

**VALMENTAVA JOHTAMINEN**  
**TYÖHYVINVOINNIN EDISTÄJÄNÄ**

Rauni Kauppi ja Heidi Lahtela

Opinnäytetyö, syksy 2014

Diakonia-ammattikorkeakoulu,  
Oulu

Terveystiedon edistämisen koulu-  
tushjelma

Sairaanhoitaja/ Terveystiedonhoitaja  
(ylempi AMK)

## TIIVISTELMÄ

Kauppi, Rauni & Lahtela, Heidi. Valmentava johtaminen työhyvinvoinnin edistäjänä. Diakonia-ammattikorkeakoulu, Oulu, syksy 2014, 44 s., 3 liitettä. Terveyden edistämisen koulutusohjelma, Sosiaali- ja terveystieteiden ylempi AMK -tutkinto, sairaanhoitaja/ terveydenhoitaja (ylempi AMK).

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, miten valmentava johtaminen toteutuu Intiön hoivakodissa sekä Terveystalo Kuusamossa ja Terveystalo Taivalkoskella. Tutkimuksen tarkoituksena oli saada uutta tietoa, mikä auttaa työntekijöitä ja esimiestä yhdessä kehittämään ja parantamaan yhteistyötä työyhteisöissä. Tutkimuskysymykset olivat seuraavat: miten työyhteisöä johdetaan ja tulevatko työntekijät kuulluksi työyhteisössä, miten esimiehen ja työntekijän toimiva yhteistyö toteutuu työyhteisöissä ja miten työyhteisöjä tulee kehittää.

Kyseessä oli laadullinen tutkimus ja tutkimusaineisto kerättiin strukturoimattomalla kyselylomakkeella. Tutkimukseen osallistuivat viiden eri työyhteisön lähihoitajat, perushoitajat, sairaanhoitajat, terveydenhoitajat, lääkärit ja muu henkilökunta (N=30). Kyselylomakkeita jaettiin yhteensä 65 kappaletta ja vastausprosentiksi muodostui 46,2 %. Vastaajista naisia oli 26 ja miehiä 4 kappaletta.

Tutkimustulokset osoittivat, että vuorovaikutus on valmentavassa johtamisessa merkittävässä roolissa ja sen puutteellisuuden nähtiin vaikuttavan työuupumuksen kehittymiseen. Työntekijät, jotka tunnistivat esimiehen toiminnassa valmentavan johtamisen piirteitä kohtalaisesti, suhtautuvat omaan työhönsä positiivisesti ja näkivät työssään kannustavan otteen ja kehittymisen mahdollisuuden. Tutkimustuloksista nousi esille työntekijöiden halu kehittyä työssään sekä kehittää työyhteisöä valmentavaan suuntaan. Esimieheltä odotettiin työntekijöiden kehityshaasteiden käsittelyä kannustavassa hengessä, palautteen antamista sekä vahvuuksien tunnustamista ja arvostamista. Jatkotutkimuksen aiheena voisi olla vuorovaikutussuhteiden laadun syventäminen, jolloin mielenkiinto kohdistuisi työyhteisön jäsenten tapaan käydä omaa ammatillista keskustelua sekä motivoivan vuorovaikutuksen toteutumiseen työyhteisöissä.

Asiasanat: johtajuus, valmentava johtaminen, mielenterveys, terveyden edistäminen, työhyvinvointi, henkilöstön kehittäminen

## ABSTRACT

Kauppi, Rauni & Lahtela, Heidi. Leadership coaching as means of promoting workplace well-being. 44 p., 3 appendices. Language: Finnish. Oulu, autumn 2014. Diaconia University of Applied Sciences. Master's Degree Programme in Development and Management of Health Care and Social Services. Degree: Master of Health Care.

The aim of the study was to examine how leadership coaching is implemented at Intiö nursing home and Terveystalo health care clinics in Kuusamo and Taivalkoski, Finland. The purpose of the study was to find out how supervisors and employees can develop and improve collaboration in the work community. The study deals with the following research questions: how work communities are led and are employees being heard, how supervisor-employee collaboration is realised in work communities, and how work communities should be developed further.

The study is qualitative and the research material was gathered with an unstructured questionnaire. The participants consisted of practical nurses, nurses, public health nurses, doctors and other employees of five different work communities (N=30). Altogether 65 questionnaires were distributed and the response rate was 46,2 %. 26 of the participants were female and four male.

The results of the study suggest that interaction has a remarkable role in leadership coaching and that the lack of it seemed to be related to burnout development. Employees who recognised methods of leadership coaching in their supervisor's leading style had a positive work attitude, felt encouraged and saw possibilities for professional development. Results showed that employees want to improve their job performance and develop the practices of their work community towards a more coaching approach. Supervisors were expected to handle development challenges supportively, offer feedback, and recognise and appreciate employees' areas of strength.

Further study on the subject could deepen views on the quality of work place interaction and concentrate on professional dialogue and motivating interaction within work communities.

Key words: leadership, coaching, mental health, health promotion, workplace well-being, staff development

## Sisällys

TIIVISTELMÄ .....	2
ABSTRACT .....	3
1 JOHDANTO .....	5
2 MIELENTERVEYDEN EDISTÄMINEN TYÖPAIKOILLA.....	7
2.1 Mielenterveys käsitteenä.....	8
2.2 Mielenterveys ja oikeudenmukaisuus työelämässä .....	9
3 TYÖHYVINVOINTI JA JOHTAMINEN.....	11
4 VALMENTAVA JOHTAMINEN .....	16
5 TUTKIMUKSEN TAVOITE, TARKOITUS JA TUTKIMUSKYSYMYKSET.....	19
6 TUTKIMUSYMPÄRISTÖ, AINEISTON KERUU- JA ANALYSOINTIMENETELMÄT .....	21
6.1 Aineiston analyysi .....	22
6.2 Aineiston redusointi eli pelkistäminen .....	22
6.3 Aineiston klusterointi eli ryhmittely .....	25
6.4 Aineiston abstrahointi eli teoreettisen käsitteistön luominen .....	26
6.5 Abstrahoinnista muodostetut yhdistävät luokat .....	27
6.6 Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys .....	28
7 TUTKIMUKSEN TULOKSET .....	30
8 JOHTOPÄÄTÖKSET .....	35
9 POHDINTA.....	37
LÄHTEET .....	44
LIITTEET .....	49
LIITE 1: Kyselylomake .....	49
LIITE 2: Vastausohje .....	49
LIITE 3: Kuvaus voimaannuttava vuorovaikutus-luokkaa edeltäneestä analyysipolusta.....	49

# 1 JOHDANTO

*”Johtajuus merkitsee ihmisen vision kohottamista,  
hänen suorituskykynsä vahvistumista ja  
hänen persoonansa jalostumista aina poikkeuksellisuuteen asti.”*

