

Opinnäytetyö (YAMK)

Tradenomi, SOTE- palveluiden ja -liiketoiminnan johtaminen

2024

Johanna Arppe

Valmentavan johtamisen nykytila ja  
kehittämistoimenpiteet lähiesihenkilötyön  
näkökulmasta

Case: Rinnekodit Oy



Opinnäytetyö (YAMK) | Tiivistelmä

Turun ammattikorkeakoulu

Tradenomi, SOTE- palveluiden ja -liiketoiminnan johtaminen

2024 | 67 sivua

Johanna Arppe

## Valmentavan johtamisen nykytila ja kehittämistoimenpiteet lähiesihenkilötyön näkökulmasta

- Case: Rinnekodit Oy

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää esihenkilöiden näkemyksiä ja kokemuksia valmentavan johtamisen nykytilasta ja kehittämistarpeista toimeksiantaja organisaatiossa. Lisäksi haluttiin selvittää tunnistavatko he organisaation johtamislupauksen. Tutkimusaineistona toimivat lähiesihenkilöille kohdennetun puolistrukturoidun kyselytutkimuksen vastaukset.

Tuloksina nousi esiin valmentavan johtajuuden käsitteen selkiyttämisen ja yhteisen ymmärryksen tarve läpi organisaation. Esihenkilöt kuitenkin näkevät valmentavan johtamisen mallin toimivaksi johtamisen malliksi ja tavoittelemisen arvoiseksi. Esihenkilöt kokevat, että mallia on lähdetty jalkauttamaan, mutta teemaa tulisi vielä käsitellä laajemmin esimerkiksi koulutuksissa ja esihenkilöfoorumeilla. Myös ajanpuute ja ajan löytäminen valmentavaan johtamisotteeseen nousi haasteena esiin. Organisaatorajat ylittävää yhteistyötä ja dialogia kaivattiin valmentavan johtamisen edistämiseksi.

Tulosten perusteella todetaan, että valmentavan johtajuuden kehittämiseen tarvitaan organisaatiossa vielä panostusta yhtenäisen käsitteistön, strategisen jalkauttamisen ja konkreettisten tukitoimien osalta. Tärkeää on luoda oppimisen kulttuuri, jossa sekä esihenkilöt että työntekijät sitoutetaan valmentavaan ajatteluun ja annetaan siihen riittävät resurssit.

Asiasanat: Johtaminen, johtaminen sosiaali- ja terveystieteillä, valmentava johtaminen

Master's Thesis | Abstract

Turku University of Applied Sciences

Management of Social and Health Services and Business

2024 | 67 pages

Johanna Arppe

## The Current State and Development Measures of Coaching Leadership from the Line Manager Perspective. Case: Rinnekodit Oy

The aim of this thesis was to examine supervisors' views and experiences on the current state and development needs of coaching leadership in the target organization. Additionally, it aimed to determine whether supervisors recognize the organization's leadership promise. The research data consisted of responses to a semi-structured questionnaire targeted at front-line supervisors. The results highlighted the need for clarifying the concept of coaching leadership and establishing a shared understanding throughout the organization. However, supervisors view the coaching leadership model as an effective and desirable approach to leadership. They feel that the implementation of the model has begun, but the topic should be further addressed, for example, through training and supervisor forums. Lack of time and finding time for a coaching leadership approach also emerged as a challenge. Cross-organizational collaboration and dialogue were called for to promote coaching leadership. Based on the results, it is concluded that the development of coaching leadership in the organization still requires investment in terms of establishing a unified terminology, strategic implementation, and concrete support measures. It is important to create a learning culture where both supervisors and employees are committed to coaching thinking and provided with sufficient resources.

Keywords: Leadership, Management in Health and Social Care, Coaching Leadership

## Sisältö

<b>1 Johdanto</b>	<b>6</b>
1.1 Tutkimuksen tausta ja tarve	6
1.2 Tutkimuksen tavoitteet, raja- aus ja tutkimuskysymykset	8
<b>2 Johtaminen</b>	<b>10</b>
2.1 Johtamisen muutos	10
2.2 Sosiaali- ja terveysalan johtaminen	12
2.3 Johtamislupaus	14
<b>3 Valmentava johtaminen</b>	<b>16</b>
3.1 Valmentavan johtamisen tarve	16
3.2 Valmentava organisaatiokulttuuri	18
3.3 Valmentavan esihenkilön osaaminen ja asenne	22
3.4 Arvostava kohtaaminen ja palautteen anto	24
3.5 Valmentavan johtajan rooli	27
3.6 Valmentavan johtamisen kehittäminen	29
3.7 Valmentavan johtamisen työkalut	31
3.7.1 GROW-malli	31
3.7.2 Ratkaisukeskeinen toimintamalli	33
<b>4 Tutkimuksen toteutus</b>	<b>35</b>
4.1 Kohdeorganisaation johtamisen malli ja johtamislupaus	35
4.2 Tutkimusote	37
4.3 Aineiston keruu	38
4.4 Aineiston analysointi	39
4.5 Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys	40
<b>5 Tutkimustulokset</b>	<b>43</b>
<b>6 Johtopäätökset</b>	<b>51</b>
6.1 Yhteenvedo	51
6.2 Kehittämisehdotukset	54

6.3 Jatkotutkimus	56
<b>Lähteet</b>	<b>58</b>

## **Liitteet**

Liite 1. Saatekirje kyselyyn	64
Liite 2. Kysely	65

## **Kuviot**

Kuvio 1. Valmentavan johtamiskulttuurin edellytykset	21
Kuvio 2. Valmentavan johtajan tunneälykyys	23
Kuvio 3. Johtamislupaus	37
Kuvio 4. Johtamislupauksen toteutuminen käytännössä	43
Kuvio 5. Kokemus tuen ja ohjauksen saamisesta omalta esihenkilöltä	44
Kuvio 6. Suurimmat haasteet valmentavan johtamisen yhteydessä.	45
Kuvio 7. Mitä esihenkilöt toivovat lisää omalta esihenkilöltään valmentavan johtamisen näkökulmasta	46
Kuvio 8. Konkreettiset toimenpiteet valmentavan johtajuuden tehokkaampaan toteuttamiseen organisaatiossa	48

## **Taulukko**

Taulukko 1. Kehittämisehdotukset	55
----------------------------------	----

# 1 Johdanto

## 1.1 Tutkimuksen tausta ja tarve

Toimintaympäristön muuttuessa nopeasti, organisaatiot joutuvat sopeutumaan uusiin haasteisiin ja tilanteisiin. Työelämän murroksessa ei siirrytä yhdestä työn tekemisen tavasta toiseen, vaan pikemminkin siirrytään yhdestä työn tekemisen tavasta useisiin erilaisiin tapoihin. Lisäksi muutos etenee eri aloilla ja alueilla eri tahtiin ja eri tavoin. Tulevaisuuden työelämä tulee olemaan nykyistä monipuolisempaa ja monimuotoisempaa. Tämä vaikuttaa myös johtamisen tapaan ja tarpeeseen uudistua. (Kerkkänen & Niiranen, 2014, 57; Dufta ym., 2017, 47.) Työelämän megatrendit eli työvoiman demografiset tekijät, teknologian kehittyminen ja globalisaatio vaikuttavat organisaatioissa tehtävään henkilöstötyöhön. Osaamisen jakaminen korostuu erikoistuneen asiantuntijaosaamisen lisääntyessä ja vuorovaikutukseen ja vaikuttamiseen liittyvät taidot verkostojen rakentamisen ohella ovat tärkeitä esihenkilötaitoja. (Ristikangas & Grünbaum, 2014, 19–25; Sitra, 1019, 2–6.) Ruudun (2020, 14) mukaan työntekijöiltä ja johtajilta odotetaan uudenlaista tapaa ajatella, johtaa, olla vuorovaikutuksessa sekä säädellä omaa energiaansa. Valmentava johtajuus tarjoaa menetelmiä ja lähestymistapoja, jotka auttavat johtajia tukemaan työntekijöitä muutoksessa, edistämään joustavuutta ja luomaan organisaatioon oppimiskulttuuria tukevia malleja. (Viitala & Järnström, 2014, 2; Puusa ym., 2012, luku 7.)

Moderni tapa johtaa perustuu humanistiseen ihmiskäsitykseen ja hyvään tahtoon. Se on vuorovaikutteista, empaattista ja ihmisläheistä. (Moksi, 2016, 12.) Toimintaympäristön muuttuessa monimutkaisemmaksi ja verkostomaisemmaksi muuttaa se myös työelämässä toimivilta vaadittavia ominaisuuksia, kuten monitahoista ajattelua ja itsenäistä toimintakykyä. Työntekijä nähdään vastuuta kantavana toimijana, jota ei ole tarpeen kontrolloida. Tämä muuttaa myös työn johtamiselle kohdentuvia odotuksia

enemmän kuuntelemaan ja työntekijät kokonaisvaltaisemmin huomioimaan suuntaan. (Soback, 2021, 9–10; Dufta, ym., 2017, 11–18.)

Sosiaali- ja terveysalan johtaminen on ennen kaikkea ihmisten johtamista. Erityisesti sote-palveluita tuottavat organisaatiot ovat tunnistaneeet valmentavan johtamisen potentiaalin parantaa palveluiden laatua, asiakastytytyväsyyttä ja työntekijöiden hyvinvointia. Valmentava johtaminen tarjoaa mahdollisuuden luoda osallistava organisaatiokulttuuri, jossa työntekijät kokevat olevansa arvostettuja ja voivat kehittää omaa ammattitaitoaan.

Valmentava johtaminen on noussut keskeiseksi lähestymistavaksi organisaatioissa, jotka pyrkivät luomaan avoimempaa ja osallistavampaa työympäristöä sekä tukemaan työntekijöiden kehittymistä ja sitoutumista. Valmentavan johtamisen tavoitteena on, että johtajat ja esihenkilöt kaikilla toiminnan tasoilla pääsevät käyttämään osaamistaan toteuttaakseen johtamistyötä organisaation tavoitteiden mukaisesti. (Kerckänen & Niiranen, 2014, 57; Rantanen ym., 2020, 56.)

Esteinä valmentavan johtamisen toteutumiselle voidaan nähdä sen vaatima aika ja resurssi. Organisaatioissa, joissa aika ja resurssit ovat rajallisia tämä voidaan kokea haasteeksi. Esihenkilöiden on tasapainoteltava valmentamisen ja muiden johtamistehtävien kanssa. On myös mahdollista, että esihenkilö ei puutu riittävästi ongelmiin tai tarjoa ohjausta työryhmälleen. Tämä voi vaikuttaa negatiivisesti suorituskyykyyn ja tuloksiin.

Tämä opinnäytetyö tutkii valmentavan johtamisen nykytilaa sosiaali- ja terveyspalveluita tuottavassa organisaatiossa missä valmentavan johtamisen periaatteet ovat käytössä. Tutkimus toteutettiin lähiesihenkilöille suunnatulla Webropol- kyselyllä, jonka tarkoituksena oli kerätä tietoa siitä, miten valmentava johtaminen toteutuu käytännössä sekä tunnistaa kehityskohteita organisaation johtamiskäytännöissä ja valmentavan johtamisen toteutuksessa. Lisäksi tavoitteena oli selvittää mitkä ovat lähiesihenkilöiden kokemat suurimmat haasteet valmentavan johtamisen mallin toteuttamiselle sekä tunnistavatko lähiesihenkilöt organisaation johtamislupauksen. Organisaatiossa on käytössä

myös itseohjautuvien tiimien malli, mutta tämä rajattiin tutkimuksen ulkopuolelle, sillä organisaatio on muuttamassa strategiakauden vaihtuessa valmentavan johtajuuden rinnalle arvostavan kohtaamisen periaatteet.

## 1.2 Tutkimuksen tavoitteet, rajaus ja tutkimuskysymykset

Tutkimuksen tavoitteena on kerätä tietoa siitä, miten kohdeorganisaatiossa valmentava johtaminen toteutuu käytännössä, sekä tunnistaa kehityskohteita organisaation johtamiskäytännöissä ja valmentavan johtamisen toteutuksessa. Lisäksi tavoitteena on selvittää mitkä ovat lähiesihenkilöiden kokemat suurimmat haasteet valmentavan johtamisen mallin toteuttamiselle ja tunnistavatko lähiesihenkilöt organisaation johtamislupauksen.

Tutkimuskysymykset:

1. Tunnistavatko lähiesihenkilöt organisaation johtamislupauksen?
2. Mikä on lähiesihenkilöiden näkemyksen mukaan valmentavan johtamisen nykytila sosiaali- ja terveystaloudellisesti tuottavassa yrityksessä?
3. Minkälaista tukea yrityksen lähiesihenkilöt kaipaavat valmentavan johtamisen mallin toteuttamiseksi?

Tutkimus on rajattu organisaation liiketoiminnan lähiesihenkilöihin. Tutkimuksen tutkimuskysymykset rajoittuvat arvioimaan valmentavan johtamisen nykytilaa ja mahdollisia kehittämistarpeita. Tutkimuksessa keskitytään lähiesihenkilöiden kokemaan osaamiseen valmentavan johtamisen mallin mukaisesti sekä siihen minkälaista tukea ja osaamista he mallin toteuttamiseksi tarvitsevat. Osaamisen johtaminen on keskeinen osa valmentavaa johtamista, mutta tätä ei tutkimuksessa käsitellä. Myös tiimien itseohjautuvuus on rajattu tämän tutkimuksen ulkopuolelle.

Tutkimuksen avulla organisaatio voi tunnistaa käytetyn johtamismallin vahvuudet ja kehittämistarpeet ja siten edistää jatkuvaa toiminnan parantamista

ja oppimista. Tutkimus antaa lähiesihenkilöille myös mahdollisuuden ilmaista mielipiteensä ja kokemuksensa valmentavan johtamisen mallista, mikä edistää osallistavaa ja avointa organisaatiokulttuuria.

Tutkimuksen tulokset auttavat organisaatiota tarjoamaan parempaa tukea lähiesihenkilöilleen valmentavan johtamisen mallin toteuttamisessa ja kehittämisessä sekä vahvistaa valmentavan johtamisen mallin käyttöä ja vaikutusta. Tutkimusmetodina käytetään organisaation lähiesihenkilöille kohdennettua puolistrukturoitua kyselytutkimusta missä esitetään sekä strukturoituja, että avoimia kysymyksiä.

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys sisältää kuvauksen sosiaali- ja terveysalan johtamisen erityispiirteistä, valmentavasta johtamisesta, sen toteutumisen edellytyksistä ja mahdollisista esteistä.

## 2 Johtaminen

### 2.1 Johtamisen muutos

Johtaminen on kehittynyt Taylorin tiukoista liikkeenjohdon periaatteista ja sääntöjen noudattamisesta kohti uudistumista ja hyvinvointia huomioivaa mallia (Sydänmaanlakka, 2014, 8–9). Juutin (2018, 30–31) mukaan jokaista aikaa leimaa omat johtamisnäkömyksensä, mikä on monimutkaistanut esihenkilöiden työtä edellyttäen jatkuvaa sopeutumista ajan vaatimuksiin.

Toimintaympäristö on muuttunut 1970-luvulta 2000-luvulle siirryttäessä staattisesta säännöllisyyden ja kompleksisuuden kautta epäjatkuvuuden aikaan. Nykyistä toimintaympäristöä leimaavat yllätyksellisyys, pirstaleisuus ja hallitsemattomuus, jotka pakottavat myös johtajuuskäytännöt muuttumaan (Sydänmaanlakka, 2014, 20). Useat organisaatiot pyrkivätkin kehittämään johtamistaan, sillä siitä on muodostunut keskeinen kilpailutekijä ja ydinosaamista muuttuvan toimintaympäristön luomien odotusten myötä (Ristikangas & Ristikangas, 2017, 25–28). Johtamiskäyttäytymistä muuttaa myös uusien sukupolvien tulo työelämään (Ristikangas & Ristikangas, 2013, 18).

Ropon (2011, 210–211) mukaan johtamisesta ja johtajuudesta on kehittynyt ammatti, joka tarvitsee jatkuvaa kehitystä ja uusia näkökulmia pysyäksään ajassa. Johtajuus ei ole vain yhden toimialan, organisaation tai yksilön ominaisuus, vaan se on pikemminkin dynaaminen toiminta, joka sopeutuu todellisiin työelämätilanteisiin, toimijasuhteisiin ja -kokemuksiin sekä erilaisiin tavoitteisiin ja verkostoihin. Tehtävän tavoitteena on palvella kestävästi organisaatioita, työyhteisöjä ja laajemmin koko työelämää. Viitalan ja Jylhän (2019, 52) mukaan johtamisen fokus on muuttunut suorituksen lisäksi ihmiseen itseensä.

Johtaminen on tietoista toimintaa, joka tulee olla linjassa organisaation strategian ja arvojen kanssa. Johtajuutta voidaan kehittää ja vahvistaa

lisäämällä osaamista ja parantamalla vuorovaikutustaitoja. Johtajuutta tarvitaan, jotta ihmiset ja asiat etenevät kohti organisaation tavoitteita. Asenne ja konkreettinen tekeminen kuvaa johtamista eli tapoja, joilla johtajuus ilmenee. (Ristikangas & Ristikangas, 2017, 25–28; Työterveyslaitos, n.d.a.)

Menestyminen johtamistehtävässä edellyttää syvällistä ymmärrystä johtamisen kokonaisuudesta. Johtaminen on monitahoinen ja monimutkainen käsite, ja sen hallitseminen edellyttää perehtymistä erilaisiin teorioihin ja käytäntöihin, kuten organisaatioteorioihin, henkilöstöjohtamiseen, eettiseen johtamiseen, viestintään ja muutosjohtamiseen. Tuloksellinen johtaminen vaatii johtajalta kykyä tunnistaa omaa käyttäytymistään ja sen vaikutusta muihin, sekä kykyä sopeutua erilaisiin tilanteisiin ja reagoida niihin tilanteiden vaatimalla tavalla. Johtajan on myös osattava soveltaa johtamiskäyttäytymistään. (Jalava, 2001, 18–23; Pirnes, 2003, 14–20.)

Työelämän ajankohtaisia asioita ovat työntekijän roolin korostuminen, työyhteisöjen monimuotoisuus, teknologian kasvu, johtamisen roolin muutos, kestävän kehityksen korostuminen sekä joustavampien työskentelytapojen odotukset. (Sitra, 2019, 2–6.) Toimintaympäristön jatkuva muutos vaatii johtajalta empatiaa, kuuntelua, läsnäoloa ymmärryksen luomista sekä dialogia eli inhimillisiä johtamistaitoja. Vastuunotolla, suunnan näyttämällä ja kutsumalla mukaan dialogiin rakennetaan luottamusta. Johdetaan esimerkiksi luomalla yhteistä todellisuutta.

