, A. D. & Hamlin, R. G. 2014. Managerial coaching: A review of the empirical literature and development of a model to guide future practise. *Advances in Developing Human Resources* 12 (2), 184–201.
- Budhoo, MR & Spurgeon, P. Views and understanding of clinicians on the leadership role and attitude to coaching as a development tool for clinical leadership. *International Journal of Clinical Leadership*. 2012;17(3):123–129. 27.2.2022
- Collin, K. & Lemmetty, S. (toim.) 2019. Siedätystä johtamisallergiaan. Vastuullinen johtajuus itseohjautuvuuden ja luovuuden tukena työelämässä. Helsinki: Edita. Ellibs-ekirjat. 23.11.2022.
- Davis, N. E. 2021. How Mentoship and Coaching Can Unlock One`s Full Potential. *Journal of Legal Nurse Consulting*, 32(1), 8–12. 5.3.2022.
- Eduskunnan vastaus EV 96/2022 vp – HE 231/2021 vp. [https://www.eduskunta.fi/FI/vaski/EduskunnanVastaus/Sivut/EV\\_96+2022.aspx](https://www.eduskunta.fi/FI/vaski/EduskunnanVastaus/Sivut/EV_96+2022.aspx). 25.9.2022.
- Eklund, Annina. 2021. Tervetuloa MEILLE! Uuden työntekijän perehdytys. Vantaa: Grano Oy.
- Gorringe, A. 2011. The place for coaching for clinical leadership. *International Journal of Clinical Leadership*. 2011;17(1):19–23. 27.2.2022.
- Hallituksen esitys 231/2021. [https://eduskunta.fi/FI/vaski/HallituksenEsitys/Sivut/HE\\_231+2021.aspx](https://eduskunta.fi/FI/vaski/HallituksenEsitys/Sivut/HE_231+2021.aspx). 25.9.2022.
- Heikkilä, A., Jokinen, P. & Nurmela, T. 2008. Tutkiva kehittäminen. Avaimia tutkimus- ja kehittämishankkeisiin terveysalalla. Helsinki: WSOY.
- Heslin, P. A., Vandewall, D. & Latham, G. P. 2006. Keen to help? Manager's implicit person theories and their subsequent employee coaching. *Personnel Psychology* 59 (4), 871–902.
- Hujala, A. 2008. Johtamisen moniäänisyys. Johtaminen vuorovaikutuksena ja puhuntana hoivayrityksissä. Kuopion Ylipiston julkaisuja. E, Yhteiskuntatieteet, 149. Akateeminen väitöskirja. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-27-0519-1>. 7.3.2022.
- Hujala, A. & Taskinen, H. (toim.) 2020. Uudistuva sosiaali- ja terveysala. Tampere: Tampere University Press.
- Hämäläinen, P. 2015. Johda mielelläsi. Sisäisen voiman työkalupakki esimiehille ja valmentajille. Painettu EU:ssa.
- Ikonen, E-R. 2015. Kehittyvä kotihoito. Keuruu: Otava Oy.
- Jabe, M. 2015. Ikä voimavarana. Karkkilan Painopalvelu Oy.
- Jabe, M. 2017. Erilaisten ihmisten johtaminen. Viro: Meedia Zone OÜ.
- Jalonen, J. 2021. Joukkueen ilmapiiri, yhteishenki ja epäitsekkyys. Teoksessa Hämäläinen, P. Myötätuntoinen valmennus. EU: Hansaprint 2021, 172–175.