Peter F. Drucker

Valmentavalla johtamisella on tärkeä rooli innostuksen, motivaation, positiivisen ilmapiirin ja yhteisen tarkoituksen luomisessa. Voimme jokainen alkaa hetkeksi ajatusleikkiin ja kuvitella, miltä näyttäisi, jos esimies laskeutuisi samalle tasolle työntekijöiden kanssa ja alkaisi olla tavallinen ja erehtyväinen ihminen. Miltä tuntuisi, jos työntekijät kokisivat olevansa työpaikalla oikeasti tärkeitä ja esimiehellä olisi aikaa johtaa. Puhuisimmeko silloin, että työyhteisö on kannustava, miellyttävä ja voimaannuttava sekä edistäisi työyhteisön tehokasta ja positiivista ilmapiiriä. Tämän päivän esimiesten tulee pystyä käyttämään johtamistaitoja innostamiseen, motivoimiseen ja luottamuksen rakentamiseen. Esimiehen tulee nähdä itsensä työyhteisön vastuunkantajana (Hellbom, Mauro & Salo 2006, 8.) Valmentavassa johtamisessa luottamus, yhdessä tekemisen ja läsnäolemisen taito, erilaisuus voimavarana sekä itsensä johtaminen korostuvat (Basten 2011, 102).

Tämä tutkimus liittyy yhteiskunnallinen yrittäjyys Oulun seudulla -projektiin, joka on alkanut 20.5.2013 jatkuen 31.12.2014 saakka. Projektia rahoittavat EAKR/ Pohjois-Pohjanmaan liitto, Oulun kaupunki ja Diakonia-ammattikorkeakoulu. *”Yhteiskunnallinen yrittäjyys -projektissa kehitetään yhteiskunnallisen yrittäjyyden alueellisia toimintaedellytyksiä sekä tehdään yhteiskunnallista yrittäjyyttä ja Yhteiskunnallinen yritys -merkkiä tunnetuksi. Projektissa kehitetään yhteiskunnallisen yritystoiminnan tiedotus- ja neuvontapalvelumallia sekä mahdollistetaan yhteiskunnalliseen yrittäjyyteen perehtyminen sisältöjä ja materiaaleja kehittämällä.”* (Kasvuhuone i.a.)

Valmentava johtaminen on osaamisen kehittämismenetelmä, missä esimies auttaa työntekijää löytämään ratkaisut itse valmiiden vastausten sijaan. Valmentava johtaminen auttaa myös poisoppimaan vanhoista tavoista (Basten 2011, 7, 105.) Valmentava kulttuuri sopii kaikkiin työyhteisöihin ja vastuu sen toteutumisesta on jokaisella työyhteisön jäsenellä. Valmentavassa johtamisessa korostuu persoonan käyttäminen. Työyhteisön menestys riippuu perustehtävän, tavoitteiden ja työntekijöiden yksilöllisten tarpeiden yhdistämisestä. Tämä luo pohjan yhteiselle tekemiselle, pelisääntöjen luomiselle sekä arvostavalle ja tasavertaiselle kohtelulle. Yhteinen suunta työssä edistää työntekijöiden työmotivaatiota ja työssä viihtymistä sekä kannustaa oman ammattitaidon ja työyhteisön kehittämiseen.

Nykypäivän työelämä ei ole kuitenkaan mutkatonta. Kiire, tyytymättömyys ja jatkuva muutos hämmentävät ja haastavat työyhteisöjä sekä lisäävät työntekijöiden psyykkistä kuormittumista. Myös vähäinen johtamisen oikeudenmukaisuus ja heikko työilmapiiri ovat yhteydessä lisääntyneeseen psyykkiseen oireiluun. Mielenterveyden edistäminen korostuu tässä tutkimuksessa koulutusohjelman suuntautumisvaihtoehdon mukaisesti. Työelämän muutos edellyttää johtamiskulttuurin uudistamista kannustavaan suuntaan. Kannustava ote haastaa työntekijöitä pohtimaan omaa suhtautumistaan työhön, rakentavaan kanssakäymiseen ja ammattitaidon kehittämiseen. Tämä muutos on mahdollinen silloin, kun työyhteisön ilmapiiri on myönteinen, merkityksellinen ja kiinnostava. Hyvä ilmapiiri ei kuitenkaan ole suorassa yhteydessä käyttäytymisen ja tapojen muuttumiseen. Työyhteisöjen kehittäminen vaatii koko työyhteisöltä päämäärätietoista sitoutumista, henkilökohtaista kypsymistä, ajatusmaailman omaperäisyyttä sekä rohkeutta kyseenalaistaa asioita ja kokeilla uutta. Mahatma Gandhia lainataksemme: *”Ole itse se muutos, jonka haluat maailmassa nähdä.”*

## 2 MIELENTERVEYDEN EDISTÄMINEN TYÖPAIKOILLA

Työn luonne on jatkuvassa murroksessa Euroopassa talouselämän alati kiristytessä ja edellyttäessä ihmisiltä yhä laaja-alaisempaa tietoa. Työn henkiset haasteet näkyvät selvemmin siinä, että yhä useampi ihminen työskentelee tänä päivänä epävarmassa työllisyystilanteessa. Työ- ja elinkeinoministeriön (TEM, 2014) työolobarometristä selviää, että työntekijöiden arviot työllisyystilanteen kehittymisestä parempaan suuntaan ovat pessimistisiä edelleen. Vuonna 2013 38 % työntekijöistä uskoi työllisyystilanteen heikkenevän ja 19 % sen paranevan (Lyly-Yrjänäinen 2014, 3.) Tamminen ja Solin (2014, 5) näkevät epävarmuuden työmarkkinoilla tekevän ihmisen entistä haavoittuvaisemmaksi ja alttiimmaksi mielenterveysongelmille. Terveiden ja hyvinvoinnin laitoksen (THL 2012) toteuttaman Terveys 2011-tutkimuksen tulokset osoittavat, että 17 % naisista ja 14 % miehistä oli kokenut merkittävää psyykkistä kuormittuneisuutta. 7 % naisista ja 5 % miehistä oli sairastanut masennusjakson viimeisen vuoden aikana ja joka neljännellä työntekijällä esiintyi työuupumusta (Koskinen, Lundqvist & Ristiluoma 2012, 96.)