Johtamisessa yhdistyvät strateginen ajattelu sekä henkilöstöä osallistava ja huomioiva ote. Johtajan tulee näyttää suuntaa ja sitouttaa työntekijät yhteisiin päämääriin. Samalla johtaminen on parhaimmillaan palvelevaa ja motivoivaa, esihenkilön luodessa edellytykset onnistumisille ja kannustaessa tiimiään eteenpäin. Johtamisen avulla voidaan sitouttaa työntekijöitä vahvistamalla heidän työmotivaatiotaan. Työmotivaatio syntyy varmistamalla, että työntekijöillä on riittävä koulutus ja osaaminen vastaamaan työn vaatimuksia. Samalla työssä viihtyvyyttä voidaan lisätä hyvällä vuorovaikutuksella, kannustamisella ja selkeällä työnkuvalla. Motivoitunut ja tavoitteisiin sitoutunut henkilöstö on

onnistuneen johtamisen tulosta. (Sippola, 2023, 21, 220; Työterveyslaitos, n.d.a.)

Viitalan ja Jylhän (2019, 11) mukaan esihenkilöillä on tärkeä rooli työn suunnan ja sisällön kehittämisessä sekä henkilöstön osaamisen varmistamisessa organisaation strategisten tavoitteiden näkökulmasta. Lisäksi heillä on merkittävä tehtävä luoda oppimista ja työntekoa tukeva ilmapiiri. Erityisen tärkeää on esihenkilön johtaminen omalla esimerkillään näyttäen, miten työpaikalla toimitaan (Järvinen, 2012, 144). Oman alan pätevyyden hallitseminen lisää itseluottamusta ja vahvistaa johtamistaitoja. Hyvä johtaja on aito ja valmis vastaanottamaan palautetta, mikä auttaa luomaan luottamusta. Nikula (2022, 56) korostaakin jokaisen työntekijän, myös johtajien ja esihenkilöiden jatkuvaa oppimista ja itsensä johtamista. Tälle suuntaa voi antaa organisaation johtamislupaus.

## 2.2 Sosiaali- ja terveysalan johtaminen

Sosiaali- ja terveysala voi saavuttaa kilpailuetua tehokkaammalla toiminnalla ja osaavalla sitoutuneella henkilöstöllä (Parvinen ym., 2005, 44). Alan johtamisessa onkin oleellista ymmärtää organisaatioiden olevan henkilövaltaisia, lakien ja asetusten ohjaamia, tieto- ja osaamisintensiivisiä sekä moniulotteisia ja jatkuvasti muuttuvia (Nikkilä & Paasivaara, 2007, 24–25; Niiranen ym., 2010, 27). Niihin vaikuttavat poliittiset, hallinnolliset ja yhteiskunnalliset muutokset, ja niissä työskenteleminen edellyttää tietoista suhdetta omaan työhön. Tämä asettaa johtamiselle monenlaisia vaatimuksia ja tarpeen jatkuvasti kehittyä. Nykyajan sosiaali- ja terveysalan johtaminen painottuuakin muutosjohtamiseen, jonka ydintä on johtajan kyky ymmärtää tunteiden vaikutus ihmisten käyttäytymiseen ja reaktioihin sekä hallita mielenprosesseja muutostilanteissa (Kallankari, 2019, 127–137). Esihenkilöiden työ onkin muuttunut asijaohjauksesta osallistavan työkalutuurin rakentamiseksi (Kaijala & Tolvanen, 2020, 25).

Sosiaali- ja terveydenhuollossa yhdistyvät sekä palvelu- että moniammatillisen organisaation piirteet. Johtajan on kyettävä ymmärtämään näiden organisaatioiden erityispiirteitä ja hallita toiminnan eettisiä periaatteita. Lisäksi hänen on hahmotettava miten organisaatio parhaiten luo arvoa asiakkailleen. Esihenkilön keskeisenä tehtävänä on luoda edellytykset laadukkaalle työlle ja varmistaa, että kaikki työyhteisön prosessit, käytännöt ja rakenteet tukevat organisaation strategisia tavoitteita sekä eettisesti korkeatasoista toimintaa. Johtamisen ydin on palveluiden laadussa ja asiakkaan parhaassa. Tämä edellyttää johtajalta visiota siitä, mihin suuntaan toimintaa tulee kehittää. Säännöllinen toiminnan arviointi, henkilöstön osallistaminen sekä rakenteiden kriittinen tarkastelu varmistavat, että toiminta kulkee jatkuvasti tavoitteiden ja arvojen mukaisesti. Eettinen pohdinta, omien käytäntöjen kyseenalaistaminen ja asiakaslähtöisen ajattelun johtaminen ovat keskeisiä tehtäviä. Palveluperiaatteen mukaisesti asiakaslähtöisyys on sosiaali- ja terveyspalveluiden ytimessä. Sen on ohjattava kaikkea organisaation toimintaa tehokkuus- ja ammattikuntanäkökulmien ohitse. Organisaatiokulttuuri, johtaminen, toimintamallit ja palvelut on rakennettava asiakaskokemuksen ympärille, ei ainoastaan organisaation lähtökohdista käsin. (Nikkilä & Paasivaara, 2007, 24–25.)

Sosiaali- ja terveysalan johtaminen vaatii siis laaja-alaista otetta, arvojohtamista sekä visionääristä muutososaamista, jotta lakisääteiset velvoitteet, asiakkaiden tarpeet ja laadukas palvelutuotanto sovitetaan yhteen. Onnistuessaan johtaminen saa aikaan laadukkaan, eettisen ja vaikuttavan toimintakulttuurin koko organisaatiossa.

Organisaation menestyksen kannalta on ratkaisevaa, että johtajat ja esimiehet kaikilla tasoilla pystyvät johtamaan toimintaa asetettujen tavoitteiden mukaisesti (Kerkkänen & Niiranen, 2014, 57,144; Syväjärvi & Pietiläinen, 2016, 13; Niiranen ym., 2010, 25). Sosiaali- ja terveysalalla erityisen tärkeää on työn kohteen selkeä määrittely ja yhteinen ymmärrys siitä. Mikäli toiminnan kohde on tekijöille epäselvä, koko toiminnan olemassaolon perusteleminen vaikeutuu. Toiminnan kohteena ovat potilaat, asiakkaat ja laajemmin koko väestö. Tämä

päämäärä on yhteinen koko moniammatilliselle työyhteisölle, eikä hoitotyö voi määrittellä arvojaan, visioitaan ja strategioitaan eristyksissä muusta toiminnasta (Simoila, 1999, 24). Johtamisen keskeisenä tehtävänä onkin varmistaa toiminnan yhtenäisyys ja suuntaaminen kohti yhteistä tavoitetta palvella asiakkaita mahdollisimman hyvin.

Myllärisen (2014, 90) mukaan sosiaali- ja terveysalan johtajan tärkein työväline on tieto. Myös Vakkala ja Palo (2016, 189) kuvaavat alaa tietointensiiviseksi alaksi missä tietoprosessit ovat keskeinen osa toimintaa. Omanlaisen kontekstin tiedon merkitykselle luo alan professionaalisuus ja kulttuuri, jossa johtajien ja esihenkilöiden on kyettävä käsittelemään ja luomaan tietoa toiminnan tavoitteiden saavuttamiseksi.

Sosiaali- ja terveysalan johtamisessa on myös huomioitava kentän monimuotoisuus sen sisältäessä eri ammattiryhmien ja palveluiden hallintaa. Toimintaa leimaa vahva asiakaslähtöisyys, jolloin esihenkilön on kyettävä johtamaan myös asiakaskokemusta huolehtimalla palvelun laadusta ja asiakaskokemuksesta. Johtamisen yhtenä tehtävänä on myös edistää yhteistyötä verkostoissa ja näin parantaa palveluiden laatua ja tehokkuutta. Haasteiksi sosiaali- ja terveysalan johtajille ja esihenkilöille voi muodostua henkilöiden vahva ammattiperustasta nouseva professionaalinen ajattelu ja substanssiosaaminen. Tämä voi johtajuuden rinnalla aiheuttaa ristiriitoja, kun johtamistyön tavoitteena on taloudellisuuteen ja tehokkuuteen tähtäävät päämäärät. (Viitanen ym., 2007, 14–15.)

### 2.3 Johtamislupaus

Organisaatiossa vallitsevat yhteiset uskomukset ja normit asettavat raamit johtamiselle ja samalla tarjoavat esihenkilölle tietoa siitä, miten toimia eri tilanteissa. Organisaatio määrittelee itse mikä katsotaan hyväksi johtamiseksi. Johtamiskulttuuri rakentuu ihmisten välisissä suhteissa, arkipäivän kohtaamisissa ja konkreettisissa teoissa, jotka heijastavat voimakkaammin johtamiskulttuurin ilmenemismuotoja kuin yrityksen arvot, strategiat ja visio.

Esihenkilöillä on merkittävä vaikutus työntekijöiden näkemyksiin organisaatio- ja johtamiskulttuurista: heidän käyttäytymisensä ja arvojen esittäminen perustuvat tietoisesti tai tiedostamatta muiden johtotasojen, kuten heidän omien esihenkilöidensä, toimintaan. Työntekijöiden kokemus organisaatio- ja johtamiskulttuurista muodostuu siitä, miten esihenkilö priorisoi asioita, kommunikoi muiden kanssa ja ratkaisee ongelmia työyhteisössä. Johtamisen periaatteet määrittelevät sen, minkälaista johtamista organisaatiossa arvostetaan ja tavoitellaan. (Nikula, 2022, 31, 40; Sydänmaanlakka, 2014, 39–40.)

Organisaation käytäntöön ottamat johtamislupaukset välittävät esihenkilöille selkeän viestin siitä, millaista johtamiskäyttäytymistä organisaation johto odottaa ja vaatii esihenkilöiltä. Johtamislupaukset konkretisoivat keskeiset johtamiskyvykkyyden osatekijät, joihin esihenkilöt voivat peilata omia taitojaan. Tämä auttaa esihenkilöitä kehittämään itseään johtajana, tunnistamaan kehityskohteita, vahvuuksiaan sekä arvioimaan, ovatko heidän arvopohjansa yhteneväiset organisaation johtamisen arvopohjan kanssa. Organisaatioissa, joissa on esihenkilöitä useilla eri organisaatiotasoilla, johtamislupaukset tukevat myös keskijohdon ja ylimmän johdon roolia heidän kehittäessään alaistensa esihenkilöroolissa toimivia tiimiläisiä. (Nikula, 2022, 42.) Myös Schein (2004, 25) nostaa esiin johtamiskäytäntöjen yhdenmukaistamisen merkityksen organisaation arvojen ja uskomusten kanssa positiivisen ja tehokkaan kulttuurin luomiseksi. Voidaan siis todeta, että johtamislupauksen laatiminen organisaatiolle on tärkeää, koska se luo selkeyttä, rakentaa luottamusta ja edistää johtamisen kehittämistä organisaatiossa.

## 3 Valmentava johtaminen

### 3.1 Valmentavan johtamisen tarve

Valmentavalla johtamisella ei ole yhtä ainoaa määritelmää. Se on kehittynyt coaching kehittämismenetelmästä missä ulkoinen valmentaja ohjaa organisaation johdon kehittymistä työssään. Valmentaminen sanana voi tarkoittaa muitakin asioita kuten yritys- tai urheiluvalmennusta (Carlsson & Forssell, 2017, 25). Tässä opinnäytetyössä valmentavalla johtamisella tarkoitetaan organisaation sisäistä valmentavan esihenkilön ja työntekijän vuorovaikutussuhdetta ja menetelmiä, joilla pyritään kehittämään kykyä itsenäiseen päätöksentekoon, systeemiseen ajatteluun ja kehittymiseen. Johtamistyössä korostuu mukautuvuus, aitous ja persoonallisuus.

Nopeat muutokset toimintaympäristössä luovat tarpeen ketterälle ja osallistavalle johtamismallille. Työ tapahtuu lisääntyvässä määrin verkostoissa ja työntekijöiden odotukset inhimilliselle kohtaamiselle kasvavat. (Soback, 2021, 1; Uutela, 2019, 11). Kiinnostus valmentavaa johtamista kohtaan johtuukin yhteiskuntamme laajemmista murrosvoimista. Kuten Soback (2021, 23–28) tuo esiin, jatkuvat muutokset pakottavat organisaatiot sopeutumaan uusiin tilanteisiin. Tämä edellyttää nopeampaa päätöksentekoa siirtämällä valtaa hierarkiassa lähemmäs työntekijätasoa. Samalla itseohjautuvuuden ja omaaloitteisuuden vaateet työntekijöille kasvavat. Phillips (1994, 19) puolestaan huomauttaa, että valmentavaa otetta voidaan hyödyntää myös ylittämään hierarkioita ja toiminnallisia rajoja organisaatioissa.

Viitalan ja Järllströmin (2014, 116) mukaan valmentavan johtajuuden tarjoamat työkalut auttavat johtajia tukemaan työntekijöiden hyvinvointia ja jaksamista muutosten keskellä. Se luo oppimiskulttuuria, joustavuutta ja vahvistaa organisaation muutosvalmiutta. Valmentamalla voidaan siten edistää työntekijöiden kykyä selviytyä tehokkaasti muutoshaasteista (Uusiautti, 2013, 54).

Johtamisympäristöt voidaan Sobackin (2021, 17–18) mukaan jakaa kolmeen eri luokkaan: stabiileihin, kaoottisiin ja kompleksisiin. Kukin näistä edellyttää omanlaistaan johtamisotetta. Toimintaympäristömme ovat kuitenkin siirtymässä yhä kompleksisempaan suuntaan, mikä asettaa uusia vaatimuksia johtamismenetelmille. Jotta organisaatiot menestyisivät tulevaisuudessa, niiden on omaksuttava kompleksisen maailman johtamismalleja kuten valmentava ote.

Kolme keskeistä muutosvoimaa ovat Sobackin (2021, 21–23) mukaan toimintaympäristön nopea muutostahti, työn verkostoituminen sekä odotukset inhimillisestä johtajuudesta. Valmentava johtaminen vastaa juuri näihin tarpeisiin korostaen osallistamista, vuorovaikutusta, oppimista ja sopeutumiskykyä. Keskiössä on arvostava kohtaaminen, jossa johtaja kysymysten ja tuen avulla mahdollistaa yksilöiden kehittymisen ja potentiaalın hyödyntämisen. Näin valmentava ote auttaa johtajia rakentamaan luottamusta, vahvistamaan sitoutumista ja lisäämään organisaation kykyä reagoida muutoksiin. Se on johtamisinnovaatio, joka vastaa muuttuvan toimintaympäristön haasteisiin inhimillisellä ja osallistavalla otteella.

Vaasan yliopiston tutkimushankkeessa 'Lähijohtamisella parempaa hyvinvointia ja tuloksellisuutta' (Mäkelä ym., 2013, 47) on todettu, että johdetut suoriutuvat paremmin ja työskentelevät tavoitteellisemmin, kun heitä johdetaan valmentavalla otteella. Verrattuna muihin työntekijöihin he myös kehittyvät todennäköisemmin kuin muut. Työn tuloksellisuutta parantaa myös se, että työntekijät voivat työssään paremmin koska he kokevat vähemmän stressiä ja enemmän työn imua. (Kurttila & Aalto, 2021, 14.)

McCarthy (2020, 3) tutkimuksen mukaan valmentavalla johtamisella voidaan lisätä työntekijöiden innovatiivisuutta kehittämällä jatkuvan oppimisen ja kehittämisen kulttuuria organisaatiossa. Työntekijöiden työn hallinnan vahvistuminen nopeuttaa myös heidän ongelmanratkaisutaitojaan ja siten parantaa tehokkuutta. Myös Kurttila ja Aalto (2021, 15) nostavat esiin, että rakentamalla luottamusta työntekijöihin ja kasvattamalla heidän päätöksentekokykyään, voidaan vähentää valvonnan tarvetta ja antaa aikaa niin esihenkilöille kuin työntekijöillekin varsinaiseen työhön. Luottavainen suhde

esihenkilön ja työntekijän välillä vapauttaa energiaa innovointiin. Kehittämällä työntekijöiden taitoja ja kykyjä tehokkaampaan ajanhallintaan, voidaan saavuttaa kokonaisuudessaan tehokkaampaa toimintaa. Tätä tukee roolien ja vastuiden selkeys, joka vahvistaa työntekijöiden priorisointikykyä.

Parhaimmillaan valmentava johtaminen herättää työntekijöissä sisäisen motivaation jatkuvaan uudistumiseen ja kehittymiseen. Se haastaa heitä ylittämään itsensä ja kantamaan aktiivisesti vastuuta oppimisestaan ja toimintansa kehittämisestä. Näin työntekijä ei ole pelkkä johtamisen kohde, vaan aktiivinen toimija omassa ammatillisessa kasvussaan. Esihenkilön rooli on tässä mallissa toimia suunnannäyttäjänä ja innoittajana. Hänen tehtävänä on luoda edellytykset osaamisen kehittymiselle, mutta myös esihenkilön tulee toimia esimerkkinä sitoutumisesta oppimiseen ja jatkuvaan uudistumiseen.

### 3.2 Valmentava organisaatiokulttuuri

Organisaatioiden kulttuuriset normit määrittelevät johtajuuden, mutta johtajilla on myös ratkaiseva rooli kulttuurin luomisessa, hallinnassa ja joskus muuttamisessa (Schein, 2004, 28). Organisaatioiden organisaatiokulttuurin arvot, normit, ajattelumallit ja uskomukset luovat perustan sille, miten valmentava johtajuus omaksutaan ja toteutetaan käytännössä. Erilaiset organisaatiokulttuurit suhtautuvat valmentavan johtamisen ydinasioihin eri tavoin painottaen erilaisia tavoitteita. Sobackin (2021, 91–95) esittämät kolme erilaista kulttuurinäkökulmaa havainnollistavat tätä.

#### **Modernistinen maailmankuva**

Modernistisen maailmankuvan pohjalla on ajatus tieteellisten periaatteiden vaikutuksesta suorituksen johtamiseen. Vastuuttaminen tavoitteiden suuntaisesti suuntaa johtamista. Tavoitteena on järjestäytyä optimaaliseksi arvotuotannon koneistoksi. Keskiössä tässä ajattelumallissa on mm. ongelmanratkaisu, mittaaminen, tehokkuus, jatkuva parantaminen, innovaatiot, kilpailukyky ja rationaalinen älykkyys. Tällaisessa organisaatiossa helposti korostetaan henkilökohtaisen valmentajan roolia. Valmentavat keskustelut

käydään tavoitteiden, aikataulujen sekä arjen haasteiden viitekehyksessä, ei kuitenkaan käskyillä tai ohjeistamalla. Tällaisen toimintamallin riskinä on valmentavan johtamisen näyttäytyminen suorituksen johtamisen välineenä. Tavoitteellisuus hautaa alleen inhimillisen kohtaamisen eikä työntekijä voimaannu hyödyntämään kaikkea potentiaaliaan. (Soback, 2021, 91–93.)