- Järvinen, P. 2011. Esimiestyön vaikeus ja viisaus. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Järvinen, P. 2013. Johdatko mielelläsi? Esimies ihmismielen ymmärtäjänä. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Järvinen, P. 2020. Miten johtaa ihmistä. 102 ohjetta esimiehelle. Helsinki: Alma Talent.
- Kankkunen, P. & Vehviläinen-Julkunen, K. 2009. Tutkimus hoitotieteessä. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Kanerva, M. 2021. Psyykinen valmennus. 2. painos. Helsinki: Fitra.
- Keskinen, S. 2005. Alaistaito – luottamus, sitoutuminen ja sopimus. Kunnallissalan kehittämissäätiön Polemia-sarjan julkaisu 59. Vammala: Vammalan kirjapaino Oy.
- Kurttila, M., Laane, T., Saukkola, K. & Tranberg, T. 2010. Arvostus – valmentava kirja esimiehille. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.
- Kuusela, S. 2013. Esimiehen vuorovaikutustaidot. Helsinki: Sanoma Pro.
- Laitinen, I. 2016. Työn mielekkyyden ja mahdollisuuksien tukeminen johtamisella. Teoksessa Syväjärvi, A. & Pietiläinen, V. (toim.) Inhimillinen ja tehokas terveysjohtaminen. Tampere: Suomen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print 147–183. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-03-0344-0>. 5.11.2022.
- Laki ikääntyneen väestön toimintakyvyn tukemisesta sekä iäkkäiden sosiaali- ja terveyspalveluista. 28.12.2012/980. <https://finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2012/20120980>. 16.10.2022.
- Leppänen, M. & Rauhala, I. 2012. Johda ihmistä. Psykologiaa johtajille. Helsinki: Talentum.
- Lundell, S., Tuominen, E., Hussi, T., Klemola, S., Lehto, E., Mäkinen, E., Oldenbourg, R., Saarelma-Thiel, T. & Ilmarinen, J. (2011). Ikävoimaa työhön. Turenki: Kirjapaino Jaarli Oy.
- Luomala, A. 2008. MUUTOSJOHTAMISEN ABC. Ajatuksia muutoksen johtamisesta ja ihmisten johtamisesta muutoksessa. Ihmisten ja työhyvinvoinnin johtamisen tutkimus- ja kehittämisryhmä HYWIN. Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos. Tampere: yliopiston kauppakorkeakoulu.
- Manka, M. 2016. Työhyvinvointi. Helsinki: Talentum Pro. Alma Talent. [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.tietopalvelu.karelia.fi/teos/GAHBJXCTEB#kohta:SIS\(\(c4\)LLYS\(\(20\)/piste:b17](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.tietopalvelu.karelia.fi/teos/GAHBJXCTEB#kohta:SIS((c4)LLYS((20)/piste:b17). 19.10.2022.
- Markkula, M. 2011. Johtaminen, tehokkuus ja työelämän laatu. Organisaatioiden toiminnan kulmakivet. Vaasan yliopisto. Sosiaali- ja terveyshallintotiede 6.
- McCarthy, G. & Milner, J. 2013. Managerial Coaching: Challenges, Opportunities and Training. *Journal of Management Development*, 32(7), 768–779.
- Metsämuuronen, J. 2006. Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä. Tutkijalaitos. 2. korjattu painos. Helsinki: International Methelp Oy.
- Miettinen, M., Kaunonen, M., Peltokoski, J. & Tarkka, M-T. 2009. Laadukas perehdyttäminen. Osa II. Hoitotyön perehdytyksen prosessi ja sen arviointi. *Hallinnon tutkimus* 28 (2), 76–83.
- Nurmeksela, A., Koivunen, M., Asikainen, P. & Hupli, M. 2011. Kehityskeskustelut hoitotyön johtamisen tukena. *Tutkiva Hoitotyö* 9 (4), 23–31.
- Ojasalo, K., Moilanen, M. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Oulasmaa, M. 2022. Suoraa palautetta! : viisaan keskustelun käsikirja. Helsinki: Alma Talent. Alma Talent. 6.11.2022.