Terveys 2011-tutkimus osoittaa väestön mielenterveyden kehittyneen myönteiseen suuntaan, mutta mielenterveyden häiriöihin liittyvän työkyvyttömyyden yleistyneen. Tänä päivänä joka kolmas uusi työkyvyttömyyseläke myönnetään Suomessa psyykkisin perustein. Mielenterveyden ongelmista aiheutuvat kustannukset ovat yhteiskunnalle mittavia jo sinällään niistä koituvien epäsuorien kustannusten, kuten työn tuottavuuden laskun ja menetetyn työpanoksen, osuudesta puhumattakaan (Tamminen ym. 2014, 5). Kansallinen mielenterveys- ja päihdesuunnitelma (Mieli-ohjelma, STM 2012) painottaa linjauksissaan mielenterveyttä edistävän sekä haittoja ja ongelmia ehkäisevän työn tehostamista, hyvää johtamista ja vaikutusmahdollisuuksien varmistamista omassa työssä työhyvinvointia edistävinä tekijöinä (Partanen, Moring, Nordling & Bergman 2010, 5). Maailman terveysjärjestön (WHO) laatima Euroopan mielenter-

veyden toimintasuunnitelma (WHO Europe 2013, 4) korostaa niin ikään työpaikan hyvien toimintatapojen tärkeyttä mielenterveyden edistämisessä.

## 2.1 Mielenterveys käsitteenä

Terveyden kattavin ja tunnetuin määritelmä: *”Terveys on täydellisen fyysisen, psyykkisen ja sosiaalisen hyvinvoinnin tila eikä vain sairauden tai vamman puuttumista”*, tulee Maailman terveysjärjestöltä (WHO 1948). Määritelmä tunnustaa terveyden kaikki ulottuvuudet eli fyysisen, psyykkisen ja sosiaalisen, ja näkee terveyden positiivisena hyvinvointina ja voimavarana. WHO:n (2005, 19) mielenterveyden määritelmä on puolestaan seuraava: *”Mielenterveys voidaan ymmärtää hyvinvoinnin tilana, jossa yksilö pystyy toteuttamaan itseään, kestää elämän tavanomaisia rasituksia, pystyy työskentelemään tuottavasti ja tuloksetkaasti ja antamaan oman panoksensa työyhteisölle.”*

Mielenterveys-käsitteellä voidaan kuvata kahta asiaa: positiivista mielenterveyttä tai häiriötä, jolloin näkökulma on laaja lieväasteisesta oireilusta vakaviin mielenterveyden häiriöihin (Kivistö, Kallio & Turunen 2008, 22). Mielenterveyden häiriöksi tilanne muuttuu oireiden jatkuessa yli kaksi kuukautta (THL 2012, 146). Sigmund Freudin (i.a.) mukaan mielenterveydessä on kyse *”kyvystä rakastaa ja tehdä työtä”*. Positiivinen mielenterveys korostaa ihmisen kykyä ihmissuhteisiin, välittämiseen, vuorovaikutuksellisuuteen ja tunneilmaisuun. Vastoinkäymisten sietämisen ohella ihmisellä tulee olla kykyä ahdistuksen hallintaan, menetyksen sietämiseen ja muutosvalmiuteen elämässä (Lönngqvist, Henriksson, Marttunen & Partanen 2011, 24 -25.) Tamminen ym. (2013, 12) näkee hyvinvoinnin kokemuksen vahvistavan ihmisen itsetuntoa ja pitävän sitä edellytyksenä sille, että ihminen pystyy antamaan oman panoksensa yhteisö- ja yhteiskuntatasolla niin työelämässä kuin ihmissuhteissa.



## 2.2 Mielenterveys ja oikeudenmukaisuus työelämässä

Mielenterveyden ongelmat ovat varsin yleisiä ja työn vaikutus mielenterveyteen näkyy eniten työn psykososiaalisten piirteiden osalta (Kivistö ym. 2008, 22). Stansfeldin ja Candyn (2006, 443) meta-analyysissä työstressi, vähäiset vaikutusmahdollisuudet työssä, vähäinen sosiaalinen tuki, korkeat työn henkiset vaatimukset, työn epävarmuus sekä epäsuhta työn vaatimien ponnistelujen ja palkkioiden välillä nähtiin lisäävään mielenterveyden häiriöihin liittyvää oireilua. Rikalan (2013, 7) väitöskirjan mukaan kiire, työpaineet ja masennusdiagnoosiin liittyvä ”sosiaalinen kipu” ovat kaikki yhtä merkittäviä kärsimyksen lähteitä.

Vähäisen johtamisen oikeudenmukaisuuden sekä heikon työilmapiirin on todettu olevan yhteydessä lisääntyneeseen psyykkiseen oireiluun (Oksanen, Vahtera, Kouvonon, Virtanen, Linna, Elovainio, Pentti & Kivimäki 2008, 3). Työ ja Terveys 2012-tutkimuksesta (Työterveyslaitos 2013, 7) selviää oikeudenmukaisuudella muutostilanteissa olevan selvä yhteys työhyvinvointiin ja sairauspoissaoloihin. Suomen, Ruotsin ja Saksan laaja kahden vuoden seurantatutkimus (Työsuojelurahasto, TSR 2013) osoittaa puutteellisen lähijohtamisen oikeudenmukaisuuden ennustavan työntekijöiden pahoinvointia, kuten uupumusasteisesta väsymystä ja masennusoireita (Perko & Kinnunen 2013, 3).

Oikeudenmukaisuutta pidetään herkkänä työyhteisön toimivuuden mittarina. Kallion ja Kivistön (2013, 81) mukaan esimiehen läsnäolo, kannustus, tuki, asioiden tартtuminen, kuuntelu ja perustellut päätökset ovat avainasemassa oikeudenmukaisessa johtamisessa. Oikeudenmukaisuuden kokemus liittyy päätöksenteon menettelyihin, vuorovaikutukseen ja tietoisuuteen menettelytavoista. Kallio ym. (2013, 83) näkee menettelytapojen oikeudenmukaisuuden olevan enemmän yhteydessä terveyteen kuin vuorovaikutuksen oikeudenmukaisuuden. Myös työjärjestelyt vaikuttavat työn tuloksiin ja henkilöstön hyvinvointiin. Oikeudenmukaisen johtamisen nähdään suojaavan mielenterveysongelmilta,

erityisesti ahdistusoireilta, lisäävän työssä jaksamista ja psykologista terveyttä (Kallio ym. 2013, 83.)

Perko ym. (2013, 78) korostaa oikeudenmukaisen johtamisen kehittämistä työpaikoilla sekä työntekijöiden mahdollisuutta irrottautua työstään vapaa-ajalla. Työstä irrottautuminen edistää palautumista työkuormituksesta ja uusii voimavaroja. Työntekijöiden hyvinvointia edistää myös työyksikön yhteiset tavoitteet sekä motivoiva ja jokaisen osallistumista tukeva toiminnan kehittämiseen tähtäävä ilmapiiri (Perko ym. 2013, 78.) Rikala (2013, 8) painottaa ymmärrys- ja puhutavan muuttamista työn ongelmista. Lyonsin (2008, 25) tutkimus osoittaa työn muokkaamisella olevan positiivisen ja merkityksellisen yhteyden työntekijöiden itsetuntoon ja muutosvalmiuteen. Hyvät työolot ja –kokemukset mahdollistavat oman osaamisen hyödyntämisen sekä luovat edellytykset joustavalla toimintakyvyllä ja mielenterveyden kohenemiselle. Parhaiten mielenterveyttä edistävät sujuva ja joustava työ, toimivat työkäytännöt ja työhyvinvoinnista huolehtiminen (Kallio ym. 2013, 96.)