### **Postmoderni humanistinen maailmankuva**

Postmoderni humanistinen maailmankuva on yleistyvä näkökulma, jonka pohjalla toimii ajatus johtajuudesta inhimillisenä kohtaamisena. Huomioidaan jokaisen ihmisen erilaisuus ja tapa kokea asioita. Tässä mallissa keskeisiä arvoja ovat välittäminen, tunteet, autenttisuus, empaattisuus, tasa-arvo ja yhteisöllisyys. Tämän päivän johtajuudelta odotetaan inhimillistä otetta ja postmoderni humanismi on ottanut valtaa yhä useampien organisaatioiden tavassa suhtautua johtamiseen. Mallissa vältetään tarpeettomia valta-asemia ja hierakkisten valta-asemien sijaan korostetaan vastavuoroisuutta, jaettua johtajuutta ja pyritään yhteisönä yhteisymmärrykseen. Valmentavalla johtajuudella haetaan erityisesti hyvinvointia. Riskinä tässä mallissa on, että toisen ihmisen tunteiden ymmärtäminen menee yli ja johtamistyö keskittyy positiivisten tunnekokemusten ylläpitoon. Haastaminen unohtuu. (Soback, 2021, 93–95.)

### **Integraalinen maailmankuva**

Integraalinen maailmankuva on syntynyt tarpeesta jäsentää monimutkaista ja uudenlaista toimintaympäristöä, jossa tarpeen on hahmottaa ajoittain jopa toisilleen vastakohtaisia mahdollisuuksia. Kompleksisuus vaatii siirtymää joko- tai ajattelusta sekä- että ajatteluun. Keskeisinä arvoina tässä mallissa ovat systeemisyys, tarkoituksenmukaisuus, luovuus, joustavuus ja mukautumiskyky. Johtaminen tukee itseohjautuvuutta ja kykyä organisoitua kulloisenkin tilanteen vaatimalla tavalla. Johtajan tehtävänä on ohjata toimintaa yhteisen vision ja tavoitteiden mukaisesti selkeyttäen työntekijöille mikä kulloinkin on oleellista. Valmentavalla johtajuudella haetaan kokonaisvaltaisempaa yhteistä ajattelua. Riskinä johtajuuden muuttuminen yleiseksi ajatusten vaihdoksi,

dialogiksi ilman tavoitetta ja yhteyttä arjen konkreettiseen toimintaan. (Soback, 2021, 95–97; Ristikangas ym., 2021, 36–39.)

Organisaatiokulttuurilla on ratkaiseva merkitys toiminnan tavoitteiden saavuttamisen kannalta. Valmentavan kulttuurin perustana on positiivinen ihmiskäsitys ja lähtökohtana on koko henkilöstön osaamisen jatkuva kehittäminen ja hyödyntäminen. Valmentavassa organisaatiokulttuurissa työntekijät nähdään aktiivisina toimijoina, jotka tarvitsevat riittävät valtuudet ja vastuun oman työnsä kehittämiseen. Esihenkilön rooli on toimia valmentajana, joka tukee ja fasilitoi työntekijöidensä oppimista, oma-aloitteisuutta ja kehittymistä. Yksilöiden kehittymisen lisäksi tuetaan koko organisaation kehittymistä. (Moksi, 2016, 12.) Jos organisaatiokulttuuri on vahvasti auktoriteetteihin nojautuva tai organisaatiossa tapahtuu suuria epävarmuutta lisääviä muutoksia tuo se haasteita valmentavan johtamisen edellyttämän luottamussuhteen rakentamiselle (Jalava, 2001, 70).

Johtamisen näkökulmasta valmentavan kulttuurin keskeinen tavoite on luoda puitteet organisaation tehokkuuden, innovatiivisuuden ja sitoutumisen parantamiselle. Yhteisten pelisääntöjen kautta pyritään sitouttamaan jokainen organisaation jäsen tavoitteisiin ja kehittämään heidän osaamistaan. Valmentavan organisaatiokulttuurin rakentaminen vaatiikin johtamisen, esihenkilötyön ja työyhteisötaitojen päivittämistä sekä organisaation kehitysmuutoksia. (Ristikangas & Ristikangas, 2017, 25–28; Ristikangas & Ristikangas, 2013, 268.)

Valmentava organisaatiokulttuuri syntyy aina yhteistyönä. Innostuminen, motivaatio ja sitoutuminen yhdessä tekemiseen näkyy ilmapiirissä. Ristikankaan ja Ristikankaan (2017, 267) mukaan valmentava kulttuuri rakentuu toimintatavoista ja arvostuksesta, osaamisen sekä vuorovaikutuksen kehittämisestä. Yksilösuoritusten sijaan tulisikin korostaa yhteistyötä. Ristikangas ja Ristikangas (2013, 267–269) nostavat esiin, että huomion tulisi keskittyä toimintatapojen ja arvostusten sekä osaamisen ja vuorovaikutussuhteiden kehittämiseen, jotta luodaan ympäristö missä työntekijät voivat kokea innostumisen tunnetta ja sitoutua yhdessä tekemiseen.

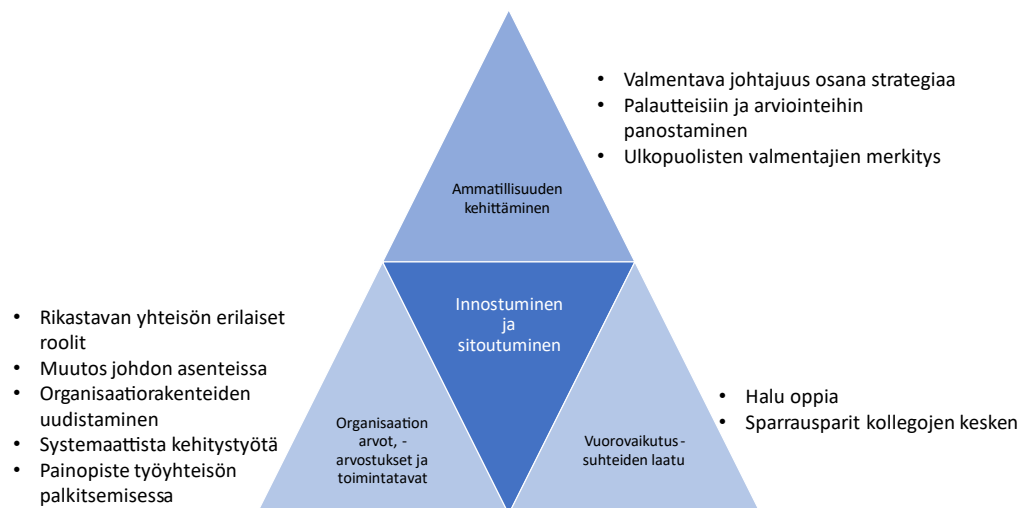
Kun ihmiset aidosti innostuvat valmentavan johtajuuden mahdollisuuksista, edistää se osaamisen kehittämistä, innovatiivisuutta ja tuloksellisuutta.

Sitoutuminen valmentavan johtajuuden periaatteisiin ja sen toteuttamiseen on ehdoton edellytys pysyville muutoksille. Vain vahvan sitoutumisen kautta valmentavista käytänteistä tulee luonteva osa organisaatiokulttuuria.

Sitoutumisen tulee näkyä johdon antamana selkeänä tukena ja resursointina.

Se ilmenee myös haluna määrätietoisesti kehittää osaamista valmennuksellisiin toimintamalleihin. Työntekijöiltä se puolestaan edellyttää vastuun ottamista omasta kehittymisestään ja muutoksestaan.

Innostus ja sitoutuminen kulkevat siis käsi kädessä luoden perustan kulttuurin todelliselle muutokselle kuten kuviossa 1 esitetään. Innostuneisuus antaa muutokselle sysäyksen ja energiaa, sitoutuminen pitää sen vauhdissa ja vie muutoksen loppuun asti juurtumaan organisaation rakenteisiin. Näin ollen organisaation onkin tärkeää kiinnittää huomiota molempiin, sekä inspiroivaan innostukseen, että sitoutumiseen, jotta valmentavasta johtamiskulttuurista tulee kestävää todellisuutta, ei vain ohimenevää ilmiötä.



Kuvio 1. Valmentavan johtamiskulttuurin edellytykset (Ristikangas & Ristikangas, 2013, 268).

Organisaation rakenteet ja tuki sekä esihenkilöt ja heidän toimintatapansa ovat keskeisessä asemassa valmentavan johtamisen toteutumisessa, mutta on tärkeää muistaa myös työntekijöiden rooli. Valmentava johtaminen on laaja käsite, joka ulottuu organisaation eri tasoille, ja se edellyttää myös työntekijöiltä aktiivista panosta. Heidän odotetaan osallistuvan aktiivisesti jatkuvaan oppimiseen, hallitsemaan tehokkaasti työaikaansa ja tekemään itsenäisiä päätöksiä. (Soback, 2021, 28.)

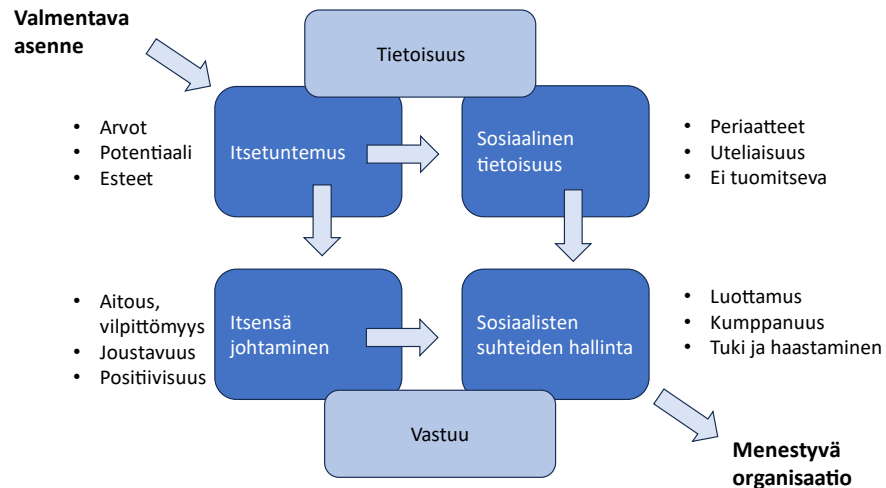
### 3.3 Valmentavan esihenkilön osaaminen ja asenne

Valmentava johtaminen perustuu ajatukseen työntekijöiden potentiaalin ja osaamisen kehittämisestä ja hyödyntämisestä (Ristikangas & Grünbaum, 2014, 13). Sen ytimessä on johtajan taito ja halu ymmärtää sekä vapauttaa työyhteisön voimavaroja (Whitmore, 2017, 39). Esihenkilön rooli ei siten rajoitu vain asioiden ja ihmisten johtamiseen, vaan hänen on motivoitava työntekijöitä ottamaan vastuuta omasta kehityksestään, tuettava heitä ratkaisujen löytämisessä ja tarjottava uusia näkökulmia. Viitalan ja Jylhän (2019, 28) mukaan hierarkioiden madaltumisen seurauksena organisaation eri tasoilla toimivilta esihenkilöiltä edellytetään yhä enemmän samankaltaisia johtamistaitoja.

Valmentava johtaminen pohjautuu erityiseen valmentavaan asenteeseen, jossa korostuvat kuuntelu, empatia, avoimuus ja kysymysten esittäminen valmiiden ratkaisujen sijaan (Whitmore, 2017, 42; Ropo, 2020, 54). Tavoitteena on auttaa työntekijää löytämään omat ratkaisunsa ja kehityspolkinsa esihenkilön toimiessa tukena ja ohjaajana. Keskeistä on näkemys jokaisen potentiaalista ja kyvystä oppia sekä kasvaa ammatillisesti.

Whitmoren (2017, 42) mukaan valmentavan johtamisen ydin muodostuu esihenkilön tunneälystä ja itsetuntemuksesta, sosiaalisesta tietoisuudesta sekä kyvystä johtaa itseään ja hallita ihmissuhteita. Itsensä tunteminen ja omien vahvuuksien tunnistaminen on edellytys itsensä johtamiselle ja kehittymiselle. Sosiaalinen tietoisuus puolestaan viittaa kykyyn lukea toisia ja havaita heidän

tarpeitaan, motivaatiotaan sekä kehityshaasteitaan. Suhteiden hallinnan taito taas on välttämätön työyhteisön kehittämiseksi ja luottamuksellisen ilmapiirin luomiselle. Tätä kuvataan kuviossa 2.



Kuvio 2. Valmentavan johtajan tunneälykyys (Whitmore, 2017, 42).

Valmentavalla esihenkilöllä tulee siis olla korkea motivaatio ja luottamus työntekijöiden kykyihin oppia oivaltamisen kautta (Phillips, 1994, 19–22). Häneltä vaaditaan vahvoja ihmissuhdetaitoja, kuten kuuntelua, palautteen antoa, vuorovaikutusta ja motivointikykyä. Myös havainnointi, analysointi, kysely ja prosessien jäsentäminen kuuluvat valmentavan esihenkilön osaamisalueisiin. Valmentavalta esihenkilöltä edellytetään valmiutta tarkastella rooliaan uusista näkökulmista, kuten delegoinnin ja oppimisen mahdollistamisen kannalta.

Kun vertaillaan huippusuoritujuja ja menestyviä valmentajia, parhaat suorittajat eivät välttämättä hallitse parhaita valmentavan esihenkilön taitoja (Phillips, 1994, 19–22). Valmennus vaatii taitoja, joissa keskitytään mahdollistamaan muiden oppimista ja kehittymistä sen sijaan, että luotettaisiin ainoastaan yksilölliseen suorituskyykyyn ja asiantuntemukseen. Vertailussa korostuvatkin

erilaiset vahvuudet. Valmentaja ei luota vain omaan asiantuntijuuteensa vaan pyrkii oivalluttamaan ja helpottamaan muiden oppimista. McCarthy ja Milner (2013, 769–770) tutkimuksessaan sekä Uutela väitöskirjassaan (2019, 137) nostavat esiin myös valmentavan esihenkilön valmennustarpeen.

Esihenkilöiden valmennus osaamista on kehitettävä koulutuksen ja valmennuksen avulla ja siten ylläpidettävä esihenkilötyön kehittymistä. Menestyksenkäs esihenkilötyö ei enää nykypäivänä ole yksinäistä puurtamista, vaan parhaiten se toteutuu kollegiaalisen yhteistyön ja vertaisverkoston tukemana. Hyvin toimivassa organisaatiossa jaetaan johtajuutta ja hyödynnetään kollektiivista asiantuntemusta. Samankaltaisten johtamishaasteiden äärellä toimivat esihenkilöt sparraavatkin toisiaan, asettavat yhteiset tavoitteet ja linjaavat käytäntöjä. Tämä synnyttää jaettua merkityksellisyyttä ja tekee esihenkilötyöstä arjessa mielekkäämpää. (Ristikangas & Grünbaum, 2014, 23.)

Tiivistäen voidaan sanoa, että esihenkilön on tunnettava itsensä, työntekijänsä, organisaationsa ja sen tavoitteet voidakseen johtaa niitä kohti menestyksekkäästi valmentavalla otteella.

### 3.4 Arvostava kohtaaminen ja palautteen anto

Valmentava vuorovaikutustyyli toimii työkaluna niin arkipäiväisten kuin monimutkaisten kysymysten pohtimiseen tilanteissa, joissa kenelläkään ei ole valmiita vastauksia. Esihenkilön onkin hyödyllistä omaksua valmentava ote myös suhteissaan omaan esihenkilöönsä ja kollegoihinsa. Tosin kuuntelun ja oivaltavien kysymysten taito on arvokas missä tahansa työtehtävässä. (Ajanko, 2016, 110–111.)

Sippolan (2023, 184–185) mukaan parempia tuloksia saadaan aikaan tunnistamalla ja vahvistamalla merkityksellisyyttä työssä. Valmentava esihenkilö sanoittaa miksi asioita tehdään ja vahvistaa työntekijöiden sisäistä motivaatiota. Kannustaminen omien taitojen kehittämiseen ja auttaminen työntekijöiden omien uratavoitteiden saavuttamiseen lisää työtyytyväisyyttä.

Motivaation ja sitoutumisen näkökulmasta arvostava kohtaaminen ja työyhteisön luottamuksen ilmapiiri ovat avaintekijöitä. Se ohjaa kantamaan vastuuta ja antaa hyvän pohjan yhteistyölle. Kuuntelun ja läsnäolon ollessa vuorovaikutuksen keskiössä syntyy kokemus arvostavasta kohtaamisesta ja aidosta kiinnostuksesta johdettavia kohtaan. Näin tuetaan myös hyvinvointia ja työtyytyväisyyttä. Arvostuksen puute vähentää työntekijöiden sitoutumista ja työn imua. Tämän välttämiseksi esihenkilötyössä tulisi kiinnittää erityistä huomiota läsnäoloon ja aitoon kuunteluun kaikessa vuorovaikutuksessa. (Ropo 2020, 65; Soback, 2021, 11; Työterveyslaitos, n.d.b.)

Organisaation arvostava ilmapiiri tukee uudistumiskykyä. Esihenkilöiden rajallisesta ajasta työntekijöiden henkilökohtaiseen kannustamiseen johtuen organisaatioiden kannattaakin panostaa arvostavan ilmapiirin luomiseen. Esihenkilön omalla esimerkillä voidaan vaikuttaa siihen, kuinka työntekijät kokevat ja arvostavat omaa työtään. Työn arvostus näkyy autonomiana ja johdon tukena sekä niiden mukanaan tuoman hyvinvoinnin ja sitoutumisen kasvuna. (Työterveyslaitos, n.d.b)

Valmentamisen keinoin voidaan Ajangon (2016, 110–111) mukaan edistää myös ymmärrystä ja arvostusta eri kulttuuritaustaisia kohtaan. Kuulluksi ja arvostetuksi tuleminen kokemukset sekä halu ymmärtää toista ovat yhteisiä kaikille. Oleellista on pyrkimys nostaa jokaisen omat ratkaisuehdotukset esiin kysymysten ja aidon läsnä olevan kuuntelun avulla. Näin moninaisuuden tiedostaminen kasvaa yhteisten keskustelujen myötä.

Valmentavan ajattelun ytimessä on näkemys siitä, että ihmiset toimivat parhaiten vahvuuksiensa varassa ja saavuttavat tuloksia keskittymällä osaamisensa ydinalueisiin. (Uusiautti, 2013, 7–8). Esihenkilön työkaluina tässä toimivat osallistavat keskustelut, eteenpäin vievät kysymykset sekä rakentava, kehittävä palaute. Säännöllinen, molemminpuolinen palautteenanto onkin yksi valmentavan johtajuuden kulmakivistä. Palautekäytänteiden kautta esihenkilö pystyy tukemaan työntekijöiden jatkuvaa ammatillista kasvua ja oppimista. Palautteessa keskeistä on työntekijän vahvuuksien ja kehityskohteiden tiedostaminen, sekä päämäärien että edistymisen arvioiminen. (Ellinger &

Boström, 1999, 761; Jalava, 2001, 100–105; Ristikangas & Ristikangas, 2013, 238.) Tavoitteellisen palautteenannon ansiosta työntekijät voivat oppia havaitsemaan ja hyödyntämään vahvuuksiaan sekä löytää tapoja kehittyä edelleen. Erityisen hyödyllinen lähestymistapa on tulevaisuuteen suuntaava palaute, jossa keskitytään vahvuuksien esiin nostamiseen ja uuden oppimiseen menneisyyden arvostelun sijaan. (McCarthy & Millner, 2013, 771–772; Uutela, 2019, 140.)

