



SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU  
SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Marko Viinikainen

---

## Valmentava johtaminen ikäihmisten palveluissa

Opinnäytetyö  
Syksy 2023  
Geronomi AMK



SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU

## Opinnäytetyön tiivistelmä

Tutkinto-ohjelma: Geronomi AMK

Tekijä: Marko Viinikainen

Työn nimi alaotsikoineen: Valmentava johtaminen ikäihmisten palveluissa

Ohjaaja: Maria Valli

Vuosi: 2023

Sivumäärä :38

Liitteiden lukumäärä: 3

---

Työntekijöiden työhyvinvoinnista ikäihmisten palveluissa ja ikäihmisten palveluyksiköiden kärsimästä hoitajapulasta on puhuttu pitkään. Johtaminen on yksi vaikuttavimmista tekijöistä työssä viihtymiseen. Työssä viihtyminen ja työhyvinvointi ovat keskeisiä aiheita, kun puhutaan ajasta, jota leimaa hoitajapula. Opinnäytetyön tarkoituksena on kuvata valmentavan johtamisen menetelmiä sekä tutkia ikäihmisten palveluissa työskentelevien lähijohtajien työtä. Opinnäytetyö on laadullinen tutkimus. Tutkimuksen kohderyhmänä on lähijohtajat, jotka toimivat ympärivuorokautisen palveluasumisen sekä kotihoidon palveluvastaavina. Tutkimuksessa haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluna, sillä yksilöhaastattelu soveltuu henkilön omakohtaisen kokemuksen tutkimiseen.

Valmentavan johtamisen tavoitteena on työntekijöiden vastuunottokyvyn parantaminen, itseohjautuvuuden lisääminen ja sitä kautta työilmapiirin paraneminen. Valmentavassa johtamisessa luonteenomaista on positiivinen ihmiskäsitys, jossa uskotaan ihmisen kehittymismahdollisuuksiin sekä keskitytään ihmisten vahvuuksiin sekä rohkaistaan itsenäisiin päätöksiin. Valmentavan johtamisen lähdemateriaalina olen käyttänyt kirjallisuutta, artikkeleita sekä sähköisiä lähteitä.

Tutkimuksesta kävi ilmi, että lähijohtajat osoittavat arvostusta työntekijöilleen kiitoksin ja palkitsemisella. Vahvuuksia pyritään huomioimaan ohjaamalla työntekijöille mieleisiä työtehtäviä. Itseohjautuvuuteen ja itsenäisiin päätöksiin pyritään antamaan tukea. Vuorovaikutukseen on pyritty vaikuttamaan avoimuudella ja rehellisellä keskustelulla. Ongelmaksi valmentavan johtamisen menetelmille nousivat ajan puute ja työntekijöiden antaman palautteen vähäisyys.

SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

## Thesis abstract

Degree programme: Elderly care

Author: Marko Viinikainen

Title of thesis: Coaching management in services for the elderly

Supervisor: Maria Valli

Year: 2023

Number of pages: 38

Number of appendices: 3

---

Well-being of employees at work in the services for the elderly and the shortage for nurses in service units for the elderly has been discussed for a long time. Management is one of the most influential factors in job satisfaction. Job satisfaction and well-being at work are key topics when talking about a time marked by a shortage of nurses. The purpose of the thesis is to describe the methods of coaching leadership and to study the work of immediate managers working in services for the elderly. The thesis is a qualitative study. The target group of the study is immediate managers who work as service managers for round-the-clock assisted living and home care. In the study, the interviews were conducted as individual interviews, as individual interviews are suitable for studying a person's personal experience.

The goal of coaching management is to improve employees' ability to take responsibility, increase self-direction and thereby improve the working atmosphere. Coaching leadership is characterized by a positive view of people, which believes in people's development opportunities, focuses on people's strengths, and encourages independent decisions. As source material for coaching leadership, I have used literature, articles and electronic sources.

The study showed that immediate managers show appreciation to their employees through praise and rewards. The aim is to take strengths into account by guiding employees to work tasks that they like. The aim is to provide support for self-management and independent decisions. Efforts have been made to influence interaction through openness and honest discussion. Lack of time and lack of feedback from employees emerged as problems for coaching management methods.

Keywords: coaching management, services for the elderly, qualitative study

## SISÄLTÖ

Opinnäytetyön tiivistelmä .....	2
Thesis abstract .....	3
SISÄLTÖ .....	4
Kuva- ja taulukkoluetelo.....	5
1 JOHDANTO .....	6
2 OPINNÄYTETYÖN TAUSTOITUS JA VAIHEET .....	8
3 OPINNÄYTETYÖN TEORIAPERUSTA.....	10
3.1 Käsitteet .....	10
3.2 Valmentava johtaminen.....	10
3.3 Valmentavan johtamisen elementit.....	12
3.3.1 Luottamus ja arvostus.....	13
3.3.2 Vuorovaikutus .....	15
3.3.3 Itseohjautuvuus, osallistaminen ja autonomia.....	16
3.3.4 Flow-tila.....	18
3.3.5 Tunneäly .....	19
4 TUTKIMUS.....	20
4.1 Tutkimuksen tavoite .....	20
4.2 Laadullinen tutkimus.....	20
4.3 Aineiston kerääminen ja kohderyhmä .....	21
4.4 Aineiston analysointi.....	22
5 TUTKIMUKSEN TULOKSET .....	23
6 POHDINTA.....	29
6.1 Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys .....	29
6.2 Johtopäätökset.....	29
7 LÄHTEET .....	33
LIITTEET .....	38

## **Kuva- ja taulukkoluetelo**

Kuva 1 Taitojen ja haasteiden tasapaino 19

Taulukko 1 Valmentava johtamisen näyttäytyminen ikäihmisten palveluissa 25

# 1 JOHDANTO

Tässä opinnäytetyössä avataan valmentavan johtamisen teoriaa ja toimintamalleja, kuinka valmentavaa johtamista voisi hyödyntää ikäihmisten palveluissa lähijohtajan näkökulmasta, tiedostaen ikäihmisten palveluiden ongelmakohdat. Kiinnostukseni valmentavaan johtamiseen syntyi kahdesta syystä. Toinen syy on työharjoitteluni aikana tekemäni havainnot ikäihmisten palveluissa. Toinen syy on historiani. Juureni ulottuvat syvälle joukkueurheilun. Olen kohdannut useita valmentajia pelaajana ja nykyisin itse valmentajana. Kokemukseni valmentajista on auktoritaarisesta huutajasta, Management by perkele -valmentajasta, aina pelaajia palvelemaan valmentajaan, jonka vahvuuksia ovat kuunteleminen sekä vahvuuksien esiin nostaminen. Management by perkele -johtamistyyli on tyypillistä, että tavoitteita pidetään tärkeämpänä kuin keinoja, joilla niihin päästään (Lehtinen, 2016). Tämän johtamistyylin työntekijät työskentelevät vain johtajan ja/tai yrityksen tavoitteen toteutumisen välikappaleina, osana tuotantoketjua.

Joukkueurheilussa valmentajia on myös kaikkea näiden kahden ääripään väliltä. Näkemykseni on muodostunut kolmenkymmenenvuoden pelaaja- ja valmentajaurani aikana siihen, että mitä enemmän käskyjen kautta pelaajia sidotaan ja kahlitaan, sitä vähemmän he uskaltavat olla luovia, ottaa riskejä, olla rohkeita sekä päästä jopa flow-tilaan. Yleinen suomalainen ontologia -sivusto avaa Flow-tilaa käsitteillä ”kokemus” ja ”työn imu” (YSO, i.a.).

Toki on sanottava, ettei riskien ottaminen ole useinkaan toivottavaa hoitotyössä, mutta rohkeus, jota pelaajaurallani kohtaamani motivoivat valmentajat ovat synnyttäneet, on työyhteisön voimavara myös hoitotyössä. Rohkeus ei ole sitä, ettei ihminen pelkää (Hellsten, 2022, s. 146). Rohkeus saa ihmisen tekemään sellaista, mitä hän ei tiennyt voivansa tehdä. Mielestäni rohkeus ja flow-tila ovat toisiaan tukevia, tärkeitä ainesosia työyhteisön hyvinvoinnissa.

Huomaan paljon samoja elementtejä niin esihenkilötyössä kuin joukkueen valmentamisessa. Jotta joukkue saadaan toimimaan parhaan kykynsä mukaan, on joukkue saatava luottamaan toisiinsa, itseensä sekä valmentajaan. Joukkue on saatava tekemään itsenäisiä ratkaisuja, ilman epäonnistumisen pelkoa. Sitä mukaan, kun luottamus lisääntyy, toimii joukkue

itseohjautuvasti. Havaintojeni perustana uskallan sanoa, että luottamus on perusta, jonka avulla itseohjautuvuus voidaan toteuttaa.

Salibandyvalmentaja Petteri Nykky valmensi Suomen miesten salibandymaajoukkueen ensimmäiseen kultamitaliin vuonna 2008, toiseen vuonna 2010 ja kolmanteen vuonna 2018 (Saari, 2020/2020). Nykyn johtamistapansa lähes häivyttää hänet itsensä (mts.). Kokemukseni mukaan, mitä enemmän pelaajat kahlitaan tiettyyn tehtävään, ahtaisiin raameihin, sitä vähemmän he pystyvät pelaamaan vahvuuksillaan. Kun pelaajalle annetaan tilaa, kannustetaan luovuuteen, he pelaavat rohkeasti, tiedostaen, että vahvuudet kantavat. Valmentajan työ on roolittaa joukkue niin, että kaikki pelaavat vahvuuksillaan, että kaikki olisivat tähtiä (mts.). Nykyn tyyli johtaa joukkuetta, asettaa hänet itsensä taustalle antaen tilaa pelaajille. Valmentava johtaminen kasvattaa työntekijöistä tähtiä, entistä taidokkaampia ammattilaisia (Ristikangas & Grünbaum 2014, s. 17–20).

Kokemukseni mukaan, mitä enemmän pelaajat kahlitaan tiettyyn tehtävään, ahtaisiin raameihin, sitä vähemmän he pystyvät pelaamaan vahvuuksillaan. Kun pelaajalle annetaan tilaa, kannustetaan luovuuteen, he pelaavat rohkeasti, tiedostaen, että vahvuudet kantavat. Valmentajan työ on roolittaa joukkue niin, että kaikki pelaavat vahvuuksillaan, että kaikki olisivat tähtiä. Tämä sama pätee työyhteisössä.

## 2 OPINNÄYTETYÖN TAUSTOITUS JA VAIHEET

Tekemissäni havainnoissa ikäihmisten palveluissa, työharjoittelujaksojen aikana sekä työelämässä, olen törmännyt lähijohtajan ja työntekijöiden väliseen kitkaan. Usein olen kokenut kitkan tarpeettomaksi, en suoranaisesti esihenkilön tai työntekijän aiheuttamaksi, mutta kenties kuuntelevampi, valtuuttavampi johtaminen ei törmäyttäisi esihenkilöä ja työntekijää niin suuressa kulmassa. Joskus ristiriidat ovat syntyneet asioista, joihin ei ole kaikkia miellyttävää vaihtoehtoa, tällöin on ilmiselvää, ettei kaikkia pystytä miellyttämään, mutta rohkeus puhua asioista suoraan ja kohdata työntekijät tasaveroisina ihmisinä lisää luottamusta vaikeista asioista huolimatta. Vaikka tämän tiedostaisi, jokin asia synnyttää kitkaa. On hyvä pohtia mikä kitkaa synnyttää. Uskon, että henkilökemiaan voi vaikuttaa valmentavalla otteella.