Aktiivisilla mielenterveyden edistämistoimenpiteillä on tärkeä rooli ehkäistäessä mielenterveyden häiriöiden syntymistä ja edistettäessä ihmisten työhyvinvointia. Mielenterveyden ja psyykkisen hyvinvoinnin edistämiseksi sekä työurien pidentämiseksi työpaikalla tarvitaan moniulotteista näkökulmaa. Työntekijöiden hyvinvointiin vaikuttavat muun muassa yrityskulttuuri, johtamistapa, työyhteisön toimivuus, viestintätaidot ja työympäristö (Tamminen ym. 2013, 36.) Työurien pidentäminen vaatii yhteisvastuullisuutta yhteiskuntapoliittisissa valinnoissa, palvelujärjestelmien uudistamista, vahvaa tahtotilaa sekä työpaikkojen omaehtoista kehittämistä (Kauppinen, Mattila-Holappa, Perkiö-Mäkelä, Saalo, Toikkanen, Tuomivaara, Uuksulainen, Viluksela & Virtanen 2013, 11).

### 3 TYÖHYVINVOINTI JA JOHTAMINEN

Sosiaali- ja terveysministeriö (STM, 2014) määrittelee työhyvinvoinnin seuraavasti: *”Työhyvinvointi tarkoittaa sitä, että työ on turvallista, terveellistä ja mielekästä.”* Työhyvinvoinnin tilannekuvassa (2012, 3) työhyvinvoinnin määritelmä perustuu tekemiseen ja uudenlaisiin tuloksiin: *”Työhyvinvointi tarkoittaa turvallista, terveellistä ja tuottavaa työtä, jota ammattitaitoiset työntekijät ja työyhteisöt tekevät hyvin johdetussa organisaatiossa. Työntekijät ja työyhteisöt kokevat työnsä mielekkääksi ja palkitsevaksi, ja heidän mielestään työ tukee heidän elämänhallintaansa.”* Sinisammal (2011, 5) korostaa työhyvinvointia määritellään työyhteisön psykososiaalisia tekijöitä sekä muutoksen hallintavalmiutta, joilla voi olla vaikutusta työntekijöiden kokemaan työhön liittyvään hyvin- tai pahoinvointiin.

Viime vuosina on kiinnitetty yhä enemmän huomiota työhyvinvointia edistävään johtamiseen. Perkon ym. (2013, 7) mukaan kyseinen johtamisen käsite on syntynyt saksalaisen Sylvie Vincentin (2011) väitöskirjan myötä perustuen näkemukseen, jossa esimiehellä on mahdollisuus vaikuttaa alaistensa työoloihin ja siihen, miten työolot havaitaan. Vincent (2011, 61) näkee esimiehen käyttäytymisen olevan merkittävässä roolissa työntekijöiden hyvinvoinnissa. Työhyvinvointia edistävässä johtamistyyllissä hyödynnetään työn piirteiden jakamista vaatimukseen (esim. työn vaihtelevuus), ärsykkeisiin (esim. laadullinen tai määrällinen ylikuormitus) ja voimavaroihin (esim. tavoitteiden selkeys, osallistuminen, kehittymismahdollisuudet) (Perko ym. 2013, 8). Vincent (2011, 61-62) näkee vaatimukset haasteina ja liittää niihin kehittymisorientoituneen johtamisen, ärsykkeisiin vaativan johtamisen ja voimavaroihin tukea antavan johtamisen. Hän korostaa työn piirteiden jakamisen taustalla terveyttä ja kehitystä edistävää johtamista (Vincent 2011, 61-62).

STM:n (2011) laatima Työympäristön ja työhyvinvoinnin linjaukset vuoteen 2020 korostaa terveyttä, turvallisuutta ja hyvinvointia tärkeinä yhteisinä arvoina sekä hyvään johtamiseen kuuluvina asioina, joita tulee toteuttaa jokaisella työpaikalla ja jokaisen työntekijän kohdalla. Käytännön toimenpiteenä johtaminen on nostettu työhyvinvoinnin kulmakiveksi. Johtamisen haasteina nähdään työympäristön muutosten ja työtapojen muuttumisen ohella työntekijöiden tarvitsema koulutus sekä jatkuvasti erikoistuva työvoima. Johtamisen merkitys henkisen hyvinvoinnin kannalta on merkittävä ja sillä on tärkeä rooli kehitettäessä työhyvinvointia, työn tuottavuutta ja työelämän laatua. Linjauksessa painotetaan johtamisen laatuna parantavina tekijöinä sidosryhmäyhteistyötä, koulutusta ja opetusta sekä viestintää (STM 2011, 5-7.)

Työ- ja elinkeinoministeriön työolobarometrin (2014) mukaan vuosina 2012–2013 yli 80 % työntekijöistä koki esimiehen kohtelevan heitä oikeudenmukaisesti, tasa-arvoisesti ja kysyvän mielipidettä päätöksenteossa. Noin kolme neljäsosaa tunnisti esimiehen kannustavan kehittymään työssään, antavan positiivista palautetta ja rohkaisevan osallistumaan työpaikan toiminnan kehittämiseen (Lyyly-Yrjänäinen 2014, 3.) Työ ja Terveys Suomessa 2012 -tutkimus (Työterveyslaitos 2013, 5) osoittaa johdon olevan yhä kiinnostuneempi työntekijöiden hyvinvoinnista sekä työhyvinvoinnin aidosti parantuneen viime vuosina.

Strategisen hyvinvoinnin tila Suomessa 2012 - tutkimuksen mukaan esimiesten rooli suhteessa alaisten hyvinvoinnin edistämiseen oli kehittynyt suotuisaan suuntaan. 46 % kyselyyn vastaajista näki esimiehen olevan päävastuussa henkilöstön hyvinvoinnista (Aura, Ahonen, Ilmarinen 2012, 3). Työhyvinvoinnin tilannekuvassa (2012) työhyvinvointiin liitettiin runsaasti erilaisia tekijöitä, mutta työhyvinvoinnista ei ollut kovin jäsentynyttä kuvaa. Tärkeimmäksi työhyvinvoinnin osatekijäksi nousi hyvä johtaminen ja esimiestyö, toiseksi henkilöstö ja kolmanneksi osaaminen (Ravantti & Pääkkönen 2012, 7.)