Ellinger ja Boström (1999, 761–762) nostavat esiin esihenkilön palautteenantotavan vaikutuksen koko organisaation dynamiikkaan. Työntekijöiden itsearviointia herättelevä palaute on valmentavassa johtajuudessa keskeisessä roolissa. Se edistää vastuullisuuden kulttuuria, avointa viestintää ja yksilöiden henkilökohtaista kasvua. Työntekijöiden reflektiotaitojen kehittäminen parantaa heidän tunne älyään, vuorovaikutustaitojaan ja päätöksentekokykyään, mikä puolestaan johtaa usein parempaan tiimityöskentelyyn, ristiriitojen rakentavaan ratkaisuun ja organisaation yleisen tehokkuuden kohenemiseen. Itsearvioinnissa kehittyminen edistää työntekijöiden ammatillista kehitystä ja siten menestystä organisaatiossa. Itsearviointia heijasteleva palaute myös tukee koko työyhteisön muuntautumista kohti jatkuvasti oppivaa ja kehittyvää organisaatiokulttuuria. Kun yksilöitä kannustetaan arvioimaan toimintaansa kriittisesti ja parantamaan sitä palautteen perusteella, syntyy kehittävä oppimisen kierre.

Valmentavan esihenkilön keskeinen tehtävä on luoda avoin ja kehittävä ilmapiiri, jossa palautteen antaminen luontevana käytäntönä vahvistaa itseohjautuvuutta ja jatkuvaa kehittymistä parhaiden vahvuuksien varassa. Keskeistä on siis sekä yksilöiden että koko työyhteisön potentiaalnin tunnistaminen ja voimaannuttaminen valmentavan palautteen ja arvostavan kohtaamisen keinoin.

### 3.5 Valmentavan johtajan rooli

Esihenkilön tehtäväkenttään on perinteisesti määritelty kuuluvan kolme eri roolia: asijahtaminen (manager), ihmisten johtaminen (leader) ja valmentava johtaminen (coach). Managerin roolissa painottuvat asioiden johtaminen ja hallinnolliset tehtävät. Leaderin rooli keskittyy ihmisten ja sidosryhmien johtamiseen sekä suunnan näyttämiseen. Coachin roolissa esihenkilö toimii esimerkkinä, mahdollistajana ja kannustajana. (Ristikangas & Ristikangas, 2013, 38; Ristikangas & Grünbaum, 2014, 26–27.) Uutela (2019, 137) väitöstutkimuksessaan toteaa, että valmentavassa johtamisotteessa nämä roolit limittyvät ja muodostavat kokonaisvaltaisen tavan toimia jokapäiväisessä työssä.

Asiantuntijaorganisaatioissa työntekijöiden substanssiosaaminen ylittää usein esihenkilön osaamisen. Siksi esihenkilöiden rooli ei enää perustu substanssiosaamiseen, ohjeistamiseen ja käskyttämiseen vaan on muuttunut enemmän mahdollistajaksi ja tukijaksi, joka luo puitteet tavoitteiden mukaiseen toimintaan. Esihenkilöiden tehtävä asiantuntijaorganisaatioissa painottuu tavoitteiden asettamiseen, toiminnan järjestämiseen ja prosessien sujuvuuden varmistamiseen. (Ellinger & Boström, 1999, 753; Soback, 2021, 9.)

Valmentavalle esihenkilölle tavoitteellisuus on työn keskeinen ohjenuora. Romanan (2007, 119–120) mukaan esihenkilön on osattava sanoittaa yhteiset tavoitteet selkeästi ja tarkasti, jotta hän kykenee ohjaamaan työsuorituksia tavoitteiden suuntaisesti. Esihenkilön on myös tärkeää kehittää omaa toimintaansa palautteen antajana, sillä palautteen avulla hän voi suunnata energiaa oikeisiin, tavoitteiden mukaisiin asioihin. Tavoitteiden asettelussa tulee huomioida niiden vaikutus työn tekemisen intensiivisyyteen. Tavoitteita on käytettävä välineinä, jotka ohjaavat työntekijöitä löytämään ja hyödyntämään olennaista tietoa sekä toimivia ratkaisukeinoja päämäärien saavuttamiseksi.

Selkeät ja tarkat tavoitteet ohjaavat siis koko työprosessia ja suoriutumista. Tavoitteet edellyttävät esihenkilöltä selkeitä viestintä- ja palautteenantotaitoja sekä kykyä motivoida ja ohjata suorituksia tavoitteiden mukaisesti. Oleellista on

myös auttaa löytämään työtehtävien kannalta keskeinen tieto ja toimintatavat tavoitteiden saavuttamiseksi.

Ajangon (2016, 110–113) mukaan valmentavan johtamisen ydinajatus on luoda työntekijälle tilaa itse pohtia asioita esimiehen läsnä olevan ja kuuntelevan ohjauksen tukemana. Tämä auttaa työntekijää jäsentämään ajatuksiaan ja löytämään omat ratkaisunsa ongelmiin ja lisää työn mielekkyyttä. Pelkkä valmentava ote ei kuitenkaan yksin riitä, vaan rinnalle tarvitaan myös perinteisempää johtajuutta, jossa esihenkilö ottaa tarvittaessa vastuun päätöksenteosta. Valmentava johtaminen täydentää siten management- ja leadership- näkökulmia tuoden oman lisänsä näihin (Uutela 2019, 137).

Myös Whitmore (2017, 43) korostaa esihenkilön roolia ajattelun herättäjänä ja työntekijöiden vastuuttajana. Whitmore (2017) kuvaakin valmentavaa esihenkilöä seuraavien roolien kautta: kyselijä, ohjaaja, vastuuttaja, kannustaja ja aktiivinen kuuntelija. Viitala (2002, 172–173) ja Uutela (2019, 143–144) nostavat väitöskirjatutkimuksissaan esiin myös esimerkillä johtamisen tärkeyden. Heidän tutkimuksensa mukaan juuri esihenkilön asenne ja aktiivisuus oman osaamisensa kehittämiseen lisää myös työntekijöiden valmiutta kehittyä työssään. Väitöskirjatutkimuksista ilmenee myös esihenkilön positiivisen palautteen ja onnistumisten esiin nostamisen merkitys työntekijöiden kehittymisen edistäjänä.

Valmentavan esihenkilön rooli muodostuu strategian mukaisen suorituksen johtamisen sekä ajattelun kehittämisen ja inhimillisen kohtaamisen yhteensovittamisen kautta kulloisenkin tilanteen vaatimalla tavalla (Soback, 2021, 100; Viitanen & Lehto, 2005, 122–123). Valmentavan johtajuuden omaksuminen on jatkuvaa oppimisprosessia, joka vaatii pitkäjänteistä harjoittelua ja tavoitteellista kehittymistä. Tasapainoisen toimintatavan löytäminen esihenkilön eri roolien välillä ei tapahdu itsestään, vaan siihen tarvitaan usein selkeä harjoitteluohjelma. On tärkeää, että esihenkilöt saavat tähän prosessiin vertaistukea kollegoiltaan sekä rakentavaa palautetta kehittymisensä tueksi. Keskustelevan ja valmennuksellisen harjoittelun myötä painopiste siirtyy asteittain kohti valmentavampaa otetta. Tämä mahdollistaa

tasapainoisemman roolien hyödyntämisen, jolloin tiimi ja organisaatio saavat juuri niitä elementtejä esihenkilötyöstä, joita kulloinkin tarvitaan. (Ristikangas & Grünbaum, 2014, 28–29.)

Yhteenvedona voidaan todeta, että valmentavan esihenkilön rooli on joustava ja tilannesidonnainen. Sen sijaan että esihenkilö lukittuisi yhteen roolimalliin, hänen on osattava liikkua roolistaan toiseen tilanteen vaatimusten mukaisesti. Olennaista on roolitietoisuus sekä kyky siirtyä eri roolien välillä joustavasti ja ymmärtää mitkä roolit parhaiten tukevat työntekijöiden kasvua ja tavoitteiden saavuttamista missäkin vaiheessa. Tämä edellyttää esihenkilöltä itsensä tuntemista, vahvaa tunneälyä sekä valmentavan johtamisen periaatteiden sisäistämistä asenteena ja ajatusmallina. Valmentavan esihenkilön toiminnassa ilmenee roolien monipuolisuus ja painotusten vaihtelu prosessin eri vaiheissa. Välillä korostuu perinteinen ohjaajan ja neuvojan rooli, toisinaan taas kysyjän, kuuntelijan ja mahdollistajan rooli nousee keskeisemmäksi. Oleellista on tiedostaa ja tunnistaa, missä roolissa ja painotuksissa liikutaan missäkin tilanteessa, tarvitaanko enemmän kannustavuutta, suunnannäyttöä vai haastamista. Kokonaisuudessaan voidaankin tiivistää, että aidosti valmentavan esihenkilön on oltava joustava roolinvaihtaja, joka samalla tiedostaa rooliensa moninaisuuden ja merkityksen työntekijöiden potentiaalin löytämiseksi ja vapauttamiseksi. Taito rooleissa liikkumiseen ja niiden monipuoliseen hyödyntämiseen on valmentavan johtajuuden ytimessä.

### 3.6 Valmentavan johtamisen kehittäminen

Työyhteisön hyvinvointi, motivaatio ja tuloksien tekeminen ovat vahvoja ajureita esihenkilötyön kehittämiseksi. Työntekijöiden sitoutumista ja tehokkuutta voidaan lisätä tehtäväsuuntautuneella ja vuorovaikutteisella johtamisella sekä henkilöstön vaikutusmahdollisuuksia ja osallisuutta parantamalla, mikä edesauttaa myönteisen ilmapiirin ja työn selkiyttämistä (Romana, 2007, 115).

Esihenkilöiltä odotetaan valmentavaa otetta, mutta heillä ei aina ole näitä taitoja hallussa. Valmentavaa tukea tarvitaan myös esihenkilöille itselleen, sillä

koulutukset keskittyvät yleisiin valmennustaitoihin eivätkä niinkään johtamiseen valmennustilanteissa (McCarthy & Milner, 2013, 769–770; Milner ym., 2018, 190). Esihenkilö tarvitsee osaamista valmentavan johtamisen periaatteista ja käytännöistä sekä oppimisvalmiutta toteuttaakseen sitä. Valmentajana toimiessaan esihenkilön tulee ottaa työryhmä lähtöinen näkökulma laajentaakseen työntekijöiden näkemyksiä ja toimiakseen tietämyksen välittäjänä. Kehyksen valmentavalle esihenkilötyölle antaa organisaation strategia. Tärkeää on myös kollektiivinen tuki työlle sekä oman toiminnan kehittämislle. Koulutusten tulee yhteen sovittaa organisaation tavoitteita ja rakentaa luottamusta.

Organisaatiossa tulee olla rakenteet valmentavana esihenkilönä kehittymisen seurantaan. Malli pidetään esillä tavoitekeskusteluissa, rekrytoinnissa ja suoritusarvioinneissa. Johtamiselle ja valmentavalle esihenkilötyölle on myös varattava aikaa (Moksi, 2016, 31; Viitala & Jylhä, 2019, 92).

Valmennuksellisessa työskentelyssä jokaisen esihenkilön tulee olla oman esihenkilönsä valmentavana, sillä valmentava esihenkilö kehittää myös itseään. Uutelan (2019, 137) mukaan esihenkilöllä ei ole erillistä valmentavan esihenkilön roolia, vaan valmennuksellisuus on osa kaikkea esihenkilötyötä.

Valmentavaa johtamista tutkineet Grant ja Hartley (2013, 110–111) esittelevät artikkelissaan seitsemän käytännön neuvoa, joilla esihenkilö voi kehittää valmentavaa johtamistaan. Ensimmäinen neuvo korostaa toimimista roolimallina avoimuuden, oppimishalun ja jatkuvan kehittymisen näkökulmasta. Toinen neuvo keskittyy aktiiviseen kuuntelemiseen, jossa ilmaistaan aitoa kiinnostusta ja empatiaa työntekijöiden tarpeita kohtaan. Kolmanneksi kannustetaan esihenkilöä tunnistamaan työntekijöidensä vahvuudet ja auttamaan heitä asettamaan kehitystavoitteita. Neljäntenä neuvona painotetaan sosiaalisen pääoman vahvistamista, mikä edistää ihmisten välisten suhteiden parantamista ja luottamuksen rakentamista organisaatiossa. Viides neuvo korostaa tarvetta pysähtyä ja palautua kiireen keskellä, jotta positiivinen vuorovaikutus säilyy. Kuudentena kohtana Grant ja Hartley (2013, 110–111) esittävät, että esihenkilön on asetettava työlle selkeitä tavoitteita positiivisen

muutoksen aikaansaamiseksi. Samalla on tärkeää, että varmistetaan jatkuva uudistumiskyky. Seitsemäntenä kohtana he korostavat, että jos esihenkilö haluaa valmentaa muita, on myös valmennettava itseään. Valmentavan johtamisen ytimessä onkin esihenkilön kyky valmentaa itseään, reflektoida ja asettaa tavoitteita omalle kehittymiselleen.

Organisaatioiden ja yksilöiden potentiaalin täysimääräinen hyödyntäminen voi kohdata esteitä ja häiriötekijöitä. Potentiaalilla viitataan kykyyn tai resursseihin saavuttaa jotain tai kehittyä tietyllä osa-alueella. Se on organisaation tai yksilön sisäinen voimavara. Esteet ja häiriötekijät puolestaan voivat olla joko sisäisiä, kuten negatiiviset ajatukset tai rajoittavat uskomukset, tai ulkoisia, kuten ympäristön paineet tai muiden ihmisten luomat esteet. Nämä voivat aiheuttaa häiriöitä tai asettaa rajoituksia tavoitteiden saavuttamiselle. Valmentavan johtamisen keskeisenä tavoitteena on tunnistaa ja hallita näitä häiriötekijöitä, jotta työntekijöiden ja organisaation potentiaali pääsisi täyteen loistonsa. (Whitmore, 2017, 42.) Valmentava esihenkilö voi auttaa yksilöitä ja organisaatioita käsittelemään näitä esteitä sekä luomaan sellaisen ympäristön, jossa potentiaali voi toteutua parhaalla mahdollisella tavalla. Häiriötekijöiden tunnistaminen ja hallinta onkin osa valmentavan esihenkilön työtä.

### 3.7 Valmentavan johtamisen työkalut

#### 3.7.1 GROW-malli

Sir John Whitmore, joka on yksi valmentavan johtamisen pioneereja, on kehittänyt vuonna 1992 tunnetun GROW-mallin valmentavan keskustelun tueksi. Mallia voidaan hyödyntää keskusteluissa, tavoitekeskusteluissa, ongelmien ratkaisussa ja suunnittelussa. Se auttaa jäsentämään ajattelua, kartoittamaan tilannetta monipuolisesti ja konkretisoimaan vaadittavat toimenpiteet. Malli tukee siis valmentavaa johtamisotetta ja auttaa työntekijää löytämään itse ratkaisuja ja sitoutumaan niihin. Kyseessä on dialoginen malli, joka koostuu neljästä vaiheesta. (Whitmore, 2017, 95–142.)

G = Goal (Tavoite) Ensimmäisessä vaiheessa määritellään selkeä ja motivoiva tavoite, johon keskitytään. Tavoitteen tulee olla konkreettinen ja mitattavissa.

R = Reality (Nykytilanne) Toisessa vaiheessa kartoitetaan lähtötilanne ja nykytila. Missä ollaan nyt suhteessa tavoitteeseen? Mitkä ovat tosiasiat ja haasteet?

O = Options/Obstacles (Vaihtoehdot/Esteet) Kolmannessa vaiheessa pohditaan eri vaihtoehtoja ja ratkaisuja tavoitteen saavuttamiseksi. Mitä mahdollisuuksia ja esteitä on olemassa?

W = Will (Etenemistapa) Neljännessä vaiheessa päätetään konkreettisista toimenpiteistä, joilla edetään kohti tavoitetta. Tehdään yhteenveto siitä mitä tehdään, milloin ja kuka on vastuussa?

Tätä GROW-mallia voidaan hyödyntää myös organisaatiotasolla. Sen avulla voidaan jäsentää esimerkiksi koko organisaation, yksikön tai tiimin tavoitteita ja kehittämishankkeita. Organisaatiotasolla G (Goal) vaiheessa määritellään strategiset tavoitteet tai kehityshankkeen päämäärät. R (Reality) vaiheessa kartoitetaan lähtötilanne - nykytila, resurssit ja haasteet. O (Options) vaiheessa tunnistetaan erilaiset vaihtoehdot ja ratkaisumallit tavoitteiden saavuttamiseksi sekä mahdolliset esteet. Lopuksi W (Will) vaiheessa päätetään konkreettiset toimenpiteet, vastuut ja aikataulut.

GROW-mallia voidaankin hyödyntää työkaluna organisaation kehittämisessä, strategiatyössä, muutosjohtamisessa, ongelmanratkaisussa ja suunnittelussa. Se auttaa tarkastelemaan asioita monipuolisesti, konkretisoimaan toimenpiteet ja sitouttamaan henkilöstöä yhteiseen tavoitteeseen. Mallia voidaan soveltaa niin yksilö- kuin tiimi- ja organisaatiotasollakin. Valmentavassa organisaatiossa GROW-malli voi toimia kehittämisen ja valmentavan dialogin yhteisenä kielenä läpi koko organisaation, mikä edesauttaa yhteisen ymmärryksen ja tavoitetietoisuuden rakentumista.

### 3.7.2 Ratkaisukeskeinen toimintamalli

Uutela (2019, 166–168) käsittelee väitöskirjassaan vahvuuksien ja onnistumisten huomioimista. Hän tuo esiin, että yksi valmentavan johtajuuden keskeisistä periaatteista on keskittyä ihmisten vahvuuksiin ja saada heidät tunnistamaan sekä hyödyntämään omia kapasiteettejaan ja potentiaaliaan. Vahvuuksien ja onnistumisten tunnistaminen ja sanoittaminen on valmentavan johtajuuden ydintä. GROW-malli painottaa tavoitteiden asettamista ja edistymisen seurantaan, mutta ei suoraan korosta vahvuuksien, osaamisen ja onnistumisten esiin nostamista. Yhdistämällä valmentavan johtajuuden ja ratkaisukeskeisen toimintatavan GROW-malliin, tasapainotetaan tätä puutetta.