Valmentavan johtamisen menetelmiä, jotka mahdollisesti parantaisivat työhyvinvointia ikäihmisten palveluissa, on mielestäni aihe jota on tärkeää tutkia. Johtamisella on suuri vaikutus työhyvinvointiin. Johtaminen on yksi suurimmista vaikuttavista tekijöistä työssä viihtymiseen (Olakivi ym., 2020). Johtaminen on työssä viihtymisen ja työssä jaksamisen yksi pitovoimaisimmista elementeistä. Tämä on tärkeä ymmärtää, kun puhutaan ajasta, jota leimaa hoitajapula. Mielestäni on tärkeä koota valmentavan johtamisen teoriaa yhteen sekä tutustua tarkoin valmentavassa johtamisessa käytettäviin menetelmiin, jonka jälkeen voimme asettaa valmentavan johtamisen teorian sekä tutkimuksessa nousseet seikat ikäihmisten palveluissa rinnakkain.

Geronomiopintojeni varrella, työharjoitteluissani vuosien 2020 ja 2022 välillä, aloin jo varhain kiinnittämään huomiota ikäihmisten palveluissa esiintyvien työyhteisöjen haasteisiin työntekijöiden ja lähijohtajan välillä. Hiljalleen aloin vakuuttumaan opinnäytetyöni aiheesta. Aloitin teoriaan perehtymisen vuonna 2022. Tiesin tuolloin tutkimustyöni liittyvän lähijohtamiseen. En tarkalleen miten, mutta tiesin haluavani pureutua havaitsemaani työyhteisöjen ongelmaan lähijohtajan ja työntekijän välinen vuorovaikutus. Työharjoitteluista minulle on jäänyt tunne, että lähijohtajan aika ei riitä työntekijöiden kohtaamiseen.

Vuoden 2023 kevään johtamisen työharjoittelussa tutkimustyöni aihe oli selkeänä mielessäni ja havainnoin harjoitteluni aikana työyhteisöjä, erityisesti valmentavan johtamisen valossa.



Suoritin harjoittelun kahdessa eri yksikössä, jotta saisin laajempaa maisemaa havainnoilleni. Kyseinen työharjoittelujakso oli havaintojen osalta tärkeää aikaa tutkimustyöni kannalta.

Teoria-aineiston tietoinen kerääminen alkoi vuoden 2023 alussa. Tutkimustyöni teoriatietoa kerrytin AMK- ja ylemmän AMK:n opinnäytetöistä, pro gradu -tutkielmista, painettuista kirjoista sekä äänikirjoista. Lisäksi tutustuin aiheeseen ja näkökulmiin artikkeleiden, blogien sekä podcastien avulla. Vuoden 2023 kevään työharjoittelussa, keskustelin paljon aiheesta lähijohtajien ja työntekijöiden kanssa. Keskustelumme olivat pohtivia ja syväluotaavia, joissa kävimme ajatustenvaihtoa erityisesti lähijohtajan ja työntekijän suhteeseen liittyen.

Teoriaan tutustuessani havaitsin, että valmentaminen ja työyhteisön johtaminen ovat molemmat isossa kuvassa ihmisten johtamista, jossa esiintyy samoja elementtejä, kuten tasa-arvo, oikeudenmukaisuus, vuorovaikutus, kuormittavuus, tuki sekä säännöt ja laki. Molemmassa yhteisöissä, tavoitteeseen pääseminen vaatii näiden osa-alueiden toimimista. Valmentajan ja lähijohtajan tehtävä on olla osa työyhteisöä ja teoillaan auttaa työyhteisöä pääsemään tavoitteeseen.

## 3 OPINNÄYTETYÖN TEORIAPERUSTA

### 3.1 Käsitteet

Seuraavaksi avaan työni kannalta keskeisimpiä käsitteitä, jotka esiintyvät työni tekstissä, mutta eivät ole käsitteitä, joita avaan teoriaperustassa tai tutkimukseni kautta. Käsite lähijohtaja pohjautuu termeihin työnjohtaja ja lähiesimies, tai nykyisemmin esihenkilö (Pitkänen, 2016). Lähijohtaja on johdon asialla, mutta työskentelee lähellä työntekijöitä. Tässä opinnäytetyössäni lähijohtajalla tarkoitan ikäihmisten palveluissa työskenteleviä esihenkilöitä, heidän tittelinsä on usein palveluvastaava tai kansanomaisemmin vanhainkodin johtaja tai pomo. Tutkimuksessa käsite työntekijä kuvastaa hoitotyötä tekevää henkilöä, usein lähihoitajaa tai sairaanhoitajaa.

Ympäri vuorokautisella palveluasumisella tarkoitetaan turvallista hoivakotia, palvelukotia tai vastaavaa asumisyksikköä, jossa on asukkaan tarpeita vastaavat palvelut, jossa asukas saa henkilöstöltä hoitoa ja huolenpitoa viipymättä, vuorokaudenajasta riippumatta (Sosiaalihuoltolaki, 790/2022). Asuminen sisältää toimintakykyä ylläpitävää ja edistävää toimintaa. Lisäksi ateriat, vaatehuolto ja siivous sisältyvät ympärivuorokautisen palveluasumisen palveluihin. Ympäri vuorokautista palveluasumista järjestetään henkilölle, joka päivittäin tarvitsee, vuorokauden ajasta riippumatta, jatkuvaa hoitoa ja huolenpitoa tai vaativaa ammatillista hoitoa, joiden järjestäminen kotihoitona, tai muulla tavoin on mahdotonta tai ei ole asiakkaan edun mukaista.

Kotihoidolla tarkoitetaan palvelua, jolla huolehditaan henkilön pärjäämisestä jokapäiväiseen elämään kuuluvista toiminnoista kodissaan tai asuinympäristössään (Sosiaalihuoltolaki, 790/2022). Sitä järjestetään henkilölle, joka alentuneen toimintakyvyn vuoksi ei pärjää kotonaan ilman apua. Kotihoitoa järjestetään tarpeen mukaan, vuorokaudenajasta riippumatta.

### 3.2 Valmentava johtaminen

Valmentava johtaminen on ajattelu- ja toimintatapa, joka on tavoitteellista, osallistavaa ja arvostavaa (Ristikangas & Grünbaum, 2014). Se perustuu positiiviseen ihmiskäsitykseen

ja haluun kehittyä. Positiivisen ihmiskäsityksen perusajatuksena on oletus, että ihminen pyrkii hyvään (Peltomäki, 2021, s. 5). Lähtökohtainen käsitys on, että pohjimmainen pyrkimys ihmisellä on toimia hyvää tuottavalla tavalla. Se ei tarkoita silmien ummistamista pahalle tai pahan hyväksymistä. Ensisijaisena tavoitteena valmentavassa johtamisessa on osaamisen ja itseohjautuvuuden kehittäminen (Matikainen, 2018). Lisäksi valmentavassa johtamisessa pyrkimyksenä on luoda valmentamisen kulttuuri, synnyttämällä luottamusta, tunneälyyn huomion kiinnittäminen sekä edistää vuorovaikutustaitoja (Alanen, 2017, s. 34).

Valmentavassa johtamisessa työntekijöitä autetaan löytämään oma potentiaalinsa (Ristikangas & Grünbaum, 2014, s. 34–35). Usein ihmisen huomio keskittyy asioihin, joissa hän ei ole hyvä, tai asioihin, jossa hän suoranaisesti epäonnistuu. Valmentava johtaminen nostaa esiin työntekijöidensä vahvuuksia ja auttaa heitä valjastamaan vahvuutensa käyttöön. Valmentava johtajuus on kokonaisvaltainen tapa olla, vaikuttaa ja tulla vaikutetuksi (mts. 16). Valmentava johtajuus on arvostavaa kohtelua, osallistamista sekä yhteistoimintaa, joka on tavoitteellista. Siinä pyritään nostamaan esiin yksilöiden potentiaali. Tässä johtamismallissa esihenkilö ei enää perinteisen johtamismallin mukaisesti automaattisesti kerro kuinka toimitaan, vaan kysyy, osallistaa ja valtuuttaa.

Valmentamisessa lähtökohtana on keskustelu (Alanen 2017, s. 16–17). Valmentaja kykenee keskustelun avulla auttamaan valmennettavaa ja rohkaisemaan tätä tuomaan esiin oman potentiaalinsa. Kun valmentaja on esihenkilö ja valmennettava on työntekijä, on kyseessä valmentava johtaminen. Valmentavan johtamisen pohja on inhimillisessä käyttäytymisessä, jonka lähtökohtana on ihmisen tarve tuelle ja kannustukselle. Valmentavan johtamisen tavoitteena on työntekijöiden vastuunottokyvyn sekä työilmapiirin paraneminen ja itseohjautuvuuden lisääminen.

Valmentavan johtamisen yksi pääajatuksista, parhaimmassa tapauksessa johtajan ihmiskäsitys on usko ihmisen kehittymismahdollisuuksiin (Anttila, 2022). Ihmiskäsitys on ihmisen henkilökohtainen käsitys siitä, millaisia toiset ovat, sekä mitä mahdollisuuksia heillä on. Ihmiskäsitys kehittyy kokemuksen, kulttuurin, uskomusten, koulutuksen ja ideologien kautta. Se virittää suhtautumistamme ihmisiin niin yksityis- kuin työelämässäkkin.

Valmentavassa johtajuus pyrkii vahvistamaan johdettavien voimaa, viisautta ja myötätuntoa (Soback, 2021, s. 96). Valmentavan johtamisen pyrkimyksenä on kannustaa työntekijöitä tekemään ratkaisuja omaa työtä koskevissa tilanteissa, sekä luoda ilmapiiri, jossa uskalletaan tehdä itsenäisiä päätöksiä ilman jatkuvaa varmistelua (mts. 122). Valmentava johtaminen kehittää johtajuutta jokaisessa työntekijässä (Ristikangas & Grünbaum 2014, s. 17–20). Valmentava johtaminen kasvattaa työntekijöistä tähtiä, entistä taidokkaampia ammattilaisia.

Vaasan yliopiston toteuttaman opetusjulkaisun (2017) mukaan valmentavan johtajuuden keskiössä on vuorovaikutus. Lehto (2017) jatkaa, että työntekijöitä autetaan tunnistamaan omat voimavarat ja mahdollisuudet. Valtuuttamalla työntekijä kehittyy tunnistamaan vahvuudet, sekä hyödyntämään voimavarojaan. Valmentava johtaminen ei välttämättä istu kovin hyvin tilanteisiin, jossa työntekijät ovat haluttomia kehittymään tai oppimaan (Valtonen, 2019, s. 27). Lisäksi valmentava johtamisen ongelmana on usein sen aikaa vievä luonne.

Valmentava johtaminen on sukua, ellei jopa identtinen kaksonen, työterveyslaitoksen tutkimusprofessori Jari Hakasen kuvailemalle palvelevalle johtamiselle. Hakanen (2016) on tutkinut 15 vuotta muun muassa työn imua. Johtajien rekrytoinnissa pitäisi rekrytoida ihmisiä, joilla on halu auttaa muita kasvamaan sekä onnistumaan. Tällaista johtajaa motivoi halu palvella muita. Työn imu on nautintoa työhön uppoutumisesta, tarmokkuutta sekä omistautumista työlle. Empaattisuus ja työntekijöiden kunnioittaminen ovat palvelevan johtamisen keskiössä. Ne liittyvät kokemukseen työn imusta.