Sinisammal (2011, 66) näkee työhyvinvoinnin viiden keskeisen, tiiviissä vuorovaikutussuhteessa toimivan, osatekijän systeeminä, johon kuuluvat johtaminen, työntekijät, työyhteisö, työ ja työn ulkopuoliset tekijät. Sinisammalen (2011, 5) mukaan johdolta vaaditaan kykyä tasapainottaa kyseiset osatekijät, hahmottaa työyhteisössä meneillään olevat muutosprosessit ja pohtia niiden vaikutusta työhyvinvointiin sekä tarvittaessa muuttaa johtamistapaa. Myös Kauppinen ym. (2013, 7, 70) korostaa organisaatiomuutoksessa johtamistaitojen merkitystä sekä nykyisen toimintaympäristön vaativan valmentavaa otetta, jossa johtajuuden tärkeimpiä elementtejä ovat luottamus ja arvostus työntekijän potentiaalın hyödyntämiseksi.

Johtamisen kehittäminen nähdään yhtenä tärkeimpänä asiana suomalaisen työhyvinvoinnin kehittämisessä. Hyvään johtamiseen liitetään muun muassa arvot, luottamus, osaaminen ja innovaatiot. Seeckin (2008) mukaan innovaatio-teorioissa korostuvat uusien asioiden ja ajatusten synnyttäminen sekä työntekijöiden näkeminen yksilöinä, joilla on tarve oppia ja kehittyä (Seeck 2008, 243-246). Valmentavassa johtamisessa keskiössä ovat luovuus, oppiminen ja ratkaisujen hakeminen työntekijän ollessa itse aktiivisessa roolissa suhteessa oman työn kehittämiseen. Valmentavassa johtamisessa korostuu myös työyhteisön avoin, arvostava ja luottamuksellinen ilmapiiri, mikä edistää työpaikan me-henkeä ja työhyvinvointia (Pennanen 2013, 5.)

Työn mielekkyys on saanut huomattavan jalansijan suomalaisessa työelämätkimyksessä viime vuosina. Osaltaan siihen on vaikuttanut vuosittain tehtävä Työolobarometri ja sen tuloksista selviävä työntekijöiden kokema työn mielekkyden heikentyminen. Tilastokeskuksen työolotutkimus (2008) on samansuuntainen osoittaessaan työn tärkeyden hiipuneen perheen ja vapaa-ajan merkityksellisyden lisääntyessä. Kyseisessä tutkimuksessa myös oman työn tuloksellisuuden ja hyödyllisyyden nähdään heikentyneen (Lehto & Sutela 2008, 219.)

Työ ja terveys 2012-tutkimuksen tulokset ovat valoisimmat, kuten edellä kirjoitimme. Valtaosa työntekijöistä kokee tekevänsä viikoittain tärkeää ja merkityksellistä työtä ja yli puolet arvioi tekevänsä merkityksellistä työtä päivittäin. Tulokset osoittavat naisten (59 %) kokevan työn tärkeäksi ja merkitykselliseksi miehiä (47 %) useammin. Työn mielekkyyteen ja merkitykseen liitetään oman työn tavoitteiden saavuttaminen ja mahdollisuus tehdä työ riittävän hyvin. Tutkimuksen mukaan parhaat edellytykset siihen ovat yksityisten sektoreiden työpaikoilla. Erityisen huolestuttavana tutkijat pitivät julkisella sektorilla työskenteleviä naisia, joista vain 55 % ilmoitti saavansa tehtyä työn riittävän hyvin päivittäin, kun vastaava luku miehillä oli 67 %. Jos mahdollisuus tehdä työ hyvin heikkenee, seurauksena voi olla työntekijän kuormittuminen, ylityöt ja työn mielekkyyden katoaminen. Myös työn tehostamiseen tähtäävät toimenpiteet, kuten kustannusten minimoiminen ja työvoiman vähentäminen, heikentävät hyvin tehtävän työn mahdollisuuksia (Kauppinen ym. 2013, 52-53, 70.)

Nykyinen toimintaympäristö korostaa johtamistaitojen merkitystä. Henkisen hyvinvoinnin kannalta huomiota tulee kiinnittää myös työn tavoitteiden määrittelyyn sekä työn tarkoituksenmukaiseen järjestelyyn vuorovaikutuksen, yhteistyön ja yksilöllisen käyttäytymisen ohella. Vaikutusmahdollisuuksia työssä ja vastuunottamista yhteisestä kehittämisestä voidaan pitää mielekkään työn perustana (Kallio ym. 2013, 12.) Berg, Dutton ja Wrzesniewski (2013, 81) liittävät mielekkyyden lukuisiin työhön liittyviin hyötyihin, kuten työtyytyväisyyden lisääntymiseen sekä motivaation ja suorituskyvyn kasvuun. Kallio ym. (2013, 97) toteaa hyvien ja selkeiden käytäntöjen työpaikalla ehkäisevän mielenterveyden ongelmia ja mielekkään työn vahvistavan mielenterveyttä.

Ihmisen mieli vaikuttaa hyvin kokonaisvaltaisesti kaikkeen toimintaan ja työn arkeen. Työssä mieli sitoutuu useaan kontekstiin, muun muassa hyvinvointiin ja pahoinvointiin. Työ voi sekä tervehdyttää että horjuttaa mielen terveyttä. Työelämä vaatii tänä päivänä hyvää mielen toimintakykyä ja avarakatseisuutta. Kallio ym. (2013, 135) korostaa metakognitiivista ajattelua (*meta-ajattelu*), joka auttaa työntekijöitä asioiden yhdistämisessä, toimintatavan korjaamisessa ja uusi-

en ratkaisujen löytämisessä. Olipa ihminen työelämässä sitten työnantajan, esimiehen, työntekijän tai työtoverin roolissa työn tulee edistää ja suojella tekijänsä henkistä kehitystä. Mielenterveyden edistäminen työpaikoilla edellyttää työolojen tarkastelua ja aktiivista hyvinvoinnin seuraamista. Mielenterveyttä horjuttavat tekijät tulee tunnistaa ja käynnistää tarvittavat korjaustoimenpiteet (Kallio & Kivistö 2013, 135.)