Ratkaisukeskeisessä lähestymistavassa vahvuuksien ja myönteisten poikkeuksien tunnistaminen sekä onnistumisten täsmentäminen ovat keskeisessä roolissa. Cauffman (2021, 14) kuvaa ratkaisukeskeisen toimintamallin prosessia painottavaksi, ongelmien edessä työntekijän uskon omiin kykyihinsä palauttavaksi valmennusmalliksi. Mahdolliset esteet ja haasteet käännetään tavoitteiksi, joita työstetään voimavarojen ja potentiaalien avulla. Huomio kiinnitetään edistymisaskeliin ja onnistumisiin. Keskeisenä osana on myönteisen tulevaisuuskuvan luominen ja tulevaisuuteen suuntautuva työskentely. Tavoitteena on rakentaa myönteistä näkemystä toivotusta tulevaisuudesta ja suunnitella konkreettisia askelia sen saavuttamiseksi. (Romana, 2007, 118; Työterveyslaitos, n.d.b.)

Kurttila (2021, 24) kuvaa ratkaisukeskeisten periaatteiden muodostavan tehokkaan viitekehyksen johtamistyölle. Nämä periaatteet korostavat tulevaisuuteen suuntautuvaa asennetta, positiivisuutta, onnistumisten ja mahdollisuuksien tunnistamista sekä yhteistyötä vaihtoehtoisten ratkaisujen löytämiseksi. Ratkaisukeskeinen toimintatapa haastaa esihenkilön luomaan työskentelyilmapiirin, jossa korostuvat toiveikkuus, yhteistoiminnallisuus sekä tavoitteiden ja ratkaisujen jatkuva etsiminen vaikeiden tilanteiden sijaan juuttumatta ongelmiin. Oleellista on ohjata keskustelua myönteiseen ja mahdollisuuksia avaavaan suuntaan. Tämä tapahtuu hyödyntämällä

työntekijöiden aiempia onnistumisia motivaation lähteenä, haastamalla löytämään uusia näkökulmia, kuuntelemalla aktiivisesti sekä arvostamalla kaikkien panosta. Ratkaisukeskeiselle valmentavalle johtajuudelle on siis luonteenomaista eteenpäin vievä, voimavaralähtöinen ja toiveikas ote. Cauffman (2021, 57) nostaa esiin, että myös ratkaisukeskeinen toimintatapa vaatii eri roolien välissä liikkumista. Tärkeää on, että esihenkilö ymmärtää kulloisenkin roolin ajankohtaisuuden.

Nämä ydinperiaatteet sopivat hyvin valmentavan johtajuuden lähestymistapaan, jossa johdettavia autetaan itse löytämään ratkaisuja omista lähtökohdistaan, välttämällä liiallista ongelmapuhetta. Voimavarakeskeisyys, myönteisyys ja tulevaisuusorientaatio ovat ratkaisukeskeisyyden keskeisiä tavoitteita.

Grant (2019, 311–322) on todennut tutkimuksessaan, että ratkaisukeskeinen toimintatapa on hyödyllinen sekä aloittelevalle, että kokeneelle esihenkilölle, koska se tarjoaa jäsenllyyn kehyyksen valmentavalle keskustelulle. Aloittelijat voivat hyötyä lähestymistavan yksinkertaisuudesta ja selkeydestä, kun taas edistyneet esihenkilöt voivat syventää taitojaan ja parantaa tehokkuuttaan auttaessaan työntekijöitä saavuttamaan tavoitteensa.

## 4 Tutkimuksen toteutus

### 4.1 Kohdeorganisaation johtamisen malli ja johtamislupaus

Diakonissalaitos on säätiöpohjainen yhteiskunnallinen konserni, johon kuuluvat säätiön oma palvelutoiminta, säätiön hanke- ja projektitoiminta sekä konsernin liiketoiminta. Konserniin kuuluu palveluliiketoimintaa tuottava yhteiskunnallinen yritys Rinnekodit Oy, joka oli tämän tutkimuksen kohteena. Koko konsernissa työskentelee noin 3200 henkilöä.

Rinnekodit Oy tuottaa valtakunnallisesti sosiaali- ja terveystoimintaa ikääntyneille, kehitysvammaisille, vammautuneille, riippuvuushäiriöisille, asunnottomille, lapsille, nuorille sekä muille erityistä tukea tarvitseville. Säätiön eri toiminnoilla sekä Rinnekodit Oy:llä on omat linjaorganisaationsa, mutta ne hyödyntävät konsernin yhteisiä tukipalveluita matriisimuotoisessa rakenteessa. Tämä mahdollistaa konsernin joustavan toiminnan.

Vuonna 2018 organisaatio on ottanut käyttöön kehittämissuunnitelman, jonka teemana ja tavoitteena oli "Työskentelemme yhdessä – rohkeasti ihmisarvon puolesta". Yksi sen neljästä osa-alueesta on ollut esihenkilöiden valmentavan johtamisen ja tiimien itseohjautuvan työotteen kehittäminen. Tavoitteena on ollut kehittää tarkoituksenmukaisempia ja tehokkaampia työtapoja, jotta asiakkaan palvelukokemus, työn tuottavuus ja työtyytyväisyys paranisivat. Mallin mukaan esihenkilö antaa työntekijöille ja tiimille tukea luomalla edellytyksiä toiminnan parhaille järjestämistavoille ja työntekijöiden onnistumisille sekä ammatilliselle kehittymiselle tehtävissään. Nykyinen strategiakausi päättyy vuoteen 2024 ja seuraavalle kaudelle tehtävää strategiaa työstetään vuoden aikana. Tarkoituksena on siirtää henkilöstöjohtamisen strategian painotusta itseohjautuvien tiimien sijaan kohti arvostavaa kohtaamisosaamista.

Kohdeorganisaation strategiassa on määritelty arvolupaus "Rakennamme vieraanvaraisia yhteisöjä, joissa luottamus, osallisuus ja toimijuus vahvistuvat" ei rajaudu vain asiakkaisiin, vaan samojen periaatteiden tulee vallita myös

organisaation sisäisissä työyhteisöissä. Organisaatiossa on havaittu yhteisöllisyyden ja työyhteisöön kuulumisen kokemusten lisäävän henkilöstön motivaatiota ja hyvinvointia. Strategiaan onkin kirjattu tavoitteet vahvistaa arvolutapauksen mukaista yhteisöllistä kulttuuria, tukea henkilöstön osaamisen kehittymistä asiakasryhmien tarpeet huomioiden sekä johtaa toimintaa näiden tavoitteiden mukaisesti yhtenäisellä otteella.

Palveluiden monimuotoisuus, moniammatillisuus ja henkilöstön moninaisuus luovat haasteita johtamistyölle. Arvostavan kohtaamisen voidaan kuitenkin nähdä ylittävän ammatilliset ja kulttuuriset rajat, sillä tunne kuulluksi ja kunnioitetuksi tulemisesta on yleisinhimillistä. Strategian mukaisesti organisaatiossa tavoitellaan ilmapiiriä, jossa erilaisuus nähdään voimavarana ja työntekijät kokevat tulevansa kohdatuksi omana itsenään.

Opinnäytetyön yhtenä tavoitteena on tarkastella, mikä on kohdeorganisaation lähiesihenkilöiden osaaminen valmentavan johtamisen mallin mukaisesta työskentelystä, jotta lähiesihenkilöiden toimintatavoilla voidaan edistää organisaation strategisten tavoitteiden toteutumista. Keskeisenä ajatuksena on, että organisaation strategiassa asetetut tavoitteet yhteisöllisyyden, luottamuksen ja osallisuuden vahvistamisesta sekä johtamisen yhtenäisyydestä luovat perustan valmentavan johtamismallin hyödyntämiselle. Organisaation tavoitteena on löytää tasapaino, jossa valmentava johtaminen yhdistyy tehokkaasti sekä tulostavoitteisiin että inhimilliseen hyvinvointiin organisaation toimintaa aidosti kehittäväällä tavalla.

### **Rinnekodit johtamislupaus**

Kohdeorganisaation johtamislupaus esitetään kuviossa 3. Johtamislupaus on luotu ohjeistukseksi koko organisaation johtajille ja esihenkilöille, jotta kaikille on selvää minkälaista johtamista ja esihenkilötyötä organisaatiossa odotetaan. Tavoitteena on pohjan luominen yhteiselle ymmärrykselle periaatteista ja arvoista, joita organisaation johtamisessa noudatetaan.

Johtajana tunnen	Johtajana edistän	Johtajana kannan ja annan vastuuta
<p>Työyhteisön jäsenet, asiakkaat ja kumppanit, mikä mahdollistaa vuoropuhelun, yhteiset tavoitteet ja niiden saavuttamisen.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vastuualueeni ja sen tavoitteet</li> <li>• Kohtaan yksilöllisesti ja arvostaen</li> </ul>	<p>Sovitun palvelun toteutumista sekä hyvän henkilökohtaisen työntekijä- ja asiakaskokemuksen rakentamista.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Olen esimerkkinä ja perehdytän</li> <li>• Toimin aktiivisesti ja välitän.</li> <li>• Annan palautetta ja rohkaisen.</li> </ul>	<p>Laadukkaan ja turvallisen palvelun toteutumista ja osaamisen kehittämisestä.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ohjaan, osallistan ja luotan</li> <li>• Välitän varhain, puutunun ajoissa ja seuraan.</li> <li>• Kehitän toimintaa ja edistän oppimista.</li> </ul>

Kuvio 3. Johtamislupaus

Yhteisellä johtamislupauksella tavoitellaan myös luottamusta organisaation sisällä. Johtamistyöhön osallistuvien noudattaessa samoja periaatteita ja sitoutuessa yhteiseen johtamislupaukseen luodaan avoimuutta, läpinäkyvyyttä ja kokemusta oikeudenmukaisuudesta läpi organisaation. Johtamislupaus korostaa esimerkillä johtamista. Johtamislupauksen tavoitteena on tunnistaa organisaation vahvuuksia sekä kehittää organisaation johtamista esihenkilöiden arvioidessa omaa toimintaansa ja saadessaan palautetta siitä, kuinka hyvin he ovat onnistuneet toteuttamaan lupaukseen sisältyvät periaatteet.

#### 4.2 Tutkimusote

Tieteellisen toiminnan keskeinen periaate on itsekriittisyys ja eri tieteenmuodoissa korostuvat systemaattisuus ja uutuus. Prosessia jäsenettäessä on kiinnitettävä huomiota tapaan, jolla tieteellistä tietoa perustellaan. (Aaltola, 2018, 18.)

Tämän opinnäytetyön taustalla on positivistinen tieteenfilosofia, joka perustuu siihen, että todellisuus on objektiivinen ja mitattavissa oleva. Opinnäytetyössä

pyritään välttämään subjektiivisia tulkintoja ja varmistamaan, että tutkimuksen tulokset ovat toistettavia ja luotettavia. Positivismin mukaan tieto voidaan hankkia havaitsemalla ja mittaamalla ilmiöitä objektiivisesti. (Tieteen termipankki, n.d.)

Opinnäytetyö toteutettiin kvantitatiivisena survey-tutkimuksena, jossa käytettiin puolistrukturoitua kyselylomaketta. Määrällinen tutkimus pyrkii kuvaamaan muuttujien suhteita ja eroja numeerisesti (Vilka 2007, 13). Puolistrukturoidulla lomakkeella yhdistettiin suljettujen kysymysten helpommin tilastoitava ja vertailtava numeerinen data sekä avointen vastausvaihtoehtojen mahdollistama syvällisempi laadullinen aineisto. Tavoitteena oli monipuolinen ja kattava aineisto tutkimusaiheesta.

Kyselytutkimus soveltuu hyvin positivistiseen lähestymistapaan, koska se pyrkii objektiiviseen tiedonkeruuseen ja numeeristen tulosten analysointiin. Lähestymistapa mahdollistaa laajan aineiston keräämisen ja numeeristen tulosten analysoinnin. Tämä edistää tieteellisen tiedon tuottamista ja ymmärtämistä. (Tieteen termipankki, n.d.; KvantiMOTV, n.d.)

Heiskasen mukaan (2010, 89) lomaketta laadittaessa tulee huomioida kielen monimerkityksellisyys. Samassa kysymyksessä tulee kysyä ainoastaan yhtä asiaa, kysymykset eivät saa olla liian laajoja eikä hankalia sanavalintoja tulisi tehdä. Tätä tavoiteltiin monivalintakysymyksillä. Valli ja Aaltola (2018, 261) korostavat kyselylomakkeen yksiselitteisyyden ja selkeyden tärkeyttä. Heidän mukaansa on suositeltavaa, että vastausvaihtoehdoista voi valita kerrallaan vain yhden. Tämä helpottaa tulosten analysointia ja vähentää epäselvyyksiä vastauksissa.

#### 4.3 Aineiston keruu

Kyselytutkimus toteutettiin keväällä 2024 sähköisesti Webropol-alustalla kohdeorganisaation 120 lähiesihenkilölle. Sähköinen kysely tiedon keruun välineenä valittiin, koska se mahdollisti vastaajien helpon tavoittamisen organisaation laajalla toiminta-alueella. Sähköinen toteutus myös vähensi

tutkijan läsnäolon vaikutusta vastauksiin ja paransi näin tulosten objektiivisuutta. Vastaajat saivat sähköpostitse saatekirjeen (liite 1) sekä linkin kyselyyn. Kysely on liitteenä 2.

Webropol-kyselyyn sisältyi kahdeksan kysymystä, joista kaksi ensimmäistä olivat taustakysymyksiä. Niissä kartoitettiin vastaajan esihenkilönä työskentely aikaa kohdeorganisaatiossa sekä hänen johtamistyyliään. Organisaation johtamislupausta käsiteltiin kahdessa kysymyksessä ja kahdessa neljästä valmentavan johtamisen malliin liittyvässä kysymyksessä oli vastausvaihtoehtojen lisäksi vapaa vastaus kenttä. Tämän lisäksi vastaajilla oli mahdollisuus vielä vastata avoimeen kenttään mitä muuta he halusivat tuoda esiin valmentavan johtajuuden mallista. Lomake oli laadittu siten, että jokaiseen kysymykseen oli vastattava eikä tyhjiä vastauksia näin ollen ollut aineistossa. Vastaajia oli 59, jotka edustivat 49 % palveluyksiköiden esihenkilöistä.

Tarkoituksena oli tuottaa tietoa seuraavista aiheista:

- Miten esihenkilöt kuvailevat omaa johtamistyyliään.
- Tunnistavatko esihenkilöt organisaation johtamislupauksen.
- Miten esihenkilöt kokevat johtamislupauksen toteutuvan käytännössä.
- Kuinka usein esihenkilöt kokevat saavansa tukea ja ohjausta valmentavalla tavalla omalta esihenkilöltään.
- Mitkä ovat suurimmat haasteet, joita esihenkilöt kohtaavat valmentavan johtamisen yhteydessä omassa työssään.
- Mitä esihenkilöt toivovat lisää omalta esihenkilöltään valmentavan johtamisen näkökulmasta.

#### 4.4 Aineiston analysointi

Kyselyn strukturoitujen vastausten analyysi toteutettiin Excel-ohjelmalla laskemalla frekvenssit ja prosenttiosuudet eri vastausvaihtoehdoille. Hajontaa tarkasteltiin keskihajonnan avulla muuttujien ymmärtämiseksi. Lisäksi laskettiin keskiarvo jokaiselle vastaukselle. Ristiintaulukointia tehtiin esihenkilötyön

kokemuksen vaikutusten tarkasteluun pivot-taulukoiden avulla analysoimalla eri vastaajaryhmien prosentuaalisia jakaumia.

Avointen vastausten analyysi toteutettiin aineistolähtöisellä sisällönanalyysillä. Ensin kaikki vastaukset luettiin läpi, jonka jälkeen ne teemoiteltiin aineistosta nouseviin aihepiireihin ja kategorioihin. Kategorioiden muodostamisessa ja perustelussa luotettavuutta varmistettiin toisen arvioitsijan käytöllä. Lopuksi määrällisten ja laadullisten tulosten antamaa kuvaa tarkasteltiin rinnakkain ja pyrittiin analyttiseen yhdistämiseen. Määrälliset tulokset kuvaavat ilmiön yleistä luonnetta ja laadullinen aineisto toi syventävää ymmärrystä määrällisten tulosten tulkintaan.

#### 4.5 Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys

Vastaajia kyselytutkimuksessa oli 59 lähiesihenkilötehtävissä toimivaa henkilöä. He edustivat 49 % kohderyhmästä. Vilkan (2007, 57) mukaan tulokset ovat sitä luotettavampia mitä suurempi otos on. Vastausmäärän jäädessä alle sadan käsittelyyn ei käytetty tilasto- ohjelmia. Vastausprosentti voidaan nähdä vielä kohtuullisen luotettavana tutkimusaineiston määränä. Sitä ei voida kuitenkaan pitää täysin ihanteellisena tasona, sillä se jää alle yleisesti tavoitellun 60–70 % vastausaktiivisuuden. Tästä huolimatta 49 %:n vastausprosentti opinnäytetyötutkimuksessa on vielä suhteellisen hyvä taso ja mahdollistaa melko luotettavien johtopäätösten tekemisen, sillä otos on muutoin edustava ja riittävän suuri.

Alle vuoden organisaatiossa esihenkilöinä työskennelleiden määrä jäi pieneksi, 4 vastaajaa. 1–3 vuotta esihenkilönä työskennelleitä oli 29, 4–10 vuotta työskennelleitä 19 ja yli 10 vuotta esihenkilöinä organisaatiossa työskennelleitä 7. Otos olisi saattanut olla suurempi, jos vastausaikaa olisi jatkettu. Nyt vastaus aikaa oli 10 vuorokautta ja kohde joukolle lähetettiin yksi muistutusviesti vastausajan puolella välissä.

Mittaustulosten ristiintaulukoinnissa hyödynnettiin organisaation data-analyttikon osaamista varmistamaan aineiston käsittelyn oikeellisuus.

Mittaustuloksia tarkasteltiin myös johdonmukaisuuden ja yhdenmukaisuuden näkökulmasta.

Tutkimuksen validiteettia on tarkasteltava sekä ulkoisen että sisäisen validiteetin näkökulmasta. Ulkoinen validiteetti viittaa tulosten yleistettävyyteen; siihen, missä määrin tulokset ovat siirrettävissä tutkittuun perusjoukkoon ja kontekstiin. Vahva ulkoinen validiteetti saavutetaan, kun tutkimusotos ja asetelma mahdollistavat johtopäätösten yleistämisen koskemaan koko tutkittavaa ryhmää ja tilannetta. Sisäinen validiteetti puolestaan tarkastelee itse tutkimuksen luotettavuutta kokonaisuudessaan. Sen arvioinnissa huomioidaan kaikki tutkimukseen sisältyvät osatekijät operationaalisista määritelmistä ja käsitteistä aina teoreettiseen viitekehykseen, aineistonkeruuseen ja mittareiden luotettavuuteen saakka. Keskeistä on varmistaa, että tutkimuksessa on todella mitattu ja tutkittu juuri sitä ilmiötä, jota oli tarkoituskin tutkia. (Metsämuuronen, 2011, 65.)