### **3.3 Valmentavan johtamisen elementit**

Tässä osiossa puran valmentavan johtamisen elementit osiksi samoin kun taloa purkaessa, rakennuselementit on purettava osiin, jotta ne voidaan kierrättää ja uusiokäyttää. Irtonaisia paloja, joita voimme katsella erillisinä osina. Johtamisessa, kuten ihmisenä käyttäytymisessä ja olemisessa ylipäättään, on keskiössä henkilön ihmiskäsitys (Anttila 2022). Mikäli lähijohtajan ihmiskäsitys on se, että ihmiset ovat lähtökohtaisesti luottamuksen arvoista, maaperä valmentavalle johtamiselle on suotuisa. Ihmiskäsityksestä huolimatta, ihminen voi suunnata kiinnostuksensa lähijohtajana osa-alueisiin, joilla johtamista voidaan viedä kohti valmentavaa johtamismallia. Opinnäytetyöni tähänastisesta tekstistä on käynyt

ilmi, että arvostaminen, luottamus, osallistaminen, vuorovaikutus, itseohjautuvuus, flow-tila, positiivinen ihmiskäsitys ja tunneäly, ovat komponentteja, ainesosia, joista rakentuu kokonaisuus nimeltä valmentava johtaminen.

### 3.3.1 Luottamus ja arvostus

Työpaikalla keskinäinen luottamus rakentuu luottamuksesta toisen osaamiseen, luotettavuuteen sekä hyvántahtoisuuteen (Työturvallisuuskeskus, 2017). Keskinäinen luottamus työyhteisössä on tunne, että toinen hallitsee työnsä, eikä hänen tekemisiään tarvitse valvoa tai paikata. Luottamukseen liittyy vahvasti myös hyvántahtoisuus, usko siihen, ettei työyhteisön jäsenet hyväksikäytä, valehtele tai johda harhaan. Luottamus ei synny yksipuolisesti, vaan se on molemminpuolinen tunne (Kuusela 2013, s. 65–66). Se on toimivan työyhteisön perusta, sillä luottamuksen puuttuessa, todelliset ajatukset ja näkemykset jäävät kertomatta. Anteeksi antamisen kyky rakentaa luottamusta, siitä seuraa työyhteisön rohkeus ja uskallus ottaa riskejä ja kokeilla uusia toimintatapoja (Hakala 2016).

Luottamus kasvaa ajan myötä, koostuen arjen pienistä asioista, kuten keskustelusta, kysymyksistä, kiinnostuksesta toiseen ihmiseen sekä lupauksen pitämisestä (Kuusela 2013, s. 65–66). Arkisien pienien asioiden myötä opimme tuntemaan, millainen toinen ihminen on. Onko hän luottamuksen arvoinen. Siinä missä arvostavassa kohtelussa ihminen haluaa kehittyä ja antaa itsestään enemmän, luottamus on sen alkuun paneva voima

Työterveyslaitoksen julkaisemassa (2023) työn ja työhyvinvoinnin kehittämisohjelman tutkimuksesta tulkitaan, että jaettu luottamus on tulos, kun työnantaja suhtautuu myönteisesti kehittämistoimintaan ja ajan käytöstä yhteisille asioille. Luottamuksen kehittymistä edistää myös, jos työpaikalla vakavan puurtamisen sijaan ilmapiiri on rento ja hauska. Sen lisäksi vankan luottamuksen työpaikassa työntekijät luottavat itseensä, ja uskaltavat luottaa myös työkavereihinsa työssä oppimisessa. Näin ollen, heillä on myös parempi näkymä osaamisen kehittymiselle. Luottamusta lisäävät myös työntekijän mahdollisuudet vaikuttaa työhönsä. Esihenkilön ja työntekijöiden luottamus työyhteisössä on kolmiyhteinen voima. Se rakentuu kolmesta osatekijästä. Esihenkilön uskottavuudesta, kunnioituksesta ja oikeudenmukaisuudesta. Uskottavuus luodaan avoimella kommunikoinnilla ja koordinoimalla tehokkaasti työyhteisön voimavaroja. Kunnioittavassa työyhteisössä, työntekijöitä arvostetaan ja

heidän kehittymistään tuetaan. Työntekijöitä kohdellaan yksilöinä, mutta asioista päätetään yhteistyössä. Oikeudenmukaisuus on yhdenvertaisuutta, jossa jokaisella työyhteisön jäsenellä on samat mahdollisuuden tunnustuksen saamiseen (Paavola, 2013, s. 42). Oikeudenmukaisessa työyhteisössä ei sallita syrjintää.

Kohtaamisissa on läsnä kokemus arvostuksesta tai sen puutteesta (Mehiläinen, 2023). Ihmisillä on perustarve tulla nähdyksi. Vain ohimenevät kiitokset eivät ole arvostuksen osoittamista, vaan kyse on ymmärtämisestä ja osoittamisesta, että sinulla on minulle väliä. Ihmiset tarvitsevat arvostusta kuten ravintoa. Sitä tarvitaan monipuolisesti sekä säännöllisesti voidaksemme hyvin. Mikäli ihminen ei koe arvostusta työpaikalla, siitä seuraa merkityksettömyyden kokemus. Kokemuksella on suora vaikutus itsevarmuuteen ja sitä kautta töistä suoriutumiseen. Mikäli työntekijä kokee itsensä yhdentekeväksi, voi siitä seurata syvä pahoinvointi, epävakaus, sekä pitkittyneenä jopa masennus. Nähtynä, kuultuna, arvostuksen kokemana, työntekijä haluaa kehittyä, sekä antaa itsestään enemmän. Tällä on suora vaikutus työtyytyväisyyteen. Arvostuksen puute on yksi suurimmista syistä työntekijöiden vaihtuvuuteen, arvottomuuden kokemus usein johtaa tunteeseen, ettei kuulu yhteisöön.

Arvostuksen puuttumisesta seuraa sitoutumisen vähenemiseen, haluttomuuteen ponnistella yhteisien tavoitteiden eteen, näin ollen, johtamisessa tärkeintä on arvostuksen osoittaminen (Kuusela, 2013, s. 65). Osoittaminen on pieniä tekoja, kuten parin lisäminuutin käyttäminen keskusteluihin työntekijöiden kanssa. Arvostava lähijohtaja hakeutuu muiden seuraan, toimistoonsa eristäytymisen sijaan (mts. 68). Kun lähijohtajaa on helppo lähestyä, on työntekijän helpompi kertoa omista ajatuksistaan. Kun lähijohtaja kiinnittää huomiota heikkouksien sijaan vahvuuksiin ja keskusteluissa kuuntelee suhtautuen työntekijöihin myönteisesti, silloin myös kynnyksen negatiivisten asioiden esiin tuomiselle on matalampi. Arvostava kohtelu on vankka perusta, menestyvän työyhteisön rakentumiselle.

Mikäli lähijohtajan käyttää tasa-arvoiseen, muita arvostavaan, palvelemiseen liittyvää johtamistyyliä, on hyvin mahdollista, että hän saa kaikki työyhteisössä toimijan pyrkimystensä taakse (Juuti, 2013, s. 147). Esihenkilön asettuminen palvelemaan asemaan työntekijöihinsä nähden vaatii nöyrää asennetta. Mutta näin toimiessaan, hän tasapainottaa

lähijohtajan ja työntekijöiden välistä valtasuhdetta. Näin syntyy tasa-arvoisempi suhde lähijohtajan ja työntekijöiden välille.

Arvostusta voi osoittaa kysymällä mitä sinulle kuuluu tai voinko auttaa. Kun työkaverista herää huoli, asia on kannattaa ottaa puheeksi (Koskensalmi, 2023). Arvostuksessa kuunnellaan toisia, autetaan ja ollaan läsnä. Sata prosenttia henkilöstöstä on ihmisiä, siksi sillä on väliä, miten toimimme ihmisinä työpaikalla.

### 3.3.2 Vuorovaikutus

Kommunikointi, viestiminen, ilmaisu tai fyysisen tilan jakaminen eivät ole vuorovaikutusta, sillä vuorovaikutuksessa tulee olla dialogisuuden elementtejä (Mönkkönen & Roos, 2010, s. 181). Dialogisuus on eettisesti arvostavaa toisten ihmisten kohtelua sekä tasavertaisuutta tavoittelevaa vuoropuhelua (Opetushallitus, 2023). Vastaaminen on sujuvan vuorovaikutuksen tärkeä elementti ((Mönkkönen & Roos, 2010, s. 186). Vuorovaikutuksessa tärkeää on olla kiinnostunut toisesta sekä ilmaista se (Ristikangas, M. & Grünbaum, 2014, s. 42). Kiinnostuksessa ei ole oleellista sen aitous, vaan pyrkimys tutustua toisen näkökulmiin. Kiinnostusta toisesta ihmisestä voi osoittaa aivan arkisilla, yksinkertaisilla kysymyksillä, niistä helpoin lienee, mitä sinulle kuuluu? Lähijohtajan on vuorovaikutuksessa astuttava eteenpäin ja avattava keskusteluita työntekijöidensä kanssa, sekä olla kiinnostunut työntekijöiden kiinnostuksen kohteista.

Mikäli toisesta ihmisestä on vaikeuksia löytää mitään hyvää, tällöin vuorovaikutus epäilemättä kärsii, haalenee, kenties loppuu (Ristikangas & Grünbaum, 2014, s. 37). Silloin voi kokeilla seuraavaa tapaa, uutta lähestymistapaa. Ensin päätä, määrää itsesi näkemään hänessä jotain hyvää, potentiaalista, tee niin, vaikka se olisi vaikeaa. Sen jälkeen ajaudu keskusteluun hänen kanssaan, jossa pyrit tutustumaan häneen aivan uudesta näkökulmasta.

Ignorointi on vuorovaikutustapa jolla toisen toimintaan vastataan vastaamattomuudella (Mönkkönen & Roos, 2010, s. 186–187). Esimies voi käyttää vallan muotona ignorointia, esimerkiksi sulkemalla työntekijän vuorovaikutuksen ulkopuolelle, tai jättämättä hänet jollain tapaa noteeraamatta. Huomion arvoista on, että näin toimiessaan, hän täyttää

kiusaamisen kriteerit. Työnantajan on kohdeltava työntekijöitä tasapuolisesti, jollei siitä poikkeaminen ole työntekijän tehtävät ja asema huomioon ottaen perusteltua (Työsopimuslaki, 5/2001). Työyhteisössä ulkopuolelle jättämistä on hyvin vaikea osoittaa todeksi (Mönkkönen & Roos, 2010, s. 187). Joskus työyhteisöön voi muodostua riitapareja, joihin työyhteisö alkaa toimia viestien välittäjinä, ettei kyseisten henkilöiden tarvitse olla tekemisissä.

Selän takana puhuminen, epäsuoranvaikuttamisen kulttuuri on helposti tarttuvaa ja näin ollen myös leviävää (Mönkkönen & Roos, 2010, s. 188–189). Sillä luodaan ihmiselle imagoa takanapäin, selän takana. Näissä tilanteissa, usein käytetään paljon aikaa pohdintaan, miten joku työyhteisön jäsen suhtautuu jononkin asiaan, kysymättä kuitenkaan sitä asianomaiselta itseltään. Puheen kohteeksi joutuneesta kierrätetään epämiellyttäviä kommentteja, esimerkiksi ”tällaista olen kuullut puhuttavan”, manipuloiden ihmisten välisiä suhteita. Tämä antaa taitavalle ihmissuhdepelaajalle epävirallista valtaa, joka toimii oikotienä kohti omia etuja.

### 3.3.3 Itseohjautuvuus, osallistaminen ja autonomia

Itseohjautuvuudella tarkoitetaan ihmisen kykyä toimia ilman tarvetta toisen henkilön ohjaukselle tai kontrolloinnille (Laaksonen & Ollila, 2022). Itseohjautuvuuden keskiössä ovat yksilön valmius sekä halu toimia oma-aloitteisesti, työskennellä itsenäisesti sekä ottaa vastuuta. Yhteisötasolla itseohjautuvuus tarkoittaa vastuun laajempaan jakautumiseen sekä työn järjestämiseen ja toteuttamiseen ilman täsmällisiä vastuukuvauksia.

Itseohjautuvuudessa merkittäviä osatekijöitä on omaehtoisuus, kyvykkyys sekä yhteisöllisyys (Ryky, 2022, s. 27). Omaehtoisuus on tunne tai kokemus siitä, että on vapaa tekemään päätöksiä omista tekemisistään. Ulkoisten pakotteiden sijaan, motivaatio tekemiseen nousee sisältä ihmisestä itsestään. Kyvykkyys on sitä, että ihminen hallitsee asiansa, selviää haasteista ja saa aikaan asioita. Ihmisen yksi perustavanlaatuisista tarpeista on yhteisöllisyys, se on tarvetta olla yhteydessä muihin ihmisiin. Ihmiset välittävät toisistaan haluten kokea, että heistä välitetään. On havaittu, että itseohjautuvuus ja sisäinen motivaatio ovat yhteydessä työntekijän parempaan tuottavuuteen ja hyvinvointiin.



Työntekijän osallistamismahdollisuuksilla tarkoitetaan työntekijän vaikutusmahdollisuutta oman työn, työolosuhteiden tai työympäristön suunnitteluun, valmisteluun ja päätöksentekoon (Kautto, 2022, s. 7). Parhaassa tapauksessa työntekijän saamia kokemuksia on mahdollista hyödyntää työn suunnittelussa. Osallistamisessa, myös työntekijä itse kerryttää ammattitaitoaan ja osaamistaan.

Osallistamismenetelmistä yleisesti käytetyimmät ovat työntekijöiden autonomia, työntekijän mukaan ottaminen päätöksentekoon, tiedon jakaminen, koulutuksen tarjoaminen ja kannustinpalkkaus (Kautto, 2022, s. 7). Erilaisia työntekijöiden osallistamismenetelmiä on tutkimuskirjallisuudessa esitetty useita. Eräitä yleisesti käytettyjä menetelmiä ovat muun muassa työntekijöiden autonomia, päätöksentekoon osallistuminen, informaation jakaminen yrityksessä, työpaikan tarjoama koulutus sekä kannustinpalkkaus.

Jotta voidaan puhua työntekijän autonomiasta, hänen tulee saada tehdä itsenäisiä päätöksiä, määritellä itse tavoitteensa sekä arvonsa (Loukola, 1995, s. 4). Mikäli arvot tai tavoitteet annetaan ulkoa päin, esimerkiksi yrityksen tai lähijohtajan ohjeistamana, ne eivät silloin ole työntekijän omia arvoja tai tavoitteitaan. Tällöin ne ovat yrityksen päämääriä. Mikäli työntekijä valitsee tavan työskennellä yrityksen arvojen mukaan, ilman että niitä pakotetaan hänelle, silloin voidaan puhua autonomiasta, tietoisesta valinnasta. Tästä syystä työyhteisön arvot ja tavoitteet ovat tärkeä saada työntekijöiden omaksumaan, sen sijaan, että ne sanellaan ylhäältä päin.

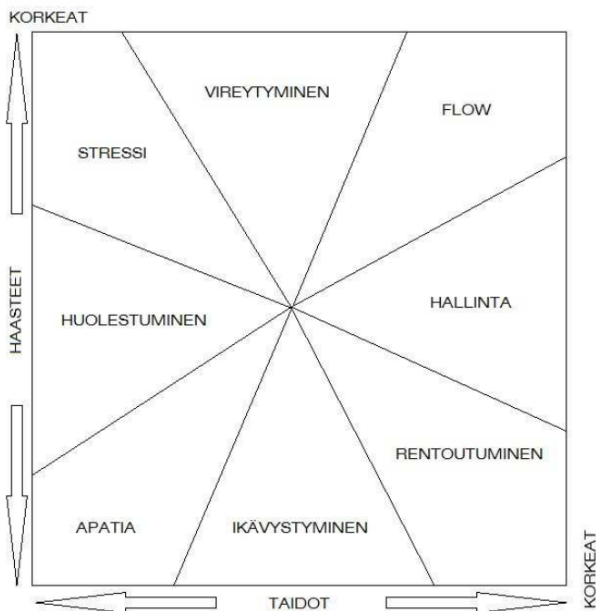
Autonomia on ymmärrystä työn merkityksellisyydestä tai arvosta silloinkin, kun tehtävä on esimiehen vaatima (Ryynänen ym., 2020, s. 250–251). Autonomia ei siis ole täydellistä riippumattomuutta ulkoisista tekijöistä. Työntekijät, tuntiessaan olevan työssään autonomisia, osaavia ja työyhteisöön kuuluvia, he omaistautuvat työlleen enemmän ja toimivat energisesti. Lähijohtaja voi lisätä työntekijöiden autonomiaa tukemalla työntekijöitään, sekä antamalla vastuuta ja vaikutusmahdollisuuksia. Itseohjautuvuus antaa tilaisuuden autonomiselle työnteolle (mts. 257). Riskinä autonomiaa tukevassa johtamisessa on se, että työntekijä jää ilman tukea. Tähän voidaan kiinnittää huomiota vuorovaikutuksessa ja työjärjestelyissä. Hyödyntäen etätyömahdollisuutta tai liukuvaa työaikaa voidaan edistää työntekijän autonomiaa. Selkeästi esitetyt tavoitteet, mutta elastiset menetelmät niiden

saavuttamiseksi, usein edistävät työyhteisön autonomiaa. Lähijohtaja vahvistaa autonomiaa myös osoittamalla kiinnostusta työntekijöihin ja heidän mielipiteisiinsä.

### 3.3.4 Flow-tila

Flow-tilassa tekemisen päämäärät ovat selkeät ja tekijän keskittyminen on täydellistä (Aarnisalo & Mattila, 2018, s. 210–211). Ollessaan flow-tilassa oman minän arviointi vähenee, ajantaju katoaa ja kyvyt sekä tehtävän vaativuus ovat tasapainossa. Tehtävä on itsessään palkitsevaa, yksilö saa tehtävän etenemisestä välitöntä palautetta ja ennen kaikkea, on tunne, että tilannetta tai tehtävää pystyy kontrolloimaan. Flow-tila on kokemus, jossa ihminen uppoutuu tehtävään unohtaen itsensä sekä ympäristönsä (Csikszentmihalyi, 2007, s. 51–52). Flow-tilassa energia kulkee esteettömästi ja ihminen suorittaa tehtävää nauttien suurta nautintoa.

Kuva 1. Taitojen ja haasteiden tasapaino (Csikszentmihalyi 2007, s. 87).



Työelämässä tehtävien haasteellisuus tai määrä, suhteessa aikaan ja taitoihin voivat aiheuttaa stressiä (Mattila, 2022). Stressi on tila, jossa henkilöön kohdistuvat vaatimukset ja haasteet kuormittavat niin paljon, että sopeutumiseen käytössä olevat voimavarat ylittyvät.

Tylsä työ, joka ei vaadi taitoja, saattaa johtaa apaattiseen kokemukseen (Duodecim, 2018). Apaattinen henkilö on lannistunut, eikä innostu tai löydä motivaatiota asioiden tekemiseen. Toimiessaan flow-tilassa, ihminen hallitsee tilanteen, ollen oma, ehjä, kokonainen itsensä (Olli, 2011, s. 53). Flow-tilan voi kokea yhä uudelleen, sitä voi tavoitella tietoisesti, ja siihen pyrkimisestä voi jopa rakentaa tietoisien tavan elää. Tiedostaen käyttäen vahvuuksiaan, ihmisessä herää myönteisiä tunteita (Aktan-Collan & Eerola, 2023). Havaittuaan osaavansa tehdä jotain, olevansa hyvä siinä, ihminen alkaa pitää tekemistä tärkeänä. Se herättää itsearvostuksen tunnetta. Se voi havahduttaa ajatukseen, että se mitä tekee, on itselle luontevaa, merkityksellistä ja arvokasta. Muiden vahvuuksien havainnointi voi olla antoisaa, sekä sillä on iso merkitys ryhmä toiminnassa työyhteisössä. Kun vahvuuden tiedostetaan, kerrotaan ääneen, yhdessä toimimalla voidaan hyödyntää työtovereiden vahvuuksia ja tukea toimintaa kohti yhteistä päämäärää

### 3.3.5 Tunneäly

Tunneäly on metakyky, joka säätelee muiden kykyjen toteutumista (Goleman, 1995, s. 13). Kyvyt kuten muun muassa itsehillintä, innostus, sisu ja motivoitumisen taito, ovat tunneälyn ominaispiirteitä. Esimerkiksi mieliteko on tunteen välikappale, jokaisen mieliteon pohjana on tunne, jolla on tarve tulla toteutetuksi toimintana. Itsehillinnän kyky saa ihmisen olla toimimatta mielitekojen vallassa. Tunneäly on itsensä motivointia vaikeuksien edessä, mielihalujen hillitsemistä, ajatella selkeästi stressaavissa tilanteissa, tunneäly on myös empatiaa ja toivoa (mts. 54–55). Yksi tunneälyn muodoista on sosiaalinen älykkyys, joka on kykyä ymmärtää toista ihmistä, sekä toimia viisaasti ihmissuhteissa (mts. 64). Toivo tunneälyn kannalta tarkoittaa sitä, että ihminen tuntee itsensä päteväksi selvittämään ongelmat, eikä ahdistu tai luovuta haasteiden edessä (mts. 117).

## 4 TUTKIMUS

### 4.1 Tutkimuksen tavoite

Opinnäytetyöni tutkimuksellisen osan tavoite on löytää vastaukset asettamiini tutkimuskysymyksiini, jotka ovat: miten valmentava johtaminen näyttäytyy ikäihmisten palveluista vastaavissa työyhteisöissä? Mitkä tekijät työyhteisössä mahdollisesti vaikeuttavat valmentavan johtamisen mahdollistamisen? Miten valmentava johtaminen voisi lisätä työyhteisön hyvinvointia ikäihmisten palveluissa, vai voisiko?

### 4.2 Laadullinen tutkimus

Työni laadullinen tutkimuksellinen opinnäytetyö. Laadullisella tutkimusmenetelmällä tarkastellaan sosiaalisia, ihmisten välisiä merkityksiä (Vilka, 2021, s. 94). Tavoitteena on löytää henkilön omat kuvaukset koetusta todellisuudesta. Tällä laadullisella tutkimuksella työllä pyrin saamaan laajan kuvan valmentavan johtamisen teoriasta. Lisäksi pyrin ymmärtämään lähijohtajan kokemuksia ikäihmisten palveluissa, sekä kirjoittamaan sen ymmärrettävästi ja saamaan kuvan työyhteisöiden arjesta, ongelmista ja lähijohtamisesta. Tutkimuksessa lähijohtajat pääsevät kertomaan kokemistaan työnsä ongelmakohdista, toimivista käytänteistä sekä mahdollisista vaikeuksista, mitä lähijohtamiseen ikäihmisten palveluissa ilmenee.

Havainnot, joita johdannossa kuvaan, ovat työharjoitteluiden aikana kuulemaani, näkemääni ja tuntemaani, kun olen seurannut ihmisten toimintaa. Havainnointi kertoo siitä, mitä ihmiset tekevät ja miltä asiat näyttävät, eikä siitä, mitä ihmiset sanovat (Vilka, 2021, s. 114). Tutkimuksessa otan huomioon myös havaintoni, joita olen tehnyt työharjoittelujaksolla keskustellessani työntekijöiden kanssa, katsomalla ihmisten toimintaa ja aistimalla työyhteisön ilmapiiriä. Havainnot osaltansa ohjasivat haastattelukysymyksiäni, sillä pyrin asettumaan osassa kysymyksissä työntekijän asemaan saadakseni kuvan lähijohtajasta, työntekijän kuvakulmasta. Lisäksi nämä harjoitteluissani käymät keskustelut työntekijöiden sekä esihenkilöiden kanssa vaikuttavat työni lopussa kirjoittamaani johtopäätöksiin.

Valitsin tutkimusmenetelmäksi laadullisen tutkimuksen, sillä laadullinen tutkimusmenetelmä vastaa kysymyksiin mitä ja miten, kun taas määrällinen tutkimus vastaa kysymyksiin, miten paljon ja miksi (Vilkka, 2021, s. 58). Tämä on kuitenkin häilyvä rajanveto, sillä kysymys miksi, on tärkeä myös laadullisessa tutkimuksessa. Tätä seikkaa peilaten tutkimuskysymyksieni valossa, päädyin valitsemaan laadullisen tutkimusmenetelmän. Laadullisen tutkimusmenetelmän erityispiirteenä on, että totuuden löytäminen tutkittavasta asiasta ei ole tavoitteena, vaan tavoitteena on tutkimisen aikana syntyneiden tulkintojen avulla näyttää jotakin, joka on välittömän havainnon tavoittamattomissa (mts. 96). Välittömän havainnon tavoittamattomissa olevat asiat ovat arvoituksia, joita pyrin ratkaisemaan tutkimuksen avulla. Ihmisten kuvailemien kokemusten ja käsitysten avulla luodaan tulkintoja, johtolankoja, joiden avulla pyritään ratkaisemaan arvoitus. Tulkintoja luodaan usein tuotetun sisälön lisäksi toimintoja havainnoimalla, esimerkiksi ilmeitä ja eleitä, jotka tukevat puhetta. Tulkinta on merkityssuhteiden auki kerimistä. Tulkinnan ja mahdollisen arvoituksen ratkaisun avulla luodaan tutkimuksessa malleja, ohjeita, toimintaperiaatteita, tietoa ja kuvauksia tutkittavasta asiasta. Laadullisessa tutkimuksessa, sen sijaan, että aineistoja pyrittäisiin irrottamaan kontekstistaan, niitä päinvastoin tulkitaan osana kontekstia (Juhila, 2021). Henkilön toimintaa tulkitaan siellä, missä se arkisessa elämässä tapahtuu.

Laadullisen tutkimuksen tutkimustilanteessa tutkija tarkkailee, millaisia tarkoitusperijä tai motiiveja tutkittavat tekemiseen tai puheeseen liittyy (Vilkka, 2021, s. 96). Haastateltava saattaa esimerkiksi peitellä, liioitella, suojella tai kaunistella asioita. Nämä kaikki tapahtuu jonkin haastateltavan motiivin vuoksi. Tätä kutsutaan tutkittavan intentioksi, eikä siinä ole kyse valehtelusta. Intentio on suunnitelmallista, tahtoon, pyrkimykseen tai motivaatioon suuntautuvaa toimintaa, joka ohjaa huomiota ja käyttäytymistä johonkin tiettyyn suuntaan (Tieteen termipankki, 2023). On myös huomioitavaa, että tutkittava voi myös muistaa väärin (Vilkka, 2021, s. 96).

### **4.3 Aineiston kerääminen ja kohderyhmä**

Tutkimuksen kohderyhmänä on kaksi, ikäihmisten palveluissa, lähijohtajana toimivaa henkilöä. Toinen henkilö toimii lähijohtajana kotihoidon yksikössä ja toinen henkilö toimii lähijohtajana ympärivuorokautisessa palveluyksikössä. Laadullisella tutkimusmenetelmällä

tutkimuksen aineistoa voi kerätä monella tavalla (Vilkkä, 2021, s. 99). Opinnäytetyöni tutkimushaastattelut kerättiin yksilöhaastelulla. Yksilöhaastattelu soveltuu henkilön omakohtaisen kokemuksen tutkimiseen (mts).

Tutkimuksessani haastattelukysymykset lähetettiin haastateltaville etukäteen pohdittavaksi. Ennen kysymysten lähettämistä, sovimme haastattelun ajankohdan. Havaintojeni sekä valmentavan johtamisen teorian pohjalta, päädyin asettamaan haastattelukysymykset sellaisiksi kuin ne ovat. Haastattelu suoritettiin haastateltavan työpaikalla, häiriöttömässä tilassa, jotta keskeytyksiä ei tulisi. Hyvää tutkimuskäytäntöä kunnioittaen, tutkimukseen osallistuneilta henkilöiltä on perehdytetty tutkimukseen, sekä pyydetty suostumus tutkimukseen osallistumisesta (Juhila, 2021). Näin pyritään poistamaan mahdollinen tutkittavien manipulointi. Tutkimushaastatteluni tavoite oli tutkimusongelmaan liittyvän tiedon hankinta. En kuitenkaan esittänyt tutkimuskysymyksiä suoraan haastateltavalle. Tutkimuskysymyksiin vastaaminen on tutkimuksen tekijän tehtävä, jonka vuoksi kerätään haastatteluja (Hyvärinen ym., 2021).

#### **4.4 Aineiston analysointi**

Haastatteluiden jälkeen, kuuntelin tallenteita useaan kertaan, jonka jälkeen litteroin haastattelut osittain. Litterointi on ääniaineiston muuttamista tekstimuotoon (Vilkkä, 2021, s. 110). Tämä on työläs vaihe ja usein tutkija joutuu tekemään päätöksen litteroiko aineiston kokonaan vai osittain. Kuuntelin haastattelut useaan kertaan, joten koin oleva niin oppinut aineiston kanssa, että pystyin litteroimaan kohdat, jotka tutkimukseni kannalta olivat merkityksellisiä. Haastattelut analysoin sisällönanalyysia käyttäen, joka tarkoittaa aineiston ryhmittelyä ja luokittelua (Vilkkä, 2021, s. 110). Johtopäätös-osiossa peilaan teorial tietoa haastatteluihin sekä havaintoihini, saadakseni eteeni kokonaiskuvan, josta pyrin löytämään vastauksia asettamiini tutkimuskysymyksiin.

## 5 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Halusin tutkia miten valmentava johtaminen näyttäytyy työyhteisöissä. Tähän kysymykseen vastaan tulkitsemalla sekä tarkastelemalla haastatteluita, jäsentelemällä haastattelun lauseita alaluokkiin, jotka johtavat yhteen pääluokkaan. Näin saamme kuvan, kuinka valmentava johtaminen näyttäytyy ikäihmisten palveluissa. Tämä analyysi on selkeytetty taulukoksi.

Työyhteisössä valmentavaa johtamista vaikeuttavia tekijöitä etsin haastatteluista, esittämällä lainauksia haastatteluista, jotka luokittelin valmentavaa johtamista vaikeuttaviksi seikoiksi. Vastauksien lainaukset ovat eroteltu haastateltavien keskinäisistä vastauksista tyylillä ”lähijohtaja A” sekä ”lähijohtaja B”. Lainaukset ovat irrotetut haastattelusta. Osiossa, jossa etsin valmentavaa vaikeuttavia seikkoja, avaan lainauksia, mitä asiaa käsitelimme, kun kyseinen lainaus sanottiin. Näin pääsen kiinni tilanteisiin, joissa työyhteisön vaikeudet ilmenevät.

Kolmannessa kysymyksessä pohdin, miten valmentava johtaminen kenties voisi lisätä työyhteisön hyvinvointia ikäihmisten palveluissa. Tähän pyrin vastaamaan johtopäätöksessä. Pohdinnassa yhdistän havaintoni työharjoitteluista, teorian valmentavasta johtamisesta sekä haastatteluiden vastauksia.

Taulukko 1. Valmentava johtamisen näyttäytyminen ikäihmisten palveluissa.

Alkuperäinen ilmaus	Alaluokka	Pääluokka
<ul style="list-style-type: none"> <li>– sillä hänellä on siihen vahva kokemus ja osaaminen</li> <li>– työntekijä tehdessään työtehtävää selkeästi nautti tehtävästä, joten ehdotin voisiko hän ottaa tehtävän vastuualueekseen</li> <li>– toiselle on esimerkiksi tietotekniset asiat helpompia kuin toiselle</li> <li>– kokee sen asian mielekkääksi ja varmasti pätevä siihen hommaan</li> <li>– on ansioitunut edellisessä työssä haavanhoitoon ja on meillä enemmän saanut vastuuta siihen työhön</li> </ul>	Vahvuuksien huomiointi	Valmentava johtaminen
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Luottamusta voi parantaa avoimesti puhumalla, nostetaan asioita esille.</li> <li>– Työyhteisössä pitää uskaltaa kysyä keneltä vain.</li> <li>– Avoimesti ja rehellisesti asioista puhuminen.</li> <li>– Arjessa kuulumisten vaihtaminen. Olla rauhassa ja antaa aikaa työntekijän kuuntelulle.</li> <li>– Työntekijät pitää tuntea sen verran, ettei työnulkopuolisista asioista kyseleminen mene uteluksi.</li> </ul>	Vuorovaikutus	



<ul style="list-style-type: none"> <li>– Pysin olemaan helposti lähestyttävä esihenkilö.</li> <li>– Olen sanonut työntekijöille, että tulevat puhumaan, mikäli mieltä painaa.</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Kiitosta pyrin antamaan, mutta varmasti enemmänkin saisi antaa.</li> <li>– Kiitosta oon antanut henkilökunnalle, tilasin voileipäkakkua ja täyttekakkua, juotiin yhdessä kahvit kun pärjättiin asiakaspalautekysymyksessä valtakunnallisesti.</li> <li>– Arkisissa asioissa, musta on kiva kiittää työkaveria.</li> </ul>	Arvostus	
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Uuteen tehtävään kannustetaan tekemään itse, kokeneemman hoitajan ohjaamana.</li> <li>– Meillä on käytössä autonominen lista.</li> <li>– Henkilökunta saa itse suunnitella päiväänsä</li> </ul>	Itseohjautuvuus	

Haastatteluista nousi esiin selkeästi esiin vahvuuksien huomioiminen, vuorovaikutukseen pyrkiminen, arvostuksen osoittaminen sekä itseohjautuvuuteen kannustaminen. Vuorovaikutusta pyrittiin parantamaan vaikeistakin asioista rohkeasti puhumalla. Arjessa kuulumisten vaihtaminen sekä pyrkimys olla helposti lähestyttävä esihenkilö. Vahvuuksia huomioitiin antamalla työntekijälle lisää vastuuta työtehtävään, josta hän on ilmaissut pitävänsä. Tai mikäli työntekijällä on kokemusta jostain työtehtävästä, esimerkiksi haavanhoidosta,

hänelle ohjattiin enemmän kyseisiä tehtäviä. Arvostusta lähijohtajan osoittivat kiitoksin sekä palkitsemisin. Itseohjautuvuuteen liittyi työvuorolistan suunnittelu, työntekijät saavat itse suunnitella työvuorolistan. Lisäksi uusiin työtehtäviin kannustettiin kokeneemman työntekijän opastamana. Ympäri vuorokautisessa palveluasumisessa työskentelevä lähijohtaja kertoi, että työntekijät saavat itse suunnitella päiväänsä. Päällimmäisenä ongelmana esiin nousi ajan puute. Työntekijän kanssa keskustelut jäävät usein vähäisiksi, sillä työtehtävät, usein koneella tehtävät, vaativat aikaa. Keskustelut vaativat usein aikaa, eikä keskusteluille aina pysty varaamaan erillistä ajankohtaa.

Lähijohtajat kertoivat haastattelussa, että kesken kiireen luokse saapuvalle työntekijälle ei välttämättä riitä aikaa. Haastattelussa lähijohtaja viittasi työtehtävillä esimerkiksi sairauspoissaolojen vuoksi syntyneeseen, äkilliseen työhön, jossa työjärjestelyt vievät paljon ennalta suunnittelematonta aikaa, samaan aikaan kun tuuraajia yritetään löytää, työntekijä tulee keskustelemaan.

”Kuunteluun on vaikea pysähtyä, kun työtehtävät painavat päälle”. (Lähijohtaja A)

Työntekijän kohtaaminen koettiin vaikeaksi, kun lähijohtajan keskittyminen on kiireellisessä tehtävässä. Haastattelija kertoi, että jokin tehtävä odottaa tietokoneella ja se täytyisi nopeasti saada päätökseen, kuten esimerkiksi palkkoihin tai työvuorosuunnitteluun liittyvä tehtävä. Silloin on vaikea keskittyä luokse saapuneen työntekijän kohtaamiseen.

”On vaikea antaa se aika ja olla rauhallinen, eikä kiireinen”. (Lähijohtaja A)

Työntekijät sekä lähijohtaja kokee työssään ajoittain kovaa kiirettä, jolloin keskustelut jäävät ja aika käytetään työtehtävän suorittamiseen. Myös työntekijöiden vuorotyö vaikeuttaa työntekijöiden kohtaamisen, sillä saattaa mennä kokonainen viikko, ettei lähijohtaja näe työntekijää.

”Toivoisin enemmän esihenkilön ja työntekijän välisiä keskusteluita, mutta siihen ei ole aikaa. Tuntuu se arki olevan niin kiireistä, että pitäis jäädä mun mielestä enemmän aikaa keskusteluille”. (Lähijohtaja B)

Palavereista lähijohtaja kertoo, että aikaresurssit tulevat vastaan. Keskustelu lähtisi usein risteilemään, ellei keskustelua pidetä tiukasti asiassa. Aikaresurssien vähyyden vuoksi, palaverit on pyrittävä pitämään napakasti asioita eteenpäin vievinä tapahtumina.

”Palavereissa tulee eteen aikakysymys, sielläkin, että asioita pitäisi saada vietyä eteenpäin”. (Lähijohtaja A)

Lähijohtajan työn keskeytyessä, menee aikaa, että pääsee taas paneutumaan työtehtävään. Vaikka haastattelusta käy ilmi, että lähijohtaja pitää työntekijöiden lähestymistä positiivisena asiana, silti se kuormittaa. Sen hetkinen ajatustyö voi olla pitkän ajatusketjun päässä, mutta keskeytyessään, pitää aloittaa uudestaan.

”Työnkeskeytyminen harmittaa, vaikka on kiva asia, että työntekijät tulevat juttelemaan”. (Lähijohtaja A)

Haastatteluaineistosta käy ilmi, että kun aikaa priorisoidaan, työntekijöiden kanssa keskustelut ovat karsintalistan kärkipäässä. Mikäli jokin muu asia jää tekemättä, niin se saattaa vaikuttaa asiakkaiden turvallisuuteen tai esimerkiksi työntekijöiden palkkojen maksuun menemiseen. Haastatteluista näkyy tiedostaminen, ettei aikaa työntekijöille riitä tarpeeksi.

”Työtä on paljon, että joutuu priorisoimaan kiireellisyyden mukaan, koen että mulla ei ole tällä hetkellä tarpeeksi aikaa työntekijöille. Toivon että ehtisin istua kahville työntekijöiden kanssa. Toki, minunki pitäisi tästä työpöydästä enemmän lähteä tonne kahvipöytään ja käydä sitä keskustelua”. (Lähijohtaja B)

Toinen haastatteluissa esiin noussut ongelma oli työntekijöiden palautteen antaminen lähijohtajalle. Työyhteisöissä, joiden lähijohtajia haastattelin, he kertoivat palautteen usein jäävän työntekijöiden kesken jaettaviksi asioiksi. Edes nimettömänä annettavia palautteita ei anneta erityisen paljoa. negatiivisesta palautteesta, lähijohtaja kertoi, ettei saa negatiivista palautetta työntekijöiltään. Negatiivisen palautteen antaminen esihenkilölle tuntuu olevan hankalaa.

”Työntekijät eivät paljoa anna palautetta esihenkilölle, se tuntuu olevan hankalaa”. (Lähijohtaja A)

Huolimatta siitä, että lähijohtaja kehottaisi työntekijöitään avoimuuteen, eivät työntekijät tule keskustelemaan ikävistä asioista tai anna negatiivista palautetta kovinkaan usein. Työyhteisössä voi vallita myös väärinymmärrys työntekijöiden ja lähijohtajan välillä. Väärinymmärrys voi johtaa siihen, että lähijohtaja antaa tiedostamatta työntekijöilleen välipitämättömän vaikutelman.

”Vaikka minä kuinka yritän sanoa että voi tulla juttelemaan, mutta näin ei sitten kuitenkaan käy. Vaikka mulla on ovi auki, niin minä keskityn johonkin työtehtävään ja he (työntekijät) olettavat että kuulen mitä he kahvipöydässä puhuvat. He olettavat ja luulevat että minä kuuntelen, mutta todellisuudessa se vaatisi jotakin herätystä että otatko kantaa tähän”. (Lähijohtaja B)

## 6 POHDINTA

### 6.1 Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys

Koko tutkimuksen ajan, mielessäni oli tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus (Tutkimusteollinen neuvottelukunta, 2019, s. 7). Tutkimuksessa tulee kunnioittaa tutkittavien ihmisarvoa sekä itsemääräämisoikeutta. Tutkimus tulee toteuttaa niin, ettei tutkimuksesta aiheudu tutkittavina oleville ihmisille, yhteisöille tai muille tutkimuskohteille merkittäviä riskejä, vahinkoja tai haittoja. Kunnioitin haastattelutilanteessa haastateltavien mielipiteitä, sekä tutkimuksen opinnäytetyön julkaisussa haastateltavien yksityisyyttä. Lisäksi vaalin haastattelussa mahdollisesti ilmenevien asiakkaiden ja työntekijöiden yksityisyyttä. Pidin huolen, ettei toimintani aiheuttanut vahinkoa tai haittaa fyysisellä, psyykkisellä tai sosiaalisella tasolla.

### 6.2 Johtopäätökset

Valmentava johtaminen vaatii lähijohtajalta kiinnostusta työntekijöiden hyvinvointiin. Tämä epäilemättä, tai toivottavasti, on jokaisen lähijohtajan tavoite, mutta erotuksena on se, että kiinnostus tulisi näyttää. Haastatteluissa selkeästi erottui seikka, joka vaikeuttaa kiinnostuksen osoittamista, nimittäin ajan puute. Kun lähijohtaja on kiinni työkoneessa, tehden työtään, jotta palkat saadaan maksuun tai asiakkaiden tarpeisiin pystytään vastaamaan tarvittavalla hoitajaresurssilla, niin luokse saapuva työntekijä on kuormittava tekijä. Työntekijä ei välttämättä tiedä, miten kiireinen hetki lähijohtajalla on. Kuten lähijohtaja B sivusi, kyse on priorisoinnista, ”minun pitäisi enemmän lähteä keskustelemaan työntekijöille”. Mikäli etusijalle priorisoidaan keskustelu, kuinka käy koneella olevien työtehtävien, jäisivätkö ne kokonaan tekemättä?

Jokainen lähijohtaja on persoona, jolle omin johtamismalli on luonteenomainen. Valmentava johtaminen päälle liimattuna ei toimi, sillä johtaminen lähtee persoonasta. Valmentava johtaminen on tapa olla (Ristikangas & Grünbaum, 2014, s. 34–35). Valmentavan johtamisen teoriaa ja tutkimusta tarkastellessani, tulin johtopäätökseen, että valmentava johtaminen on asennoitumista. Se on aikaa vievää, mikäli priorisoidaan koneella tehtävät työt

vuorovaikutuksen edelle. Mutta, mikäli lähijohtajan tarkoituksena, tavoitteena numero yksi, olisi olla töissä työntekijöiden vuoksi, olla palveluammattissa, saada työntekijät loistamaan, kenties löytyisi ratkaisu, jolla tietokoneella tehtäviä hallinnollisia töitä voisi jakaa. Sen sijaan, että lähijohtaja tekisi kaiken hallinnollisen työn itse, hän voisi osoittaa luottamusta osallistaen työntekijöitä hallinnollisiin tehtäviin. Se voisi olla työvuorosunnittelua, tämä itseasiassa oli haastatelluissa yksiköissä jo isolta osin työntekijöiden vastuulla, tosin, autonominen työvuorolista työllistää lähijohtajaa, sillä osasta työvuoroja aina puuttuu tekijä, tai on päällekkäisyyksiä. Autonominen lista tarvitsee listan tarkastajan. Osallistaminen hallinnollisiin tehtäviin olisi yksi keino lisätä lähijohtajan aikaa työntekijöiden kohtaamiseen.

Kumpi tulee ensin, itseohjautuvuus vai luottamus? Itseohjautuvuus vaatii lähijohtajan luottamuksen työntekijään, koska luottamukseen tarvitaan aina kaksi, se vaatii myös työntekijän luottamuksen lähijohtajaan. Uskaltaako työntekijä tehdä itsenäisen päätöksen, mikäli hän ei tiedä, kuinka lähijohtaja reagoi? Uskaltaako lähijohtaja osallistaa ja antaa valtaa työntekijälle, mikäli hän ei luota työntekijään? Vai itseasiassa, tuleeko luottamusta vasta itseohjautuvuuden jälkeen? Ansaitseeko työntekijä luottamuksen vasta täyttäessään vastuun odotukset? Luotetaanko lähijohtajaan vasta silloin, kun hän antaa valtaa työntekijöille? Paljon kysymyksiä, joihin olisi mielenkiintoista joskus syventyä aiheeseen perehtyvällä tutkimuksella.

Mikäli johdetaan vahvuuksien kautta, niin työntekijä on itseohjautuva, sillä kun saa tehdä työtehtäviä, joissa on hyvä, tehtävät tuntuvat mielekkäiltä ja merkityksellisiltä (Ryky, 2022, s. 27). Mielestäni on selvää, ettei ikäihmisten palveluissa kaikki voi tehdä pelkästään sellaisia työtehtäviä, joissa yksin he ovat hyviä. Mutta, suuntaamalla yhä enemmän, mahdollisimman paljon työtehtäviä työntekijöiden vahvuuksiin, päästään lähemmäs itseohjautuvuutta. Mahdollisimman paljon keskustelemalla työntekijöiden kanssa, lähijohtaja saa tietää työntekijöiden kiinnostuksen kohteet. Seuraamalla työntekijöiden työtä, lähijohtaja saa tietää työntekijöiden vahvuudet. Nämä toimet vaativat enemmän aikaa työntekijöille, vähemmän tietokoneelle.

Mielestäni hyvä esimerkki valmentavan johtamisen tyylistä, nousee opinnäytetyöni teoriaosuuden osiosta itseohjautuvuus ja autonomia. Työyhteisön arvot ja tavoitteet ovat tärkeää saada työntekijöiden omaksumaan, sen sijaan, että ne sanellaan ylhäältä päin (Loukola,

1995, s. 4). Pohdin, miten kahdella eri tapaa lähijohtaja voi kohdata juuri työyhteisössä aloittavan työntekijän. Mikäli lähijohtaja kertoo, että arvomme ovat arvostus, aitous ja ammattitaito. Mitä työntekijä ajattelee? Luontaisesti hän ajattelee, että hänen pitää tehdä töitä niiden arvojen mukaan. Entä jos, lähijohtaja kysyy ensin työntekijän arvot? Tämä asettaa tilanteen heti dialogiksi, kysymys osoittaa lähijohtajan olevan kiinnostunut työntekijästä. Tämä arvokysymysten asettelu asettaa työntekijän etusijalle, sillä valmentava johtaminen on pyrkimys, jolla työntekijöistä tehdään tähtiä. Sanottakoon vielä, että kysymys voi olla muotoiltu pehmeämmin lähestyttäväksi, kuten ”mitä sinä arvostat työyhteisössä?”

Tutkimuksessa kävi ilmi, että arvostusta osoitetaan kiitoksin ja palkitsemisella. Vahvuuksia pyritään huomioimaan ohjaamalla työntekijälle mieleisiä työtehtäviä. Itseohjautuvuuteen kannustetaan autonomisella työvuorolistalla sekä rohkaisemalla itsenäisiin päätöksiin. Vuorovaikutukseen on pyritty vaikuttamaan avoimuudella, keskustelemalla rehellisesti vaikeistakin asioista ja kertomalla, että asiasta kuin asiasta voi esihenkilölle tulla puhumaan. Lisäksi olemme tiedostaneet ongelmakohdat, todenneet, että ne esiintyvät nimillä aika ja palaute. Olemme myös selvittäneet keinoja, miten valmentavaa johtamista voisi lisätä ikäihmisten palveluissa. Priorisoimalla työntekijöiden kohtaaminen, tietokoneella tehtävien töiden edelle, mahdollistamme ravinteikkaan maaperän valmentavalle johtamiselle.

Opinnäytetyöstäni voi havaita teoriaa askel askeleelta. Yksi liekki sytyttää toisen kuin peräkkäin asetelluin tulitikuin, liekki siirtyy eteenpäin, mutta sammuu, mikäli yksi osa puuttuu välistä. Lähijohtajan ja työntekijän välinen suhde on ihmissuhde, joka alkaessaan arvostavasta kohtaamisesta, mahdollistaa luottamuksen. Luottamus sytyttää keskustelua, joka valaisee esiin työntekijän kiinnostuksen kohteita sekä vahvuuksia. Työntekijän vahvuudet tiedostaen, lähijohtaja voi kehittää työntekijän vahvuuksia, ohjata työntekijälle vahvuuksia tukevia työtehtäviä. Työntekijän havaittuaan olevansa hyvä työtehtävässä, hän alkaa pitämään tekemistä tärkeänä, joka lisää itseohjautuvuutta, joka ruokkii työn mielekkyyttä.

Uskon, että valmentava johtaminen voisi ratkaista monta työyhteisön ongelmaa, mutta se ei ole työkalu, joka otetaan käyttöön ja laitetaan takaisin, kun asia on korjattu. Työyhteisö on aina ainutlaatuinen, se ei välttämättä kykene itseohjautuvuuteen, vaikka sen työntekijöitä kuinka osallistaisi. Se ei välttämättä ole kiinnostunut kehittymään, vaikka lähijohtaja kuinka motivoisi. Valmentava johtaminen ei ole työkalu, sillä valmentava johtaminen on

tapa ajatella. Valmentavan johtamisen elementtejä sen sijaan voi käyttää työkaluina, kuten kiinnostuksen ja arvostuksen osoittaminen, kannustaminen rohkeutta vaativiin päätöksiin, työntekijöiden vahvuuksien huomioiminen ja vuorovaikutus, keskusteluiden aloittaminen. Suurin haaste valmentavassa johtamisessa lienee se, että kuinka tietokoneen sijasta lähi-johtaja voisi antaa aikaa työntekijälle. Mielestäni tärkein ja helpoin tapa aloittaa valmentavan johtamisen tie on kysyä työntekijältä: mitä sinulle kuuluu?



## 7 LÄHTEET

- Aarnisalo, P., & Mattila A. S. (2018). *Onnentaidot: kohti hyvää elämää*. E-kirja. Duodecim.
- Aktan-Collan, K., & Eerola, H. (2023). *Lääkärikirja duodecim – Luonteenvahvuudet*. Duodecim terveyskirjasto.
- Alanen, P. (2017). *Valmentava johtaminen organisaatiokulttuurin ja johtamisen leikkauspisteessä*. [Pro-gradu tutkielma, Helsingin yliopisto, valtiotieteellinen tiedekunta] Helda. <http://urn.fi/URN:NBN:fi:hulib-201703141482>
- Alasoini, T., Näätänen, A., & Selander, K. (2023). *Työn ja työhyvinvoinnin kehittämisohjelma*. Työterveyslaitos. Digijulkaisu. <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/146044/TTL-978-952-391-085-0.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Anttila, E. (2022). *Ihmis- ja oppimiskäsitykset taideopetuksessa*. [Taideyliopiston teatterikorkeakoulu, Helsinki: teatterikorkeakoulun julkaisusarja 58]. <https://urn.fi/URN:NBN:fi-fe20201221101868>
- Csikszentmihalyi, M. (2007). *Hyvä bisnes: Johtaminen, flow ja tarkoituksen luominen*. Räsäsalas Kustannus.
- Duodecim. (2018). *Apatia mahdollisesti dementian ensioireita*. Verkkojulkaisu. Uutispalvelu duodecim. <https://www.duodecim.fi/2018/07/24/apaattisuus-mahdollisesti-dementian-ensioireita/>
- Grénman, M., Uusitalo, O., & Unkila, M. (2022). *Positiivinen psykologia viestinnän voimavarana*. H. Kantanen, & M. Koskela, *Poikkeuksellinen viestintä* (pp. 96-111). ProCom - Viestinnän ammattilaiset ry. ProComma Academic, 9. <http://hdl.handle.net/10138/344128>
- Hakanen, J. (2016). *Palveleva johtaja keskittyy ihmisten vahvuuksiin*. Työterveyslaitos. Di-giartikkeli. <https://www.ttl.fi/tyopiste/palveleva-johtaja-keskittyy-ihmisten-vahvuuksiin>

- Hellsten, T. (2022). *Olemisen voima – kirja rohkeasta ja levollisesta vaikuttamisesta*. Kirjapaja.
- Hilakivi, A. (2019). *Työyhteisön itseohjautuvuuden haasteet*. [Opinnäytetyö, Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen tutkinto-ohjelma. Oulun ammattikorkeakoulu.] Theseus. [https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/51830/Sorja\\_Jaakko.pdf?sequence=1](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/51830/Sorja_Jaakko.pdf?sequence=1)
- Hyvärinen, M, Suoninen, E., & Vuori, J. (2021). *Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja – Haastattelut*. Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/laadullisen-tutkimuksen-aineistot/haastattelut/>
- Juhila, K. (2021). *Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja – Laadullisen tutkimuksen ominaispiirteet*. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/>
- Juuti, P. (2013). *Jaetun johtajuuden taito*. PS-Kustannus.
- Järvinen, P. (2011). *Esimiestyön vaikeus ja viisaus*. WSOYPro OY.
- Mattila, A. S. (2022). *Lääkärikirja duodecim – Stressi*. Duodecim terveyskirjasto. <https://www.terveyskirjasto.fi/dlk00976>
- Maxwell, J. C. (2014). *Hyvä johtaja ja oikeat kysymykset*. Päivä.
- Kalliomäki, J. (2020). *Asiantuntijan henkilöbrändäys työnhaun apuna*. [Opinnäytetyö. Haaga-Helia ammattikorkeakoulu.] Theseus. [https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/349415/Kallioma%CC%88ki\\_Jaakko.pdf?sequence=2](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/349415/Kallioma%CC%88ki_Jaakko.pdf?sequence=2)
- Kautto, J. (2022). *Työntekijöiden osallistaminen, työhyvinvointi ja tuottavuus*. [Pro gradu - tutkielma. Jyväskylän yliopisto. Kauppakorkeakoulu. Taloustiede]. JYX. <http://urn.fi/URN:NBN:fi:ju-202202251695>
- Koskensalmi, S. (2023). *Hyvä työpaikka luodaan yhdessä*. STTK. Verkkojulkaisu. <https://www.sttk.fi/2023/04/27/hyvan-mielen-tyopaikka-luodaan-yhdessa/>

- Kurttila, M., Laine, T., Saukkola, K., & Tranberg, T. (2012). *Arvostus – valmentava kirja esimiehille*. PRO Tammi.
- Kuusela, S. (2013). *Esimiehen vuorovaikutustaidot*. Sanoma Pro.
- Laaksonen, H. & Ollila, S. (2022). *Henkilöstöjohtaminen moninaisuus*. Oppian.
- Lehtinen, E. (2016). *Konsultin kesätarinoita johtajuudesta, osa 1: Työpaikan pikku-Hitler johtajana*. Blogi. <http://esalehtinen.blogijanne.fi/2016/06/20/konsultin-kesatarinoita-johtajuudesta-osa-1-tyopaikan-pikku-hitler-johtajana/>
- Lehto, K. (2017). *Johda rohkeasti! Oivalluksia esimiestyöstä ja johtajuudesta*. Opetusjulkaisu. Vaasan yliopisto raportteja 6.
- Loukola, O. (1995). *Mitä autonomia on?* Aikuiskasvatus, 15(3), 164–175. Verkkolehti. <https://doi.org/10.33336/aik.92329>
- Matikainen, V. (2018). *Valmentamalla kohti itseohjautuvuutta*. [YAMK-opinnäytetyö. Savonia. Sosiaali-, terveys- ja liikunta-ala.] Theseus. <https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/145023/Matikainen%20Virve.pdf?sequence=1>
- Mehiläinen (2023). *Organisaatiopsykologi: työntekijöiden pahoinvointi ja vaihtuvuus voivat johtua arvostuksen puutteesta työpaikalla*. Lehdistötiedote. <https://www.mehilainen.fi/lehdistotiedotteet/organisaatiopsykologi-tyontekijoiden-pahoinvointi-ja-vaihtuvuus-voivat-johtua>
- Mönkkönen, K. & Roos, S. (2010). *Työyhteisötaidot*. (2. p.). Unipress. Nikkilä, K. (2000). *Kristillinen usko ja Kiinan salattu viisaus*. Väitöskirja. Yliopistopaino.
- Olakivi, A., Aerschot, L. Puthenparambil, J., & Kröger, T. (2020). *Ylikuormitusta, lähijohtajan tuen puutetta vai vääränlaisia tehtäviä - Miksi yhä useammat vanhustyöntekijät harkitsevat työnsä lopettamista?* Suomen Akatemian Ikääntymisen ja hoivan tutkimuksen huippuyksikön julkaisu. [https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/141193/YP2102\\_Olakiviym.pdf?sequence=2&isAllowed=y](https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/141193/YP2102_Olakiviym.pdf?sequence=2&isAllowed=y)

- Olli, S. (2011). *Itsesensuuri ja flow-tila vastavoimina*. [Pro-gradu tutkielma, Jyväskylän yliopisto, taiteiden ja kulttuurin tutkimuksen laitos, humanistinen tiedekunta]. JYX. <http://urn.fi/URN:NBN:fi:ju-2011060610957>
- Opetushallitus. (2023). *Dialogi ja tunnetaidot opetuksessa*. [Verkkójulkaisu]. Opetushallitus. Saatavana: <https://www.oph.fi/fi/opettajat-ja-kasvattajat/dialogi-ja-dialogisuus>
- Paavola, P. (2013). *Luottamus organisaatiossa – Esimies voi lisätä luottamusta työyhteisössä*. [Opinnäytetyö. Diakonia ammattikorkeakoulu. Sosiaalialan koulutusohjelma.] Theseus. [https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/57257/Paavola\\_Paula.pdf?sequence=1](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/57257/Paavola_Paula.pdf?sequence=1)
- Peltomäki, I. (2021). *Kärsimyksen lievittämisen teologia maallistuneessa yhteiskunnassa*. Sielunhoidon teologia. Helsingin yliopiston avoin julkaisusarja. Helda. <http://hdl.handle.net/10138/329484>
- Pitkänen, N. (2016). *Lähijohtajan roolit terveydenhuollossa*. [YAMK-Opinnäytetyö. Savonia ammattikorkeakoulu – Sosiaali-, terveys- ja liikunta-ala.] Theseus. [https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/117729/Pitkanen\\_Nina.pdf?sequence=1](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/117729/Pitkanen_Nina.pdf?sequence=1)
- Ristikangas, M. & Grünbaum. (2014). *Valmentava esimies – onnistumisia palvelevat positiot*. Talentum. Print Best.
- Ryky, P. (2020). *Oppimisen johtaminen – Teoreettinen katsaus klassikoihin ja uudempiin malleihin*. Työterveyslaitos. Julkari. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-391-032-4>
- Saari, O. (2020). *Petteri Nykky – Menestyksen tie*. WSOY. Äänikirja.
- Soback, D. (2021). *Valmentava johtajuus: opas voiman, viisauden ja myötätunnon herättämiseen*. Basam books.
- Sosiaalihuoltolaki 2022/790. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2014/20141301#L3P21c>

Tieteen termipankki. 2023. *Nimitys: intentio*. Verkkolähde. Saatavana: <https://www.tieteen-termipankki.fi/wiki/Nimitys:intentio>

Tutkimustieteellinen neuvottelukunta (2019). *Ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen eettiset periaatteet ja ihmistieteiden eettinen ennakoarviointi Suomessa*. Verkkojulkaisu. [https://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/Ihmistieteiden\\_eettisen\\_ennakoarvioinnin\\_ohje\\_2019.pdf](https://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/Ihmistieteiden_eettisen_ennakoarvioinnin_ohje_2019.pdf)

Työsopimuslaki. 2001/55. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20010055>

Työturvallisuuskeskus (2017). *Luottamuksen rakentaminen työyhteisön vuorovaikutuksessa*. Digijulkaisu. <https://ttk.fi/julkaisu/luottamuksen-rakentaminen-tyoyhteison-vuorovaikutuksessa/>

Valtonen, S. (2019). *Tunneälykäs esimiestyö y-sukupolven johtamisessa*. [Pro gradu -tutkielma. Jyväskylän yliopisto. Kauppakorkeakoulu. Johtaminen]. JYX. <http://urn.fi/URN:NBN:fi:ju-201906123146>

Vilkka, H. (2021). *Tutki ja kehitä*. PS-Kustannus. E-kirja.

Ähman, H. (2012). *Mielen johtamisen taidot*. Alma talent.

## **LIITTEET**

Liite 1. Tutkimustiedote.

Liite 2. Suostumuslomake

Liite 3. Kysymysrunko

## Liite 1. Tutkimustiedote

### TUTKIMUSTIEDOTE

Tämä tiedotteessa avataan tutkimusta sekä teidän osuuttanne siinä. Voitte esittää kysymyksiä tutkimuksesta.

Olette aiemmin ilmaisseet mielenkiintonne osallistua tutkimukseen, jossa on tarkoituksena kartoittaa kokemuksianne esihenkilötyössä ikäihmisten palveluissa.

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, kuinka ikäihmisten palveluissa voisi hyödyntää valmentavan johtamisen ajattelu- ja toimintatapoja.

Liitteenä suostumus tutkimukseen osallistumisesta. Suostumuslomakkeeseen voitte tutustua ennakkoon, haastattelija tuo haastatteluun tutkimuslomakkeen paperisena täytettäväksi.

Tutkimukseen osallistuminen on täysin vapaaehtoista. Voitte myös keskeyttää tutkimuksen koska tahansa syytä ilmoittamatta. Mikäli keskeytätte tutkimuksen tai peruutatte suostumuksen, teistä keskeyttämiseen ja suostumuksen peruuttamiseen mennessä kerättyjä tietoja ja näytteitä voidaan käyttää osana tutkimusaineistoa.

Tutkimuksen aihe on valmentava johtaminen ikäihmisten palveluissa. Haastattelu toteutetaan osana aiheeseen liittyvää opinnäytetyötä.

Tutkimuksen toteuttaa Seinäjoen ammattikorkeakoulun opiskelija Marko Viinikainen. Tutkimus on osa Geronomitutkinnon kokonaisuutta.

Opinnäytetyön vastuuopettajana toimii Maria Valli, yhteystiedot: [maria.valli@seamk.fi](mailto:maria.valli@seamk.fi).

Tutkimusaineisto kerätään haastattelulla. Haastattelu suoritetaan haastateltavan työpaikalla.

Ennakkoon voitte tutustua liitteenä olevaan kysymysrunkoon.

Tutkimuksesta vastaava pidättää oikeuden muuttaa ja/tai lisätä kysymyksiä haastattelun aikana. Haastattelutilanteeseen kannattaa varata aikaa noin 30-40 minuuttia. Haastattelutilanne nauhoitetaan. Nauhoite tuhoetaan tutkimusaineiston litteroinnin jälkeen. Haastateltavien nimiä ei julkaista lopullisessa tutkimusraportissa tai opinnäytetyössä.

Tutkimukseen osallistuminen ei maksa teille mitään. Osallistumisesta ei myöskään makseta erillistä korvausta. Opinnäytetyö julkaistaan ammattikorkeakoulujen yhteisessä, avoimessa Theseus-tietokannassa, viimeistään joulukuussa 2023. Teillä on mahdollisuus halutessanne saada tutkimukseen liittyvä raportti nähtäväksenne ennen julkaisua.

Mikäli tutkimuksesta heräsi kysymyksiä, ne voi esittää tutkimuksesta vastaavalle henkilöille.

Ystävällisin terveisin tutkimuksesta vastaava, Marko Viinikainen [marko.viinikainen@seamk.fi](mailto:marko.viinikainen@seamk.fi)



## Liite 2. Suostumus opinnäytetyöhön osallistumisesta

### SUOSTUMUS OPINNÄYTETYÖHÖN OSALLISTUMISESTA

Suostun Seinäjoen ammattikorkeakoulussa tehtävän opinnäytetyön tiedonantajaksi.

Opinnäytetyön aihe: Valmentava johtaminen ikäihmisten palveluissa

Opinnäytetyön tekijä: Marko Viinikainen

Opinnäytetyötä ohjaava opettaja: Maria Valli

### HAASTATELTAVA

Nimi \_\_\_\_\_

Ammatti \_\_\_\_\_

Sähköpostiosoite \_\_\_\_\_

Puhelinnumero \_\_\_\_\_

Olen saanut riittävästi tietoa opinnäytetyöstä ja siihen liittyvästä aineiston keruusta. Olen selvillä, että minuun liittyviä tietoja käsitellään luottamuksellisesti ja ainoastaan tässä opinnäytetyössä. Opinnäytetyöhön osallistuminen on vapaaehtoista. Voin halutessani keskeyttää opinnäytetyöhön osallistumisen ja kieltää minua koskevan tiedon käyttämisen opinnäytetyössä.

\_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_/2023

Opinnäytetyöhön osallistujan allekirjoitus

\_\_\_\_\_

### Liite 3. Tutkimuksen haastattelukysymykset

#### TUTKIMUKSEN HAASTATTELUKYSYMYKSET

1. Työntekijän ja lähijohtajan vuorovaikutussuhde, kuinka sitä mielestäsi voi parantaa? Kuinka teillä konkreettisesti sitä on pyritty parantamaan?
2. Oletteko työyhteisössänne tietoisesti pyrkineet lisäämään työntekijöiden rohkeutta itsenäisiin päätöksiin? Millä toimilla? Liittyykö tähän jotain ongelmia? Mitä?
3. Oletko lähiesihenkilönä osoittanut luottamusta ja/tai kiitosta työntekijöitä kohtaan? Jos olet, niin kuinka?
4. Miten teidän työyhteisössänne jaetaan vastuuta? Vai jaetaanko?
5. Kuinka vastuunjakamisessa huomioidaan työntekijöiden vahvuuksia? Vai huomioidaanko?
6. Millä muilla keinoin pystytte hyödyntämään työntekijöiden vahvuuksia koko työyhteisön hyväksi?
7. Kuinka teidän työyhteisössänne annetaan palautetta esihenkilön ja työntekijöiden välillä? Positiivista? Entä negatiivista?
8. Mikäli työntekijä ei osaa jotain tiettyä työtehtävää, kuinka toimitte?

9. Millä toimilla tai toimintatavoilla koet, että esihenkilö pystyisi lisäämään työpaikan veto- ja pitovoimaa?
  
10. Saatko työhösi tukea ja sparrausta omalta esihenkilöltäsi?
  
11. Mitä haluaisit kertoa työsi ongelmakohdista? Entä hyvistä puolista?