## 4 VALMENTAVA JOHTAMINEN

Työolojen kehittämisen ohella myös valmentava johtaminen on saanut viime vuosina paljon huomiota osakseen. Pennasen (2013, 49-50) tutkimus osoittaa, että valmentava johtaminen ei toteudu työyhteisöissä kokonaisuudessaan. Eri-tyisesti tutkimuksessa nousi esiin vuorovaikutuksen puutteellisuus, joka oli sidoksissa esimiesten aikapaineeseen, taitojen riittämättömyyteen tai haluamattomuuteen. Peuran (2013, 80-81) mukaan valmentavan johtamisen tietämys on hyvällä tasolla, mutta valmentavan johtamisen käytäntöön vieminen on haasteellista. Bastenin (2011, 102) tutkimuksessa valmentava johtaminen koettiin hyväksi toimintatavaksi, jota kannattaa kehittää. Esimiesten valmiudet toteuttaa valmentavaa johtamista paranevat valmentavan johtamisen määrittelyllä ja käsitteiden kuvaamisella. Tutkimustuloksissa korostetaan esimiesten kouluttamista ja tarvittavien työkalujen tarjoamista heidän käyttöönsä (Basten 2011, 102.)

Valmentavan johtamisen (*coaching*) juuret ulottuvat antiikin filosofiaan, jolloin hyvien kysymysten tekemisen taito oli arvossaan. Valmentava johtaminen tuli varsinaisesti osaksi johtamiskirjallisuutta 1950-luvulla urheilumaailmasta ja todellinen läpimurto on tapahtunut viimeisen kymmenen vuoden aikana (Ristikangas & Ristikangas 2010, 21.) Valmentava johtaja ei ole työyhteisön autoritääriinen kapiainen, vaan pitkän matkan maratoonari ja menestyksen edistäjä. Henkilöstön kehittäminen sekä osaamisen ylläpitäminen ovat tärkeitä elementtejä organisaation menestymisen kannalta. Valmentavassa johtamisessa painotetaan työntekijän voimavaroja, ratkaisukeskeisyyttä, tavoitteita ja arvostavaa asennetta. Sen mahdollisuudet työyhteisöjen kehittämisen välineenä on tiedostettu hyvin (Korhonen 2007, 1).

Alan tutkijoiden, Whitmoren (2004) ja Parppein (2008), näkemykset valmentavasta johtamisesta ovat hyvin samanlaisia. Valmentava johtaminen nähdään menetelmänä, joka tähtää kehittymiseen, oppimiseen, suorituksen parantami-



seen ja tavoitteiden saavuttamiseen. Molemmat tutkijat korostavat valmentavan johtamisen yksilökeskeisyyttä: valmennettavan ja valmentajan systemaattista vuorovaikutusta. Lisäksi valmentavan johtamisen nähdään keskittyvän potentiaalisiin eli piilossa olevien voimavarojen hyödyntämiseen (Whitmore 2004, 8; Parpei 2008, 159.)

Piilin (2006, 16) mukaan valmentava johtaminen on suunnan näyttämistä, innostamista, kehittymisen tukemista ja edellytysten luomista. Valmentava johtaminen tarjoaa yksilöllisen kehittymistavan ja mahdollistaa osaamisen hyödyntämisen yhteistyössä toisten kanssa. Valmentavan johtamisen määritelmä tiivistyy tavoitteelliseen vuorovaikutus- ja oppimisprosessiin, jossa työntekijä voi käyttää kykyjään ja osaamistaan parhaalla mahdollisella tavalla sekä kehittyä eteenpäin (Kiuru 2009, 82). Esimies on tämän kehittymisen mahdollistaja ja työntekijän rinnalla kulkija.

Ristikangas ym. (2010, 12) näkee valmentavan johtamisen tapana vaikuttaa toisiin ja tulla vaikutetuksi. Valmentava johtaminen perustuu luottamukseen ja siihen liitetään arvostava, osallistava ja tavoitteellinen vuorovaikutus, jossa työntekijän potentiaalia voidaan hyödyntää työyhteisössä ja organisaatiossa. Työyhteisön potentiaali tukee vastaavasti työntekijän voimaantumista. Valmentava johtaja työskentelee koko persoonallaan alaisiaan suoranaisesti kehittämättä, vaan tukemalla heidän yksilöllistä ja ammatillista kasvuaan (Ristikangas ym. 2010, 12.) Ristikangas ym. (2010, 13) painottaa tulevaisuuden johtamisessa inhimillisiä tekijöitä, minkä vuoksi valmentavan johtamisen ajattelumalli osana esimiestyötä ja sen kehittämistä on tärkeää.

Whitmoren (2009, 174) mukaan valmentava johtaminen lisää tietoisuutta sekä luo vastuunottamisen kulttuuria työpaikalla. Työntekijät oppivat uutta, jolloin kiinnostus työhön kasvaa ja suoritukset tehostuvat. Tietoisuuden myötä toiminnan laatu ja määrä paranevat. Vastuunottaminen avaa työntekijöille ainutlaatuisia mahdollisuuksia ja lisää itsetuottamusta, mikä motivoi ja kannustaa heitä

eteenpäin. Whitmore (2009, 174) näkee näiden asioiden johtavan korkeampaan tuottavuuteen, parantuneeseen kommunikointiin ja parempiin vuorovaikutussuhteisiin, hyvään työelämän laatuun sekä arvostukseen työpaikalla. Hän kiteyttää valmentavan johtamisen näkökulman olevan tulevaisuuden mahdollisuuksissa menneiden virheiden sijaan (Whitmore 2009, 174).

## 5 TUTKIMUKSEN TAVOITE, TARKOITUS JA TUTKIMUSKYSYMYKSET

*”Jokapäiväinen ympäröivä elämän maailma edellytetään jo etukäteen olemassa olevaksi, maailma, jossa meillä kaikilla on tietoinen olemassaolo. Tässä maailmassa ovat myös tieteet tieteilijöineen ja teorioineen. Me olemme maailmassa objekteja objektien joukossa, elämismaailmallisessa mielessä; olemme siellä ja täällä, yksinkertaisessa kokemuksen varmuudessa, ennen kaikkea tieteellistä perustamista. Me olemme toisaalta subjekteja tätä maailmaa varten, nimittäin maailmaa kokevia, pohtivia, arvostelevia ja maailmaan tarkoitushakuisesti suuntautuneita Minä-subjekteja; meille ympäröivällä maailmalla on yksinomaan se olemismieli, jonka kokemuksemme, ajatuksemme, arvostuksemme jne. ovat kulloinkin antaneet.”*

Edmund Husserl (suom. Markku Satulehto)

Laadullinen tutkimus jäsentää tutkittavaa todellisuutta tutkimukseen osallistuvien näkökulmasta. Näitä näkökulmia luokittelemalla saadaan tutkittavaa ilmiötä kuvaavat käsitteet, mikä mahdollistaa niiden välisten suhteiden tutkimisen. (Kylmä, Vehviläinen-Julkunen & Lähdevirta 2003, 610). Tutkimuksemme pohjautuu aiempaan tietoon ja se tähtää uuden toiminnan kehittämiseen. Hirsjärvi ym. (2007, 192) ohjeistaa, että täsmällisiä tosiasioita tulee kysyä yksinkertaisesti avoimien tai monivalintakysymysten avulla. Käytimme aineiston keruussa avoimia kysymyksiä ja strukturoimatonta kyselylomaketta (LIITE 1). Kyselylomake koostui kolmesta taustamuuttujia kuvaavasta kysymyksestä sekä kahdeksasta avoimesta kysymyksestä. Kyselylomakkeen avulla keräsimme tietoa työntekijöiden kokemuksista valmentavasta johtamisesta. Suunnitteluun ja ky-

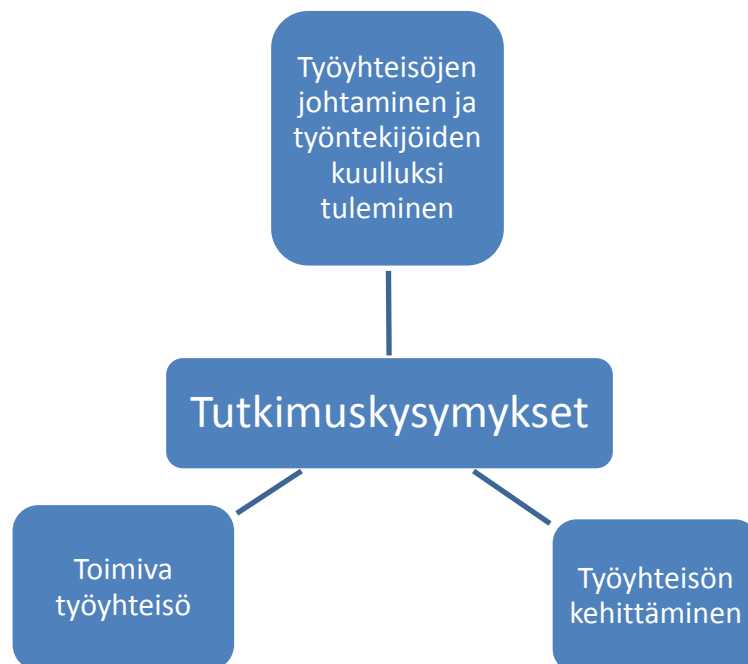
selylomakkeen hiomiseen kului aikaa noin neljä viikkoa. Varsinaiseen tutkimusaineiston keräämiseen pääsimme aloittamaan helmikuun alussa 2014.

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, miten valmentava johtaminen toteutuu Intiön hoivakodissa sekä Terveystalo Kuusamossa ja Terveystalo Taivalkoskella. Tutkimuksen tarkoituksena oli saada uutta tietoa, mikä auttaa työntekijöitä ja esimiestä yhdessä kehittämään ja parantamaan yhteistyötä työyhteisössä.

Tutkimuskysymykset olivat seuraavat:

1. Miten työyhteisöä johdetaan?
2. Tulevatko työntekijät kuulluksi työyhteisössä?
3. Miten esimiehen ja työntekijän toimiva yhteistyö toteutuu työyhteisössä?
4. Miten työyhteisöä tulee kehittää?

KUVIO 1. Tutkimustehtävää kuvaavat tutkimuskysymykset.



## 6 TUTKIMUSYMPÄRISTÖ, AINEISTON KERUU- JA ANALYSOINTIMENETELMÄT

Toteutimme tutkimuksen Intiön hoivakodissa sekä Terveystalo Kuusamossa ja Terveystalo Taivalkoskella. Tutkimuksella pyrittiin löytämään eroja valmentavan johtamisen toteutumisessa julkisella ja yksityisellä sektorilla. Ennen kyselyn aloittamista haimme tutkimusluvan Oulun kaupungin palvelujohtajalta, Intiön hoivakodin palvelupäälliköltä sekä Terveystalo Kuusamon ja Terveystalo Taivalkosken yksikönjohtajalta. Kyselylomakkeita jaoimme yhteensä 65 kappaletta ja käsittelimme saadun aineiston kokonaisuutena. Vastauksista ei ilmennyt mitään sellaisia seikkoja, jotka olisivat vaatineet vertailua eri työyhteisöjen kesken. Tutkimukseen osallistuivat lähihoitajat, perushoitajat, sairaanhoitajat, terveydenhoitajat, lääkärit ja muu henkilökunta (N=30), joista lähes kaikki vastasivat lomakkeen kaikkiin kysymyksiin. Vastausprosentiksi muodostui 46,2 %. Vastajista naisia oli 26 ja miehiä 4. Näistä lähihoitajia/perushoitajia oli 17, sairaanhoitajia/terveydenhoitajia 7, lääkäreitä 2 ja muita 4. Vastajien työkokemus lähihoitajilla/perushoitajilla oli 10,7 vuotta, sairaanhoitajilla/terveydenhoitajilla 13,9 vuotta, lääkäreillä 25 vuotta ja muilla 17,3 vuotta.

Kyselyn jälkeen selvitimme ja tulkitsimme tutkimustuloksia sekä teimme johtopäätöksiä vastausten merkitysten selkiyttämiseksi. Vastausten selkiyttämässä hyödynsimme tutkimuspäiväkirjaa. Päiväkirjaan kirjasimme vastausten pohjalta syntyneet ajatukset ja kysymykset, mikä mahdollisti niihin palaamisen tutkimuksen edetessä. Teimme vastauksista pääseikat tiivistävää ja tutkimuskysymyksiin vastaavaa synteesiä. Synteetit, joihin johtopäätökset perustuvat, toimivat ikään kuin vedenjakajana tutkimuksessa (Hirsjärvi 2007, 224-225). Aineiston tarkistuksessa huomioimme selvät virheellisuudet ja tyhjät vastaukset. Litterointi tarkoitti työssämme vastaajien omalla käsialallaan kirjoittamien tekstien puhtaaksi kirjoittamista aineiston analysointia helpottavaan muotoon. Litteroinnin jälkeen siirryimme aineiston luokitteluun sen ryhdittämiseksi ja analyysin helpottamiseksi. Luokittelu selkeytti aineiston sisältöä ja kartoitti sen rikkautta.

Johtopäätöksiin pääsemiseksi teimme kolmessa vaiheessa eteneviä esitöitä, kuten tietojen tarkistusta ja täydentämistä sekä aineiston järjestämistä. Tutkijoina säilytimme pohtivan asenteen, laajakatseisuuden ja pohdimme tulosten merkitystä sekä työyhteisöissämme että laajemmassa merkityksessä työyhteisöjen kehittämistä ajatellen. Seuraavaksi tuomme esille ja analysoimme tutkimustuloksista muodostetut valmentavaa johtamista kuvaavat luokat.

## 6.1 Aineiston analyysi

Aineiston analyysissä tarkastellaan tutkimuksessa saatua tietoa joko teorialähtöisesti tai tiivistämällä ja selittämällä saatua materiaalia (Aira & Seppä 2010, 806.) Asettamamme tutkimuskysymykset ohjasivat analyysin valintaa. Analysoimme vastauksia aineistolähtöisellä eli induktiivisella analyysillä. Induktiivinen sisällönanalyysi on kolmivaiheinen prosessi, johon sisältyvät 1. aineiston redusointi eli pelkistäminen, 2. aineistoin klusterointi eli ryhmittely ja 3. aineiston abstrahointi eli teoreettisen käsitteistön luominen. Sisällönanalyysi ohjaa tulkintaa ja päättelyä edeten empiirisestä aineistoista kohti tutkittavaa ilmiötä. Luokitelujen pohjalta muodostetut käsitteet ja niiden sisällöt kuvataan tutkimustuloksissa (Tuomi & Sarajärvi 2003, 110-111, 115.) Tutkimuksen aikana aineiston keruu ja analyysi tapahtuivat yhtäaikaan. Samalla hankimme teoriatietoa aineiston syventämiseksi.

## 6.2 Aineiston redusointi eli pelkistäminen

Aineiston redusointi eli pelkistäminen tiivisti aineiston alkuperäisilmaisujen olennaisen sisällön säilyttäen. Induktiivisen sisällönanalyysin vaiheet olemme kuvanneet alla olevassa kuviossa 2 (KUVIO 2). Alkuperäisestä aineistosta poimittuja ilmauksia ja niistä johdettuja pelkistettyjä ilmauksia esittelemme taulukossa

1 (TAULUKKO 1). Aineistoa luokittelemalla etsimme aineistosta yhteisiä tietoja (Alasuutari 2011, 40.)

KUVIO 2. Induktiivisen sisällönanalyysin vaiheet.



TAULUKKO 1. Esimerkkejä aineiston redusoinnista.

Alkuperäisilmaus	Pelkistetty ilmaus
"Keskustelemalla ja kuuntelemalla."	Keskustelu ja kuuntelu
"Kannustaa kehittämään omaa osaamista, mahdollistaa koulutuksiin osallistumisen."	Kannustaminen
"Esimieskontakti on liian vähäistä, jotta voisi sanoa esimiehen tukevan tavoitteisiin pääsemistä."	Kontaktin vähäisyys
"Eipä juuri mitenkään."	Tuen puute
"Esimies kannustaa käyttämään omia vahvuuksia ja hän myös opastaa, miten omaa ammattitaitoa voi työpaikalla kehittää."	Tukee kehittymistä
"Antaa palautetta tekemästä työstä."	Palautteen antaminen
"Ei mitenkään. On kovin pidättyväinen ja poissaoleva, vaikka on paikalla."	Pidättyväinen ja poissaoleva
"Jokapäiväisessä työssä kannustus ei juurikaan näy."	Kannustuksen puute
"Spontaanisti työkavereilta. Esimiehen palaute on sekä rakentavaa että positiivista, se annetaan suoraan."	Spontaaninen ja suora palaute
"Työtovereilta suullisesti tämän tästä. Esimieheltä lähinnä kehityskeskusteluissa."	Suullinen palaute
"En koe, että olisin saanut esimieheltä erikseen palautetta, koskee sekä negatiivista että positiivista palautetta."	Palautteen antamisen puutteellisuus
"Harvoin sanallisesti, joskus hymyjä."	Harvoin saatu suullinen palaute
"Osaksi valmiin pohjan perusteella..." "Kahdenkeskinen kehityskeskustelu."	Etukäteen valmistautuminen yksilökeskusteluun
"...Edelliseen keskusteluun ei ole palattu." "...Puhui aivan muuta suurimman osan ajasta."	Kehittymisen ja tavoitteisiin pääsemisen arvioinnin vaikeus

"Mielestäni ripeästi ja asiallisesti. Pyrkii selvittämään tilanteen."	Asiallinen ja ripeä puuttuminen ongelmatilanteisiin
"Työntekijöiden sitoutuminen vaihtelee suuresti..." "Mennään mielellään samalla rutiinilla ja poikkeama päivittäiseen rutiiniin on negatiivinen asia..."	Työhön sitoutumisen vaihtelevuus ja vanhasa pitäytyminen
"...Jatkuva muutos työssä, työn merkityksen väheneminen. Oman työni arvostamattomuus, arvostuksen puute. Johtajuuden puuttuminen..."	Työnkuvan muutos ja johdon puutteellinen työntekijän arvostaminen
"Kiire, vähäinen henkilökuntamäärä." "...Hoitajia ei kuunnella päätösten teossa, vaikka ovatkin työnsä asiantuntijoita."	Henkilökunnan vähyys ja työntekijöiden arvostamattomuus
"Hyvät työkaverit ja yhteishenki." "...Hyvä huumori ja ihanat asiakkaat."	Hyvä työilmapiiri
"Yhdessä tekeminen ja yhteistoiminta, kannustaminen. Tavoitteiden asettaminen yhdessä ja niihin pyrkiminen, oman erityisosaamisen hyödyntäminen."	Yhteistyö, osaamisen jakaminen ja toinen toisilta oppiminen
"Parantamalla työntekijöiden ja esimiehen vuorovaikutustaitoja..."	Vuorovaikutustaitojen parantaminen
"Tasavertaisen keskustelun toteutuminen työntekijöiden keskuudessa..."	Tasavertainen keskustelu
"Yhtenäiset pelisäännöt, joita myös noudatetaan."	Yhteiset pelisäännöt
"Motivaatiota ja kannustusta työn tekemiseen."	Motivointi ja kannustaminen
"Kehittäisin yhteistyötaitoja, kommunikointia, sekä positiivisen palautteen antamista että kehityshaasteiden käsittelyä kannustavassa hengessä, jokaisen vahvuuksien tunnustamista ja arvostamista."	Yhteistyön kehittäminen, palautteen antaminen ja vahvuuksien tunnustaminen
"...Työn pohjalta nousevaa ajatustenvaihtoa, keskinäistä oppimista."	Osaamisen jakaminen



### 6.3 Aineiston klusterointi eli ryhmittely

Aineiston klusteroinnissa eli ryhmittelyssä kävimme läpi pelkistetyt alkuperäisilmaisut ja etsimme aineistosta samankaltaisuuksia kuvaavia käsitteitä. Nämä käsitteet on kuvattu alla olevassa taulukossa 2 (TAULUKKO 2). Ryhmittelimme kaikki samaa käsittelevät ilmaisut ja nimesimme ne luokkia kuvaavilla käsitteillä. Haimme ryhmille yhdistäviä tekijöitä ja annoimme niille sisältöä kuvaavat nimet. Alaluokat muodostimme näistä käsitteistä.

TAULUKKO 2. