

Opinnäytetyö (YAMK)

Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen

2024

Satu Meijers

Valmentava johtaminen

– Yhteisöohjautuvuuden vahvistaminen
lähiesihenkilön työssä



Opinnäytetyö (YAMK) | Tiivistelmä

Turun ammattikorkeakoulu

Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen

2024 | 59 sivua

Satu Meijers

Valmentava johtaminen

- Yhteisöohjautuvuuden vahvistaminen lähiesihenkilön työssä

Sosiaali- ja terveysalan johtaminen on murroksessa. Tämä vaatii johtamisen kulttuurin uusiutumista, nopeaa uuden oppimista ja luovuutta. Tähän muutostarpeeseen valmentava johtaminen vastaa vuorovaikutukseen perustuvana oppimisprosessina. Hyvällä johtamisella vaikutetaan työtyytyväisyyteen ja sitä kautta suoraan asiakastyöhön.

Tämän opinnäytetyönä laaditun kehittämisprojektin taustalla on Helsingin vuonna 2017 luoma uuden johtamisen malli, joka perustuu yhteisöohjautuvuuteen, sisäiseen motivaatioon, yhteiseen työhön ja asiakaslähtöisyyteen. Opinnäytetyö tehtiin Helsingin kaupungin erityisen- ja vaativan tason lastenkodin toimintaympäristössä. Se toteutettiin yhteistoiminnassa lastenkodin hoitohenkilöstön ja johtajan kanssa.

Kehittämisprojektin tavoitteena oli kerätä ja lisätä tietoa, itseohjautuvuudesta, mentoroinnista ja siitä miten valmentava johtaminen soveltuu kohde organisaatioon. Kehittämisprojektin tarkoituksena oli kehittää ja juurruttaa valmentavan johtamisen malli osaksi lastenkodin arkea. Menetelmänä hyödynnettiin mukailtua versiota 3A Workshopista ja työpajojen toteutus tehtiin me-we-us fasilitointi menetelmällä.

Kolmessa ensimmäisessä työpajassa henkilöstö tarkasteli valmentavan johtajuuden toteutumista lähiesihenkilöiden työssä ja sen perusteella työstettiin työryhmien mielestä merkityksellisiä kehittämisideoita valmentavan johtamisen juurruttamiseksi ja kehittämiseksi kohde organisaatiossa. Viimeisessä työpajassa lähiesihenkilöt ja laitoksen johtaja valitsivat aikaisemmista työpajoista koostetun tuotoksen kehittämisen kohteet kohdeorganisaation toiminnassa. Työpajoissa merkitykselliset kehittämisen kohteet jaettiin viiteen eri ryhmään: palaute ja palkitseminen, työn organisointi, kehittämisen tuki, työilmapiiri ja henkilökohtainen työote. Näiden aihealueiden pohjalta esihenkilöt laativat kolme kehittämisideaa, jotka olivat työnohjaus ja osastokokousrakenteen muuttaminen, esihenkilöiden työn läpinäkyvyys, sekä tehtävien ja roolien selkeyttäminen. Näiden kehitysideoiden toimeenpano aloitettiin kehittämisprojektin aikana.

Asiasanat: Johtaminen, mentorointi, sisäinen motivaatio, valmentava johtaminen, yhteisöohjautuvuus.

Bachelor's / Master's Thesis | Abstract

Turku University of Applied Sciences

Management and Leadership in Health Care

2024 | 59

Satu Meijers

Coaching leadership

- The reinforcing of community management in the work of Middle management

Leadership is at a turning point which requires the renewing of the culture of leadership, quick ability to learn something new and creativity. Coaching leadership responds to this need for change as a learning process based on interaction. Good management influences job satisfaction and customer work. The background of this thesis is the new management model created by Helsinki in 2017, which is based on community management, internal motivation, joint work and customer orientation. The thesis was done in the operating environment of a children's home in the city of Helsinki. It was implemented in cooperation with the nursing staff and manager of the children's home. An adapted version of the 3A Workshop was used as a method, and the workshops were implemented using the me-we-us facilitation method. Goal of the development project was to collect and increase information about self-direction, mentoring and how coaching management is suitable for the target organization. The purpose of the development project was to develop and instill the model of coaching leadership as part of the day-to-day life of the children's home.

In the first three workshops, the staff orientated at the implementation of coaching leadership in the work of middle management, and based on that, the working groups considered meaningful development ideas for instilling and developing coaching leadership in the target organization. In the last workshop, middle management and the manager selected the items for development of the output compiled from previous workshops in the operations of the target organization. In the workshops, the relevant development items were divided into five different groups: feedback and reward, work organization, development support, work atmosphere and personal work experience. Based on these subject areas, the middle management prepared three ideas, which were work management and changing the department meeting structure, transparency of middle managers work, and clarification of tasks and roles. The implementation of these development ideas was started during the development project.

Keywords:

Leadership, mentoring, internal motivation, coaching leadership, community management.

Sisältö

1 Johdanto	6
2 Kehittämiprojektin tausta ja tarve	7
2.1 Kehittämiprojektin tausta	7
2.2 Lähiesihenkilön työnkuva	10
2.3 Helsingin kaupungin johtamisen malli	11
3 Toimintaympäristön ja projektiorganisaation kuvaus	13
4 Kehittämiprojektin tavoite, tarkoitus ja tulos	15
5 Teoreettiset lähtökohdat	16
5.1 Tietoperustan muodostaminen	16
5.2 Valmentava johtaminen	17
5.3 Mentorointi	18
5.4 Yhteisöohjautuvuus ja sisäinen motivaatio	19
6 Kehittämisen- ja arviointimenetelmät sekä projektin eteneminen	21
6.1 Kehittämismenetelmä	21
6.2 Projektin aikataulu ja eteneminen	22
6.3 Työpajatyöskentely	24
6.4 Riskianalyysi	25
7 Tulokset	26
7.1 Henkilöstötyöpajojen tulokset	26
7.2 Tulosten arviointi	33
7.2.1 Henkilökohtainen työote	35
7.2.2 Palaute ja palkitseminen	36
7.2.3 Työn organisoimiseen ja ohjaamiseen liittyvät seikat	36
7.2.4 Työilmapiiri ja hyvinvointi	37
7.2.5 Kehittämisen tuki	39
7.3 Esihenkilöiden työpajassa kehittämisen kohteeksi nostetut aiheet	40

8 Kehittämiprojektin tuotos	41
8.1.1 Työnohjaus- ja osastokokousrakenteen muuttaminen	41
8.1.2 Esihenkilöiden työn läpinäkyvyys	41
8.1.3 Tehtävien ja roolien selkeyttäminen	42
9 Yhteenveto ja arviointi	43
9.1 Kehittämiprojektin eettisyys, uskottavuus ja luotettavuus	43
9.2 Kehittämiprojektin arviointi	46
9.3 Työpajatyöskentelyn tulosten vertaaminen kuntakymppi ja fiilismittari kyselyihin	47
9.4 Itsearviointi	48
9.5 Jatkotutkimusehdotukset	49
Lähteet	50

Liitteet

Liite 1. Työpajan kutsukirje.

Liite 2. Suostumus osallistua opinnäyttelyöhön.

Liite 3. Tutkimuslupapäätös.

1 Johdanto

Johtaminen on murroksessa. Se vaati johtamisen kulttuurin uusiutumista, nopeaa uuden oppimista ja luovuutta. Tähän muutostarpeeseen valmentava johtaminen vastaa vuorovaikutukseen perustavana oppimisprosessina. Johtamisella on suuri merkitys työn houkuttelevuuteen veto- ja pitotekijöiden osalta. Uuden ajan johtaminen perustuu vuorovaikutukseen ja osaamisen johtamiseen tiedolla. (Molina & Callahan 2009, 388; Ristikangas & Ristikangas 2017, 18–20.) Johtamisen haasteet syntyvät nopeasti muuttuvasta maailmasta, työn pirstaleisuudesta ja toimintaympäristön asettamista vaatimuksista (Paasivaara 2010, 12).

Tämän opinnäytetyön viitekehyksenä toimii valmentava johtajuus ja Ryanin ja Decin vuonna 1985 kehittämä itseohjautuvuuden teoria, joka muodostuu ihmisen motivaatiosta, hyvinvoinnista ja psykologisista perustarpeista. Mentorointi toimii välineenä, jolla valmentavaa johtajuutta levitetään lastenkotiin. Valitsemani viitekehys perustuu Helsingin kaupungin uuden johtamisen malliin, jonka kulmakiviä ovat yhteinen työ, itseohjautuvuus ja sisäinen motivaatio (Helsingin kaupunki 2017, 15).

Opinnäytetyönä tehty kehittämisprojekti toteutettiin yhdessä Helsingin kaupungin lastenkodissa, neljänä erillisenä työpajana. Sen tavoitteena oli kerätä ja lisätä tietoa, yhteisöohjautuvuudesta ja mentoroinnista, sekä siitä miten niiden avulla toteutettu valmentava johtaminen soveltuu kohde organisaatioon. Kehittämisprojektin tarkoituksena oli kehittää ja juurruttaa soten johtamisen malli osaksi lastenkodin arkea. Projekti toteutettiin yhdessä kohdeorganisaation hoitohenkilöstön ja johtajan kanssa.

Projektin kolmessa ensimmäisessä työpajassa kerrytettiin tietoa johtamisen toteutumisesta hoitohenkilöstön näkökulmasta ja kerättiin ideoita valmentavan johtamisen juurruttamiseen kohde organisaatioon. Viimeisessä työpajassa työskentelivät esihenkilöt ja siinä valittiin kehitysideoista keinot, joilla juurrutetaan valmentavaa johtamista lastenkodin lähiesihenkilöiden käytännön työhön. Kehittämisprojektin lopputuotoksena esiteltiin työpajojen tulokset ja niistä nostettujen kehittämisideoiden toteuttamissuunnitelma koko kohdeorganisaation hoitohenkilöstölle ja johtajalle.

2 Kehittämiprojektin tausta ja tarve

2.1 Kehittämiprojektin tausta

Organisaatioiden johtamista on tutkittu kautta aikojen. Teollistuvan yhteiskunnan ja kapitalismin kehityksessä merkittävä organisaatioteoria on ollut Max Weberin teoria rationaalisesta byrokratiasta, jonka mukaan modernille yhteiskunnalle on ominaista sopeutua organisaatioiden hierarkkiseen ja oikeudenmukaiseen valtaan kyseenalaistamatta johdolla olevaa valta-asetelmaa suhteessa työntekijöihin. Tasa-arvoinen kohtelu, toiminnan läpinäkyvyys ja neutraalius ovat oikeuttaneet organisaatioiden johtajien käyttämän vallan. Hierarkia on organisaatioiden sisältämää sopimuksen mukaista toimintaa, joka sopii monimutkaisiin tilanteisiin. Legitimiteetti perustuu oikeusjärjestykseen ja siihen, että kansa oikeuttaa organisaatioissa käytetyn vallan. Vallankäyttöä on aina byrokratiassa ja se voi olla toteutuessaan positiivista tai negatiivista. Vallankäytön edellytys on, että valta hyväksytään ja nähdään tarpeellisena organisaation sisäisessä johtamisessa. Ajan kuluessa liika valta ei kuitenkaan ylläpidä valta asemaa, vaan alkaa kuluttamaan sitä. (Harisalo 2008, 127–129.)

Organisaatioiden muuttuessa palvelulähtöisemmiksi, kasvaa asiakastytyväisyyden merkitys niiden toimintaa kohtaan. Organisaatioiden menestystä ei voida enää mitata pelkästään tehokkuuden perusteella. Muuttuvassa organisaatio toiminnassa asiakaslähtöisyydestä tuleekin arvo, jota kohti organisaatioiden tulee pyrkiä tehokkuuden ohella. Byrokratia ei joustamattomuutensa vuoksi pysty korjaamaan omaa toimintaansa riittävän ketterästi niin, että se pystyisi aidosti vastaamaan asiakkaiden tarpeeseen, joten syntyy tarve koko byrokraattisen järjestelmän uudistamiselle ja koko johtamisen kulttuurin muuttamiselle. (Vartola 2009, 17.)

Organisaatioissa johtaminen voidaan määritellä eri näkökulmista. Yleensä johtaminen nähdään ihmisten tai asioiden johtamisena, joka näyttäytyy johtamisen eri tasoilla, kuten lähi-, keski- ja ylimpänä johtamisena. Tutkiessa johtamista toimintana, tulee ymmärtää mitä kaikkea johtaminen pitää sisällään. Luther Gulik on jaotellut johtamisen vuonna 1937 seuraaviin, edelleen paikkansa pitäviin osa-alueisiin: Suunnittelu, organisointi, henkilöstöhallinto, ohjaaminen, koordinaatio, raportointi ja budjetointi. (Rissanen & Lammintakanen 2017, 81–82.)

Julkisten organisaatioiden ja niiden johtamisen kehityksen tarkastelu edellyttää historiallisen katsauksen tekemistä eri organisaatiomalleihin. Hallintotiede tutkii organisaatioiden rakenteita ja sitä, kuinka ne onnistuvat johtamaan toimintaansa yhteistoiminnassa tehokkaasti, laadukkaasti, sekä työntekijöiden ja asiakkaiden tyytyväisyyttä ylläpitäen. Hallintotieteen kannalta historiallisesti merkittävintä on tutkia teoriaa byrokraatiasta, vallasta ja sen vaikutuksista nykypäivään. (Vartola ,1–2.)

Julkisen hallintomallimme ajatellaan syntyneen 1900-luvun alussa tieteellisen liikkeenjohdon koulukunnan ja rationaaliseen byrokraatiaan perustuvan organisaatioteorian myötä. Organisaatioiden kehityksessä mielenkiinto on ollut alun perin niiden toimivuudessa ja tehokkuudessa, eikä niinkään palvelun tuottamisessa. Tulevaisuudessa jäykän päätöksenteon ja organisaatio johtamisen sujuvoittamiseksi tulisi asiantuntijuutta lisätä päättävissä elimissä ja johtajuuden kompetenssia organisaatioiden johdossa. Johtamisen haasteet syntyvät nopeasti muuttuvasta maailmasta ja työn, sekä johtamisen pirstaloituessa edelleen. Tämän päivän sosiaali- ja terveysalan johtamisen on vastattava muutosjohtamiseen, asiakaslähtöisyyteen ja työntekijöiden pysyvyyteen. Tulevaisuuden johtaminen tulee nähdä omana osaamisalueenaan, eikä pelkästään oman alansa asiantuntijuutena ja johtamisen kehittäminen tapahtuu nimenomaan johtamisen kompetenssia lisäämällä. (Pekka 2017, 72–76.)

Strateginen johtaminen on sosiaali- ja terveydenhuollon uudistusperiaatteen tärkein työkalu. Poliittisten päätösten tulee olla riittävän kauaskantoisia ja tavoitteiden realistisia niin, että ministerit johtavat strategiallaan julkista hallintoa. Tällöin organisaatioiden esihenkilöille ja lähiesihenkilöille jää operatiivisen johtamisen vastuu organisaatioiden toiminnasta (Lähdesmäki 2011, 78.) Johtamisen uudistuminen on muuttanut johtamisen rakennetta tulosten johtamisesta kohti inhimillisempää ihmisten johtamista, jossa työn eettiset periaatteet sovitetaan yhteen tulostavoitteiden kanssa. Inhimillinen ihmisten johtaminen edellyttää johtamisen taitoja, eikä pelkkä substanssiosaaminen enää riitä. (Lähdesmäki 2011, 84.) Uuden ajan johtaminen on muuttumassa enemmän kannustinperusteiseksi ja työntekijän oman sisäisen motivaation merkitykseen perustuvaksi. (Lähdesmäki 2011, 78.) Näin sisäisesti motivoituneita työntekijöitä johdetaan kohti itsenäistä yhteisöohjautunutta työyhteisöä.

Johtamista voidaan kehittää ja vahvistaa osaamista sekä vuorovaikutustaitoja lisäämällä. Oman alan kompetenssi lisää itsevarmuutta ja vahvistaa johtamisen taitoja. Johtajan tulee olla aito oma itsensä ja valmis ottamaan palautetta vastaan herättääkseen luottamusta. Johtaminen on tietoista toimintaa, jonka tulee olla sidottu organisaation strategiaan ja arvoihin. Hyvä johtaja

suunnittelee, selvittelee ja kannustaa työryhmäänsä kohti yhteisiä onnistumisia. Johtaminen on organisaation strategiaan sidottua tietoista toimintaa, suunnan näyttämistä, palvelemista, kannustamista, auttamista ja luottamuksellisen vuorovaikutuksen synnyttämistä. Johtamisella voidaan sitouttaa työntekijää vahvistamalla hänen työnimuaan. Työnimu syntyy varmistamalla työntekijän riittävä koulutus, sekä osaaminen vastaamaan työn vaatimusten tasoa, samalla kun työssä viihtyvyyttä lisätään selkeällä työnkuvalla, hyvällä vuorovaikutuksella ja kannustamisella. Voidaankin sanoa, että hyvin johdetut työntekijät tekevät hyvää työtä (Työterveyslaitos 2023).

Viitalan (2008, 186) mukaan esimiestyön tärkeä tehtävä on olla mukana kehittämässä työn suuntaa ja sisältöä, sekä varmistaa henkilöstön riittävä osaaminen organisaation strategiseen tavoitteeseen nähden. Tärkeäksi muodostuu myös esimiehen rooli oppimista ja työntekoa kannattelevan ilmapiirin luojana. Tähän nivoutuen nähdään merkityksellisenä erityisesti esihenkilön esimerkillä johtaminen.

Lastensuojelun sijaishuollossa johtaminen on muuttunut uudistetun lastensuojelulain (417/2007), sekä työelämän muuttumisen myötä. Monet tavat ja käytänteet ovat nykyisen lain puitteissa vanhentuneita, mikä itsessään pakottaa johtamisen muuttumaan. Terapeuttista laitoshoidoa tehdään paljon hoidollisemmalla otteella, kuin aikaisempaa laitoksen sääntöihin perustuvaa sijaishuoltoa. Uudistunut lastensuojelulaki tuo vaatimuksen muutokselle ja johtamisen haasteena on varmistaa uuden työotteen ja siihen tarvittavan osaamisen hallinta työyhteisössä. Toisaalta vaatimukset johtamiselle ovat lisääntyneet myös työntekijöistä riippuvista syistä. Työn veto- ja pitotekijöiden riittämättömyys sosiaali- ja terveysalalla on haastanut johtamisen etsimään uusia tapoja sitouttaa henkilöstöä. Organisaation johtamisstrategian tulee vastata ympäristön vaatimuksiin, eikä terapeuttista laitoshoidoa johdeta enää ylhäältä alas, vaan vahvistamalla valmentavan johtamisen keinoin henkilön itseohjautuvuutta, sisäistä motivaatiota, omantoiminnan ohjausta ja vuorovaikutustaitoja.

Johtamisen merkitys organisaation kilpailukykyisyydelle pakottaa tulevaisuudessa kehittämään johtamista entisestä kolmen k:n, kontrolloi, käske ja korjaa mallista pikemminkin kolmen i:n malliin, innostu, innosta ja innovoi (Sydänmaalakka 2014, 8). Esihenkilön merkitys koko organisaation toimivuudelle on kiistaton. Vuorovaikutustaidoilla on oleellinen vaikutus onnistumiseen, esihenkilöllä ei ole varaa olla poissaoleva tai passiivinen työssään. (Virtanen & Sinokki 2014, 147.)

Johtajuuden voi nähdä ominaisuutena tai vahvuutena, joka toisilla on luontevammin itsessään. Johtajuutta voidaan kuitenkin vahvistaa osaamista ja

vuorovaikutustaitoja lisäämällä. Tarvitaan vain riittävästi kompetenssia, joka synnyttää motivaatiota hallinnan tunteen saavuttamiseksi moninaisissa työtehtävissä. (Uusiautti 2019, 45–46, 89.)

2.2 Lähiesihenkilön työnkuva

Lähiesihenkilön työnkuva Helsingin kaupungin lastenkodissa on moninainen. Siihen kuuluu asiakastyön johtaminen, sekä suora asiakastyö. Lähiesihenkilöt toimivat lastenkodin johtajan sijaisina ja osallistuvat koko lastenkodin toiminnanohjaukseen esihenkilöiden kokousrakenteissa. Lähiesihenkilönä toimiminen tarkoittaa yhteistä työtä ja osin samoja työtehtäviä työtiimin kanssa, lisäksi lähiesihenkilön tehtävä on selkeyttää tiimin perustehtävä, sekä tuoda organisaation strategia näkyväksi. Hyvällä johtamisella lisätään työtyytyväisyyttä, mikä johtaa suoraan parempaan asiakaskokemukseen. (Ristikangas & Grünbaum 2014, 17, 71–74.)

Älykkään johtamisen tulee olla sidottu organisaation asenteisiin, arvoihin ja strategiaan. Hyvän johtamisen määrittelee aina organisaatio itse. Johtamisen tärkeitä elementtejä ovat, avoimuus, yhteistoiminta, verkostoituminen ja tasapainoinen johtaminen. Älykäs johtaminen perustuu työntekijän näkemiseen merkityksellisenä ja yksilöllisenä ihmisenä. (Sydänmaalakka 2014, 39–40.) Julkisen sektorin strategia pyrkii yleensä rakentamaan kaikkia sidosryhmiä tyydyttäviä palveluita, eikä niinkään kilpailemaan menestyneimmän paikasta. Strategian on yleensä ensisijaisesti johdon aluetta, mutta sen merkitys kuuluu kaikille työryhmän jäsenille, koska sen tarkoitus on viedä organisaatiota kohti toivottua päämäärään. (Juuti & Luoma 2022, 21,23.)

Valmentava johtaminen vastaa laitoshoidon muutokseen vuorovaikutukseen perustuvana oppimisprosessina. Toimiessani lähiesihenkilönä työni on tiedon siirto ja strategian juurruttaminen työyhteisöön, sekä varmistaa työntekijöiden riittävä osaaminen suhteessa strategian toteuttamiseen. Läsnäolo ja vuorovaikutus ovat tärkeimmät työkaluni, kun ohjaan tiimiä. Tunneilmaston merkitys täyden potentiaalin saavuttamiseksi on merkityksellinen ja omassa työssäni olen pohtinut sitä aiheesta olevaan teoria tietoon pohjautuen. Valmentavassa johtamisessa positiivisen ja negatiivisen rinnakkaisuus on jatkuvasti läsnä ja tulee ymmärtää, kuinka negatiivinen vie enemmän potentiaaliamme, kuin saman aikainen positiivisuus sitä vahvistaa. Valmentavalla johtamisella ohjataan muuttamaan ajatusten suuntaa ja suhtautumista, jolloin tämä asetelma voidaan kääntää toisin päin.

Tunnetyöskentelyn tueksi voidaan käyttää myös harjoituksia, joissa pyritään vähentämään negatiivista taakkasiirtymää ja vahvistamaan työn mielekkyyttä.

Keskijohdon merkitys on tärkein muutosjohtamisessa ja strategian jalkauttamisessa. Keskijohto esittää tehtävät riittävän selkeästi lähiesihenkilölle taaten samalla riittävän saatavilla olon. Ylin johto pohtii kokonaisuuden toimintaa ja organisaation strategiaa johtoryhmissä ja tiimeissä. Ylimmän johdon tehtävänä on esittää perustelut resurssoinneille ja strategialle.

Lähiesihenkilön tehtävä on ohjata tiimiään lastenkodin arvojen mukaiseen työhön. Lastenkodin arvot ovat: **Avoimuus** - tavoitetila, jolla pyritään siihen, että ongelmat tuodaan esiin ja niihin päästään vaikuttamaan. Tässä kohden myös läpinäkyvyys asioissa on olennaista. **Turvallisuus** - lähtökohta on, että kaikki lapset ovat jollain lailla turvattomia, joten sen tulee olla johtotähtenä. Kysymyksessä on sekä psyykinen, että fyysinen olotila. **Arvokkuus**- eli miten kohdataan lapset ja heidän vanhempansa aidossa vuorovaikutuksessa, eikä kohteina. **Vaikuttavuus**-toiminnan tarkoitus parantaa lapsen elämäntilannetta ja luoda valmiuksia nuoruuden ja aikuisuuden haasteisiin. Arvojen mukaista työtä johdetaan jokaisen työntekijän omia vahvuuksia hyödyntäen. Lähiesihenkilön tärkein työkalu on läsnäolo ja vuorovaikutuksellinen ohjaaminen. Siihen kuuluu henkilöstö johtaminen, organisaation strategian toteuttaminen, sekä asiakastyö. Asiakkaana olevien lasten oikeus henkilökohtaiseen vuorovaikutukseen ja läsnäoloon täytyy turvata nopeasti muuttuvassa maailmassa. Digitalisoituminen vakiintui covid-19 pandemian myötä myös sosiaalialalle ja vaatii lastensuojelun toiminnan sopeutuvan moniulotteiseen sosiaalityöhön, jossa verkossa ja kasvokkain tapahtuva sosiaalityö sulautuivat yhteen. Palveluja pitää uudistaa ajan mukaisiksi ja aikuisen pitää seurata sinne, missä lapsikin on, eli verkkoympäristöön. Ajalle on tyypillistä hajaantuminen, sisällöntuottaminen ja osallisuus, joiden toteutuessa tärkeitä eettisiä periaatteita ovat kunnioitus ja yksityisyyden, sekä ihmisarvon huomioiminen (López Peláez & Marcuello-Servóse 2018).

2.3 Helsingin kaupungin johtamisen malli

Kehittämisprojektin taustalla on Helsingin vuonna 2017 luoma uuden johtamisen malli, joka korostaa yhteisöohjautuvuuden ja omaan työhön vaikuttamisen merkitystä. Soten johtamismalli perustuu yhteisöohjautuvuuteen, sisäiseen motivaatioon ja yhteiseen työhön. Kaupungin johtamisen on uudistuttava, jotta se voi paremmin vastata asiakkaidensa tarpeeseen. Kaupunki uudistaa palveluitaan asiakaslähtöisimmiksi samalla, kun työntekijöiden vastuu omasta työstä ja yhteisöohjautuvuudesta kasvaa. Tähän tarvitaan vahvaa ajanhenkeen sopivaa johtajuutta. Sote-alan johtamis- ja toimintakulttuurin perustuu valmentavan johtamisen toimintamalliin, jonka

juurruttamiseen ja kehittämiseen tarvitaan konkreettisia työkaluja. (Helsingin kaupunki 2017, 15.)

Taustalla olevaan tarpeeseen on tarkoitus vastata tässä kehittämissuunnitelmassa. Alla on kuvattuna Helsingin kaupungin uuden johtamisen ydin, josta muodostuu tämän kehittämissuunnitelman viitekehys. Päädyin tähän aiheeseen, koska toimin itse lastenkodin vastaavana ohjaajana ja työvuosieni aikana olen nähnyt tarpeen lähijohdon vahvistamiselle. Kaupunki uudistaa palveluita asiakaslähtöisimmiksi työntekijöiden oman vastuun kasvaessa sekä omasta työstään, että itseohjautuvuudesta. Tähän haasteeseen vastataan vahvalla ajanhenkeen sopivalla johtajuudella.



Kuvio 1. Uuden johtamisen ydin (Helsingin kaupunki 2017, 15).

3 Toimintaympäristön ja projektiorganisaation kuvaus

Opinnäytetyö tehtiin yhdessä Helsingin kaupungin lastenkodissa. Lastenkoti tarjoaa helsinkiläisille sijoitetuille nuorille erityis- ja vaativan tason laitoshoidtoa. Turvallisessa arjessa lapset voivat käydä Helsingin kaupungin ylläpitämää koulua, joka sijaitsee laitosalueen pihapiirissä. Lastenkodissa on kuusi osastoa, joista opinnäytetyötä tehdessä toiminnassa oli kolme. Kaksi osastoista tarjoaa erityistason laitoshoidtoa ja kolmas vaativan tason laitoshoidtoa. Osastot tarjoavat tehostettua laitoshoidtoa, joka soveltuu erityisesti omalta paikkakunnaltaan muualle sijoitettaville lapsille. Kehittämiprojektin tarkoituksena oli kehittää työpaikan tilaa kohti sen strategista tavoitetilaa. Kehittämisen kohteena oli tässä kehittämissuorituksessa henkilöstön osaamisen lisääminen. Projekti on hyvä tapa juurruttaa uusia toimintatapoja ja lisätä työntekijöiden kompetenssia. (Mäntyneva 2016, 9–12.) Projekti tarkoittaa tietyn tavoitteen saavuttamista tietyssä ajassa ja ennalta määritellyillä keinoilla. Sitä varten luodaan tarkoitustaan vastaava projektiryhmä. (Silfverberg 2004, 8.)

Hoito perustuu terapeuttiseen laitoshoidtoon, jossa lapselle tarjotaan turvallinen ja virikkeellinen kasvuympäristö ja pyritään rakentamaan luottamukseen perustuva omaohjaaja suhde. Vaativan tason osastolla hoito on edellistä tiiviimpää ja siellä tarjotaan päihdekuntoutusta vakavasti päihteillä oireileville lapsille saman terapeuttisen mallinnuksen mukaan. Erityistason osastoilla on 7 asiakaspaikkaa ja vaativalla tasolla 5 asiakaspaikkaa. Erityistason osastoilla työskentelee 7 ohjaajaa, sairaanhoitaja ja vastaava ohjaaja. Vaativan tason osastolla viisi sairaanhoitajaa, viisi sosiaalihoitajaa sekä johtava ohjaaja. Koko laitoksella on yhteinen johtaja ja psykologi. Lisäksi laitoksessa työskentelee keittiöhenkilökunta ja neljä laitospulaista. (Helsingin kaupunki 2022, 5.)

Tässä kehittämissuorituksessa projektiorganisaatio perustettiin tiettyä ajallista projektia varten ja se muodostui projektipäälliköstä, projektiryhmästä ja ohjausryhmästä. Sen vastuulla oli projektin eteneminen ja toteutus. Sen tehtävät ja vastuut määriteltiin selkeästi ja projektin päätyttyä projektiorganisaatio purettiin. (Silfverberg 2004, 8; Mäntyneva 2016, 19.)

Projektipäällikön keskeinen tehtävä on johtaa asiantuntijoista koostuva työryhmä saavuttamaan projektin tavoitteenmukainen päämäärä. Projektipäällikkö huolehtii asetettujen tavoitteiden saavuttamisesta annetuilla resursseilla. Hän valvoo työn etenemistä ja jakaa vastuut työryhmän kesken. (Kettunen 2009, 35–36; Mäntyneva 2016, 34–39.) Tässä projektissa projektipäällikkönä toimi Turun ammattikorkeakoulun sosiaali- ja terveystieteiden johtamisen ja kehittämisen YAMK- linjan opiskelija.

Projektiryhmä koostuu projektiin nimetyistä asiantuntijoista. Jokainen ryhmän jäsen tuo osaamistaan projektin eri vaiheissa ja vaikuttaa sen lopputulokseen. (Ruuska 2008, 150.) Projektin onnistumisen kannalta on tärkeää, että ryhmän sisällä on selkeä työnjako ja kaikilla sen jäsenillä yhteinen tavoite (Mäntyneva 2016, 35–37). Tässä kehittämissuunnitelmassa projektiryhmä koostui kohdeorganisaation koko henkilökunnasta, joka oli kaksi vastaavaa ohjaajaa, johtava ohjaaja, 4 sairaanhoitajaa, 2 sosiaaliohjaajaa, 18 ohjaaja ja laitoksen johtaja.

Ohjausryhmän ja projektipäällikön vastuulla on projektin suunnan näyttäminen, ohjaaminen ja tukeminen, jotta projektille asetetut tavoitteet saavutetaan (Arto ym. 2008, 324). Tämä opinnäytetyö toteutettiin opiskelijan, tutoropettajan ja työelämämentorin muodostaman kolmikantamallin avulla. Ohjausryhmänä toimi Turun ammattikorkeakoulun tutor- opettaja ja työelämän mentorina lastenkodin johtaja. Ohjausryhmä toimi projektipäällikön tukena koko projektin ajan.

4 Kehittämiprojektin tavoite, tarkoitus ja tulos

Kehittämiprojektin tavoite oli kerätä ja lisätä tietoa itseohjautuvuudesta, mentoroinnista ja siitä miten valmentava johtaminen soveltuu kohdeorganisaatioon. Kehittämiprojektin tarkoitus oli kehittää ja juurruttaa valmentavan johtamisen malli osaksi lastenkodin arkea.

Kehittämiprojektissa oli kaksi käsiteltävää teema-aluetta, joita työstettiin työpaja työskentelyssä:

1. Teema: Valmentavan johtajuuden ja mentoroinnin toteutuminen lastenkodissa.
2. Teema: Itseohjautuvuuden, valmentavan johtamisen ja mentoroinnin kehittäminen lähiesihenkilön työssä.

Kerätyn tiedon pohjalta pyrittiin saamaan käsitys siitä, miten valmentavalla johtamisella lastenkodissa johdetaan oman työnsä asiantuntijoita yhä asiakaslähtöisempään suuntaan. Helsingin kaupungin yhteisen työn strategian mukaisesti koko hoitohenkilöstö osallistui tämän kehittämiprojektin toteuttamiseen.

Kehittämiprojektin tuotoksena valittiin kehittämisen kohteet kohdeorganisaatioon, perustuen työpajoista koottuun tietoon valmentavan johtamisen toteutumisesta, kehittämisestä ja juurruttamisesta kohdeorganisaatiossa. Kehittämiprojektin raportti jää lastenkodille ja saatua tietoa käytetään uusien lähiesihenkilöiden perehdytyksessä ja nykyisten lähiesihenkilöiden johtamiskulttuurin vahvistamisessa. Kehittämisen tuloksena nykyiset lähiesihenkilöt ymmärtävät työnkuvaansa paremmin.

5 Teoreettiset lähtökohdat

5.1 Tietoperustan muodostaminen

Opinnäytetyön teoreettiset lähtökohdat muodostuvat valittujen keskeisten käsitteiden: Valmentavan johtamisen, mentoroinnin ja itseohjautuvuuden pohjalta. Kehittämiprojektin teoreettisen pohjan tueksi tehtiin kirjallisuushaku, jossa etsittiin teoreettiseen viitekehysten aihealueeseen sopivia osumia.

Hakutermeiksi määriteltiin seuraavat termit: Valmentava johtaminen, valmentava esihenkilötyö, itseohjautuvuus, sisäinen motivaatio ja mentorointi. Kehittämiprojektin tarkoituksena oli kehittää valmentavaa johtamista esihenkilön ja työntekijän välisessä vuorovaikutusprosessissa, joten haut rajattiin koskemaan vain organisaation sisällä olevaa valmentavaa johtamista.

Kehittämiprojektin tietoperustaa ohjasivat seuraavat kysymykset:

1. Mitä on valmentava johtaminen?
2. Mistä syntyy työntekijän sisäinen motivaatio, joka lisää työhyvinvointia ja yhteisöohjautuvuutta?
3. Mikä on mentoroinnin merkitys valmentavalle johtamiselle? Millaisia elementtejä vaatii työryhmän johtaminen tai valmentava johtajuus asiakastyössä?

Kirjallisuuskatsauksen pääpaino oli tietokirjallisuudessa. Lisäksi vahvistusta teorialiedolle haettiin aikaisemmista tutkimuksista, väitöskirjoista ja muista tutkimusartikkeleista.

Kirjallisuuskatsauksen perusteella todettiin, että valmentavan johtamisen hyödyt ovat moninaiset. Valmentava johtaminen lisää työntekijän sisäistä motivaatiota ja itseohjautuvuutta. Sisäinen motivaatio ja työnimi ovat edellytyksiä organisaation menestykselle, työntekijän ja työyhteisön hyvinvoinnille, sekä uuden oppimiselle. Tutkimusten mukaan sisäinen motivaatio on parempi kannustin, kuin ulkoapäin tullut kontrolli ja ulkoiset kannusteet.

Itseohjautuvuus on lähiesihenkilön työn pohjateoria, jonka avulla toteutuu valmentavan johtamisen malli. Kehittämiprojektin tulee aina perustua tutkittuun teoriaan. Kehittämiprojekteissa käytetään teoreettista viitekehystä ja käsitteitä, jotka ovat aina konkreettisia tai teoreettisia. Teoreettiset käsitteet tulee määrittellä lukijalle ja niiden avulla luodaan kehys tutkimukselle. (Vilka 2021, 34–37.) Valmentava johtaminen rakentuu tässä kehittämissuhteissa lähiesihenkilöiden hyvinvoinnin varaan. Mentorointi lähiesihenkilön kesken lisää

yhteisöllisyyttä ja auttaa valmentavan johtamisen kulttuurin vahvistamisessa. Mentorointi on osallistavaa, arvostavaa ja tavoitteellista toimintaa, joka on onnistuessaan koko työyhteisöä kehittävä toimintatapa (Ristikangas ym. 2019, 10, 15).

5.2 Valmentava johtaminen

Valmentava johtaminen on ollut lähiaikoina paljon esillä ja sen on todettu olevan vuorovaikutukseen perustuvaa arvostavaa ja osallistavaa vaikuttamista toisiin. Valmentava johtaminen perustuu johtajan ja johdettavan väliseen luottamukseen, jonka avulla yksilön potentiaali saadaan yhteisön voimavaraksi. Luottamus ei koskaan ole itsestäänselvyys, vaan luottamuksen syntymiseen tarvitaan aikaa ja tekoja. Luottamuksen syntymisen kannalta on tärkeää avoimuus ja konkreettinen ote, sillä pelkillä sanoilla luottamus ei synny. Luottamus vaatii riittävän osaamisen, tuen ja toimivan vuorovaikutussuhteen, jonka varaan se rakentuu. (Ellinger ym. 1999, 106; Vuorinen. 2008. 21,24; Viitala 2008, 198, 200; Ristikangas & Ristikangas. 2017,12, 165; Uutela 2019, 77, 138–146). Valmentavaa johtamisen on todettu näkyvän kasvavana tyytyväisyytenä työelämässä. Sen positiivinen vaikutus näkyy motivaation kasvuna, osaamisen kehittymisenä ja organisaation tuoton kasvuna. Lisäksi sillä näyttää olevan positiivisia vaikutuksia työyhteisön lisäksi asiakastytytyväisyyteen. (Ellinger ym. 1999, 105–124; Ladyshevsky 2010, 292–306.)

Johtajuus on matka muutoksessa jatkuvan oppimisen tiellä. Valmentava johtajuus perustuu tiedolla johtamiseen. Siinä osaaminen ja ammattitaito yhdistyvät vuorovaikutusprosessiin, joka vahvistaa ihmisen omaa kyvykkyyttä oppimisen kautta. Jatkuvan oppimisen tuoman motivaation on todettu pitävän osaavat työntekijät organisaatiossa. (Ristikangas & Grünbaum 2014, 18; Ristikangas & Ristikangas 2017, 17–18.) Valmentava johtaminen on vuorovaikutusprosessi, jonka tavoitteena on ongelmanratkaisu. Valmentavan johtajuuden kova noste on ymmärrettävää, koska se vastaa tämän päivän kysymykseen johtamisesta vuorovaikutuksellisenä prosessina. Valmentavan johtamisen tärkein kulmakivi on ryhmän sisäisen luottamuksen syntyminen, jolloin saadaan kaikki ryhmän sisäiset voimavarat käyttöön ja maksimoidaan ryhmän onnistuminen (Dotlich & Cairo 1999, 208).

Valmentavalla johtamisella vaikutetaan positiivisesti työntekijäkokemukseen, joka välittyy suoraan parempana asiakas kokemuksena. Pienillä asioilla voidaan huomattavasti parantaa lopputulosta. (Ristikangas & Grünbaum 2014, 18–19.) Valmentavan johtajuuden mahdollisuudet ovat uusien työntekijöiden perehdytyksessä. Valmentavan johtamisen avulla voidaan löytää paras potentiaali työn kovimmassa kärjessä, sekä tukea alisuoriutujia tehokkaampaan työn tekoon (Stone 1999, 32–33). Parhaan potentiaalini esiin saamiseksi tulee löytää yksilön vahvuudet ja panostaa niiden vahvistamiseen. Vahvistamalla jo olemassa olevaa osaamista tai tuomalla näkyväksi piilossa olevaa vahvuutta, voidaan parantaa yksilön sisäistä motivaatiota ja samalla lisätä työhyvinvointia ja tehostaa työn lopputulosta. (Ristikangas & Grünbaum 2014, 33.)

5.3 Mentorointi

Mentorointi tarkoittaa kokeneemman ja kokemattomamman työntekijän välistä vuorovaikutus prosessia. Mentoroinnin tarkoituksena on kehittää mentoroitavaa, vahvistaa tämän itseohjautuvuutta ja selkeyttää perehdytys vastuu. Tässä vuorovaikutussuhteessa kokeneempi työntekijä eli mentori ohjaa kokemattomampaa työntekijää (Aktori) ja parhaimmillaan myös mentori oppii uutta. (Kram 1983, 608–625; Kanniainen ym. 2017, 23; Ristikangas ym. 2019, 11.) Mentorointia lähdettiin laajemmin kehittämään USA:ssa 1970-luvulla ja Suomessa 1990-luvulla. Hiljalleen mentorointi on levinnyt kaikille aloille työtyytyväisyyttä kehittävänä toimintamallina. Menestyksen on nähty myös olevan sidoksissa mentorimalliin. (Kanter 1977, 133–134; Juusela ym. 2000, 5.)

Mentorointi perustuu hiljaisen tiedon jakamiseen ja vaihtamiseen yksilöiden välillä, jolloin osaaminen kehittää koko organisaatiota. Mentorointi on hyvä keino jakaa hiljaista tietoa, sillä hiljaisen tiedon siirtäminen onnistuu parhaiten henkilökohtaisessa vuorovaikutuksessa. (Juusela ym. 2000, 5; Virtainlahti 2009, 14, 119.) Mentorointi on vuorovaikutussuhde, jonka avulla henkilö löytää omat kykynsä. Johtajuus on muutoksessa, jossa uudet mallit eivät ole vielä juurtuneet, mutta vanhoilla konsteilla ei enää voida edetä. Tarvitaan hyvä valmennussuhde ja ilmiöiden tunnistaminen niiden leviämiseksi osaksi toimintakulttuuria. (Ristikangas & Ristikangas 2017, 9.)

Mentoroinnin avulla rakennetaan organisaation valmentavaa kulttuuria, jossa vahvistetaan itseohjautuvuutta. Mentorointi on joko osa sovittua toimintamallia, jossa kokeneemmalla työntekijällä on perehdytysvastuu, tai mentorointi voi toteutua itseohjautuvasti muodostuvien parien kesken. Huolimatta siitä miten mentorointi syntyy, se on aina parien välistä ammatillista dialogia. (Ristikangas

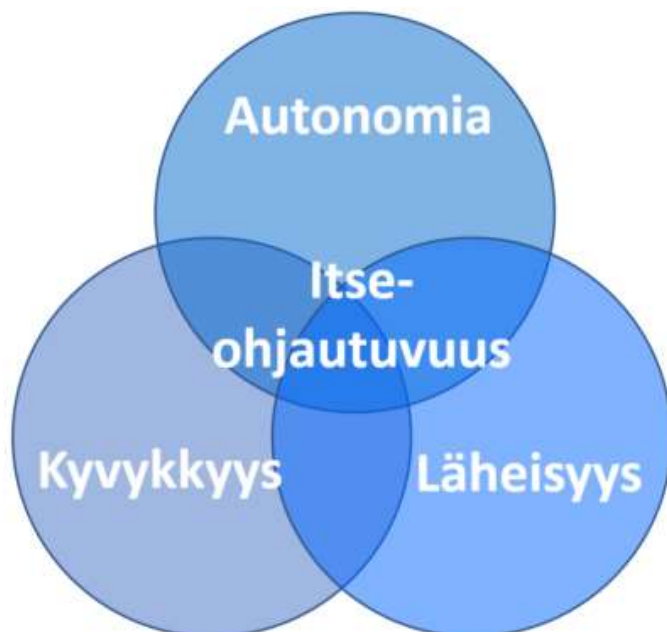
ym. 2019, 11.) Mentorointi lisää yhteisöllisyyttä, työhyvinvointia, osaamisen kehittymistä sekä työhön sitoutumista (Huntus 2018, 13; Ahonen 2019, 82; Tuomikoski 2020, 91–93).

5.4 Yhteisöohjautuvuus ja sisäinen motivaatio

Itseohjautuvuus on henkilön sisältä tuleva ominaisuus, jonka avulla hän pystyy toimimaan ilman ulkoisia vaatimuksia. Itseohjautuvuuden olemassaololle on välttämätöntä, että henkilöllä on sisäistä motivaatiota, päämäärä ja riittävä osaaminen. (Martela & Jarenko 2017, 12.) Työntekijän sisäisen motivaation merkityksen on todettu olevan tärkeä työhyvinvoinnille ja itseohjautuvuuden syntymiselle. Sisäinen motivaatio lisää sitoutuneisuutta, merkityksellisyyttä, innostuneisuutta ja halua kehittyä ja menestyä työssään. (Ryan & Deci 2000, 70; Quigley & Tymon 2006, 527; Martela & Jarenko 2015, 17–18, 38–40; Sundholm 2022, 58,59.)

Itseohjautuvuuden syntymistä ovat tutkineet Ryan & Deci, sekä Martela omissa sisäisten motivaation kehittymiseen liittyvissä tutkimuksissa. Heidän mukaansa sisäisen motivaation syntymiseen vaaditaan ihmisen psykologisten tarpeiden, kyvykkyyden ja läheisyyden täyttyminen sekä kokemus siitä, että saa jotain hyvää aikaan. (Ryan & Deci 2000, 68–69; Martela 2015, 17–18, 56, 57.)

Itseohjautuvuutta kuvaamaan Ryan ja Deci kehittivät teorian jo vuonna 1985 ihmisen motivaatiosta, hyvinvoinnista ja psykologisista perustarpeista. Sisäisen motivaation ansiosta ihminen kokee tekemisen mielekkääksi, tärkeäksi ja nautinnolliseksi. Ulkoista motivaatiota säädellään palkkioilla ja rangaistuksilla. Kuvion kolme tarvetta auttavat työntekijää motivoitumaan työstään lisäten itseohjautuvuutta ja työn imua. (Kasvumooottori 2022.)



Kuvio 2. Teoria itseohjautuvuuden muodostumisesta. (Kasvumoottori 2022.)

Itseohjautuvuus lähtee ihmisen omasta sisäisestä motivaatiosta. Sisäinen motivaatio taas muodostuu ihmisen psykologisten henkilökohtaisten tarpeiden pohjalta. Kehittyminen ja varmuus omasta tekemisestä on merkittävässä roolissa oman sisäisen motivaation rakentumisessa. (Sinokki 2016, 98.) Oman mielen johtaminen, potentiaalin löytäminen ja sen valjastaminen itsensä johtamiseen on suoraan verrannollinen menestyvään johtamiseen. Itsensä johtamisen taustalla ovat vuorovaikutustaidot, taito kuulla, nähdä ja ymmärtää itseään ja sitä kautta myös toisia ja ottaa vastuu itsestään toimijana. (Åhman 2004, 120–121.)

Ihmisen itseohjautuvuus ja sisäinen motivaatio syntyy neljästä osa-alueesta: 1. kokemuksesta vapaasti valita tekemisensä, 2. oman kyvykkyyden tunnistamisesta. 3. oman kyvykkyyden toteuttamisesta osana yhteisöä. 4. hyvän tekemisen tunteesta. (Martela & Jarenko 2015, 56.) Motivaatio on eräänlaista liikettä ja se on yhteydessä tavoitteeseen, joka sitä ohjaa. Motivaatio voidaan jaotella ulkoiseen ja sisäiseen motivaatioon. Sisäinen motivaatio syntyy suhteessa ihmisen omiin arvoihin, unelmiin ja tavoitteisiin, niin kutsuttuihin täyttymystekijöihin. (Carlsson & Forsell 2017, 170–171.) Motivoituneet ja itseohjautuvat työntekijät mahdollistavat yhteisöohjautuvuuteen perustuvan työyhteisön.

6 Kehittämisen- ja arviointimenetelmät sekä projektin eteneminen

6.1 Kehittämismenetelmä

Kehittämismenetelmänä käytettiin mukailtua versiota 3A Workshopista. Se koostuu kolmesta eri työpajasta. Englanninkielisiin nimityksiin perustuvat kolme vaihetta ovat assessment (nykytilan arviointi), algorithm (toimenpiteiden suunnittelu) ja action (toimenpiteistä päättäminen). Kehittämismenetelmää hyödynnettiin niin, että ensin hoitohenkilöstöön kuuluvat ohjaajat, sairaanhoitajat ja sosiaaliohjaajat olivat osasto kohtaisina ryhminä työpajoissa. Työpajojen rakenne oli suunniteltu niin, että niissä käsiteltiin menetelmän kaksi ensimmäistä vaihetta, assessment (nykytilan arviointi) ja algorithm (toimenpiteiden ehdotukset). Näiden työpajojen jälkeen pidettiin yksi työpaja lähiesihenkilöille ja johtajalle. Tässä viimeisessä työpajassa käsiteltiin viimeinen vaihe, action (toimenpiteistä päättäminen). Erilaiset aivoriihityyppiset menetelmät ovat tutkitusti hyviä tapoja kehittää organisaation toimintaa ja yhteistyötä (Whitmore 2009, 142).

Työpajojen toteutus tehtiin me-we-us-menetelmällä. Se on yksi paljon käytetty fasilitointimenetelmä, jolla saadaan aktivoitua koko ryhmä jakamaan syntyneet ideat koko ryhmän voimavaraksi. Menetelmä mahdollistaa koko ryhmän kuulemisen tasapuolisesti. Menetelmä tasoittaa ryhmädynamiikan eroja ja myös hiljaisempien osallistujien ääni tulee kuuluviin. Menetelmä on ajankäytöllisesti tehokas ja sopii hyvin tähän kehittämissuunnitelmaan, jossa tarkoitus on kerätä mahdollisimman paljon tietoa lyhyessä ajassa.

Menetelmässä on kolme vaihetta:

1. Yksilötyöskentely (Me-vaihe)
2. Pari- tai pienryhmätyöskentely (We-vaihe)
3. Koko ryhmän työskentely (Us-vaihe)

Fasilitointimenetelmän ensimmäisessä vaiheessa, jokainen osallistuja työskentelee määrätyn ajan yksin pohtien annettua aihetta ja mahdollisesti keräten omia ajatuksiaan ja ideoitaan paperille. Ajan pituuden voi määrittellä tehtävän haastavuuden ja käytössä olevan ajan mukaan kuitenkin niin, että tämä on vaiheista lyhyin. Tässä vaiheessa jokainen saa tilaa omille ajatuksilleen ja pääsee lähestymään aihetta omalta kannaltaan ilman muiden mielipiteiden vaikutusta. Tämä vaihe aktivoi hiljaisimmatkin osallistujat. (Karreinen 2022, Keski-Petäjä 2023.)

Toisessa vaiheessa työntekijät jaetaan satunnaisessa järjestyksessä pareiksi tai pienryhmiksi. Parit tai pienryhmät jakavat äsken pohtimiaan asioita ja yhdistävät, sekä valitsevat aiheet ja havainnot, jotka kirjaavat taas ylös. Tässä vaiheessa tavoitteena on saada kaikkien ajatukset kuuluville ja mahdollisimman hyvät havainnot käsiteltävästä aiheesta. Aremmille osallistujille tämä voi olla hyvä vaihe keskustella ja saada ideoitaan kuuluville, kun ei tarvitse vielä esittää aihettaan koko ryhmälle. Ryhmälle osoitetaan aika, joka on noin 20 minuuttia. (Karreinen 2022, Keski-Petäjä 2023.)

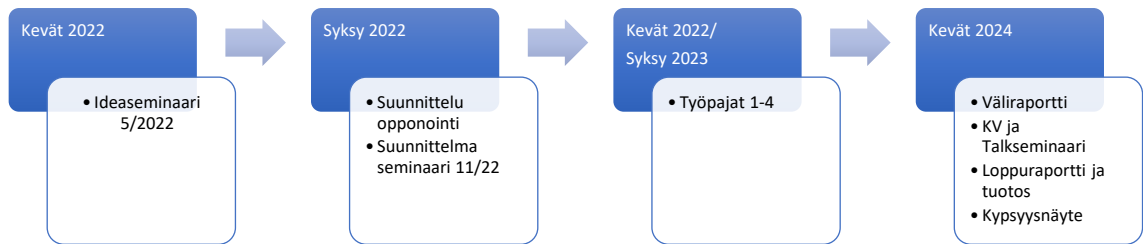
Kolmannessa vaiheessa kaikki kokoontuvat yhtenä ryhmänä keskustelemaan pari- tai pienryhmien tuotoksista. Tälle vaiheelle on hyvä antaa riittävästi aikaa, mahdollisuuksien mukaan esimerkiksi 60 minuuttia. Lopulta ryhmä kokoaa yhteisen tuotoksen, joka on syntynyt näiden vaiheiden kautta ja jäsentynyt jo hyvinkin pitkälle. Yhteinen keskustelu toimii aivoriihenä, jossa kehitetään ehdotukset lopulliseen muotoonsa. Suurin luovuus ei ole yksilöissä vaan se syntyy ryhmän sisäisessä vuorovaikutuksessa. (Karreinen 2022, Keski-Petäjä 2023.)

6.2 Projektin aikataulu ja eteneminen

Kehittämiprojektin toteutusaikataulu on kuvattuna alla projektin eri vaiheiden kautta. Projektin aikataulusuunnitelmassa huomioitiin kohdeorganisaation aikataulut. Konstruktivisessa tutkimuksessa tai hankkeessa tavoitteena on ratkaista ongelmia tai kehittää uusia toimintamalleja vastaamaan tosielämän haasteisiin. Toiminnallista kehittämiprojektia voidaan kuvata lineaarisesti etenevänä prosessina.

Kehittämiprojektin eteneminen voidaan jakaa seitsemään vaiheeseen: Nykykäytännön kehittämistarpeiden tunnistaminen, ideointivaihe, suunnitteluvaihe, toteutusvaihe, tulos ja/ tai tuotos, arviointivaihe ja päätös, implementointi ja tulosten levittäminen.

Kehittämiprojektin synty alkaa siitä, kun tunnistetaan kehittämisen tarve. Tarve on aina suhteessa kohdeorganisaatioon ja sen jäseniin. Aloituvaiheen jälkeen siirrytään suunnitteluvaiheeseen, jossa asetetaan tavoitteet ja keinot niiden saavuttamiseksi. Työstövaihe muotoutuu edellä mainittujen mukaan ja sen aikana konkreettinen kehittäminen tehdään. Viimeistelyssä kehittämiprojektin vetäjä saattaa tuotoksen ja opinnäytetyöraportin valmiiksi. (Salonen 2013, 15–19; Salonen ym. 2017, 52, 57–66.)



Kuvio 4. Kehittämiprojektin etenemisen vaiheet.

Tämän kehittämisprojektin tarve syntyi organisaationi osastotyössä ja tuotoksella oli tarkoitus selkeyttää lähiesihenkilön toimenkuvaa ja juurruttaa valmentavan johtamisen mallia lastenkodin arkeen.

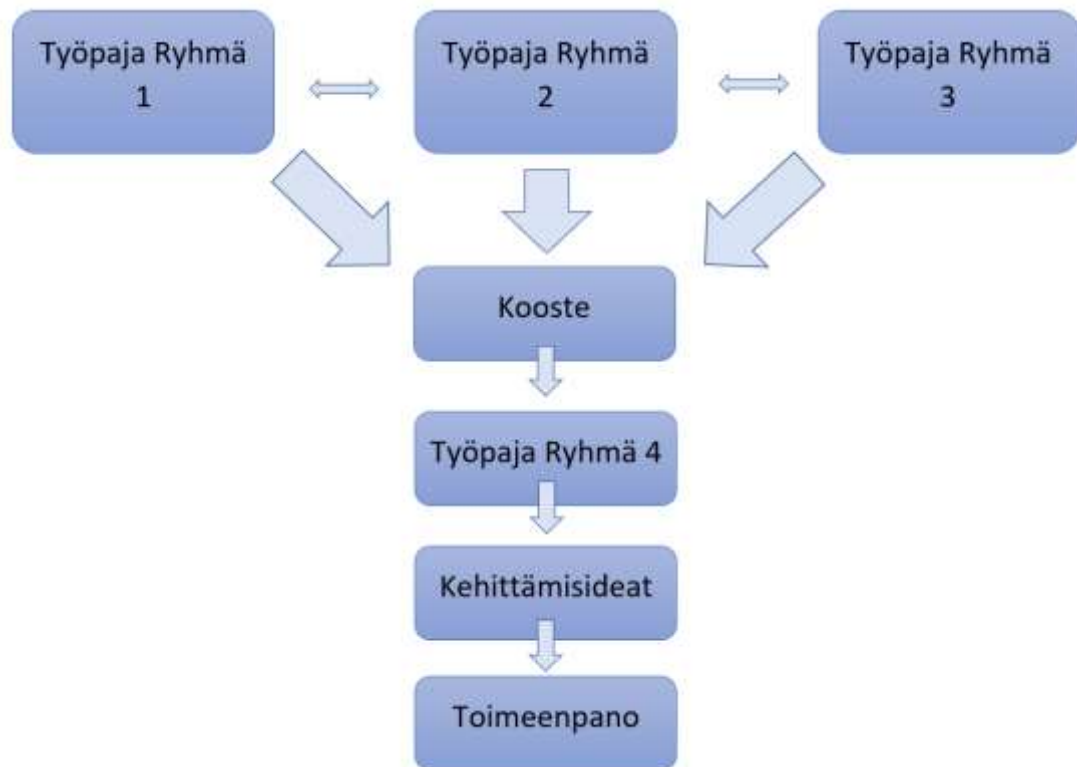
Opinnäytetyön idea esiteltiin työnantajalle ja opinnäytetyönohjaajalle toukokuussa 2022. Suunnitteluvaihe jatkui syyskuussa 2022 kirjallisuuskatsauksella opinnäytetyön viitekehyksen aihepiiristä. Suunnitteluvaiheeseen osallistuivat työelämän mentori ja opinnäytetyön ohjaaja. Projektisuunnitelma esitettiin ja opponointi 8.11. 2022. Kehittämisprojektia varten tarvittiin tutkimuslupapäätös (liite 3), jonka Helsingin kaupunki teki helmikuussa 2023. Tämän jälkeen opinnäytetyösuunnitelman hyväksyi Turun YAMK:n Master School 2023.

Kehittämisprojektin työstövaihe alkoi kohdeorganisaatiossa osastojen henkilökunnalle pidettävillä työpajoilla, jotka pidettiin 25.3, 9.5 ja 13.6. 2023. Kehittämisprojektin työpajat pidettiin kullekin osastolle omana tapahtumana. Työpajoihin osallistujille lähetettiin kutsukirje (liite 1) ja kehittämisprojektin suunnitelman ennakkoon tutustuttavaksi. Työpajoja järjestettiin kolmelle eri osastolle, jokaiselle osastolle oma työpaja. Kesällä 2023 projektipäällikkö koosti kaikkien kolmentyöpajan tulokset yhdeksi kokonaisuudeksi, joka käsiteltiin viimeisessä työpajassa 20.9.2023 lähiesihenkilöiden ja johtajan kanssa. Tässä viimeisessä työpajassa valittiin yhteiset kehittämisideat, joista muodostui kehittämisprojektin tuotos.

Tuotos esitettiin 11.1.2024 ja 15.1.2024 kohdeorganisaation hoitohenkilöstölle ja johtajalle. Tuotoksen esittämiseen varattiin kaksi erillistä aikaa, jotta voitiin varmistaa koko hoitohenkilöstölle mahdollisuus osallistua. Osallistumiseen oli mahdollista liittyä myös Teams-yhteydellä. Osallistuminen tuotoksen esittelyyn oli vapaaehtoista ja laskettiin henkilöstön työajaksi.

6.3 Työpajatyöskentely

Työpajoihin osallistui johtaja, kaksi vastaavaa ohjaajaa, yksi johtava ohjaaja, sairaanhoitajia, sosiaaliohjaajia ja ohjaajia. Työryhmien työpajat järjestettiin osana henkilöstön kehittämispäiviä, yksi lastenkodissa ja kaksi muissa vuokratiloissa yhdistettynä organisaation muuhun kehittämis- ja työhyvinvointi toimintaan. Esihenkilöiden työpaja järjestettiin osana esihenkilöiden kokousrakennetta.



Kuvio 5. Työpajatyöskentely.

Työpajoihin osallistuminen oli aktiivista ja innostuneen tuntuista. Ensimmäisessä työpajassa tuli ilmi, että suunniteltu kahden tunnin työskentely aika meni todella nopeasti. Sama kokemus toistui myös kahdessa seuraavassa työpajassa. Työskentelyaikaa ei kuitenkaan lisätty, koska se ei olisi ollut tasapuolista suhteessa ensimmäiseen työpajaan.

6.4 Riskianalyysi

Projektipäällikön tehtävänä on huomioida projektiin mahdollisesti vaikuttavat riskitekijät. Riskitekijät voidaan jakaa ulkoisiin ja sisäisiin riskitekijöihin. Riskianalyysillä arvioidaan projektin mahdollisia riskejä ja arviossa niiden tulee olla mahdollisimman vähäiset, sekä projektin herkkyyden niille maltillinen, jotta projektia voidaan lähteä toteuttamaan (Silfverberg 2004, 50).

Arvioinnissa riskitekijöiksi nousi ulkoiset muutokset, jotka vaarantaisivat projektisuunnitelman etenemisen. Kohdeorganisaation on vastattava ympäri vuorokautiseen hoivaan ja huolenpitoon, joten muutokset henkilöstöressurssissa tai muut toimintaa vaarantavat uhkatekijät, olisivat voineet siirtää tai peruuttaa kokonaan suunniteltuja kehittämispäiviä ja estää henkilöstön osallistumista kehittämiseen. Tämä arvioitiin kehittämissuunnitelman kannalta suurimmaksi riskiksi, joten suunniteltiin riittävän joustava aikataulu riskin välttämiseksi.

7 Tulokset

7.1 Henkilöstötyöpajojen tulokset

Työpajojen ensimmäisessä osiossa tarkasteltiin valmentavan lähijohtajuuden toteutumista kohdeorganisaatiossa sellaisena, kuinka työntekijät sen kokevat. Työpajojen toisessa osiossa työstettiin työryhmien mielestä merkityksellisiä kehittämisideoita valmentavan johtamisen juurruttamiseksi kohdeorganisaatioon. Tässä luvussa on koottuna yhteen työryhmistä nousseet kokemukset sellaisina, millaisina ne on esitetty työpajoissa.

Työpajoissa merkityksellisiksi kehittämisen kohteiksi valmentavan johtamisen kehittämisen näkökulmasta nousi seitsemän eri osa-aluetta. Kehittämisprojektin tulokset on jaettu seuraaviin ryhmiin: Palaute ja palkitseminen, työn organisointi, kehittämisen tuki, työilmapiiri ja henkilökohtainen työote.

Työpajoissa merkityksellisimmiksi nousseet huomiot olivat keskenään hyvin samankaltaisia. Johtamistyyleissä koettiin olevan eroja, samoin kuin siinä miten johtaminen koettiin. Huomion arvoista onkin, että näistä eroavaisuuksista huolimatta kaikissa työpajoissa esiin nousivat hyvin samankaltaiset kehittämisen kohteen. Työpajatyöskentelyssä todettiin, että työn perustan tulee olla kunnossa, jotta voidaan toteuttaa valmentavaa johtamista osastojen arjessa. Perusta taas muodostuu työntekijöiden kokemuksen mukaan, työhyvinvoinnista, perehdytyksestä, tiedonkulusta, yhdessä kehittämisestä ja palautteen annosta ja saannista. Tärkeänä koettiin myös strategian ymmärtäminen, jotta sitä voidaan käytännössä toteuttaa. Alla olevassa kuviossa on kuvattuna työpajoissa esiin nousseet valmentavan johtamisen kannalta merkitykselliset osa-alueet.



Kuvio 7. Työpaja-työskentelyn tulokset.

Valmentava johtaminen käsitteenä ja strategiana koettiin vieraaksi ja työpajatyöskentelyt aloitettiin Helsingin kaupungin johtamisen strategian ja yhteisöohjautuvuuden käsitteen avaamisella. Työryhmät olivat saaneet kehittämisprojektisuunnitelman jo ennakkoon luettavaksi, mutta useimmat eivät olleet sitä vielä lukeneet, joten se toimi lähinnä tukityökaluna työpajoissa.

Valmentavan johtamisen käsite koettiin epämääräiseksi ja sen pelättiin ulkoistavan esimiestyöskentelyä ja kuormittavan työntekijöitä. Epäselvältä tuntui myös esihenkilön rooli valmentavana johtajana suorassa asiakastyössä. Lisäksi pohdittiin sitä, toteutuuko strategian mukainen valmentava johtaminen tällä hetkellä keski- ja lähijohdon välissä. Valmentava johtaminen koettiin omaa vastuullisuutta korostavaksi ja se nähtiin hyvänä työn sujuvuuden kannalta.

” Valmentava johtaminen ei tarkoita sitä, että kaikki tekevät mitä huvittaa”

Työryhmissä ja esimiehissä koettiin olevan eroja ja kokeneemmalla esihenkilöllä olevan enemmän mahdollisuuksia toteuttaa valmentavaa johtamista, kun aikaa ei kulu liikaa hallinnollisesta työstä selviämiseen. Tähän vaikutti erityisesti toimintaa ohjaavan tiedon omaaminen. Lisäksi kokeneemmalla työryhmällä koettiin olevan paremmat valmiudet hyötyä valmentavasta johtajuudesta ja toimia sen vaatimassa roolissa.

”kokeneemmalla esimiehellä on enemmän tietoa ja mahdollisuutta toimia valmentavasti, kokenut työryhmä helpottaa valmentamista.”

Lähijohtaminen kohdeorganisaatiossa koettiin välittävänä ja osallistavana prosessina, joka toteutui dialogisena vuorovaikutuksena lähiesihenkilön ja työntekijän välillä. Vuorovaikutuksen toteuduttua esihenkilön ja työntekijän välillä koettiin, että työtehtävät hoituivat hyvin. Lähiesihenkilön aikaa vuorovaikutukselliseen prosessiin työntekijöiden ja asiakkaiden kanssa toivottiin olevan enemmän.

”Lähiesihenkilön johtaminen dialogista ja osallistavaa, sympaattista, empaattista ja lämminhenkistä, kuitenkin kiireen tuntu ja sekavuus varjostaa tätä.”

Oli myös kokemuksia, ettei vuorovaikutus ollut toteutunut toivotulla tavalla tai aikaa siihen ei ole ollut riittävästi. Pääsääntöisesti koettiin, että työntekijät oli huomioitu ja heidän toiveisiinsa oli vastattu. Se näkyi konkreettisesti silloin kun työn vaatimukset ja henkilökohtainen elämä oli huomioitu kokonaisuutena vastaamalla työntekijän työvuorotoiveisiin.

”Esihenkilö kuuntelee ja huomioi ohjaajien kannalta asioita: työvuorotoiveet, palaute, reagoidaan, mutta mikään ei muutu.”

”Palautteisiin reagoidaan tunteella, mutta asia ei etene yleensä”

Oli myös kokemuksia siitä, ettei toiveita huomioitu ja tämän työntekijät kokivat haasteeksi työssä viihtymiselle ja työhyvinvoinnille. Kun esihenkilö oli onnistunut luomaan tunteen vierellä kulkemisesta ja suunnan näyttämisestä, se

koettiin tärkeiksi. Työnteko koettiin haastavaksi, mikäli oli syntynyt tunnekokemus yksin jäämisestä tai suunnan puuttumisesta.

”Selkeä struktuurin luoja, vaikka yhdessä kehitetäänkin, niin esihenkilö olisi silti suunnannäyttävä.”

Lähijohdon työnkuvaa pohtiessa mietittiin riittääkö aika laadukkaaseen valmentavaan johtamiseen. Kiireen koettiin haastavan lähiesihenkilön läsnäoloa, selkeää työn johtamista ja osallistumista asiakastyöhön.

Keskijohdon ja lähijohdon suhdetta kuvattiin isoilla vaatimuksilla ladatuksi ja osin paineiseksi. Paineen lähijohdolle koettiin tulevan sekä keskijohdolta,

että työryhmältä. Koettiin turhautumista, mikäli esihenkilöä joutuu muistuttelemaan asioista tai asiat eivät etene. Esihenkilöiltä odotettiin enemmän konkreettisia toimenpiteitä.

”Läsnäolo tärkeää, jos esimies on aina kiireinen, ei se tue työryhmän tai esimiehenkään hyvinvointia.”

”Kiireen tunnetta ja pelon ilmapiiriä keskijohdossa, joka heijastuu lähiesihenkilöihin”

Keskustelut esihenkilöiden kanssa koettiin yksimielisesti hyväksi ja tärkeäksi osaksi hyvää ohjausprosessia. Onnikeskustelut koettiin hyödyllisiksi ja onnistuneiksi henkilökohtaisen ohjaamisen välineeksi, sekä työhyvinvointia tukevaksi. Kokemukset onnikeskusteluista olivat pelkästään onnistuneita, eikä mitään negatiivisia kokemuksia toteutuneisiin keskusteluihin liittynyt. Tuloksissa ilmeni kuitenkin joitain kokemuksia, etteivät Onnikeskustelut olleet kaikilla toteutuneet suunnitelman mukaisesti.

Kaikissa työpajoissa nousi esiin, että keskusteluja toivottiin olevan enemmän. Työnohjaukset ja osastokokoukset toteutuvat kaikilla työryhmillä hyvin ja erot muodostuivat lähinnä siitä, ettei kaikilla ollut mahdollisuutta osallistua niihin tasa-laatusesti. Heti purku menetelmä koettiin tärkeäksi haastavien tilanteiden käsittelyn ja purun kannalta erityisesti työntekijä tasolla. Nousi esiin myös kokemuksia siitä, ettei heti purku ollut toteutunut haastavan tilanteen jälkeen. Kehittämishankkeen aikana lähiesihenkilöillä ei ollut pääsyä työntekijän onninäkymään, joten kirjaaminen sinne ei ollut mahdollista.

Tuloksista tuli ilmi, että onni järjestelmään toivottiin muutosta, jossa esihenkilö pääsee yhdessä työntekijän kanssa kirjaamaan tavoitteet ja edistymistä on näin helpompi seurata.

”Keskustelut esimiehen kanssa hyviä, saisi olla enemmänkin”

”Säännölliset onniskeskustelut hyvä, järjestelmän rikkiinäisyys huono, koska työntekijän tavoitteet eivät jää näkyväksi”

Luottamusta työssä herätti ajantasaisen tiedon saatavuus organisaation sisällä. Tiedonkulku koettiin osin puutteelliseksi, sekä lastenkodissa, että laajemmin organisaatiossa ja muissa verkostoissa, jolloin sen koettiin vaikuttavan yleiseen luottamukseen työn sujuvuudesta. Koettiin ettei tieto valu riittävästi ylhäältä alas organisaatiossa.

Myös tiedonkulkuun osastojen sisällä liittyi ongelmia, kuten esihenkilöiden ja asiakkaiden väliset sopimukset, jotka eivät aina olleet koko osaston tiedossa. Keski- ja lähijohdolta toivottiin tarkempaa kirjaamista apotti järjestelmään liittyen asiakkaiden kanssa käytyihin keskusteluihin ja niissä sovittuihin asioihin. Apotti järjestelmän toivottiin myös selkeyttävän ja yksinkertaistavan kirjaamista.

”Luottamus siihen, että esimiehellä on asiaan viimeisin tieto ja tieto siirtyy työryhmälle.”

”Päällekkäisiä viestintäkanavia tulisi vähentää poistamalla osaston päivittäisen toiminnanohjauksen kansion, sekä täpitykset”

Valmentavan johtamisen koettiin aiheuttavan työtehtävien jakautumista epätasaisesti. Epätasaisen työn jakautumisen nähtiin olevan sidoksissa työntekijöiden sisäiseen motivaatioon ja esihenkilön kykyyn organisoida työnjakoa. Työntekijöiden oman sisäisen motivaation ollessa kova he tekevät enemmän ja vaativampia työtehtäviä, minkä koettiin mahdollistavan joidenkin työntekijöiden työnteon pakoilun.

Tällaisen asetelman koettiin kuormittavan tunnollisia työntekijöitä liikaa. Tunnollisille työntekijöille kertyi myös heille kuulumatonta vastuuta ja työtehtäviä. Itseohjautuvuuden odotukset koettiin itsenäistä työtä ja omantyyön ohjausta tukeviksi ja lähtökohtaisesti hyväksi, mutta osittain odotukset koettiin

liian koviksi työntekijän näkökulmasta. Työntekijöiden vahvuuksien ja osaamisen hyödyntämistä toivottiin näkyvämmäksi ja konkreettisesti työtä hyödyntäväksi.

”Tuntuu että jotkin asiat ovat paljon ohjaajien harteilla, mitkä eivät ehkä kuulu heille.”

Palautteen saannin riittävydessä tai sen riittäväksi kokemisesta oli eroja. Palautetta oli saatu erityisesti hyvin tehdystä työstä ja omasta panoksesta työtehtävien suorittamiseen. Arvostusta ja kunnioitusta esihenkilöt olivat onnistuneet osoittamaan ja se koettiin erittäin tärkeäksi työssä viihtymisen ja sen kehittämisen kannalta. Hyvää palautetta oli saatu useimpien kokemusten mukaan, mutta oli myös kokemuksia, ettei hyvästä suorituksesta ollut tullut toivottua palautetta.

Osittain palaute koettiin negatiivisiin asioihin keskittyväksi ja kriittisen palautteen antamiseen liittyi kaikilla johtotasoilla myös negatiivista sävyä. Kehittävää palautetta toivottiin, mutta kehittämisen kannalta nähtiin, ettei sitä tule antaa tunteella vaan rakentavalla tyyllillä. Palautteen saamisessa nähtiin haasteita sen hajanaisuuden vuoksi ja ajoittain se oli jäänyt vähäiseksi tai sitä ei saatu ollenkaan. Koettiin myös, ettei palaute aina johda mihinkään toimenpiteisiin. Kaiken kaikkiaan palaute koettiin erittäin tärkeäksi osaksi työhyvinvointia ja omassa työssä kehittymistä.

”Saan arvostusta ja minua kunnioitetaan ja panokset työtä kohtaa noteerataan”

”Eroon syyllistävästä kohtaamisesta kaikilla esimiestasoilla ongelmatilanteissa. Kysyminen ennen räyhäämistä. Kuullaanko/ osallistetaanko asianomaisia tarpeeksi?”

Tuloksissa tuli ilmi, että työntekijöitä huomioidaan ja palkitaan hyvistä suorituksista, sekä nähdään heidän tekemänsä laadukas työ. Palkitsemisen koettiin olevan erittäin tärkeää erityisesti työhyvinvoinnin kannalta. Useimmilla oli kokemuksia palkitsemisesta rahalla, ja siihen liittyi kokemus arvostuksen saamisesta. Rahalla, lahjakorteilla ja muilla etuuksilla palkitsemista toivottiin jatkossakin työntekoa kannustamaan. Työpaikan kustantamista virkistystapahtumista oltiin erityisen iloisia ja niitä toivottiin säännöllisesti työntekoa kannustimeksi niiden yhteisöllisyyttä korostavan merkityksen vuoksi,

niiden hyvänä puolena nähtiin myös kohdistuminen useammille saman aikaisesti.

”Halutaan huomioida ja palkita työntekijöitä hyvistä suorituksista à nähdään laadukas työ”

Kehittämisen osalta valmentavan johtamisen toteutumisen onnistuminen koettiin vaihtelevaksi, koettiin että työntekijöiden kehitysideat otetaan hyvin huomioon, mutta haasteeksi koettiin, ettei tehdä selkeitä päätöksiä tai sopimuksia niiden toteuttamiseksi. Työntekijät kokevat tulevansa hyvin kuulluiksi, mutta aina asiat eivät silti etene toivotulla tavalla. Koulutustarjonta koettiin riittäväksi ja koulutuksiin päästiin helposti ja omia toiveita koulutusten suhteen kuultiin ja mahdollisuuksien mukaan niihin vastattiin. Koulutuksiin toivottiin suunnitelmallisuutta, jotta olisi entistä paremmat mahdollisuudet päästä omaa urakehitystä tukeviin koulutuksiin.

”Hyvä esihenkilö tunnistaa työntekijänsä vahvuudet ja voimavarat ja kohdentaa palautteen, kehittämiseen suunnitellut koulutukset ja tuen suhteessa henkilön tarpeeseen”

Omalta esihenkilöltä saatu ohjaus oli ollut oikein kohdennettua, vuorovaikutuksellista ja työntekijän omia vahvuuksia tukevaa. Oli myös kokemuksia, joissa esihenkilön ohjaus oli ollut liian vähäistä ja tällöin esihenkilön työskentely näyttäytyi epäjohdonmukaisena. Esihenkilön koettiin pääsääntöisesti antavan luvan kehittämiselle ja oman luovuuden toteuttamiselle. Kokemusta näin laajamittaisesta mukana olosta kehittämisessä ei ollut ja tämä koettiin erittäin tärkeäksi ja hyväksi tavaksi aktivoida koko työryhmää. Vastaavan tyyppistä kehittämistyötä toivottiin lisää jatkossa, sekä koko organisaatiota koskevaan kehittämiseen, että osastokohtaiseen tiiviimpään tapahtuvaan kehittämistyöhön.

”Työryhmän tulisi olla mukana kehittämisessä, työntekijöitä pitäisi kuulla enemmän, kehittää omaa työtä”

”Tämä on ensimmäinen kerta 8 vuoden työhistoriani aikana, että työntekijöitä kuullaan ja työntekijät saavat kertoa/kehittää toimintaa”

Luottamuksen tunne vaihteli ryhmittäin. Luottamusta koettiin omaa esihenkilöä kohtaan ja koettiin, että esihenkilö luotti työntekijään. Molemminpuolinen luottamus mahdollisti itseohjautuvuutta ja päätösten tekoa, sekä työssä viihtymistä. Luottamuksen ilmapiirin haasteiksi koettiin suljettu tieto, avoimuuden ja läpinäkyvyyden puute. Pohdittiin myös sitä, millainen vaikutus sillä on valmentavaan johtamiseen, että lähiesihenkilöt vastaavat työhönsä myös vapaa-ajallaan.

”Luottamusta on ja koen voivani vaikuttaa omaan työnkuvaan tai esim. koulutuksiin”

”Lähiesimies kestää asioiden esille nostamista.”

”Pitää saada kysyä, kyseenalaistaa ja keskustella matalalla kynnyksellä tulematta leimatuksi”

Työpajoissa ilmeni, että esihenkilöiden työtaakka koettiin suureksi. Yllättävien työtehtävien ilmestymisen koettiin olevan yleistä esihenkilön ennalta suunniteltujen töiden lisäksi. Tämän taas koettiin vaarantavan esihenkilön osallistumista osaston perustehtävien hoitoon, jolloin osaston työn sujuvuus ja laatu vaarantuu.

Esihenkilön toimenkuva koettiin osittain epäselväksi ja sirpaleiseksi. Esihenkilön työn rakenteeseen toivottiin lisää selkeyttä ja läpinäkyvyyttä. Työntekijät toivoivat selkeyttä siihen, milloin esihenkilö on hallinnollisissa tehtävissä ja milloin osaston ja työyhteisön käytettävissä. Hallinnollisten tehtävien erottamista osastotyöstä toivottiin selkeällä ja ennakoivalla rakenteella ja mielellään tapahtuvaksi osaston ulkopuolella.

7.2 Tulosten arviointi

Kehittämiprojektin työpajojen lähtökohta oli kerätä hoitohenkilöstön kokemuksia ja kehitysideoita valmentavasta johtamisesta ja valita niistä kehittämissideat esihenkilöiden ja psykologin työpajassa kohdeorganisaation arkeen vietäviksi. Organisaation asettaman strategian saavuttamiseksi täytyy löytää oikeat keinot strategisen johtamisen tueksi (Harisalo 2008, 242, 204). Helsingin kaupunki tekee vuosittain henkilöstölle kuntakymppi- ja fiilismittari-kyselyt, joiden tavoitteena on selvittää työn johtamista ja työhyvinvointia. Kohdeorganisaationi on menestynyt näissä kyselyissä erinomaisen hyvin verrokki ryhmiin verrattuna. Opinnäytetyön kannalta on tärkeää peilata

kehittämiprojektin tuloksia näihin tuloksiin, niiltä osin kuin ne vastaavat kehittämiprojektin sisältöä.

Haasteena tämän kaltaisissa kyselyissä on se, että kyselyt perustuvat pääasiallisesti objektiiviseen listateoriaan ja pluralismiin, jossa hyvinvointia ja johtamista mitataan tiettyjen perusasioiden toteutumisen kautta. Tämän kehittämiprojektin tavoitteena oli tuoda olemassa olevien kyselyjen tueksi lisää tietoa valmentavan johtamisen toteutumisesta ja kehittämisestä. Kehittämiprojektissa pystyttiin luomaan avoimia vastauksia ja pohtimaan syvemmin käsiteltyjä aiheita kohdentuen juuri kohdeorganisaatioon.

Kuntakymppi-kyselyn tulokset ovat esihenkilötyön ja valmentavan johtamisen kannalta olleet vuonna 2022 korkeat. Alla olevassa taulukossa kuvataan osa-alueiden toteutumista lähiesihenkilötoiminnan osalta.

Taulukko 1. Kuntakymppi- kyselyn tulokset.

Väite:	Väitteen kanssa samaa mieltä olevat:
Lähiesihenkilöltä saa tukea työhön	82,8 %
Lähiesihenkilön toiminta koetaan oikeudenmukaiseksi	90,6 %
Päätöksenteko koetaan oikeudenmukaiseksi	70 %
Valmentava johtaminen: Lähiesihenkilö vahvistaa työntekijöiden kyvykkyyttä	87,5 %
Valmentava johtaminen: Lähiesihenkilö kannustaa työntekijöitä yhteistyöhön	83,3 %
Valmentava johtaminen: Lähiesihenkilö kannustaa työntekijöitä itsenäiseen työskentelyyn	81,3 %
Yksilökehityskeskustelu käyty	75 %
Pitää yksilökehityskeskustelua hyödyllisenä	41,7 %
Yksilö- ja/tai ryhmäkehityskeskustelu käyty	85 %

Täydennyskoulutus on ollut riittävää	81,3 %
Ei vaikutusmahdollisuuksia muutoksiin töissä	43,8 %

Fiilismittari-kysely painottuu työhyvinvoinnin toteutumiseen. Kyselystä saadussa palautteessa hyvinvoinnin katsotaan toteutuvan edellä mainittujen osa-alueiden toteuduttua. Haasteena näen kyselyn lähtökohtaisen yleistämisen esimerkiksi siitä, että hyvinvointi on objektiivisesti tiettyjen asioiden, kuten riittävien päivittäisten askeleiden toteutumisen tai työn sopivan kuormituksen seurausta. Kyselyssä ei ole avoimia kysymyksiä, joten se perustuu niihin oletuksiin, jotka on ennalta annettu. ja työni kannalta on tärkeää analysoida omaan työhön liittyvää kyselyä, sen sisältöä ja tulosten merkitystä. Fiilismittari selvittää työntekijän työhyvinvointia ja sen tuloksia käytetään työhyvinvoinnin kehittämiseen. Fiilismittari ja kehittämisprojektin vastaukset työhyvinvointiin vaikuttavien tekijöiden osalta olivat yhtenevät.

Tavoitteena oli saada aktivoitua koko hoitohenkilöstö kehittämään esihenkilöiden johtamista osastoarjessa. Työpaja työskentelyssä nousi useita teemoja, joiden kautta valmentavaa johtajuutta ja yhteisöohjautuvuutta kuvattiin ja luotiin kehittämisideoita sen juurruttamiseksi. Strategian toteuttaminen vaatii vahvaa dialogia, joka toteutuu vuorovaikutuksessa esihenkilön ja työryhmän välillä. Dialogi on enemmän kuin säännöt, käytännöt ja rakenne, se syntyy vuorovaikutuksessa ja sen avulla johto pystyy välittämään strategiset pyrkimyksensä, jolloin yhteinen kehittyminen on mahdollista (Harisalo 2008, 307).

Tuloksia arvioidessa voidaan tehdä johtopäätelmä, että kohdeorganisaation työpajoissa esittämät kokemukset ovat hyvin samantyyppisiä, kuin muut havainnot, joita on tehty valmentavan johtajuuden merkityksestä työntekijän kannalta. Verrattuna valmentavasta johtamisesta saatuun teoretietoon ei ilmennyt mitään poikkeavaa tai yllättävää havaintoa työpajatyöskentelyn tuloksena. Näin ollen voidaan todeta, että valmentavan johtamisen juurruttaminen kohdeorganisaatioon on työhyvinvointia ja työntekijän sisäistä motivaatiota tukevaa toimintaa.

7.2.1 Henkilökohtainen työote

Lähiesihenkilöiltä toivottiin henkilökohtaista työotetta ja sen tunnistamista valmentavassa johtamisessa. Sen uskottiin toteutuvan parhaiten kasvokkain tapahtuvassa vuorovaikutuksessa, eikä esimerkiksi sähköpostin välityksellä

tapahtuvassa viestinnässä. Esihenkilön lähestyttävyyden kannalta nähtiin kiireettömyys kohtaamisissa tärkeänä. Kiireettömyyden koettiin mahdollistavan onnistunut vuorovaikutus ja kuulluksi tulemisen kokemus, joka tukee sekä työntekijää, että esihenkilöä. Lähiesihenkilöltä odotettiin avoimuutta ja vastaanottokykyä vaativissakin asioissa, jotta puheeksi ottaminen on helpompaa. Vuorovaikutuksen ja työn dialogisuuden koettiin vapauttavan työntekijän uskalluksen ja luovuuden kehittää uutta. Organisaation arjessa ovat vastakkain vakiintuneet tavat ja innovatiivinen ajattelu, jälkimmäinen mahdollistaa vuorovaikutuksellisuuden kautta syntyvät uudet ideat ja kehittymisen (Harisalo 2008, 304–305).

7.2.2 Palaute ja palkitseminen

Palautteen ja palkitsemisen lisäämisen uskottiin lisäävän työmotivaatiota, yhteisöohjaavuutta ja sitoutumista. Palaute on aina parhaimmillaan kasvotusten. Erityisesti kiitosta ja palautetta hyvin tehdystä työstä toivottiin enemmän kaikissa työpajoissa. Rakentavan palautteen antamiseen toivottiin hyvää vuorovaikutusta ja selkeyttä. Palkitseminen oli koettu hyväksi tavaksi huomioida onnistumiset työssä ja rahallinen palkitseminen koettiin kaikille sopivaksi tavaksi palkita. Rahalla palkitsemiseen oltiin erittäin tyytyväisiä. Oli kuitenkin myös kokemuksia siitä, ettei palkitseminen ollut riittävää, epäselväksi työpajoissa jäi kuitenkin se, eikö palkitseminen kohdentunut kaikille, vai eikö se summamääräisesti ollut riittävää.

Palkitsemisen on todettu edistävän hyvinvointia ja sitoutumista. Palkitseminen on aina riippuvaista käytössä oleviin resursseihin ja niiden ollessa maltilliset tulee tarkoin miettiä, miten resurssit parhaiten jaetaan. Palkitsemiskulttuurin tulee olla läpinäkyvää ja henkilöstön on hyvä tietää mitä palkitseminen edellyttää. Palkitseminen on johtamisen yksi keino ja se voi olla aineellista tai aineetonta. (Rissanen & Lammintakanen 2017, 253.)

7.2.3 Työn organisoimiseen ja ohjaamiseen liittyvät seikat

Esihenkilön tulee olla suunnannäyttävä, joka hallitsee osaston kokonaisuudessaan. Hän ohjaa omaa ja työntekijöidensä työtä jakaen vastuuta ja työtehtäviä tasapuolisesti ja huolehtii niiden toteutumisesta. Esihenkilö toimii valmentavan johtamisen asiantuntijana, joka huolehtii siitä, että johtamisen trendit ovat työyhteisölle selkeitä ja tiedossa. Niissä tilanteissa, joissa tarvitaan selkeää johtamista, sitä myös odotetaan saavan. Henkilöstön potentiaali kasvaa

hyvän ohjauksen, palkitsemisen, selkeän työnjaon, koordinoinnin ja valvonnan seurauksena (Harisalo 2008, 14.)

Esihenkilön työn jakautuminen hallinnollisiin ja osastotöihin tulisi olla näkyvillä. Konkreettisena kehitysideana toivotaan rakennetta, joka selkeyttää milloin esihenkilöllä on aikaa kohdata, ohjata ja kuunnella työntekijöitä ja osaston lapsia, sekä heidän lähiverkostoaan. Esihenkilön työtehtävät toivotaan näkyviksi koko työyhteisölle ja hallinnollisten tehtävien tekemiseen varattua aikaa toteutettavaksi selkeästi erillään osastotyöstä. Esihenkilöiltä toivottiin selkeää johtamista, jossa tiedotetaan, avataan asiat ja työnkuvat henkilöstölle ja jaetaan vastuualueet sekä määritellään selkeät toimintatavat. Tiedolla johtaminen on kannustamista tiedon luomiseen ja jakamiseen yhdessä yli rajojen avoimessa vuorovaikutuksessa niin, että se muuttuu osaksi uutta organisaatiokulttuuria (Vakkala & Palo 2016, 217).

Tärkeäksi koettiin kokemus työntekijöiden edun ajamisesta ja puolella olemisesta. Valmentavan johtajan toivottiin luovan selkeät rajat, joiden puitteissa yhteisöohjautuvuus syntyy. Tuen varmistaminen oli välttämätöntä myös itseohjautuvassa ryhmässä. Kaiken tarvittavan informaation laittaminen yhteen paikkaan selkeyttäisi toiminnan ohjausta ja varmistaisi viestinnän toteutumista. Toimivaan johtamiseen kuuluisi se, että työryhmällä on luottamus siihen, että esihenkilöllä on asiaan viimeisin tieto ja tieto siirtyy työryhmälle. Johtamiseen kuuluu vahvasti uuden tiedon soveltaminen työkentälle, tietoa on paljon ja sen saaminen johtamisen tuoksi on mahdollista tietojärjestelmien avulla (Rissanen & Lammintakanen 2017, 222, 236). Työvorosuunnitteluun työntekijät toivoisivat osallisuutta lisää sopivaksi katsotulla tavalla.

7.2.4 Työilmapiiri ja hyvinvointi

Hyvinvointi on kaikille arvona merkityksellinen, mutta paljon vaikeampaa on vastata kysymykseen siitä mitä hyvinvointi on. Yksilöiden hyvinvoinnin näyttäisi olevan hyvinvoivan yhteisön edellytys, vaikkakin sen teoreettisessa määrittelyssä on eriäväisyyttä, eikä voida yksiselitteisesti kertoa mitä hyvinvointi on. (Lagerspetz 2011, 79, 81–83.)

Hyvinvointiteoriat lähestyvät hyvinvointia joko subjektiivisesta tai objektiivisesta näkökulmasta. Subjektiivinen hyvinvointi on riippuvaista henkilön ominaisuuksista ja hänen mielestään ja siitä, miten kukin oman hyvinvointinsa kokee. Objektiivinen hyvinvointi taas kertoo yleisesti määritellyn hyvinvoinnin elementtejä, jotka ovat yleisesti hyväksytyjä hyvinvoinnin määrittäjiä. Objektiiviset teoriat taas ovat listoja asioista, jotka kuvaavat hyvinvointia ja joille

yhteistä on niiden oletus siitä, että ne ovat kaikkien ihmisten hyvinvointia lisääviä riippumatta hänen subjektiivisesta kokemuksestaan. (Lagerspetz 84, 94.)

Työyhteisön ilmapiirillä ja työhyvinvoinnilla koettiin olevan iso merkitys valmentavan johtamisen toteutumiselle kohdeorganisaatiossa. Toteutumisen kannalta koettiin tärkeäksi kehittää työilmapiiriä avoimemmaksi ja kannustavammaksi, jotta asioiden esille ottaminen ja yhteisöohjautuvuus olisi helpompaa. Kannustavan ilmapiirin uskottiin toimivan paremmin, kuin holhoavan vahtimisen. Kohde organisaation keskustelu kulttuurissa haluttiin pitää yllä ja avoimuutta lisätä työhyvinvointia. Johtamisella voidaan sitouttaa työntekijää vahvistamalla työnimua ja varmistamalla työntekijän koulutus, sekä osaaminen vastaamaan vaatimusten tasoa. Viihtyvyyttä lisätään selkeällä työnkuvalla, hyvällä vuorovaikutuksella ja kannustamisella. Hyvin johdetut työntekijät tekevät hyvää työtä. (Työterveyslaitos) Yleisissä hyvinvointitutkimuksissa on havaittu senkaltaisia seikkoja, kuten että ihmisen toimintakyky on vahvasti sidoksissa hänen hyvinvointiinsa ja sen lisääntymiseen. Toimintakyvyn heikkeneminen taas vastaavasti alentaa henkilön hyvinvointia. (Simpura & Uusitalo. 2013, 109.)

Luottamus omaan työryhmään ja heidän ammattitaitoonsa nähtiin tärkeänä osana hyvää työilmapiiriä ja sen uskottiin mahdollistavan yhteisöohjautuvuuden ja rohkaisevan päätösten tekemiseen. Luottamus lisää vastuuta, mutta toisaalta myös vastuuntuntoa. Vahvan ja taitavan ryhmän johtaminen vaatii jäykkää johtamista, jotta pysytään asetetuissa rajoissa ja saadaan riittävä tuki työn tekemiseen. Pitää saada kysyä, kyseenalaistaa ja keskustella matalalla kynnyksellä avoimessa ilmapiirissä. Kuulluksi tuleminen koettiin erityisen tärkeäksi silloin, kun ollaan tekemässä suuria muutoksia, kuten osastosiirtoja tai vastaavia koko organisaatiota koskevia päätöksiä. Avoin ilmapiiri rohkaisee ottamaan vaikeitakin asioita esille. Kaikissa työskentelyn vaiheissa työntekijän tulisi kokea olevansa arvokas työyhteisön jäsen.

Helsingin kaupungin teettämässä fiilismittari kyselyssä toimintakyvyn merkitykseen hyvinvointia ylläpitävänä tekijänä on kiinnitetty huomiota. Kysymysten avulla mitataan vastaajan toimintakykyä ja hänen mahdollisuuttaan vaikuttaa omaa toimintaansa ja samalla hänen toimijuuttaan ja osallisuuden kokemustaan kartoitetaan. Kyselyn päätyttyä vastaaja saa välittömästi oman henkilökohtaisen palautteen, jonka tarkoituksena on toimia hyvinvoinnin tukena. Suurimmalle osalle palaute on varmasti hyvä kannustin tarkkailla omaa hyvinvointiaan ja sen avulla vastaaja saa ohjeita, joiden avulla hänen on helpompi huolehtia omasta hyvinvoinnistaan. Tärkeä osa hyvinvoinnin toteutumista on kuulluksi tuleminen, jolloin jokaisen oma subjektiivinen kokemus

ja tarve tulee kohdatuksi ja sen avulla voidaan ratkaista hyvinvointia estäviä tai edistäviä kysymyksiä.

7.2.5 Kehittämisen tuki

Kehittämisen tueksi tarkoitettuja kohdeorganisaation omia työkaluja, kuten osastokokouksia, työnohjauksia ja kehittämispäiviä toivottiin tehokkaampaan käyttöön. Osastokokouksiin, työnohjauksiin ja muihin kehittämispäiviin pitäisi mahdollistaa kaikkien osallistuminen. Osastokokouksia toivottiin useammin ja pidempinä, jotta osaston asioiden käsittelylle olisi riittävästi aikaa.

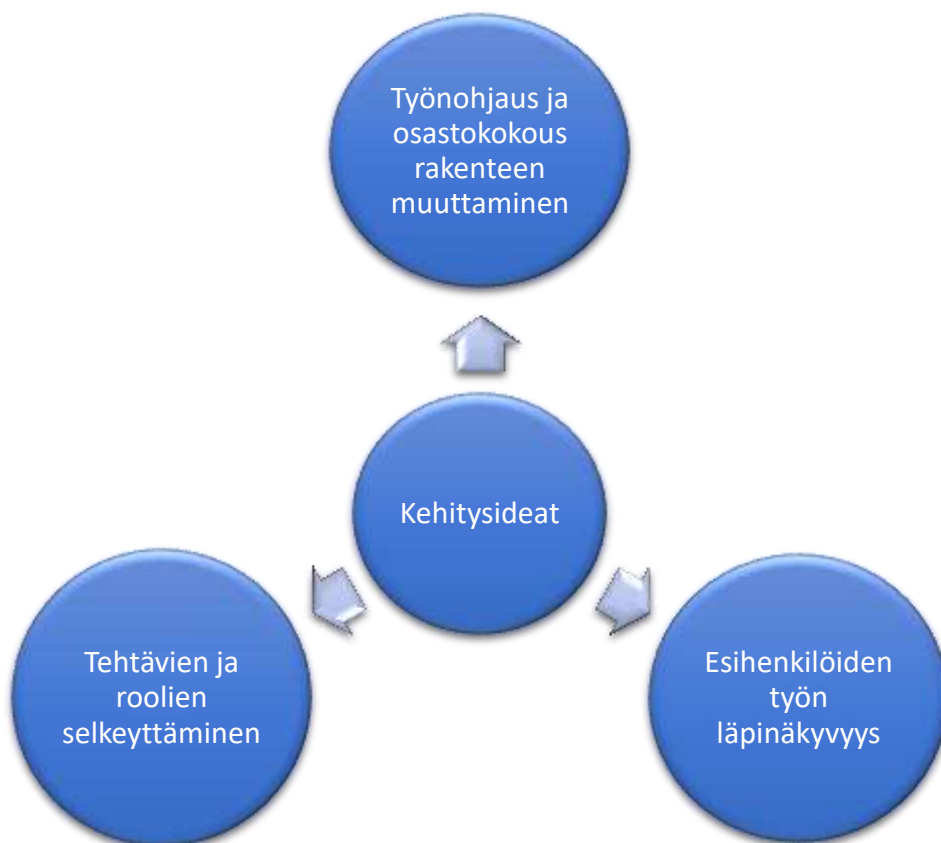
Onnikeskustelut ja varttikeskustelut voisi toteuttaa useammin, samoin muut keskustelut, kuten keskustelut esihenkilön, omaohjaajan ja lapsen kanssa. Keskustelujen toteutumisen tulisi olla kaikilla tiedossa ja koska ne kuuluvat selkeästi organisaation rakenteeseen. Keskusteluihin toivottiin selkeää struktuuri tavoitteiden, tarkoituksen ja voimavarojen osalta. Konkreettisena kehittämisideana olisi selkeä ja entistä tiiviimpi struktuuri erilaisille keskusteluille ja seuranta niiden toteutumisesta tasapuolisesti.

Henkilökohtaiset urasuunnitelmat ja tavoitteet koulutusten ja osaamistavoitteiden suhteen olisi hyvä olla selkeästi ja tavoitteellisesti laadittuina. Onnijärjestelmän käyttö olisi hyvä saada takaisin lähiesihenkilöille, jolloin tavoitteiden ja urasuunnitelmien seuranta olisi helpompaa. Työntekijän tuntemisen uskottiin parantavan esihenkilön mahdollisuuksia kohdentaa koulutuksia ja osaamisen tukea vastaamaan työntekijän tarpeisiin. Ura ja koulutustoiveiden huomioinnin ja tukemisen uskottiin vahvistavan työntekijän ammatillista kehitystä ja työssä viihtymistä. Suunnitelmallisessa kehittymisen tuessa osaaminen ja vahvuudet tulisivat täydessä potentiaalissaan hyödynnetyiksi. Uusien työntekijöiden perehdytykseen toivottiin jatkossa esihenkilöiltä isompaa roolia.

Esihenkilöille tarkoitetut valmentavan johtamisen koulutukset koettiin tärkeäksi keinoksi kerryttää osaamista ja kehittää valmentavaa johtamista kohdeorganisaatiossa. Tässä prosessissa koko työryhmän tulisi olla yhteisessä dialogissa mukana kehittämässä parempaa ja toimivampaa organisaatiota. Osastojen omiin kehittämispäiviin toivottiin ohjaajien omaa osuutta, jossa he voisivat jakaa tietoa ja ajankohtaisia asioita. Lisäksi toivottiin osastokohtaista koulutusta kunkin osaston kannalta tärkeiden asioiden osalta, soveltuen osaston asiakasprofiiliin kohtaamiseen. Työntekijälähtöisen kehittämisen edellytyksenä on innostunut asenne ja kehittämisen kannalta myönteinen johto, tarvitaan lupa olla innovatiivinen, luova ja oma-aloitteinen (Laaksonen ym. 2020, 190).

7.3 Esihenkilöiden työpajassa kehittämisen kohteeksi nostetut aiheet

Esihenkilöiden työpajassa käytiin läpi kaikista aikaisemmista työpajoista koostettu tuotos, jonka pohjalta lähdettiin nostamaan tärkeimpiä osa-alueita kehittämisen kohteeksi. Työpajassa nousi kolme kehittämissideaa: työnohjaus ja osastokokousrakenteen muuttaminen, esihenkilöiden työn läpinäkyvyys, sekä tehtävien ja roolien selkeyttäminen. Kehitysideoiden haluttiin olevan mahdollisimman yksinkertaisia ja mahdollisia toteuttaa jo kehittämisprojektin aikana. Alla olevassa kuviossa kehittämissideat on kuvattuna suunnitellut kehittämisen kohteet.



Kuvio 8. Kehitysideat.

8 Kehittämiprojektin tuotos

Kehittämiprojektin tuotoksena laadittiin kehittämiskohteet, jotka valittiin esihenkilöiden työpajassa henkilöstön kehittämisehdotusten pohjalta.

8.1.1 Työnohjaus- ja osastokokousrakenteen muuttaminen

Työnohjausten ja osastokokouksien osalta henkilöstön kehittämisideana olivat pidemmät ja useammin toteutuvat osastokokoukset. Tämä kehittämisidea otettiin käytäntöön jo kesken kehittämiprojektin. Kohdeorganisaation haastavan asiakaskunnan takia on välttämätöntä turvata osaston arki, myös kehittämispäivien, työnohjausten ja osastokokousten aikana, joten rakenteen kehittämisessä tulee huomioida riittävä resurssi osastoille niiden ajaksi. Tätä rakennetta muutettiin niin, että työnohjaukset suunnitellaan jatkossa tuplakerroiksi, mutta harvemmin, ajatuksena niiden syvempi toteutuminen kehittämisen ja työstämisen näkökulmasta.

Toisaalta harvemmin toteutuvalle työnohjaukselle on mahdollista järjestää osastolle henkilöstöä toiselta osastolta niin, että kaikki pääsevät osallistumaan oman osaston työnohjaukseen. Osastokokoukset taas suunnitellaan useammin ja hieman pidempinä. Osastokokouksiin osallistutaan niin, että kiertävästi osa työntekijöistä turvaa samalla osastotyön sujumisen. Kiertävässä osallistumisessa on tärkeää huomioida tasapuolisuus.

8.1.2 Esihenkilöiden työn läpinäkyvyys

Esihenkilöiden työn läpinäkyvyyttä lähdetään kehittämään tuomalla selkeyttä työn rakenteeseen. Esihenkilön työ on jaettu hallinnolliseen ja osastotyöhön. Hallinnollisen työn osuus on 20 % vastaavilla ohjaajilla ja 50 % johtavilla ohjaajilla. Kehitys toteutetaan niin, että hallinnollisen työn osuus suunnitellaan työvuorolistoihin ja outlook kalentereihin ja esihenkilöt työskentelevät sen ajan selkeästi erillään osastotyöstä. Mahdollisesti toimistorakennuksessa tai omassa työhuoneessaan.

Työntekijöiden Onnikeskustelut sijoitetaan esihenkilön hallinnolliselle ajalle ja näkyviin työvuorolistoihin ja Outlook-kalentereihin. Esihenkilöiden työn läpinäkyvyys toteutetaan entistä huolellisemmalla apottijärjestelmään kirjaamisella. Esihenkilö kirjaa apottijärjestelmään kaikki asiakkaiden ja heidän verkostojensa kanssa käydyt keskustelut ja tehdyt sopimukset.

8.1.3 Tehtävien ja roolien selkeyttäminen

Esihenkilöiden ja työntekijöiden roolien ja tehtäväkuvan selkeyttäminen tapahtuu perehdyttämällä koko hoitohenkilöstö ohjaajan, sairaanhoitajan, sosionomin, yhteisöpedagogin, vastaavan ohjaajan ja johtavan ohjaajan TVA:han. Perehdyttäminen sidotaan yhteisöpäivään, onnikeskusteluun ja kokousrakenteeseen. Jokaiselle työntekijälle suunnitellaan henkilökohtainen kehittämissuunnitelma, joka sisältää henkilökohtaisen koulutus suunnitelman. Koulutussuunnitelma rakennetaan työntekijän tuentarpeen ja kiinnostuksen kohteiden pohjalta. Onnikeskusteluissa ja kokousrakenteissa selkeytetään esihenkilön ja työntekijöiden vastuualueet ja roolit.

9 Yhteenveto ja arviointi

9.1 Kehittämiprojektin eettisyys, uskottavuus ja luotettavuus

Kehittämiprojektin eettisyyteen, uskottavuuteen ja luotettavuuteen liittyvät kysymykset pitää huomioida sen kaikissa eri vaiheissa. Eettisyys edellyttää hyvän tieteellisen käytännön toteuttamista, eli rehellisyyden, huolellisuuden ja tarkkuuden toteutumista projektin kaikissa vaiheissa. Lisäksi vaaditaan kykyä noudattaa eettisiä tiedonhankinnan menetelmiä, huomioiden muiden tutkijoiden tuotokset. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 150–151.) Kehittämiprojektin tekijän tulee aina pitää huoli, että hänen töistään käy ilmi mistä hänen käyttämänsä lähteet ovat peräisin ja viittaa niihin asianmukaisesti. Hyvän tieteellisen käytännön loukkauksena pidetään toimintaa, jossa laiminlyödään hyvää tieteellistä käytäntöä, joko tarkoituksenmukaisesti, huolimattomuuttaan tai välinpitämättömyyttään. Eettisyyden kannalta on oleellista, ettei projektin missään vaiheessa aiheuteta haittaa siihen osallistuville (Puusa & Juuti 2020, 175).

Projektin tarkoitusta mietittäessä on tärkeää pohtia sen teoreettisen pohjan lisäksi eettisyyden suhdetta kohdeorganisaation tilanteen paranemiseen. (Hirsjärvi & Hurme 2011, 20.) Luotettavuus muodostuu ammattitaidosta valita oikeita menetelmiä kaikkiin projektin vaiheisiin ja raportoida tarkasti projektin eri vaiheissa. Luotettavuus on aina yhteydessä rehellisyyteen toteutuksen kaikissa vaiheissa sekä siihen, että käytetyt käsitteet vastaavat toisiaan. (Vilka 2021, 180, 191, 196.) Tiede voidaan määritellä järjestelmälliseksi ja järkipäiseksi uuden tiedon hankinnaksi, eikä kyse voi olla vain valmiina olevan tiedon opettelusta. Tiedeyhteisöillä on omat hyväksytyt menetelmät, joilla tietoa perustellaan. Tiede on ajassa muuttuvaa, kehittyvää ja historialliseen kontekstiinsa sidottua toimintaa. (Haaparanta & Niiniluoto 2016, 28–29.)

Uskottavuuteen vaikuttaa se, että tarinat ovat todenmukaisia ja vastaavat osallistujien näkemyksiä. Tieteellisen tekstin ero reaali maailmaan näkyy sen käsitteellistämisen, tavoitteen on kuvata ja selittää ympäröivän maailman ilmiöitä. Kirjoittajan tulee määritellä käyttämänsä käsitteet ja viitekehys, josta käsin hän kirjoittaa, jotta teksti on lukijalle ymmärrettävää. (Kniivilä ym 2017, 21.)

Hyvä tieteellinen käytäntö edellyttää luotettavuutta, rehellisyyttä, arvostusta ja vastuunkantoa. Kehittämiprojektin aikana projektipäällikkö varmisti, että osallistujilla on luottamuksellinen tila työskennellä työpajoissa, että he pystyivät mahdollisimman avoimesti ja totuuden mukaisesti jakamaan kokemuksiaan ja

ajatuksiaan. Avoimuuden ja luottamuksellisuuden takaamiseksi työpajojen sisältö ja työskentelytavat avattiin työryhmälle huolellisesti. Työskentelyn missään vaiheessa ei kerätty mitään henkilötietoja ja työpajojen tulokset julkistettiin niin, ettei yksittäinen työpajaan osallistuja ole tunnistettavissa tuloksista. Työryhmien kokoamaa tuotosta käsiteltiin kokonaisuutena, eikä tuloksia henkilöity mitenkään. Opinnäytetyön tekijä huolehti aineiston tietoturvallisesta säilyttämisestä ja hävittää kaiken aineiston 12/2024 mennessä opinnäytetyön valmistuttua. Aineistoon ei ole pääsyä kenelläkään muulla, kuin opinnäytetyön tekijällä.

Työryhmät jaettiin niin, että esihenkilöt toimivat omana ryhmänä ja muut työntekijät oli jaettu omiin ryhmiin. Työpajoissa kerättiin mindmap tyyppistä materiaalia työryhmien tuotoksesta. Aineiston käsittelyssä ja säilytyksessä noudatettiin eettistä huolellisuutta ja tieteellisiä käytänteitä. Lopputuloksen eettisyyden kannalta on tärkeää, että tuotos analysoitiin perusteellisesti ja tasapuolisesti. Henkilöstön työpajojen ryhmätyöskentelyyn projektipäällikkö ei osallistunut, koska hän on lähiesihenkilö asemassa organisaatiossa ja sen olisi voinut katsoa vaikuttavan työskentelyyn. Esihenkilöiden työpajaan hän osallistui tasavertaisena jäsenenä.

Luotettavuuden kannalta oli tärkeää, että osallistujilla oli riittävästi tietoa ja ymmärrystä projektin toteuttamisesta, lopputuloksen käyttötarkoituksesta ja osallistujien oikeusturvan säilymisestä. Kohdeorganisaation esihenkilön toiveesta kehittämisprojekti toteutettiin koko kohdeorganisaation hoitohenkilöstön kanssa ja projekti oli osa osallistujien kokonaistyöaikaa. Toteutuksen mahdollistamiseksi työpajat ja tulosten esittäminen sisällytettiin osastojen kehittämispäiviin ja koko työyhteisön kehittämispäivään, jolla varmistettiin sujuva osastotyötä vaarantamaton osallistuminen.

Kehittämisprojektiin osallistuminen oli täysin vapaaehtoista. Suostumukseksi opinnäytetyöhön osallistumiseen osallistujilta pyydettiin erillinen allekirjoitettu suostumuslomake, joka on liitteenä tässä opinnäytetyössä (Liite 2). Lisäksi kaikilla osallistujilla oli oikeus peruuttaa antamansa suostumus tai keskeyttää osallistuminen, milloin vain seuraamuksetta tai syytä kertomatta. Mikäli osallistuminen olisi peruuntunut tai keskeytynyt olisi osallistujalle tarjottu mahdollisuus työskennellä työpajan ajan normaalisti osastotyössä tai muussa korvaavassa toiminnassa. Kaikille osallistujille kerrottiin tämä jo kutsukirjeessä ja vielä uudestaan työpajan alkaessa.

Kehittämisprojekti työpaikalla käynnistyi lähettämällä kaikille työntekijöille saatekirje, jossa kerrottiin opinnäytetyön tarkoituksesta ja kehittämisprojektin tarpeesta. Saatekirjeessä kerrottiin työpajatyöskentelyn periaatteet ja miten sen tulokset tuotetaan ja mihin tarkoitukseen niitä käytetään. Saatekirje lähetettiin

kohderyhmälle sähköpostilla. Saatekirjeen mukana olevan suostumuslomakkeen osallistuja allekirjoitti suostumukseksi osallistua työpajaan. Saatekirje saattaa oleellisesti vaikuttaa siihen, osallistuuko henkilö tutkimukseen vai ei. Aktiivisen osallistumisen edellytyksenä on hyvä saatekirje, jolla herätetään kiinnostus ja halu kehittää laitoksen toimintaa. (Vilka 2021,189.)

Tämän kehittämisprojektin eettisyyttä arvioidessa ei voida ohittaa puolueettomuusnäkökulmaa. Tällä tarkoitetaan sen arvioimista, miten projektin eettisyyteen vaikuttaa se, että projektipäällikkö toimii yhden työryhmän esihenkilönä ja kuuluu tiiviisti kohdeorganisaation jäsenenä. Projektin kaikkien vaiheiden läpinäkyvyys on tärkeää, jotta ilmapiiri on arvovapaa. (Vilka 2021,198.) Mielenkiintoista on pohtia, miten tieteessä säilytetään objektiivisuus. Tieteen syntyessä henkilöiden välisen vuoropuhelun ja tuotoksen muodostuessa kirjoittajan subjektiivisen kokemus ja arvomaailman kautta. Lisäksi voidaan pohtia valta aseman merkitystä tieteessä. Kuka valitsee mitä tutkitaan, miten tutkittua tietoa esitetään ja implementoidaan? Lisäksi tieteeseen liittyy aina epävarmuus. Varmakin tieto voi ajassa muuttua ja se vaatii tietynlaisen epävarmuuden sietämistä, sekä tieteen tutkimisen prosessissa, että sen hyödyntämisessä reaali maailman ongelmassa. Toisaalta voidaan ajatella, että juuri epävarmuudessa on se voima, joka pitää tieteen elossa ja jatkuvassa kasvun ja kehityksen tilassa.

Opinnäytetyön tekijä huolehti aineiston tietoturvalisesta säilyttämisestä ja hävittää kaiken aineiston 12/2024 opinnäytetyön valmistuttua. Aineistoon ei ole pääsyä kenelläkään muulla, kuin opinnäytetyön tekijällä. Mitään henkilötunniste tietoja ei kerätty ja työpajojen tulokset julkistettiin niin, ettei yksittäinen työpajaan osallistuja ole tunnistettavissa tuloksista. Kaikkia osallistujia informoitiin aineiston keräämiseen ja sen hävittämiseen liittyvistä seikoista jokaisen työpajan aluksi.

Työpajatyöskentelyn alussa osallistujia ohjeistettiin kirjaamaan omat ajatuksensa alkuun paperille, joka jää heille itselleen. Ryhmän yhteinen tuotos ohjeistettiin tekemään tietokoneelle niin, ettei yksittäisen osallistujan mielipidettä voi sieltä henkilöidä. Projektipäällikkö keräsi lopulta vain nämä tietokoneelle kootut yhteiset tuotokset. Osallistujia kehoitettiin kirjaamaan tuotokset niin, ettei niitä voi yhdistää tiettyyn osastoon.

9.2 Kehittämiprojektin arviointi

Tavoitteena oli työpajoissa kerätä ja lisätä tietoa, itseohjautuvuudesta, mentoroinnista ja siitä miten valmentava johtaminen soveltuu kohdeorganisaatioon. Aihe oli hyvinkin kiinnostava ja ajankohtainen. Kehittämiprojektin vaiheiden merkitystä ja tuotoksen hyötyä organisaatiolle ja sen jäsenille arvioitiin projektin aikana ja sen päätyttyä. Arviointiin on olemassa erilaisia menetelmiä ja arviointia voidaan tehdä itsearviointina, vertaisarviointina tai ulkoisena arviointina. Työelämälähtöisiä kehittämiprojekteja arvioivat eri tahot toisistaan poikkeavista lähtökohdista. Arvioinnin kohteena voi olla esimerkiksi projektin antama tieto, hyödynnettävyys tai vaikuttavuus. Tämän projektin tarve oli arvioida valmentavaa johtajuutta lastenkodin toiminnassa, sekä kehittää ja juurruttaa sitä osaksi arkea. (Vilkkä 2021, 188.) Tämän projektin tarve oli arvioida valmentavaa johtajuutta lastenkodin toiminnassa, sekä kehittää ja juurruttaa sitä osaksi arkea.

Projektia voidaan arvioida monelta eri kannalta ja yhtenä selkeänä kohteena on tarkastella, toteutuiko projekti toivotulla tavalla vai ei. Samalla voidaan arvioida syitä siihen miksi ja miten projekti toteutui tai ei toteutunut. Onnistumisista ja epäonnistumisista voidaan oppia. (Arto ym. 2008, 270.) Kokonaisuudessaan ei voida arvioida tämän projektin osalta vielä tässä vaiheessa toteutuiko tavoite valmentavan johtamisen juurruttamisesta kohdeorganisaatioon, vaan sen arvioiminen olisi syytä tehdä jonkin ajan kuluttua. Kehittämistieteiden osalta tavoite toteutui hyvin, mutta niiden tuloksellisuutta voidaan arvioida paremmin sitten kun ne on implementoitu osaksi arkea. Projektin tuloksellisuuden kannalta yhdessä kehittäminen, avoin keskustelu ja ideoiden syntyminen oli merkityksellistä.

Projektin etenemisen kannalta tärkeää oli hyvä suunnittelu ja aikataulut. Idea vaiheen tiukempaa aikataulua muutettiin heti suunnitelma vaiheen alussa, jotta se olisi mahdollisimman toteutuskelpoinen. Projektiorganisaation kiireisen ja aikataulutetun arjen vuoksi oli tärkeää, että projektille oli varattu tarpeeksi aikaa, jolloin työpajat voitiin sovittaa kohdeorganisaation kehittämispäivien yhteyteen. Tämä taas mahdollisti lähes koko henkilöstön osallistumisen kehittämiprojektiin.

Riskitekijänä projektin onnistumiselle oli mahdolliset ulkoiset muutokset, jotka olisivat voineet vaarantaa kehittämispäivät ja näin ollen työpajojen järjestämisen. Tähän oli varauduttu siten, että koko kevät 2023 oli varattu kolmelle ensimmäiselle henkilöstöä koskevalle työpajalle ja vasta syksylle 2023 oli suunniteltu esihenkilöiden työpaja. Tämä varmistui, ettei työpajojen siirtyminen olisikaan vaarantanut projektin etenemistä.

Projektin etenemisen seuranta tehtiin projektin edetessä idea-, suunnitelma-, ja väliraporttivaiheissa. Idea-, ja suunnitelmavaiheissa arviota tekivät työelämä mentori, vertaisopponentti ja tutoropettaja. Projektin edetessä tutoropettaja ja työelämä mentori arvioivat kirjallista etenemistä ja antoivat tarvittavaa ohjausta.

Projektin työpajoihin valittu me-we-us fasilitointimenetelmä osoittautui hyväksi tavaksi kerätä paljon tietoa lyhyessä ajassa. Osallistujilta saadun palautteen mukaan aika oli liian lyhyt. Kohtalaisen lyhyellä ajalla me- we- us menetelmän toisessa vaiheessa tavoitellaan sitä, että keskustelu jää ikään kuin kesken ja se tuo innokkuutta viimeiseen osioon (Keski-Petäjä 2023).

Työpajoihin varattu kaksi tuntia tuntui tosin liian lyhyeltä ajalta näin ison aiheen parissa. Työpajat olisi voinut aikataulujen salliessa jakaa kahteen 2 tunnin työpajaan, joissa teemat 1 ja 2 olisi käsitelty omissa työpajoissaan. Kaikki työpajat olivat keskenään erilaisia tapahtumia ja niiden sisältöön vaikutti erilaiset tekijät, kuten osallistujien määrä, perehtyneisyys aiheeseen ja työryhmän sisäiset tilanteet ja tekijät.

9.3 Työpajatyöskentelyn tulosten vertaaminen kuntakymppi ja fiilismittari kyselyihin

Työpajatyöskentelyssä käsiteltiin samoja aiheita, kuin kuntakymppi ja fiilismittari kyselyissä. Valmentavan johtamisen ja työhyvinvoinnin kannalta kyselyiden ja tämän kehittämissuunnitelman tulokset olivat melko yhteneväiset. Vuorovaikutus, omaan työhön vaikuttaminen, esihenkilön tuki, ohjauksen selkeys ja positiivinen palaute koettiin tärkeimmiksi työnjohdollisiksi työkaluiksi. Molemmilla tavoilla kerätystä tiedosta ilmenee, että onnikeskustelut on koettu erittäin hyväksi, mutta etteivät ne ole toteutuneet tavoitteiden mukaisesti sata prosenttisesti ja siksi se valikoitui yhdeksi tärkeäksi kehittämisen kohteeksi.

Työpajatyöskentelyssä esihenkilötyöskentely sai enemmän kritiikkiä, kuin edellä mainituissa kyselyissä, joissa esihenkilötyö koettiin erittäin hyväksi. On mielenkiintoista pohtia, miksi strukturoitu kyselylomake tuottaa paremman vastausprosentin, kun työpajatyöskentely. Työpajatyöskentelyssä mahdollistuu kehittämissuunnitelman avoin ideointi, joiden perusteella vastaukset saattavat näyttäytyä kriittisemmiltä kuin strukturoiduissa kyselylomakkeissa. Toisena erona on toki huomioitava se, että kyselylomakkeisiin vastataan yksin, kun taas työpajatyöskentely perustuu ryhmämuotoiseen yhdessä työskentelyyn.

9.4 Itsearviointi

Valmentava johtaminen aiheena oli projektipäällikön oman ammatillisen kasvun kannalta merkityksellinen, mikä lisäsi motivaatiota kehittämisprojektia kohtaan. Projektioorganisaatio oli projektipäällikön oma työpaikka, mikä helpotti kehittämisprojektin suunnittelua ja toteutusta. Projektipäällikön ollessa osa työyhteisöä ei voida kuitenkaan sivuuttaa sen mahdollista vaikutusta tapaan, jolla organisaation ongelmakohtia nostettiin esiin. Vastauksia kirjatessa on myös haastavaa olla tekemättä tulkintoja oman kokemuspohjansa perusteella.

Aihe on todella mielenkiintoinen ja valmentavan esihenkilötyön kehittäminen on kohdeorganisaation kannalta tärkeä asia. Sosiaali- ja terveystieteiden johtoa kuormittava pirstaloituminen ja hajanaisuus on näkynyt myös kohdeorganisaatiossa aiheuttaen haasteita ymmärtää organisaatiota kokonaisuutena, sekä sen strategiaa ja sitä määrittäviä käsitteitä. Kehittämisprojektin työstäminen keräsi näitä tiedon pirstaleita yhdeksi kokonaisuudeksi. On todellakin tärkeää tietää, mistä organisaatioiden synty ja johtamisen strategia on lähtenyt ja mihin se on mahdollisesti viemässä. Kirjallisuus katsausta tehdessä on selvää, että samoja pulmia on pohdittu useasti vuosien saatossa ja tärkeää on peilata tämän päivän haasteita historiaan, kun kehitetään johtamista.

Tuloksia kirjatessa oli joitain tunnistettavia lauseita jätettävä pois, ettei opinnäytetyön anonymiteetti kärsi tai lauseita pysty yhdistämään esimerkiksi tiettyyn osastoon. Osa tuloksista on kirjattu yhteen selkeyden vuoksi ja tunnistettavuuden häivyttämiseksi.

Kehittämisprojekti tuotti tietoa johtamisesta yleisesti kaikille opinnäytetyön lukijoille, mutta sen tuottamalla tiedolla oli merkitystä myös henkilökohtaisesti projektipäällikölle. Kehittämisprojektin myötä projektipäällikkö saavutti asiantuntijuuden suhteessa valmentavaan johtajuuteen ja sen toteuttamiseen omassa työssään. Henkilökohtaisesti tärkeää oli saada tietoa erityisesti oman työryhmän kokemuksista ja kehittämisideoista.

Kaikissa projektin vaiheissa on tapahtunut henkilökohtaista kehittymistä projektin vetäjänä sekä työntekijänä. Projektipäällikölle tämä toi lisää varmuutta esiintyjänä, projektin vetäjänä ja kokonaisuuden hallitsijana, sekä opetti uusia työskentelytapoja. Projektityö tuli tutuksi ja työskentely avasi tulevaisuuden näkymiä lastensuojelun sijaishuollon työkentällä.

Projektipäällikön riittävä itsekriittisyys auttoi tarkastelemaan projektia ja omaa toimintaansa sen kaikissa vaiheissa, pyrkien kehittymään koko ajan. Projektin edetessä ymmärrys johtamisesta laaja alaisena ja muuttuvana ilmiönä

muodostui ja syntyi halu oppia lisää. Tämän projektin jälkeen on helpompaa tarttua uusiin projekteihin ja laajentaa omaa osaamista.

9.5 Jatkotutkimusehdotukset

Jatkotutkimusehdotuksena olisi mielenkiintoista tutkia tiedolla johtamisen toteutumista kohdeorganisaatioissa. Tässä kehittämissuorituksessa sivutaan tiedolla johtamista, mutta siihen ei aiheen rajauksen vuoksi syvennyttä. Tiedolla johtaminen on vallalla oleva strategia sosiaali- ja terveysalan johtamisessa. Tieto yksin ei kuitenkaan riitä johtamiseen, vaan tarvitaan kokemuksellista kykyä soveltaa ja jakaa sitä ymmärrettävällä tavalla. Tiedolla johtaminen tapahtuu organisaation sisäisen vuorovaikutuksellisen toiminnan kontekstissa. Sosiaali- ja terveysala on jo pitkään perustanut toimintaansa näyttöön perustuvaan päätöksentekoon. Tieto ei ole pysyvää, vaan se muuttuu ajassa ja kontekstissa, joten tarvitaan sen soveltamista, kokemuksen tuomaa ymmärrystä ja joustavuutta. (Vakkala & Palo 2016, 192.)

Toisena mielenkiintoisena kohteena olisi tutkia digitalisaation hyödyntämistä valmentavassa johtamisessa digitalisoituvassa työkentässä. Digitalisaatiolla tuodaan helpotusta lisääntyneeseen kirjaamisvaatimukseen ja tulevaisuudessa myös kodinhoidollisiin tehtäviin, jolloin vapautetaan aikaa vuorovaikutukseen. Valmentavaa johtamista haastaa toiminnan ketteryys ja työntekijöiden kasvaviin osaamisen tarpeisiin vastaaminen, jatkuvan oppimisen kuormittavuus ja työn eettisyyden toteutuminen, sekä digitalisaation lisääntyessä asiakkaan tietosuojan turvaaminen.

Lähteet

Artto K., Martinsuo M., Kujala J. 2008. Projektiliiketoiminta. Helsinki: WSOY.

Carlsson, M. Forssell, C. 2017. Esimies ja coaching. Tallinna: Raamatutrukikoda.

Dotlich, D. L. & Cairo, P. C. 1999. Action coaching. How to leverage individual performance for company success. San Francisco: Jossey-Bass.

Haaparanta, L. & Niiniluoto, I. 2016. Johdatus tieteelliseen ajatteluun. Helsinki: Gaudeamus.

Harisalo, R. 2008. Organisaatioteoriat. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy–Juvenes Print.

Heikkilä, T. 2014. Tilastollinen tutkimus. 9.uud.p. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Helsingin kaupunki 2017. Uudistettujen sosiaali- ja terveystalveluiden johtamisen käsikirja. Viitattu 6.10.2022.

<https://www.hel.fi/static/sote/virasto/sosiaali-ja-terveysviraston-kayttosuunnitelma-2017.pdf>

Helsingin kaupunki 2022. Omavalvontasuunnitelma. Viitattu 29.10. 2023.

<https://www.hel.fi/fi/sosiaali-ja-terveyspalvelut/lasten-ja-perheiden-palvelut/lastensuojelu/huostaanotto/lastenkotitoiminta-ja-lastenkodit>

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2011. Tutkimushaastattelu. Helsinki: Gaudeamus.

Huntus, M. 2018. Uusien hoitotasoisten ensihoitajien kokemuksia mentoroinnista. Pro gradu- tutkielma. Yhteiskuntatieteiden tiedekunta. Terveystiede. Hoitotiede. Tampere: Tampereen yliopisto. Viitattu 2.10.2022. <https://urn.fi/URN:NBN:fi:uta-201805301837>

Kanniainen, M. & Nylund, J. & Kupias, P. V 2017. Mentoroinnin käsikirja. Helsinki: Helsingin yliopisto.

Kanter, R. 1977. Men and women of the corporation. New York: Basic Books

- Karreinen, L. 2022. Me-we-us -menetelmä hiljaisten ja äänekkäiden tasaamiseen. Viitattu 28.6.2023. <https://osana.fi/me-we-us-menetelma-hiljaisten-ja-aanekkaiden-tasaamiseen/>
- Kasvumoottori. Itseohjautuvuusteoria. Viitattu 28.6.2023. <https://kasvumoottori.fi/lessons/itseohjautuvuusteoria/>
- Keski-Petäjä, T. N.d. ME-WE-US: osallisuutta ja läsnäoloa etäkohtaamisiin. Viitattu 28.6.2023. <https://www.tuni.fi/tlc/me-we-us-osallisuutta-ja-lasnaoloa-etakohtaamisiin/>
- Kettunen, S. 2009. Onnistu projektissa. Helsinki: 2. uud. painos. WSOYPro.
- Kniivilä, S., Lindblom- Yläne S. & Mäntynen, A. 2017. Tiede ja Teksti. 3. p. Helsinki: Gaudeamus.
- Kram, K. 1983. Phases of the Mentor Relationship. *Academy of Management Journal* 26 (4), 608–625.
- Laaksonen, H. & Laitinen, H. & Hiilamo, H. 2020. Sosiaali- ja terveydenhuollon järjestelmä. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Lagerspetz, E. 2011. Hyvinvoinnin filosofia teoksessa Saari, J (toim.), Hyvinvointi Suomalaisen yhteiskunnan perusta. Helsinki: Gaudeamus.
- Lähdesmäki, K. 2011. New Public Management julkisjohtamisen uudistajana- Yhä kesto-suosikki reformeissa? Teoksessa Hyyryläinen Esa & Viinamäki (Toim.) Julkinen hallinto ja julkinen johtaminen. Juhlakirja professori Ari Salmisen 60-vuotispäivän kunniaksi. Vaasa: Universitas Wasaensis, 75–87.
- López Peláez, Antonio & Marcuello-Servóse, Chaime 2018. Social work and digital society: re-conceptualizing approaches, practices and technologies. *European Journal of Social Work* 2018. Viitattu:19.5.2023. <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/13691457.2018.1520475>
- Martela, F. & Jarenko, K. 2015. Draivi – Voiko sisäistä motivaatiota johtaa? Helsinki: Talentum.
- Martela, F. & Jarenko, K. 2017. Itseohjautuvuus – Miten organisoitua tulevaisuudessa? Helsinki: Alma Talent.

- Molina C & Callahan JL. 2009. Fostering organizational performance: The role of learning and intrapreneurship. *Journal of European Industrial Training* 33(5): 388–400.
- Mäntyneva, M. 2016. Hallittu projekti. Helsinki: Kauppakamari.
- Juusela, T., Lillia, T. & Rinne, J. 2000. Mentoroinnin monet kasvot.
- Juuti, P. & Luoma, M. 2022. Strateginen ajattelu ja johtaminen. Jyväskylä: Ps-kustannus.
- Pekka 2017 Pekka Toni 2017. Julkisten organisaatioiden johtamisen ja hallinnan malleja. Teoksessa Johtaminen ja työkyvyttömyyden kustannukset suurissa kunnissa. Kevan tutkimuksia 4/2017, 72–86. Saatavissa: <https://www.keva.fi/globalassets/2-tiedostot/ta-tiedostot/esitteet-ja-julkaisut/johtaminen-ja-tyokyvyttomyden-kustannukset-suurissa-kuntaorganisaatioissa.pdf> (Viitattu 27.9.2023)
- Puusa, A.& Juuti, P. 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Tallinna: Gaudeamus oy.
- Quigley NR & Tymon WG Jr (2006) Toward an integrated model of intrinsic motivation and career self-management. *Career Development International* 11(6): 522
- Rissanen, S. & Lammintakanen, J. 2017. Sosiaali- ja terveystoiminta. Helsinki: Sanoma pro.
- Ristikangas, M-R ja Grünbaum, L. 2014. Valmentava esimies. Helsinki: Talentum
- Ristikangas, M-R.& Ristikangas, V. 2017. Valmentava johtajuus. 1-2.p. Helsinki: WSOY pro.
- Ristikangas, M-R.& Ristikangas, V. Alatalo, M. 2019. Valmentava mentorointi. Viro: Meedia Zone OU.
- Ruuska, K. 2008. Pidä projekti hallinnassa. Helsinki: Talentum Media.
- Ryan, R. M. & Deci, E. L. 2000. Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being. *Am Psychol* 55(1):

68–78. Viitattu 28.6.2023.

https://selfdeterminationtheory.org/SDT/documents/2000_RyanDeci_SDT.pdf

Salonen, K. 2013. Näkökulmia tutkimukselliseen ja toiminnalliseen opinnäytetyöhön -opas opiskelijoille, opettajille ja TKI-henkilöstölle. Turun ammattikorkeakoulun puheenvuoroja 72. Turku: Turun ammattikorkeakoulu. Viitattu 28.6.2023. <https://julkaisut.turkuamk.fi/isbn9789522163738.pdf>

Salonen, K., Eloranta, S., Hautala, T. & Kinos, S. 2017. Kehittämistoiminta ja kehittämisen menetelmiä ammatillisessa korkeakoulutuksessa. Turun ammattikorkeakoulun oppimateriaaleja 108. Viitattu 28.6.2023. <http://julkaisut.turkuamk.fi/isbn9789522166494.pdf>

Silfverberg P. 2004. Projektiopas Osa II: Projektisuunnittelun käsikirja. Helsinki: Suomen ympäristökeskus.

Simpura, J. & Uusitalo H. 2011. Hyvinvointi ja sosiaalinen kehitys teoksessa Saari, J (toim.), Hyvinvointi Suomalaisen yhteiskunnan perusta. Helsinki: Gaudeamus.

Sinokki, M. 2016. Työmotivaatio: Innostusta, laatua ja tuottavuutta. Helsinki: Tietosanoma.

Sinokki, M.& Virtanen, P. 2014. Hyvinvointia työstä. Helsinki: Tietosanomat Oy.

Stone, F. M. 1999. Coaching, counselling & mentoring – How to choose and use the right technique to boost employee performance. New York: Amacon.

Sundholm, L. 2022. Itseohjautuvuus persoonallisuuden rakenteesta yhteisön voimavaraksi. Teoksessa A. Mäki (toim.) johtamisvainu. Helsinki: Basam books, 58–59.

Sydänmaalakka, P. 2014. Tulevisuuden johtaminen 2020. Saarijärvi: Pertec Consulting Oy.

Tuomi, J & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.

Tuomikoski, M. 2020. Mentorointi lastensuojelun sosiaalityöntekijän tukena. Pro gradu- tutkielma. Sosiaalityö. Yhteiskuntatieteiden tiedekunta. Lappi: Lapin yliopisto. Viitattu 10.10.2022. <https://urn.fi/URN:NBN:fi-fe2020061543156>

Työterveyslaitos. Hyvä johtaminen. Viitattu 13.5.2023.

<https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/hyva-johtaminen-tietoinen-valinta>

Uusiautti, S. 2019. Tunnista vahvuutesi ja menesty. Helsinki: Kirjapaja.

Uutela, U. 2019. Valmentava esimiestyö työhyvinvointia ja työssäoppimista tukemassa. Acta electronica Universitatis Lapponiensis 256.

Väitöskirja. Kasvatustieteiden tiedekunta. Rovaniemi: Lapin yliopisto. Viitattu 10.10.2022. <https://core.ac.uk/download/pdf/212009563.pdf>

Vartola, J. 2009. Byrokratia modernin hallinnan muotona. Teoksessa Karppi, I. & Sinervo, L-M. (toim.) Governance: Uuden hallintatavan jäsentyminen. Tampere: Tampereen yliopisto, 1–26.

Vakkala, H. & Palo, M. 2016. Tietoperustaisuus ja tietokulttuuri johtamistyössä. Teoksessa Inhimillinen ja tehokas sosiaali- ja terveysjohtaminen. 187–226.

Viitala, R. 2002. Osaamisen johtaminen esimiestyössä. Väitöskirja.

Liiketaloustiede. Vaasa: Vaasan yliopisto. Viitattu 9.9.2022.

https://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/7813/isbn_951-683-987-8.pdf?sequence=1

Vilka, H. 2021. Tutki ja kehitä. Jyväskylä: PS-kustannus.

Virtainlahti, S. 2009. Hiljaisen tietämyksen johtaminen. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino

Whitmore, J. 2009. Coaching for Performance. GROWing human potential and purpose. The principles and practice of coaching and leadership. 4. painos. Lontoo: Nicholas Brealey Publishing.

Vuorinen, R. 2008. Muutosjohtaminen suomalaisissa yliopistosairaalassa osastonhoitajien ja sairaanhoitajien arvioimana. Acta Universitatis 1358 12/2008. Akateeminen väitöskirja. Hoitotieteen laitos. Tampere: Tampereen yliopisto. Viitattu 9.9.2022. <https://urn.fi/urn:isbn:978-951-44-7485-9>

Åhman, H. 2004. Menestyvä johtaminen. Porvoo: WSOY



21.2.2023

TURUN AMMATTIKORKEAKOULU

MASTER-tutkinnot/ Terhy

TYÖPAJAN KUTSUKIRJE

Opinnäytetyön nimi: Valmentava johtajuus - yhteisöohjautuvuuden vahvistaminen vastaavan ohjaajan työssä.

Työpajat ovat osa Turun ammattikorkeakoulussa suorittamaani ylempää ammattikorkeakoulututkintoa (Sosiaali- ja terveysalan johtaminen ja kehittäminen YAMK) ja siihen kuuluvaa opinnäytetyötä.

Sote-alan johtamis- ja toimintakulttuurin perustuu yhteisöohjautuvuuteen, sisäiseen motivaatioon ja yhteiseen työhön, sekä valmentavan johtamisen toimintamalliin.

Kehittämiprojektin tavoite on kerätä ja lisätä tietoa, yhteisöohjautuvuudesta, mentoroinnista ja siitä miten valmentava johtaminen soveltuu kohde organisaatioon. Lisäksi kehittämiprojektin tarkoitus on kehittää ja juurruttaa valmentavan johtamisen malli osaksi lastenkodin arkea.

Työpajat toteutuvat saman sisältöisinä, jokaisen osaston hoitohenkilöstölle ja erikseen laitoksen johtajalle ja psykologille ja esimiehille. Työpajat toteutetaan osastokokouksien yhteydessä, joten kaikkien osallistumismahdollisuus varmistetaan. Työpajan kesto on maksimissaan 2 h.

Osallistuminen työpajaan katsotaan samalla suostumukseksi opinnäytetyöhön osallistumiseen. Lisäksi tullessasi työpajaan tuo allekirjoitettu suostumuslomake mukana. Opinnäytetyöhön osallistuminen on täysin vapaaehtoista ja sinun on oikeus peruuttaa antamasi suostumus tai keskeyttää osallistuminen, milloin vain seuraamuksetta tai syytä kertomatta. Opinnäytetyön tekijä huolehti aineiston tietoturvalisistä säilyttämisestä ja hävittää kaiken aineiston 12/2024

opinnäytetyön valmistuttua. Aineistoon ei ole pääsyä kenelläkään muulla, kuin opinnäytetyön tekijällä ja häntä ohjaavalla opettajalla. Mitään henkilötunniste tietoja ei kerätä ja työpajojen tulokset tullaan julkistamaan niin, ettei yksittäinen työpajaan osallistuja ole tunnistettavissa tuloksista.

Ilmoittauduthan työpajaan pikaisesti allekirjoittaneelle sähköpostitse. Vastaa mielellään mahdollisiin lisäkysymyksiin.

Osallistumisestasi kiittäen

Satu Meijers

Vastaava ohjaaja, yamk-opiskelija Satu.meijers@edu.turkuamk.fi

Opinnäytetyön ohjaaja on Anu Vaihekoski, päätoiminen tuntiopettaja, Turun amk/ Terveys ja hyvinvointi, Master School.



TURUN AMMATTIKORKEAKOULU

MASTER-tutkinnot/ Terhy

SUOSTUMUS OSALLISTUA OPINNÄYTETYÖHÖN

Opinnäytetyön nimi: Valmentava johtajuus - yhteisöohjautuvuuden vahvistaminen vastaavan ohjaajan työssä.

Olen ymmärtänyt, että osallistumieni opinnäytetyöhön on vapaaehtoista ja voin keskeyttää osallistumiseni milloin tahansa ilmoittamalla opinnäytetyön tekijälle. Keskeyttämisestä ei aiheudu minulle minkäänlaisia kielteisiä seuraamuksia.

Minua on informoitu suullisesti ja kirjallisesti opinnäytetyön toteutukseen liittyvistä asioista, kuten opinnäytetyön toteutuksesta ja etenemisestä, vapaaehtoisuudesta ja oikeudestani keskeyttää osallistuminen syytä ilmoittamatta. Osallistuessasi työpajaan ilmaiset, että haluat osallistua opinnäytetyöhön. Tuo mukanasasi myös tämä suostumuslomake allekirjoitettuna.

Pvä: _____

Allekirjoitus_____

Yhteystiedot: Satu Meijers

Vastaava ohjaaja, yamk-opiskelija Satu.meijers@edu.turkuamk.fi



Helsingin kaupunki
 Sosiaali-, terveys- ja pelastustoimiala
 Perhe- ja sosiaalipalvelut -palvelukokonaisuus
 Lastensuojelu ja perhesosiaalityö

Pöytäkirja
 31.03.2023

1 (2)

Lastensuojelun johtaja

46 §
Tutkimuslupa YAMK-opinnäytetyölle "Valmentava johtajuus - yhteisöohjautuvuuden vahvistaminen vastaavan ohjaajan työssä."

HEL 2023-003392 T 13 02 01

Päätös

Lastensuojelun johtaja myönsi tutkimusluvan Satu Meijersin YAMK-opinnäytetyölle "Valmentava johtajuus - yhteisöohjautuvuuden vahvistaminen vastaavan ohjaajan työssä". Yhteyshenkilönä toimii Lastenkodin johtaja Rolf Widercrantz. Tutkimuslupa on voimassa 31.12.2023 saakka.

Tutkimuslupaun sovelletaan seuraavia ehtoja:

Tutkimusraportista ei saa olla tunnistettavissa tutkimukseen osallistuneita henkilöitä.

Tutkimuksesta ei tule koitua kustannuksia sosiaali-, terveys- ja pelastustoimelle.

Tutkija sitoutuu noudattamaan EU:n yleisen tietosuoja-asetuksen, tietosuojalain 1050/2018 sekä muun voimassa olevan lainsäädännön tutkijalle asettamia vaatimuksia.

Tutkija saapuu pyydettyä maksutta esittelemään tutkimuksen tuloksia Helsingin sosiaali-, terveys- ja pelastustoimeen.

Sähköinen tutkimusraportti tai sen osoite toimitetaan sosiaali-, terveys- ja pelastustoimialan käyttöön osoitteella: tutkimusluvut.sote@hel.fi.

Päätöksen perustelut

Kehittämiprojektin tavoite on kerätä ja lisätä tietoa yhteisöohjautuvuudesta, mentoroinnista ja siitä miten valmentava johtaminen soveltuu kohde organisaatioon. Kehittämiprojektin tarkoitus on kehittää ja juurruttaa valmentavan johtamisen malli osaksi lastenkodin arkea. Kerätyn tiedon pohjalta pyritään saamaan käsitys siitä, miten valmentavalla johtamisella lastenkodissa johdetaan oman työnsä asiantuntijoita yhä asiakaslähtöisempään suuntaan. Saatua tietoa käytetään uusien vastaavien ohjaajien perehdytyksessä ja nykyisten vastaavien ohjaajien johtamiskulttuurin vahvistamisessa.

Koko hoitohenkilöstö osallistuu kehittämiprojektiin osallistumalla työpajoihin. Avoimuuden ja luottamuksellisuuden takaamiseksi työpajojen sisältö ja työskentelytavat avataan työryhmälle huolellisesti. Työskente-

Postiosoite	Käyntiosoite	Puhelin	Y-tunnus	Tilinro
PL 6000 00099 HELSINGIN KAUPUNKI sosiaalijaterveys@hel.fi	Toinen linja 4 A Helsinki 53 www.hel.fi/sotepe	+358 9 310 5015 Fakeli +358 9 310 42504	0201256-6	FIS7 8000 1300 0616 38 Atv_nro FI02012566



Helsingin kaupunki
 Sosiaali-, terveys- ja pelastustoimiala
 Perhe- ja sosiaalipalvelut -palvelukokonaisuus
 Lastensuojelu ja perhesosiaalityö

Pöytäkirja
 31.03.2023

2 (2)

Lastensuojelun johtaja

lyn missään vaiheessa ei kerätä mitään henkilötietoja ja työpajojen tulokset tullaan julkistamaan niin, ettei yksittäinen työpajaan osallistuja ole tunnistettavissa tuloksista. Opinnäytetyöhön osallistuminen on täysin vapaaehtoista ja kaikilla osallistujilla on oikeus peruuttaa antamansa suostumus tai keskeyttää osallistuminen, milloin vain seuraamuksetta tai syytä kertomatta. Mikäli osallistuminen peruuntuu tai keskeytyy voi osallistuja työskennellä työpajan ajan normaalisti osastotyössä.

Lastenkotitoiminnan päällikkö puoltaa tutkimuslupaa.

Sosiaali-, terveys- ja pelastuslautakunnan päätöksen 17.1.2023 § 11 mukaan sosiaalihuollon asiakirjojen ja terveydenhuollon potilasasiakirjojen antamisesta päättää lastensuojelun johtaja (lastensuojeluun kohdistuvat tutkimusluvut).

Lisätiedot

Ida Nikula, kehittämiskonsultti, puhelin: 050 5489063
 ida.nikula(a)hel.fi

Liitteet

- 1 [Salassa pidettävä \(JulkL \(621/1999\) 24.1 § 21 k\)](#)
- 2 [Salassa pidettävä \(JulkL \(621/1999\) 24.1 § 21 k\)](#)
- 3 [Salassa pidettävä \(JulkL \(621/1999\) 24.1 § 21 k\)](#)
- 4 [Salassa pidettävä \(JulkL \(621/1999\) 24.1 § 21 k\)](#)
- 5 [Salassa pidettävä \(JulkL \(621/1999\) 24.1 § 21 k\)](#)
- 6 [Salassa pidettävä \(JulkL \(621/1999\) 24.1 § 21 k\)](#)

Muutoksenhaku

Oikaisuvaatimusohje, sosiaali-, terveys- ja pelastuslautakunta

Otteet

Ote	Otteen liitteet
Hakija	Oikaisuvaatimusohje, sosiaali-, terveys- ja pelastuslautakunta
	Liite 1
	Liite 2
	Liite 3
	Liite 4
	Liite 5
	Liite 6
Yhteyshenkilö	Liite 1
	Liite 2
	Liite 3
	Liite 4
	Liite 5
	Liite 6

Postiosoite	Käyntiosoite	Puhelin	Y-tunnus	Tilinro
PL 6000 00099 HELSINGIN KAUPUNKI sosiaaliterveys@hel.fi	Tolonen Iltja 4 A Helsinki 53 www.hel.fi/sotepe	+358 9 310 5015 Faksi +358 9 310 42504	0201256-6	F157 8000 1300 0616 38 Alv.nro FI02012566