- Oy Integro Finland Ab. Peili-käyttätymisprofiilin sertifiointimateriaali. 2004. [www.peiliconsulting.fi](http://www.peiliconsulting.fi). 31.10.2022.
- Park, S., McLean, G. N. & Yang, B. 2008. Revision and validation of an instrument measuring managerial coaching skills in organizations. <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED501617.pdf>. 31.7.2022.
- Pelàez Zuberbuhler, M., Salanova, M. & Martínez, I. 2020. Coaching-Based Leadership Intervention Program: A Controlled Trial Study. <https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fpsyg.2019.03066/full>. 20.2.2022.
- Pentikäinen, M. 2014. Luottamus. Keuruu: Otava.
- Pentikäinen, M. 2021. Luottamus. Luento Karelia-ammattikorkeakoulussa Näkökulmia johtamiseen opintojaksolla 8.10.2021.
- Pitkänen, E. 2008. Asiantuntijasta Esimies – Innostusta ja arvostusta esimiestyöhön. Porvoo: WSOY.
- Pohjanheimo, E. 2012. Johda ihmistä. Sosiaalipsykologiaa johtajille. Helsinki: Talentum.
- Pohjois-Karjalan hyvinvointialue 2022. Hyvinvointialuestrategia 2023–2026. <http://dynastyjulkaisu.pohjoiskarjala.net/VateJulk/koukous/2022100088-3-4869.PDF>. 30.10.2022.
- Ranne, J. 2014. Anna vaikuttaa! Tee palautteesta vaikuttava! Helsinki: Hakapaino.
- Rauhala, I. 2021. Valmentava johtajuus / Dan Soback. Ilona Rauhala Podcast. 30.3.2021. Podcast. Youtube. [https://www.youtube.com/watch?v=1kF6NbRuy\\_8](https://www.youtube.com/watch?v=1kF6NbRuy_8). 18.11.2022.
- Ristikangas, M-R & Grunbaum, L. 2014. Valmentava esimies. Onnistumista palvelevat positiot. Helsinki: Talentum.
- Ristikangas, M-R & Ristikangas, V. 2017. Valmentava johtajuus. Helsinki: Alma Talent.
- Ristikangas, V., Ristikangas, M-R. & Alatalo, M. 2020. Valmentava mentorointi. Opas tehokkaaseen vuorovaikutukseen. Viro: Meedia Zone OÜ.
- Räsänen, M. 2022. Dialoginen johtaminen lähijohtamisen kompetenssien kehittäjänä terveydenhuollossa. Joensuu: PunaMusta Oy – Yliopistopaino. Akateeminen väitöskirja. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-03-2466-7>. 5.11.2022.
- Salminen, J. 2015. Työntekijän vastuu ja työelämätaidot. Helsinki: Multiprint Oy.
- Salonen, K., Eloranta, S., Hautala, T. & Kinos, S. 2017. Kehittämistoiminta ja kehittämisen menetelmiä ammatillisessa korkeakoulutuksessa. Tampere: Juvenes Print – Suomen Yliopistopaino Oy.
- Savaspuro, M. 2019. Itseohjautuvuus tuli työpaikoille, mutta kukaan ei kertonut, miten sellainen ollaan. Helsinki: Alma Talent.
- Seeck, H. 2021. Johtamisopit Suomessa: taylorismista innovaatioteorioihin. Tallinna: Gaudeamus Oy.
- Silvennoinen, M. & Tiili, A-M. 2017. Palautemestari. Espoo: Luumu Eräpuro.
- Siun sote 2021a. Organisaatio ja henkilöstö. <https://www.siunsote.fi/organisaatio>. 30.1.2022.
- Siun sote 2021b. Siun soten strategia 2021–2025. <https://www.siunsote.fi/documents/393252/6561109/Siun+soten+strategia+2021%E2%80%932025.pdf/605eedb3-d1ac-322b-07ac-c48d79dec1a7>. 30.1.2022
- Siun sote 2021c. Kotihoito. <https://www.siunsote.fi/kotihoito>. 30.1.2022.

- Soback, D. 2021. Valmentava johtajuus. Opas voiman, viisauden ja myötätunnon herättämiseen. Basam Books Oy.
- Sosiaalihuoltolaki. 1301/2014. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2014/20141301>. 25.9.2022.
- Sosiaali- ja terveysministeriö 2022. Kotihoito ja kotipalvelut. <https://stm.fi/kotihoido-kotipalvelut>. 25.9.2022.
- Suonsivu, K. Työhyvinvointi osana henkilöstöjohtamista. 2. painos. Painettu EU:ssa.
- Sydänmaalakka, p. 2009. Jatkuva uudistuminen. Luovuuden ja innovatiivisuuden johtaminen. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.
- Sydänmaanlakka, P. 2016. Älykäs johtaminen 7.0. Miten kasvaa viisaaksi johtajaksi? Helsinki: Alma Talent.
- Sydänmaanlakka, P. 2017. Älykäs itsensä johtaminen. Näkökulmia henkilökohtaiseen kasvuun. Helsinki: Alma Talent.
- Sydänmaanlakka, P. 2022. Johtajan kokonaiskuntoisuus. Haasteena jatkuva uudistuminen. Vro: Meedia Zone OÜ.
- Terveystenhuoltolaki. 1326/2010. <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2010/20101326>. 25.9.2022.
- Toikko, T. & Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Tampere: Tampere yliopistopaino Oy – Juvenes Print.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Tutkimuseettinen neuvottelukunta. 2012. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausten käsitteleminen. <https://tenk.fi/fi/ohjeet-ja-aineistot/HTK-ohje-2012#HTK>. 26.3.2022.
- Törmälä, V., Markkanen, J. & Kadenius, T. 2015. Uusi ajattelu – uusi johtaminen. Suomen Liikekirjat 2015. Saarijärven Offset Oy.
- Uutela, U. 2019. Valmentava esimiestyö työhyvinvointia ja työssä oppimista tukemassa. Fenomenografinen tapaustutkimus esimiesten ja työntekijöiden käsityksistä. Akateeminen väitöskirja. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-337-144-6>. 30.11.2002.
- Vilka, H. 2021. Tutki ja kehitä. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.
- Vilkman, U. 2016. Etäjohtaminen. Tulosta joustavalla työllä. Helsinki: Alma Talent.
- Vilkman, U. 2021. Tuloksellinen johtaminen ja yhteistyö monipaikkaisessa työssä. Luento Karelia ammattikorkeakoulussa Näkökulmia johtamiseen – opintojaksolla. 10.12.2021.
- Vuori, J. 2017. Dialoginen viestintä johtamisessa. Teoksessa Rissanen, S. & Lammintakanen, J. (toim.) Sosiaali- ja terveysjohtaminen. Helsinki: Sanoma Pro Oy, 185–200.
- Vuorinen, R. 2008. Muutosjohtaminen suomalaisessa yliopistosairaalassa osastonhoitajien ja sairaanhoitajien arvioimana. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print. Akateeminen väitöskirja. <https://urn.fi/urn:isbn:978-951-44-7485-9>. 9.3.2022.
- Ye, R. (M.), Wang, X.-H. (F.), Wendt, J. H., Wu, J. & Euwema, M. C. 2015. Gender and Managerial Coaching Across Cultures: Female Managers are Coaching More. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(16), 1791–1812.
- Wenström, S. 2020. Positiivinen johtaminen. Johda paremmin opetus- ja kasvatustalalla. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

SAATE

### **Hei kotihoidon lähiesihenkilö!**

Olemme YAMK-opiskelijoita Karelia Ammattikorkeakoulusta Ikäosaamisen kehittäminen ja johtaminen -koulutusohjelmasta. Opinnäytetyömme aihe on valmentava johtaminen kotihoidossa. Opinnäytetyömme tarkoituksena on kehittää valmentavan johtamisen työtappaa kotihoidossa. Tavoitteena on lähiesihenkilöitä osallistamalla kehittää perehdytystä ja kehityskeskusteluita valmentavan johtamisen periaatteiden mukaisesti. Opinnäytetyö on Siun soten toimeksianto ja sille on myönnetty Siun soten tutkimuslupa.

Opinnäytetyömme sisältää Webropol-alkukartoituksen, jolla haluamme selvittää Siun soten keskisen sekä eteläisen alueen lähiesihenkilöiden kokemuksia valmentavasta johtamisesta ja kehittämistarpeista tähän liittyen. Vastausten perusteella luomme valmentavan johtamisen posterin lähiesihenkilöiden käyttöön.

Webropol-kysely on lyhyt, joten sen vastaamiseen menee noin 15 minuuttia. Kyselyyn voit vastata työajalla ja kyselyyn vastaaminen on vapaaehtoista. Kyselyyn vastataan nimettömänä ja vastaukset käsitellään ehdottoman luottamuksellisesti. Tuloksista ei pystytä tunnistamaan yksittäisiä vastauksia. Vastaathan kyselyyn mieluiten heti, mutta viimeistään ...mennessä.

On erittäin tärkeää, että jokainen vastaa kyselyyn, jotta saamme luotettavan kuvan valmentavan johtamisen kehittämistarpeista. Osallistumalla kyselyyn annat tietoisesti suostumuksesi vastaustesi käyttämiseen opinnäytetyössämme.

Tämän vastauslinkin.... kautta pääset suoraan kyselyyn.

Lisätietoja voit kysyä tarvittaessa sähköpostitse: [mari.harkonen@edu.karelia.fi](mailto:mari.harkonen@edu.karelia.fi)  
[johanna.uusitalo@edu.karelia.fi](mailto:johanna.uusitalo@edu.karelia.fi)

Toimeksiantajan edustaja: vs. palvelupäällikkö Anne-Marie Andersson, [anne-marie.andersson@siunsote.fi](mailto:anne-marie.andersson@siunsote.fi)

Lämmin kiitos yhteistyöstä 😊

Mari Härkönen ja Johanna Uusitalo

## KYSELYLOMAKE KESKISEN JA ETELÄISEN ALUEEN LÄHIESIHENKILÖILLE

Valmentava johtaminen on johtajan ja johdettavien välinen vuorovaikutussuhde, jossa johtamista toteutetaan kehittämällä tietoisesti johdettavien kykyä johtaa itseään koko organisaatiota hyödyttävällä tavalla. Valmentavan johtamisen perustana on luottamus. (Ristikangas & Ristikangas 2017.) Valmentavassa johtamisessa korostuvat dialogi johtajan ja johdettavien välillä, johtajan kyky tasapainoilla suunnannäyttäjänä ja johdettavien itsenäisten päätösten hyväksyjänä sekä johdettavien siirtyminen päätöksenteon kohteesta aktiivisiksi toimijoiksi (Soback 2021).

### **Oletko osallistunut valmentavan johtamisen koulutuksiin?**

Kyllä, mihin koulutuksiin?

Ei

1. Mitkä ovat mielestäsi lähiesihenkilön tärkeimmät ominaisuudet ja tehtävät?
2. Onko valmentava johtaminen käsitteenä tuttu ja mitä se mielestäsi tarkoittaa?
3. Mitkä ovat mielestäsi valmentavan johtamisen tärkeimpiä periaatteita?
4. Mitä valmentavan johtamisen menetelmiä / työkaluja (esim. vuorovaikutus, vastuuttaminen, yksilöllisten vahvuuksien tunnistaminen/hyödyntäminen) olet käyttänyt lähiesihenkilötyössäsi?
5. Mitkä ovat työntekijöiden tärkeimpiä ominaisuuksia ja mitä odotat työntekijöiltä valmentavan johtamisen onnistumiseksi?
6. Koetko tärkeäksi keskustella kohdassa 5 mainitsemistasi asioista työntekijöiden kanssa?
7. Otatko perehdytyksessä ja/tai kehityskeskusteluissa työntekijän kanssa puheeksi valmentavaan johtamiseen liittyviä asioita, esimerkiksi työntekijän vastuu, valta?
8. Onko sinulla riittävästi tietoa valmentavasta johtamisesta toimiaksesi valmentavana lähiesihenkilönä vai koetko tarvitsevasi lisäkoulutusta?

Kiitos vastauksistasi 😊

# VALMENTAVA JOHTAMINEN

- Tavoitekeskeistä
- Vuorovaikutussuhde
- Kokonaisvaltaista olemista
- Toisiin vaikuttamista
- Vaikutetuksi tulemista
- Perustuu luottamukseen ja dialogiin

ITSENSÄ  
JOHTAMINEN

SITOUTTAMINEN

LUOTTAMUS

## YKSILÖN JOHTAMINEN

- Kuunteleminen ja kysyminen
- Vahvuuksien tunnistaminen
- Itseohjautuvuuden edellyttämisen ja tukeminen

## TIIMIN JOHTAMINEN

- Avoin vuorovaikutus
- Yhteiset pelisäännöt
- Yksilön vahvuudet tiimin hyväksi

## TAVOITTEIDEN TASOT

Yksilö - Yksikkö - Organisaatio

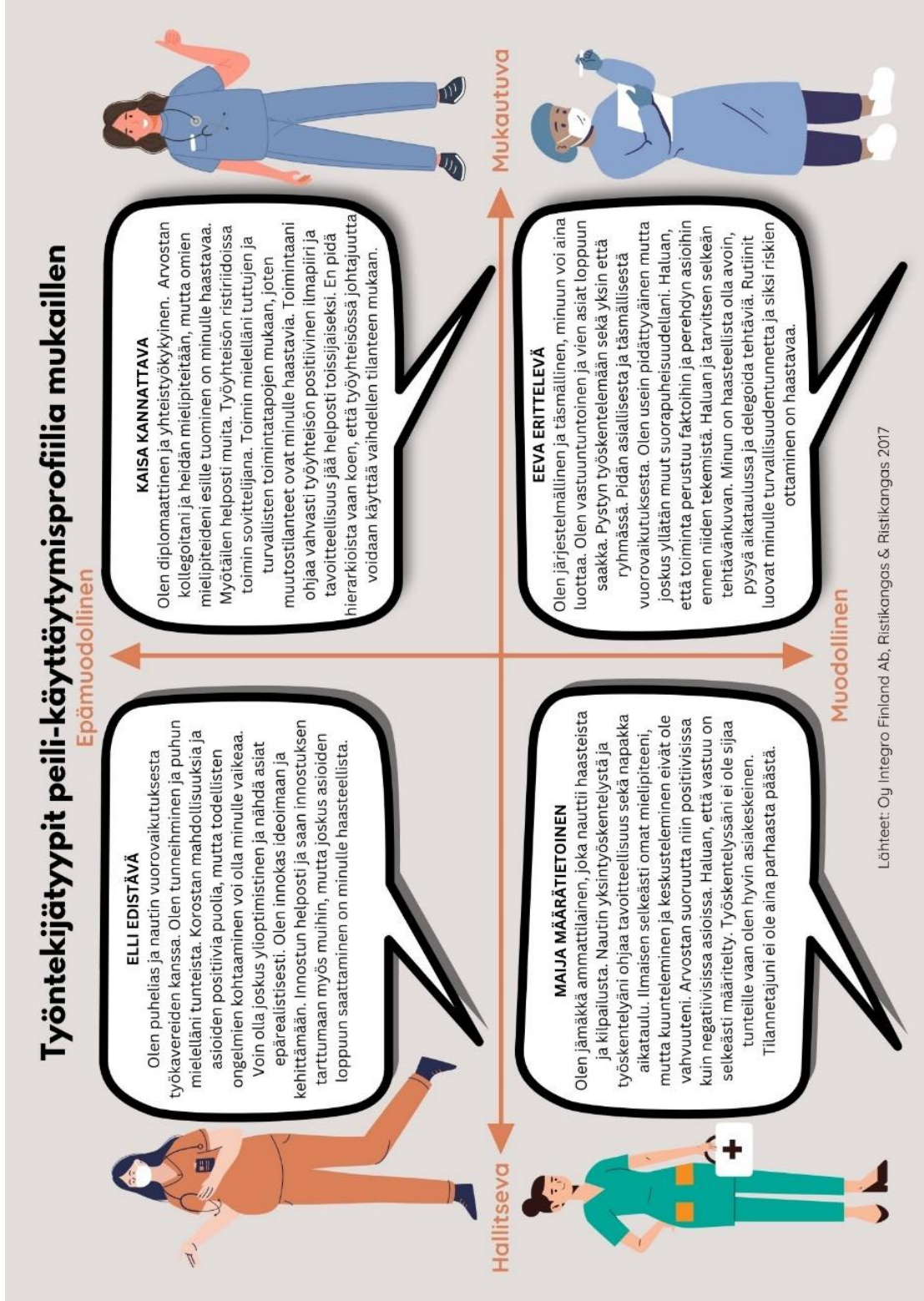
## ESIMIEHEN ROOLI

Suunnannäyttävä - Mahdollistaja  
- Innostaja - Kokonaisuuden koordinoija

## TYÖNTEKIJÄN ROOLI

Vastuunottaja - Kehittyvä kehittäjä  
- Itseohjautuva

PEILI-  
KÄYTTÄYTYMIS-  
PROFIILI



## Vinkkejä eri työntekijätyyppien johtamiseen peili-käyttäytymisprofiilia mukaillen

Epämuodollinen

### ELLI EDISTÄVÄ

- Käytä avointa viestintää ja järjestä aikaa keskusteluille, joiden kautta Elli saa kokonaiskuvan toiminnasta sekä kokemuksen yksilöllisyyden huomioimisesta.
- Ole kiinnostunut Ellin ideoista ja ajatuksista.
- Anna vastuuta, mutta seuraa etenemistä ja tulosta.
- Muistuta kohtuullisuudesta odotusten suhteen.
- Anna Ellille avointa palautetta, jossa korostuu positiivisuus ja onnistumiset.
- Tue epäonnistumisissa ja tuo esiin, että työntekijä tarvitsee myös niitä kehittyäkseen.

### KAISA KANNATTAVA

- Kerro Kaisalle, että hän on tärkeä työyhteisön toiminnalle.
- Anna vastuuta; tue ja kannusta pois omalta mukavuusalueelta itsensä kehittämiseksi.
- Anna palaute hienovaraisesti korostaen positiivisia puolia.
- Järjestä aikaa keskusteluille ja tue Kaisaa tuomaan esiin omat ajatuksensa ja mielipiteensä.
- Kerro Kaisalle, että jokaiselle sattuu virheitä ja niiden käsitteleminen on avain niistä ylipääsemiseen ja kehittymiseen.
- Huomioi Kaisan luontainen osaaminen yhteistyön rakentajana työyhteisön ristiriitatilanteissa.

Hallitseva

Mukautuva

### MAIJA MÄÄRÄTIE TOINEN

- Käytä napakkaa viestintää, älä mielistele.
- Anna palaute suoraan ja yksityiskohtaisesti.
- Pidä pelisäännöt ja tavoite selkeinä.
- Käy Maijan kanssa lyhyitä ja säännöllisiä keskusteluja ja rohkaise Maijaa avoimempaan vuorovaikutukseen.
- Muistuta Maijaa jokaisen työyhteisön jäsenen tärkeydestä yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi.
- Anna Maijalle haasteita ja arvioi hänen kanssaan työn mielekkyyttä sekä työhyvinvointia.

### EEVA ERITTELEVÄ

- Keskustellessa Eevan kanssa ole arvostava ja asiallinen.
- Kysy ja kuuntele Eevan mielipiteitä sekä kannusta häntä rohkeaan vuorovaikutukseen.
- Anna palaute avoimesti ja yksityiskohtaisesti.
- Pidä lupauksesi.
- Anna vastuuta; tue ja kannusta pois omalta mukavuusalueelta itsensä kehittämiseksi.
- Auta aikataulutuksessa.
- Ymmärrä rutiinien tärkeys Eevalle, mutta kannusta tarvittaessa myös niiden rikkomiseen.
- Huolehdi työhyvinvoinnista.

Muodollinen

Lähteet: Oy Integro Finland Ab, Ristikangas & Ristikangas 2017

## **PALAUTEKYSELYLOMAKE KESKISEN JA ETELÄISEN ALUEEN LÄHIESI-HENKILÖILLE**

Lämpimät kiitoksemme aktiivisesta osallistumisestasi opinnäytetyöprosessiin. Syksyllä 2022 tehdyn kyselyn vastaukset ovat ohjanneet opinnäytetyömme etenemistä organisaatiotanne palvelemaan suuntaan. Haluaisimme vielä selvittää näkemyksesi tämän opinnäytetyön tuotoksena syntyneiden posterin ja valmentajan työkalun hyödynnettävyydestä työssäsi. Pyytäisimme sinua vastaamaan kolmeen kysymykseen. Mielipiteesi on meille tärkeä.

- 1. Koetko saaneesi opinnäytetyömme kautta uutta tietoa valmentavasta johtamisesta?**
- 2. Koetko voivasi hyödyntää saamaasi tietoa omassa esihenkilötyössäsi?**
- 3. Minkä koet tärkeimpänä oivalluksena valmentavasta johtamisesta?**

Lämmin kiitos yhteistyöstä 😊

Mari ja Johanna