Tässä tutkimuksessa sisäistä validiteettia on vahvistettu määrittelemällä käsitteet ja johtamalla teoreettiset mallit kattavasti aikaisemmista relevanteista tutkimuksista ja kirjallisuudesta. Näin tutkimuksen teoreettiselle perustalle on luotu vahva pohja. Käsitteiden operationalisoinnissa ja tutkimusasetelman rakentamisessa on noudatettu huolellisuutta, jotta tutkimus mittaisi juuri sitä ilmiötä mitä on ollut tarkoituskin selvittää.

Huolellisella teoreettisella perehtymisellä, käsitteiden täsmällisillä määritelmillä sekä asianmukaisella tutkimusasetelmalla ja mittarien valinnalla varmistetaan siis tutkimuksen sisäinen validiteetti ja luotettavuus. Ulkoista validiteettia puolestaan tukee tutkimusotoksen sekä tutkimuskontekstin tarkka kuvaus ja kyky yleistää tulokset koskemaan perusjoukkoa ja tilannetta.

Tutkimuksen luotettavuutta on vahvistettu hyödyntämällä suoria aineistolainauksia avoimista vastauksista sekä analysoimalla aineistoa sen koko laajuudessaan. Lisäksi teoreettisessa viitekehyksessä on huomioitu mahdollisimman laaja ulottuvuus tukeutumalla kotimaisiin ja ulkomaisiin lähteisiin sekä vertaisarvioituihin tieteellisiin artikkeleihin.

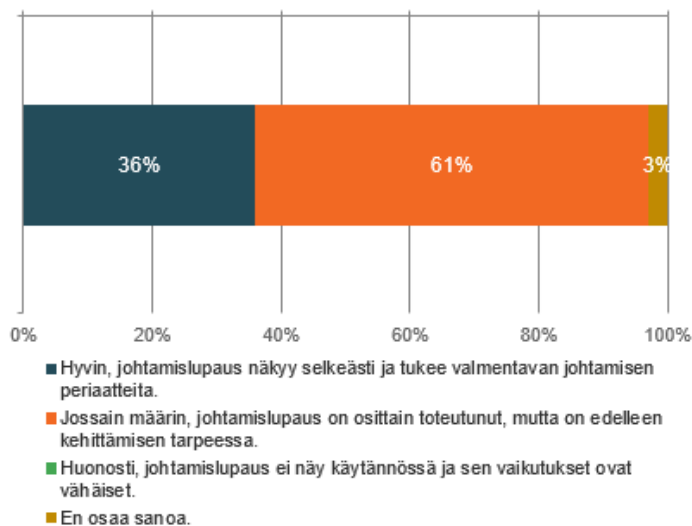
Tässä opinnäytetyössä on noudatettu tiedeyhteisön määrittelemiä tieteellisen tutkimuksen kriteereitä. Työn toteutuksessa on sovellettu huolellisesti hyväksytyjä tutkimusmenetelmiä ja toimintatapoja kaikissa vaiheissa. Tiedonhankinta, tutkimusosio sekä tulosten arviointi perustuvat tieteelliseen tutkimuskäytäntöön ja eettisiin periaatteisiin. Tutkimustulokset julkaistaan avoimesti ja vastuullisesti osoittaen kunnioitusta muiden tutkijoiden työtä kohtaan asianmukaisilla lähdeviittauksilla. Opinnäytetyö on suunniteltu ja toteutettu täyttämään tieteelliselle tiedolle asetetut vaatimukset, ja tarvittavat tutkimusluvut on hankittu kohdeorganisaatiolta. Koko prosessissa on toimittu vastuullisesti ja kunnioittavasti. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012, 6.)

## 5 Tutkimustulokset

Kyselytutkimuksen vastaajina oli 59 kohdeorganisaation lähiesihenkilöä. Heistä lähes puolet (49 %) oli työskennellyt organisaatiossa 1–3 vuotta ja 32 % puolestaan 4–10 vuotta. Alle vuoden työkokemusta organisaatiossa oli 7 %:lla ja yli 10 vuoden kokemus 12 %:lla vastaajista.

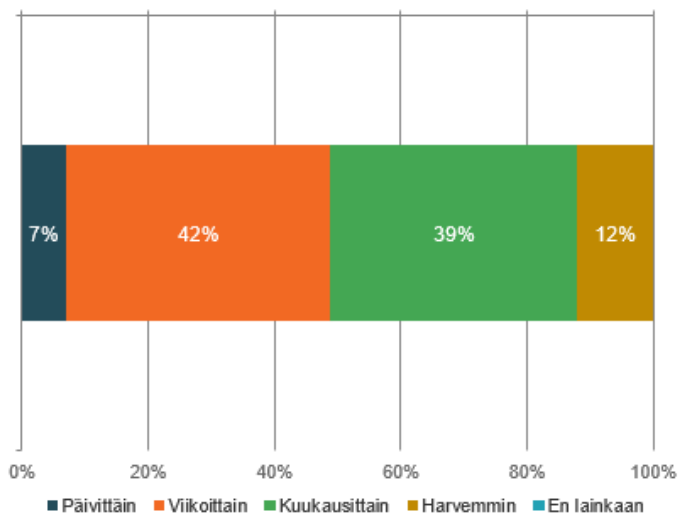
Johtamistyyliään vastaajista lähes yhtä moni (49,1 %) kuvasi osallistavaksi kuin valmentavaksi (49,2 %). Ainoastaan 1,7 % ilmoitti johtamistyyliinsä olevan Laissez-faire-tyyppinen eli he antavat tiimilleen laajan autonomian päätöksenteossa.

Kuviosta 4 ilmenee, että kaikista vastaajista 36 % koki selkeästi tunnistavansa organisaation johtamislupauksen ja sen periaatteet. He pitivät johtamislupausta valmentavan johtamisen periaatteita tukevana. Tähän joukkoon kuuluivat kaikki yli 10 vuotta organisaatiossa työskennelleet. 61 % oli tietoinen johtamislupauksesta, mutta ei pitänyt sen periaatteita täysin selkeinä ja olivat sitä mieltä, että se toteutuu jossain määrin mutta on edelleen kehittämisen tarpeessa. Ainoastaan 3 % vastaajista ei tuntenut organisaation johtamislupausta tai ei osannut arvioida sen toteutumista.



Kuvio 4. Johtamislupauksen toteutuminen käytännössä.

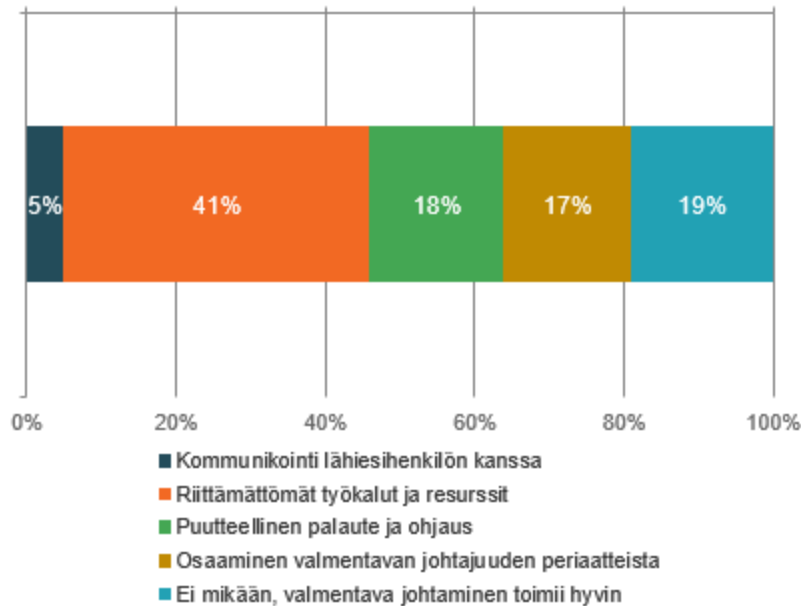
Valmentavan ohjauksen ja tuen saantia omalta esihenkilöltään vastaajat arvioivat kuvion 5 mukaan seuraavasti: 42 % koki saavansa tukea viikoittain ja 39 % kuukausittain. Päivittäistä tukea sai 7 % vastaajista. Harvemmin kuin kuukausittain valmentavaa ohjausta koki saavansa 12 %. Kukaan vastaajista ei kuitenkaan ilmoittanut, ettei saisi koskaan ohjausta valmentavalla otteella. Tuloksista nähdään, että suurin osa vastaajista (88 %) saa esihenkilöltään valmentavaa tukea joko päivittäin, viikoittain tai kuukausittain, mikä vaikuttaa varsin tavoitteelliselta tasolta. Pieni osa kokee tuen jäävän harvempaan, mutta toisaalta päivittäistä ohjausta saavat muutamat. Kokonaisuudessaan voidaan todeta, että organisaatiossa näyttäisi olevan käytäntöjä esihenkilöiden valmentavalle tuelle.



Kuvio 5. Kokemus tuen ja ohjauksen saamisesta omalta esihenkilöltä.

Kuviossa 6 kuvataan esihenkilöiden kokemia valmentavan johtamisen haasteita. Tuloksista voidaan raportoida seuraavasti: Suurimmaksi haasteeksi nousi selvästi riittämättömät työkalut ja resurssit, jonka 41 % vastaajista toi esiin. Toiseksi merkittävimmäksi haasteeksi koettiin puutteellinen palaute ja ohjaus omalta esihenkilöltä (18 %). Lisäksi 17 % vastaajista piti osaamistaan valmentavan johtajuuden periaatteista riittämättömänä. Myönteistä oli kuitenkin se, että 19 % vastaajista ei kokenut merkittäviä haasteita, vaan koki valmentavan johtamisen toimivan hyvin. Ristiintaulukoinnissa ilmeni, että

erityisesti organisaatiossa 1–3 vuotta työskennelleet kokivat valmentavan johtajuuden toimivan hyvin. Pieni osa (5 %) nosti esiin kommunikoinnin haastavuuden oman lähiesihenkilön kanssa.



Kuvio 6. Suurimmat haasteet valmentavan johtamisen yhteydessä.

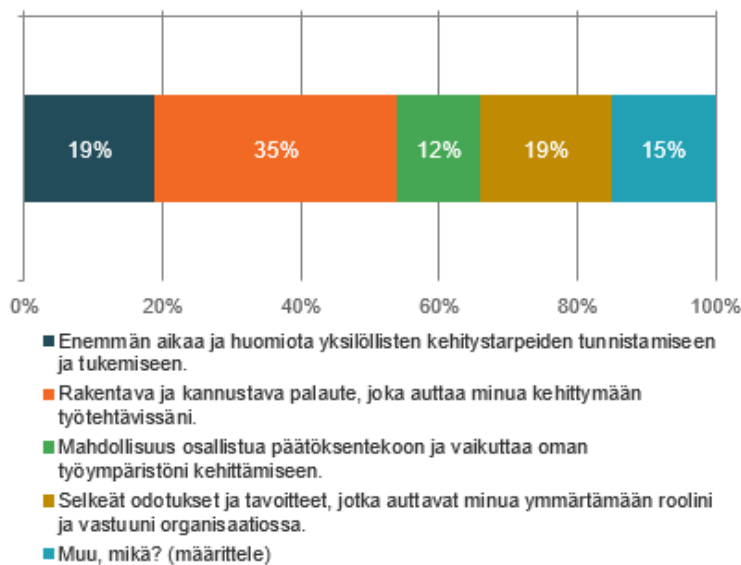
Seitsemännessä kysymyksessä esihenkilöitä pyydettiin kertomaan, mitä he toivoisivat omalta lähiesihenkilöltään valmentavan johtamisen näkökulmasta. Tätä kuvataan kuviossa 7. Suurin yksittäinen toive oli saada rakentavaa ja kannustavaa palautetta työstä sekä kehittymiseen tukea, jonka mainitsi 35 % vastaajista. Yhtä suuri osuus (19 %) toivoi sekä enemmän aikaa ja huomiota kehitystarpeidensa tunnistamiseen että selkeämpiä odotuksia, tavoitteita ja roolinmäärittelyä. Lisäksi 12 % vastaajista toivoi mahdollisuutta osallistua päätöksentekoon ja vaikuttaa työympäristönsä kehittämiseen.

15 % vastaajista oli täsmentänyt avoimeen kenttään vielä yksityiskohtaisempia toiveita valmentavalta johtajuudelta. Näissä vastauksissa nousee esiin valmentavan johtajuuden käsitteen ja periaatteiden selkeyttämisen ja yhteisen ymmärryksen tarve organisaatiossa. Vastaajat toivovat lisää keskustelua aiheesta sekä koulutusta sen toteuttamiseen käytännössä.

*Keskustelua mitä tarkoittaa valmentava johtaminen ja tiimin itseohjautuvuus. Organisaatiossa puhutaan tästä tosi vähän. Kävin itse tästä aiheesta coaching ohjelman entisellä työnantajalla ja se oli todella hyvä.*

Tämä viittaa siihen, että valmentavan johtajuuden implementointi organisaatiossa vaatii vielä vahvempaa yhteistä käsitteellistä perustaa ja jalkauttamista.

Toisaalta useat vastaajat arvostavat jo saamaansa valmennusta ja tukea valmentavaan johtajuuteen. Erityisesti säännölliset reflektoinnit ja palautteen mahdollisuudet koetaan hyödyllisinä. Tämä kertoo siitä, että joitain hyviä käytäntöjä on jo olemassa ja ne kannattaa säilyttää. Ajanpuute ja ajan löytäminen valmentavaan johtamisotteeseen nousee myös esiin. Vastaajat toivovat tehtäväkuvien selkeyttämistä ja johdolta ymmärrystä työn luonteeseen, jotta aikaa riittäisi myös valmentavaan otteeseen. Isojen yksiköiden johtajilla on haastetta ehtiä kaikkien riittävään valmentamiseen.



Kuvio 7. Mitä esihenkilöt toivovat lisää omalta esihenkilöltään valmentavan johtamisen näkökulmasta.

Tarkasteltaessa kyselyssä esiin nousseita konkreettisia toimenpiteitä (kuvio 8) valmentavan johtajuuden tehokkaampaan toteuttamiseen suurin osa (36 %) vastaajista toivoo selkeää kommunikaatiota ja avointa vuoropuhelua johtoryhmän ja työntekijöiden välillä koskien valmentavan johtamisen periaatteiden käytäntöön viemistä. Toiseksi suurin joukko (34 %) haluaisi säännöllisiä valmennustilaisuuksia ja työpajoja, joissa päästäisiin konkreettisesti harjoittelemaan valmentavan johtajuuden taitoja. Organisaation sisäistä arviointia ja seuranta valmentavan johtajuuden toteutumisesta toivoo 15 % vastaajista. Yksilöllisen tuen ja ohjauksen omalta esihenkilöltä kokee tarvitsevänsä vain 8 % vastaajista.

Lisäksi 7 % vastaajista on kirjoittanut avoimeen kenttään oman näkemyksensä asiasta. Monet näistä avoimista vastauksista vahvistavat aiemmin nousseita teemoja valmentavan johtajuuden kehittämiseksi. Useat vastaajat korostavat ajanpuutetta ja tarvetta priorisoida aikaa esihenkilön ja tiimin välisille yhteisille reflektointi- ja keskusteluhetkille.

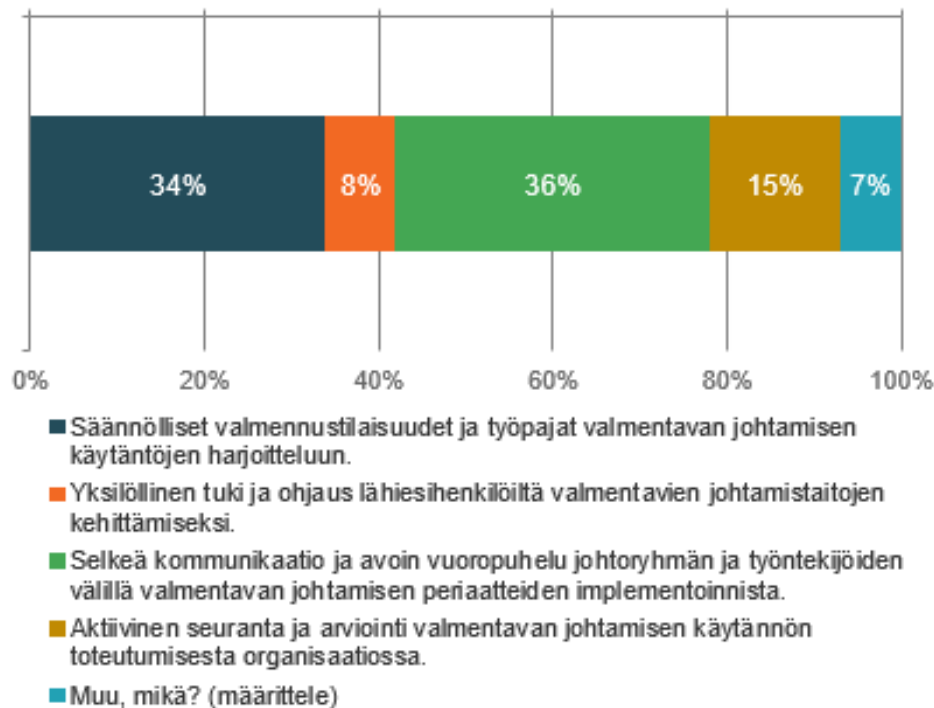
*Jälleen aika, valmentavan johtamisen sisäistäminen, kuinka vaikutetaan työntekijään, jotta hän oivaltaa oman asiantuntijuuden. Tämän asian muistaminen läpi organisaation.*

Yhdessä tapahtuva tavoitteiden asettaminen, haasteiden ratkaiseminen ja yhteisen suunnan löytäminen koetaan tärkeäksi. Samoin säännöllisten ja pidempien koulutusten ja valmennusten tarve nousee esille. Lyhyet infotilaisuudet eivät riitä, vaan tarvitaan syvempää perehtymistä, vertaistukea ja laajempia koulutuskokonaisuuksia valmentavan johtajuuden omaksumiseksi.

*Toivoisin valmennusta, joka olisi pidempi ja jossa paneuduttaisiin valmentavaan johtamiseen kokonaisuutena. En kaipaa kahden tunnin teams-koulutuksia vaan pidempiä analysoivia ja vertaistuellisia koulutuksia.*

Vastauksissa painotetaan myös yhteisöllisyyden ja avoimen vuorovaikutuksen merkitystä. Tarvitaan aikaa ja tilaisuuksia tutustua toisten vahvuuksiin, luoda yhteisiä pelisääntöjä ja syventää luottamusta.

Eräs vastaaja tuo esiin henkilökohtaisen sisäistämisen ja uskalluksen merkityksen ennen kuin esihenkilö uskaltaa ottaa valmentavan otteen käyttöön omana toimintatapanaan. Konkreettisine toiveina mainitaan selkeä urapolku ja koulutus henkilöstölle valmentavan johtajuuden toteuttamiseksi sekä esihenkilöille suunnatut pidemmät valmennusohjelmat oman valmentajaroolin vahvistamiseksi.



Kuvio 8. Konkreettiset toimenpiteet valmentavan johtajuuden tehokkaampaan toteuttamiseen organisaatiossa.

Kyselyssä oli viimeisenä avoimena kenttänä mahdollisuus ilmaista mitä muuta esihenkilöt mahdollisesti haluavat tuoda esiin valmentavasta johtajuudesta. 11 esihenkilöä oli jättänyt vastauksensa tähän avoimeen kenttään. Näissä avoimissa vastauksissa nousee esille näkökulmia valmentavan johtajuuden kehittämiseen.

Useat vastaajat korostavat organisaatorajat ylittävän yhteistyön ja avoimen vuorovaikutuksen merkitystä. Valmentavaa johtajuutta ei pitäisi keskittää vain oman yksikön sisälle, vaan tehdä laajempaa yhteistyötä koko organisaatiossa

asian edistämiseksi. Tämä avaisi uusia näkökulmia ja motivoisi kaikkia osapuolia. Eräs vastaaja nostaa esiin työnohjauksen roolin ja sen yhdenmukaistamisen valmentavan johtajuusmallin kanssa. Vastauksissa tuodaan vahvasti esiin, että johtamisen on oltava tilannekohtaista ja joustavaa. Yksiköiden ja tiimien erilaiset tilanteet vaativat erilaista johtamisotetta, toisinaan osallistavampaa, toisinaan enemmän valmentavaa. Eri työntekijöillä on myös erilainen valmius itseohjautuvuuteen. Monipuolisia työkaluja ja koulutusta erilaisiin tilanteisiin kaivataan useammassa vastauksessa.

Yksi vastaaja ehdottaa SLII-johtamismallin hyödyntämistä, sillä kaikki työntekijät eivät välttämättä ole vielä valmiita valmentavaan johtamisotteeseen. Mallissa korostetaan työntekijän osaamisen ja motivaation tason huomioimista kuhunkin tehtävään tai tavoitteeseen liittyen. SLII-mallin mukaan esihenkilön tulee mukauttaa johtamistyyliään ja tarjota kullekin työntekijälle hänen tilanteeseensa sopiva määrä ohjausta ja tukea.

Muutama vastaaja kritisoi sitä, ettei valmentavaa johtajuutta ole juurikaan viestitty tai huomioitu organisaation ohjeistuksissa ja koulutuksissa. Selkeä johdonmukaisuus puuttuu, mikä vaikeuttaa asian edistämistä.

*Johtamislupauksessa ei mainita mitään valmentavasta johtamisesta. Valmentavasta johtamisesta löytyy intrasta jotain diaesityksiä, jos osaa etsiä. En muista, että valmentavasta johtamisesta olisi puhuttu esihenkilöpäivillä pitkään aikaan.*

Johtamislupaukseen ja sen suhteeseen valmentavaan johtajuuteen liittyvät näkemuserot kuvastavat hyvin valmentavan johtajuuden eri vaiheita organisaatiossa.

*Diakonissalaitoksen johtajalupauksen periaatteet ovat itselleni tuttuja ja niiden sisäistäminen on edellytys valmentavan johtamisen onnistumiselle.*

Useampi vastaaja tuo esiin näkökulmaa, että valmentavan johtajuuden omaksuminen vie aikaa. Sekä esihenkilöiden että työntekijöiden on sisäistettävä

sen periaatteet hyvin, sillä perinteinen hierarkkinen johtaminen on vielä vahvasti läsnä.

Kokonaisuudessaan vastaukset heijastavat muutosprosessin eri vaiheita. Toiset vastaajista ovat jo pidemmällä valmentavan otteen sisäistämisessä, toisille se on vielä vieraampi ajatus. Yhteistä useimmille on kuitenkin visio siitä, että valmentava johtajuus on tavoiteltava ja hyvä malli, kunhan siihen varataan riittävästi aikaa, avointa dialogia, tilannekohtaista joustoa ja monipuolista valmennusta.

## 6 Johtopäätökset

### 6.1 Yhteenveto

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli kartoittaa valmentavan johtamisen nykytilaa kohdeorganisaatiossa. Keskeistä oli selvittää, miten lähiesimiehet kokevat valmentavan johtamisen toteutuvan käytännössä ja mitkä ovat suurimmat haasteet sen toteuttamiselle. Lisäksi haluttiin tunnistaa kehityskohteita organisaation johtamiskäytännöissä, ja lähiesihenkilöiden valmentavassa johtamisosaamisessa sekä kartoittaa tunnistavatko esihenkilöt organisaation johtamislupauksen. Tutkimuksen tarkoituksena oli tuottaa analysoitua tietoa kohdeorganisaation johtamiskäytäntöjen ja -kulttuurin kehittämiseksi tiedolla johtamisen periaatteiden mukaisesti.

Opinnäytetyön teoreettisessa viitekehyksessä nousee esiin, että monitahoisessa toimintaympäristössä johtamisotteen on siirryttävä kohti ihmisläheisempää, vuorovaikutteisempaa ja yhdessä tekemisen kulttuuria. Perinteinen käskyttävä ja autoritäärinen johtamistapa ei enää vastaa työelämän tarpeisiin. Esihenkilöiden rooli on muuttunut fasilitaattoriksi, joka edistää avointa vuoropuhelua sekä tukee yksilöiden ja tiimien kehittymistä. Esihenkilöiltä vaaditaan myös parempaa epävarmuuden sietokykyä ja kykyä kestää muita kuormitustekijöitä. (Sitra, 2019, 2–6; Viitala & Jylhä, 2019, 52.)

Tämä kehityssuunta kuvastaa tarvetta omaksua osallistavampia ja valmentavampia toimintatapoja työpaikoilla. Jotta valmentava ote voidaan ottaa käyttöön, esihenkilöillä tulee olla riittävät valmiudet siihen. Opinnäytetyön perusteella esihenkilöt suhtautuvat myönteisesti valmentavaan johtamiseen, pitävät sitä hyvänä johtamistapana ja ovat halukkaita kehittämään osaamistaan. Kuitenkin kuten opinnäytetyön viitekehyksessä todetaan, valmentava johtamistyyli ei juurru osaksi organisaatiokulttuuria itsestään, vaan edellyttää organisaatiolta erilaisia panostuksia osaamisen kehittämiseen ja valmentavien käytäntöjen tukemiseen (Ristikangas & Ristikangas 2017, 25–28, 267; Soback 2021, 91–95). Organisaatiokulttuurin asenteet, uskomukset ja toimintatavat

ratkaisevat, miten valmentava johtajuus omaksutaan ja millaisia tavoitteita sille asetetaan.

### **Tunnistavatko lähiesihenkilöt organisaation johtamislupauksen?**

Valtaosa kyselyyn vastanneista esihenkilöistä omasi kokemusta tehtävässään; suurimman ryhmän muodostivat 1–3 vuotta organisaatiossa esihenkilönä työskennelleet. Huomionarvoista on, että lähes kaikki tunnistivat organisaation johtamislupauksen periaatteet joko selkeästi tai ainakin jossain määrin. Ainoastaan yksi vastaaja ei tuntenut johtamislupausta lainkaan.

Toisaalta vastaajista peräti 61 % koki, että johtamislupauksen mukainen toiminta toteutuu vain osittain ja on edelleen kehittämisen tarpeessa.

Johtamislupauksen periaatteiden tunnistaminen ei siis vielä takaa niiden täysimääräistä käytäntöön viemistä. Vastauksissa ilmeneekin tietty ristiriita; johtamislupaus on tiedostettu, mutta sen toteuttamisessa on vielä puutteita.

Kokeneempien esihenkilöiden voidaan nähdä olevan avainasemassa johtamislupauksen juurruttamisessa käytäntöön. Heillä on syvempi ymmärrys organisaation tavoitteista ja vahvempi kokemus johtamistyöstä. Samalla tulokset paljastavat kehittämiskohteen; miten saada johtamislupauksen mukainen toiminta kattavammin osaksi arkea ja varmistaa sen näkyminen joka tasolla läpi organisaation.

### **Mikä on lähiesihenkilöiden näkemyksen mukaan valmentavan johtamisen nykytila sosiaali- ja terveystaloudessa tuottavassa yrityksessä?**

Pitkään organisaatiossa työskennelleillä henkilöillä voi olla syvä ymmärrys organisaation toimintatavoista, kulttuurista ja haasteista. Heillä voi olla myös vahva tuntemus siitä, miten valmentava johtaminen on toteutunut organisaatiossa ja millaisia vaikutuksia sillä on ollut. Toisaalta, jos organisaatiossa on paljon uusia työntekijöitä, se voi viitata muutoksiin organisaatiossa, kuten kasvuun, vaihtuvuuteen tai uudelleenjärjestelyihin.

Tulosten perusteella ensisijaisena kehityskohteenä organisaatiossa tulisi olla valmentavaan johtamiseen soveltuvien työkalujen ja resurssien vahvistaminen.

Myös palautteen ja ohjauksen prosesseja esihenkilöiden välillä olisi hyvä terävöittää. Osalle esihenkilöistä lisäkoulutus valmentavasta otteesta ja mallin periaatteista olisi tarpeen. Tulosten perusteella voidaan pohtia, onko valmentavan tuen riittävydessä ja jatkuvuudessa vielä kehitettävää, ja mitkä tekijät vaikuttavat siihen, että 12 % kaikista vastanneista esihenkilöistä kokee saavansa ohjausta harvemmin kuin kuukausittain.

Toisaalta on myönteistä havaita, että viidesosa ei koe suuria haasteita ja kokee valmentavan johtamisen toimivan jo nyt melko hyvin. Heidän kokemuksiinsa ja toimintamalleja voisi hyödyntää organisaation kehittämisessä eteenpäin.

Vastaajista 56 % oli työskennellyt organisaatiossa esihenkilön tehtävissä alle 4 vuotta. Nämä työntekijät saattavat tuoda mukanaan tuoreita näkökulmia ja ideoita, mutta samalla he tarvitsevat kenties enemmän tukea ja ohjausta valmentavan johtamisen periaatteiden omaksumisessa. Pitkään organisaatiossa työskennelleet saattavat olla tottuneet aiempiin johtamistapoihin ja saattavat tarvita enemmän aikaa sopeutuakseen heille uusiin käytäntöihin, kun taas uudet työntekijät saattavat olla avoimempia uusille ajatuksille ja käytännöille.

### **Minkälaista tukea yrityksen lähiesihenkilöt kaipaavat valmentavan johtamisen mallin toteuttamiseksi?**

Valmennuskulttuurin juurruttaminen läpi organisaation edellyttää johdon sitoutumista sekä valmennuksellisten toimintatapojen ja koulutuksen jalkauttamista kaikille organisaatiotasolle. Uutela (2019, 152) nostaa esiin väitöskirjatutkimuksessaan, että valmentava kulttuuri tulee ulottaa ylimmästä johdosta työntekijätasolle, jotta kaikki toimivat sekä valmentajina että valmennettavina. Näin valmennusprosessit tulevat tutuiksi ja itsensä johtamisen taidot kehittyvät. Pelkät johdon linjaukset eivät riitä, vaan tarvitaan konkreettisia toimenpiteitä kuten koulutusta. Palautekäytäntöjen kehittäminen luontevaksi osaksi työkulttuuria kaikilla organisaatiotasolla edellyttää koulutusta ja harjoittelua. Palautteen antamisen ja vastaanottamisen tulisi tähdätä oppimisen ja työhyvinvoinnin edistämiseen. Palautteen antoa ei tulisi rajata vain

esihenkilöiden tehtäväksi, vaan kaikkien organisaation toimijoiden tulisi osallistua palautekulttuurin rakentamiseen.

Tulokset osoittavat esihenkilöiden kaipaavan nykyistä rakentavampaa, osallistavampaa ja tavoitteellisempaa valmentavaa otetta. Keskeisiä tarpeita ovat palaute, yksilöllisen kehittymisen huomiointi sekä selkeät roolit ja tavoitteet. Myös osallistumismahdollisuudet päätöksentekoon nousevat esiin. Valmentavan johtajuuden malleja ja toimintatapoja tulisi terävöittää erityisesti palautteen, tavoitteenasetannan ja roolijaon osalta.

Tulosten perusteella valmentavan johtajuuden juurruttamisessa korostuvat selkeiden rakenteiden, viestinnän ja koulutuksen merkitys. Johdon läsnäolo ja avoin vuoropuhelu sekä käytännön työkalut työpajoissa auttaisivat jalkauttamisessa. Yksilöllisen ohjauksen tarve ei nouse yhtä vahvasti esille.

Kehittämistoimissa olisi siis keskeistä luoda selkeät rakenteet periaatteiden viestinnälle, ottaa käyttöön vuorovaikutteiset koulutusmenetelmät sekä varmistaa johdon osallisuus mallin toteuttamisessa. Näillä voidaan vastata vastaajien keskeisiin toiveisiin. Avoimissa vastauksissa painottuivat riittävän ajan ja oppimisprosessin tarve, joten resurssien kohdentaminen on kriittistä.

Yhteenvetona valmentavan johtajuuden periaatteet kaipaavat vielä kirkastamista ja yhteisen ymmärryksen luomista. Hyviä käytäntöjä on luotu, mutta niitä tulisi laajentaa ja vakiinnuttaa. Erityishuomiota tulee kiinnittää johdon sitoutumiseen, ajankäytön mahdollistamiseen, laajempaan koulutustarjontaan ja säännöllisiin reflektointitilaisuuksiin tukemaan valmentavan johtamisen mallin toteutumista.

## 6.2 Kehittämisehdotukset

Tutkimustulosten pohjalta voidaan tunnistaa keskeisiä kehittämiskohteita ja linjata toimenpide-ehdotuksia valmentavan johtamisen edellytysten parantamiseksi organisaatiossa. Jotta valmentavasta johtamisesta muodostuu aidosti toimintaa ohjaava malli, on sen toteutumista tuettava niin strategisella,

käytännön kuin asennetasolla. Seuraavassa taulukossa (taulukko 1) on koottu yhteen opinnäytetyössä esiin nousseita päälinjoja, tavoitetiloja ja konkreettisia kehittämistoimia, joilla valmentavan johtamisen edistämistä voidaan organisaatiossa tukea. Kehittämisehdotusten taustalla on sekä opinnäytetutkimuksen tulokset, että valmentavan johtamisen teoreettiset mallit. Kokonaisvaltaisella ja systemaattisella kehittämisotteella voidaan edistää valmentavan ajattelun ja toimintamallien juurtumista organisaatiokulttuuriin ja käytännön toiminnan tasolle.

Taulukko 1. Kehittämisehdotukset

<b>Kehittämiskohde</b>	<b>Tavoitetilä</b>	<b>Kehittämistoimenpiteet</b>
Yhteisen ymmärryksen ja käsitteistön luominen valmentavasta johtamisesta	Organisaatiossa vallitsee yhtenäinen käsitys valmentavasta johtamisesta	Käsitteiden määrittely ja koulutus koko henkilöstölle
Valmentavan johtamisen jalkauttaminen organisaation strategiaan ja toimintaan	Valmentavan johtamisen periaatteet ja menetelmät ovat käytössä kaikilla tasoilla	Strategiatyö ja tavoitteiden asettaminen, mittaaminen
Valmentavan johtamisotteen omaksuminen esihenkilötyössä	Esihenkilöt osaavat hyödyntää valmentavaa otetta arjen esihenkilötyössä	Valmennusohjelmat ja työpajat esihenkilöille
Esihenkilöiden ja henkilöstön osaamisen ja asenteiden kehittäminen	Koko henkilöstöllä on valmiudet ja asenne toimia valmentavan ja vastuullisen ajattelutavan mukaisesti	Henkilöstön osallistaminen ja palaute. Kehittämisprosessien vakiinnuttaminen
Rakenteiden ja resurssien varmistaminen	Toimintaa tukevat prosessit ja rakenteet	Resurssien kohdentaminen, suorituksen johtaminen

Yhteenvetona voidaan todeta, että kohdeorganisaation valmentavan johtamisen edistämiseksi tarvitaan kehittämisotetta monella rintamalla. Muutoksen on katettava organisaatiokulttuurin, johtamiskäytäntöjen sekä esihenkilöiden ja henkilöstön osaamisen uudistaminen. Kaiken lähtökohtana on yhteisen valmentavan ajattelutavan ja tahtotilan luominen ja vahvistaminen organisaation strategisella tasolla sekä johdon sitoutuminen.

Huomionarvoista on, että valmentava johtaminen on toiminut organisaation virallisena johtamismallina jo useiden vuosien ajan, joten osaamista sekä motivaatiota sen toteuttamiseen on jo olemassa. Kuitenkin valmentavan otteen periaatteet ovat jääneet taka-alalle, eivätkä ne ole olleet aktiivisesti esillä organisaation arjessa. Opinnäytetyön tutkimuksessa on ilmennyt selkeä tarve nostaa nämä periaatteet jälleen keskiöön, kirkastaa niiden merkitystä ja luoda yhteinen käsitys siitä, mitä valmentava johtaminen käytännössä tarkoittaa tässä organisaatiossa hyödyntäen ja laajentaen jo olemassa olevaa osaamista.

Vasta yhteisen ajattelutavan luomisen jälkeen voidaan edetä käytännön toimenpiteisiin, kuten johtamisprosessien ja -rakenteiden päivittämiseen, esihenkilökoulutuksiin sekä suorituksen johtamiseen valmentavalla otteella. Kehittämistoimet edellyttävät organisaatiolta pitkäjänteistä muutosprosessia ja resurssien allokoointia, mutta tarjoavat lopulta kestävämmän tavan toimia ja hyödyntää organisaation inhimillistä potentiaalia täysimääräisesti.

Valmentavan johtamisen omaksuminen laajamittaisesti organisaatiossa tukee tavoitteita toiminnan tehokkuuden, innovatiivisuuden ja henkilöstön sitoutuneisuuden parantamiseksi. Se luo puitteet ketterään ja jatkuvaan kehittymiseen, mihin organisaation tulee kyetä säilyttääkseen elinvoimansa ja uudistumiskykynsä tulevaisuudessa.

### 6.3 Jatkotutkimus

Mielenkiintoisia jatkotutkimusaiheita olisivat organisaatiokulttuurin vaikutuksen tutkiminen valmentavan johtamisen toteutumiseen työpaikoilla, valmennuskulttuurin juurruttaminen osaksi organisaatioiden arkikäytäntöjä sekä

valmentavan johtamisen ja työhyvinvoinnin välisen yhteyden tarkastelu. Organisaatiokulttuurin suhteen olisi kiinnostavaa tarkastella esihenkilöiden kohtaamia erilaisia haasteita valmennuksellisuuden omaksumisessa organisaation eri tasoilla, mukaan lukien ylin johto. Sen lisäksi olisi hyödyllistä tutkia, kuinka valmennuskulttuuri saadaan juurrutettua pitkällä aikavälillä osaksi arkikäytäntöjä ja miten osaamista voidaan johtaa valmentavin menetelmin. Valmentavan johtamisen ja työhyvinvoinnin yhteyttä taas voitaisiin kartoittaa esimerkiksi pitkittäistutkimuksella, jossa selvittäisiin valmennuksellisen otteen työhyvinvointi- ja tuottavuusvaikutuksia henkilöstön ja organisaation tasolla pidemmällä aikavälillä. Nämä tutkimusaiheet syventäisivät ymmärrystä valmentavan johtajuuden käytännön toteutuksesta ja vaikutuksista organisaatioissa sekä työelämässä yleisesti.

## Lähteet

- Ajanko, S. (2016). *Moninaisuuden johtaminen: Ytimessä johtajan itsetuntemus*. Suomen Liikekirjat.
- Carlsson, M., & Forssell, C. (2017). *Esimies ja coaching: Oivaltava coaching johtamisen työkaluna*. Tietosanoma Oy.
- Cauffman, L., Schafranski, F., & Tuomi-Giddings, S. (2017). *Ratkaisukeskeinen coaching: Opas myönteiseen muutokseen*. Lyhytterapiainstituutti Oy.
- Dufva, M., Halonen, M., Kari, M., & Koivisto, T. (2017). *Kohti jaettua ymmärrystä työn tulevaisuudesta*. Valtioneuvoston selvitys ja tutkimustoiminnan julkaisusarja 33/2017 Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminta
- Ellinger, A. D., & Bostrom, R. P. (1999). *Managerial coaching behaviors in learning organizations*. *Journal of Management Development*, 18(9), 752–771. <https://doi.org/10.1108/02621719910300810>
- Grant, A. M. (2019). *Solution-focused coaching: The basics for advanced practitioners*. <https://doi.org/10.1002/9781119835714.ch31>
- Grant, A., & Hartley, M. (2013). *Developing leader as coach: insights, strategies and tips for embedding coaching skills in the workplace*. *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice*, 6(2), 102–115. <https://doi.org/10.1080/17521882.2013.824015>
- Heiskanen, M. (2010). *Numeroiden lukeminen ja ymmärtäminen*. Teoksessa, Hurtig, J., Laitinen, M., & Uljas-Rautio, K. (toim.). *Ajattele itse! Tutkimuksellisen lukutaidon perusteet*. PS-kustannus.
- Jalava, U. (2001). *Esimiestyö: Valmentaminen ja uudistuminen*. Tammi.
- Juuti, P. (2018). *Huono johtaminen: Tuhon tieltä toimivaan työyhteisöön*. Gaudeamus.
- Järvinen, P. (2012). *Esimiestyön vaikeus ja viisaus*. WSOYpro Oy.

- Kerkkänen, M. & Niiranen, V. (2014). *Johtajan liikkumavaran rajat ja mahdollisuudet sosiaali- ja terveystaloudissa*. Teoksessa Niiranen, V. (Toim.). *Johtajana muutoksissa*. Suomen Kuntaliitto.
- Kurttila, M., & Aalto, P. (2021). *Pomon parhaat ratkaisut*. Kauppakamari, Meedia Zone.
- KvantiMOTV. (N.d.). *Postikyselyaineiston kokoaminen*. Saatavilla 15.4.2024 <https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/postikysely/postikysely.html#laatiminen>
- McCarthy, G. (2020). *Ability, motivation and opportunity*. Asia Pacific Journal of Human Resources, 58, 149–170. <https://doi.org/10.1111/1744-7941.12219>
- Metsämuuronen, J. (2011). *Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä: E-kirja: opiskelijalaitos*. International Methelp.
- Milner, J., Milner, T., & McCarthy, G. (2023). *Leaders as coaches: Towards a code of ethics*. The Journal of Applied Behavioral Science, 59, 448–472. <https://doi.org/10.1177/00218863211069408>
- Milner, J., McCarthy, G., & Milner, T. (2018). *Training for the coaching leader: How organizations can support managers*. Journal of Management Development, 37(2). <https://doi.org/10.1108/JMD-04-2017-0135>
- Moksi, K. (2016). *Menesty esimiehenä nykyajassa: Pikaopas valmentavaan esimiestyöhön*. Bookcover.
- Myllärinen, T. (2014). *Sosiaali- ja terveystalouden johtamisen tulevaisuuden haasteet*. Teoksessa Niiranen, V. (toim.). *Johtajana muutoksissa*. Suomen Kuntaliitto.
- Mäkelä, L., Viitala, R., Tanskanen, J., Säntti, R. & Uotila, T.-P. (2013). *Lähijohtamisen kehittämisellä parempaa hyvinvointia ja tuloksellisuutta*. Vaasan yliopiston julkaisuja selvityksiä ja raportteja 191. ISBN 978-952-476-505-3

- Niiranen, V. (2014). *Johtamistyön sisältö ja johtamisen moniulotteisuus*. Teoksessa Niiranen, V. (toim.) *Johtajana muutoksissa*. Suomen Kuntaliitto.
- Niiranen, V., Seppänen-Järvelä, R., Sinkkonen, M., & Vartiainen, P. (toim.) (2010). *Johtaminen sosiaalialalla*. Gaudeamus Helsinki University Press.
- Nikkilä, J., & Paasivaara, L. (2007). *Arjen johtajuus: Rutiinijohtamisesta tulkintataitoon*. Suomen sairaanhoitajaliitto.
- Nikula, S. (2022). *Johtamislupaukset: Luomisesta lunastamiseen: opas johtamiskulttuurin tavoitteelliseen kehittämiseen*. Kauppakamari.
- Parvinen P., Lillerak P. & Ilvonen K. (2005). *Johtaminen terveydenhuollossa. Käytännöt, vastuut, valvonta*. Tammer-Paino Oy.
- Phillips, R. (1994). *Coaching for Higher Performance*. Management Development Review, 7(5), 19–22. <https://doi.org/10.1108/09622519410771691>
- Pirnes, U. (2003). *Kehittyvä johtajuus: Johtamisen dynamiikka*. Otava.
- Puusa, A.; Reijonen, H.; Juuti, P. & Laukkanen, T. (2012). *Akatemiasta markkinapaikalle. Johtaminen ja markkinointi aikansa kuvina*. Talentum. Baltoprint. E-kirja
- Rantanen, J., Leppänen, I. & Kankaanpää, H. (2020). *Johda tunneilmastoa. Vapauta työyhteisösi potentiaali*. AlmaTalent
- Ristikangas, M. - R. & Grünbaum L. (2014). *Valmentava esimies: onnistumista palvelevat positiot*. Talentum.
- Ristikangas, M.-R., Lönnroth, A., Ristikangas, V., & Ristikangas, V. (2021). *Valmentava tiimin johtaminen: Yhdessäohjautuvuus ja systeeminen ajattelu onnistumistekijöinä*. Alma Talent.
- Ristikangas, M.-R., & Ristikangas, V. (2017). *Valmentava johtajuus*. Alma Talent.

Romana, A. (2007). *Coachin edistää esimiestaitoja*. Teoksessa Räsänen M.(toim.) *Coachin ja johtajuus. Valmentava ote esimiestyössä*. Edita Publishing Oy.

Ruutu, S. (2020). *Coachin työkalupakki*. <https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.turkuamk.fi/teos/HAGBBXETEB#kohta:Esipuhe/piste:t7p>

Schein, Edgar H. (2004). *Organizational Culture and Leadership* San Francisco: Jossey-Bass.

Simoila, R., Kangas, R., & Ranta, J. (toim.) (1999). *Hoitotyötä johtamaan*. Kirjayhtymä.

Sippola, P. (2023). *Inhimillisyyden voima työelämässä: Kohti menestystä ja hyvinvointia*. Basam Books.

Sitra. (2019). Sitran selvityksiä 146 – *Kohti osaamisen aikaa*. Saatavilla 6.4.2024 <https://www.sitra.fi/app/uploads/2019/02/kohti-osaamisen-aikaa.pdf>

Soback, D. (2021). *Valmentava johtajuus: Opas voiman, viisauden ja myötätunnon herättämiseen*. Basam Books.

Sydänmaanlakka, P. (toim.) (2014). *Tulevaisuuden johtaminen 2020: Älykkään johtamisen näkökulmia*. Pertec.

Syväjärvi, A. & Pietiläinen, V. (toim.) (2016). *Inhimillinen ja tehokas sosiaali- ja terveysjohtaminen*. Suomen Yliopistopaino Oy-Juvenes Print

Tieteen termipankki. (2024). *Filosofia: positivismi*. Saatavilla 5.4.2024 <https://tieteentermipankki.fi/wiki/Filosofia:positivismi>

Tutkimuseettinen neuvottelukunta. (2012). Saatavilla 26.3.2024 <https://tenk.fi/fi/ohjeet-ja-aineistot/HTK-ohje-2012>

Työterveyslaitos (N.d.a.) *Hyvä johtaminen on tietoinen valinta*. Saatavilla 25.3.2024 <https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/hyva-johtaminen-on-tietoinen-valinta>

Työterveyslaitos (N.d.b.) *Mitä on valmentava johtaminen*. Saatavilla 25.3.2024  
<https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/valmentava-johtaminen-iakkaiden-palveluissa/mita-on-valmentava-johtaminen>

Uusiautti, S. (2015). *Success at work requires successful leaders? The elements of successful leadership according to leaders and employees of a Finnish mid-size enterprise*. *International Journal of Research Studies in Psychology* 4 (3), 49–65

Uutela, U. (2019). *Valmentava esimiestyö työhyvinvointia ja työssä oppimista tukemassa*. Fenomenologinen tapaustutkimus esimiesten ja työntekijöiden käsityksistä. Lapin yliopisto. Akateeminen väitöskirja.  
<https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-337-144-6>

Valli, R., & Aaltola, J. (toim.) (2018). *Ikkunoita tutkimusmetodeihin. 2: Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin*. PS-kustannus.

Viitala, R. (2002). *Osaamisen johtaminen esimiestyössä*. Akateeminen väitöskirja. Liiketaloustiede. Vaasa: Vaasan yliopisto.  
[https://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/7813/isbn\\_951-683-9878.pdf?sequence=1](https://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/7813/isbn_951-683-9878.pdf?sequence=1)

Viitala, R. & Jylhä, E. (2019). *Johtaminen. Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit*. Edita.

Viitala, R. & Järnlström, M.(toim.) (2014). *Henkilöstöjohtaminen uuden edessä. Henkilöstöbarometrin nostamat uudet kehityshaasteet*. Vaasan yliopisto. Vaasan yliopiston julkaisuja. Tutkimuksia 302. Liiketaloustiede 107. Johtaminen ja organisaatiot. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-476-538-1>

Viitanen, E., Kokkinen, L., Konu A., Simonen, O., Virtanen, J. V. & Lehto, J. (2007). *Johtajana sosiaali- ja terveydenhuollossa*. Kunnallisan alan kehittämissäätöön tutkimusjulkaisu nro 59. Kunnallisan alan kehittämissäätö.

Viitanen, E.& Lehto, J. (2005). *Lähijohtaminen ja johtajuus: uusi johtamisympäristö kulttuuriperinteen muokkaajana*. Teoksessa Vuori, J. (toim.) *Terveys ja johtaminen. Terveyshallintotiede terveydenhuollon työyhteisössä*. WSOY.

Vilka, H. (2007). *Tutki ja mittaa*. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Gummerus Kirjapaino Oy.

Whitmore, J. (2017). *Coaching for performance. The principles and practice of coaching and leadership*. Nicholas Brealey publishing. London.Boston.

Liite 1

## Saatekirje tutkimukseen osallistujille

Hei,

Opiskelen Turun ammattikorkeakoulussa kaupan, hallinnon ja oikeustieteiden ylempää Tradenomin ammattikorkeakoulututkintoa, Sote-palveluiden ja liiketoiminnan johtaminen. Teen opintoihin liittyvää opinnäytetyötä organisaation valmentavan johtamisen nykytilasta.

Opinnäytetyön tavoitteena on kerätä tietoa siitä, miten valmentava johtaminen toteutuu käytännössä sekä tunnistaa kehityskohteita organisaation johtamiskäytännöissä ja valmentavan johtamisen toteutuksessa. Lisäksi tavoitteena on tunnistaa mitkä ovat lähiesihenkilöiden kokemat suurimmat haasteet valmentavan johtamisen mallin toteuttamiselle.

Tutkimuksen avulla organisaatio voi tunnistaa käytetyn johtamismallin vahvuudet ja kehittämistarpeet ja siten edistää jatkuvaa toiminnan parantamista ja oppimista. Tutkimus antaa lähiesihenkilöille myös mahdollisuuden ilmaista mielipiteensä ja kokemuksensa valmentavan johtamisen mallista, mikä edistää osallistavaa ja avointa organisaatiokulttuuria.

Tiedonhankinakeinona on Webropol -kysely, jossa on monivalinta- ja avoin kenttä kysymyksiä. Tiedonkäsittelyperusteena on tieteellinen tutkimus.

Kyselyssä käsiteltävinä teemoina on valmentava johtaminen ja organisaation johtamislupaus.

Kysely on rajattu organisaation lähiesihenkilöihin. Osallistuminen tutkimukseen on vapaaehtoista. Kysely toteutetaan Webropol -kyselynä ja saatuja tietoja tullaan käyttämään organisaation toiminnan kehittämiseen. Opinnäytetyön valmistuttua kerätty aineisto hävitetään asianmukaisesti. Valmis työ tullaan julkaisemaan Theseus.fi-palvelussa.

Toivottavasti kiinnostuit opinnäytetyö aiheestani ja koet tärkeäksi tuoda oman näkemyksesi tähän tutkimukseen.

Vastaan mielelläni kysymyksiin tutkimukseen liittyen.

Ystävällisesti  
Johanna Arppe  
[johanna.arppe@edu.turkuamk.fi](mailto:johanna.arppe@edu.turkuamk.fi)

Opinnäytetyön ohjaaja  
Maarit Laiho  
Principal Lecturer, D. Sc. (Econ. & Bus. Adm.)  
Master School  
Faculty of Engineering and Business  
Turku University of Applied Sciences  
[maarit.laiho@turkuamk.fi](mailto:maarit.laiho@turkuamk.fi)

## Liite 2 Kysely

### VALMENTAVA JOHTAMINEN

Tässä kyselyssä käsiteltävinä teemoina on valmentava johtaminen ja organisaation johtamislupaus.

Kyselyssä ei kysytä henkilötietojasi, kuten nimeäsi tai syntymäaikaasi. Kukaan ei voi tietää, mikä vastauksista ovat sinun vastauksistasi.

Kiitos, että vastaat kyselyyn. Vastauksesi on tärkeä.

#### **1. Kuinka kauan olet toiminut esihenkilönä tässä organisaatiossa?**

- Alle vuoden
- 1–3 vuotta
- 4–10 vuotta
- Yli 10 vuotta

#### **2. Miten kuvailisit omaa johtamistyyliäsi?**

- Autoritäärinen - Päätökset tehdään ylhäältä alas, vähäinen tiimien osallistuminen päätöksentekoon.
- Osallistava - Päätökset tehdään yhteistyössä tiimin kanssa, korostetaan avointa kommunikaatiota ja osallistumista.
- Valmentava - Korostetaan tiimin kehittämistä ja kasvua, pyritään tukemaan yksilöiden potentiaalin hyödyntämistä.
- Laissez-faire - Johtaja antaa tiimille laajan autonomian ja vastuun päätöksenteossa, vähän ohjausta tai valvontaa.

#### **3. Tunnistatko organisaation johtamislupauksen ja sen periaatteet omassa johtamistyössäsi?**

- Kyllä, tunnistan selkeästi organisaation johtamislupauksen ja sen periaatteet.
- Jossain määrin, olen tietoinen johtamislupauksesta, mutta sen periaatteet eivät ole täysin selvät.
- En, en ole tietoinen organisaation johtamislupauksesta.
- En osaa sanoa.

#### **4. Miten koet, että organisaation johtamislupaus toteutuu käytännössä lähiesihenkilötyössä?**

- Hyvin, johtamislupaus näkyy selkeästi ja tukee valmentavan johtamisen periaatteita.
- Jossain määrin, johtamislupaus on osittain toteutunut, mutta on edelleen kehittämisen tarpeessa.
- Huonosti, johtamislupaus ei näy käytännössä ja sen vaikutukset ovat vähäiset.
- En osaa sanoa.

#### **5. Kuinka usein koet saavasi tukea ja ohjausta valmentavalla tavalla lähiesihenkilöltäsi?**

- Päivittäin
- Viikoittain
- Kuukausittain
- Harvemmin
- En lainkaan

#### **6. Mitkä ovat suurimmat haasteet, joita kohtaat valmentavan johtamisen yhteydessä työssäsi?**

- Kommunikointi lähiesihenkilön kanssa
- Riittämättömät työkalut ja resurssit
- Puutteellinen palaute ja ohjaus
- Osaaminen valmentavan johtajuuden periaatteista
- Ei mikään, valmentava johtaminen toimii hyvin

#### **7. Mitä toivoisit lähiesihenkilöiltäsi lisää valmentavan johtamisen näkökulmasta?**

- Enemmän aikaa ja huomiota yksilöllisten kehitystarpeiden tunnistamiseen ja tukemiseen.
- Rakentava ja kannustava palaute, joka auttaa minua kehittymään työtehtävissäni.
- Mahdollisuus osallistua päätöksentekoon ja vaikuttaa oman työympäristöni kehittämiseen.
- Selkeät odotukset ja tavoitteet, jotka auttavat minua ymmärtämään roolini ja vastuuni organisaatiossa.
- Aktiivinen kuuntelu ja empatia lähiesihenkilön taholta työhaasteiden ja -tarpeiden ymmärtämiseksi.
- Muu, mikä? (määrittele)

**8. Minkälaiset konkreettiset toimenpiteet auttaisivat sinua kokemaan, että valmentavaa johtamista toteutetaan organisaatiossa tehokkaammin?**

- Säännölliset valmennustilaisuudet ja työpajat valmentavan johtamisen käytäntöjen harjoitteluun.
- Yksilöllinen tuki ja ohjaus lähiesihenkilöiltä valmentavien johtamistaitojen kehittämiseksi.
- Selkeä kommunikaatio ja avoin vuoropuhelu johtoryhmän ja työntekijöiden välillä valmentavan johtamisen periaatteiden implementoinnista.
- Aktiivinen seuranta ja arviointi valmentavan johtamisen käytännön toteutumisesta organisaatiossa.
- Muu, mikä? (määrittele)

Mitä muuta haluat tuoda esille liittyen Valmentavan johtamisen malliin?

---

---

---

---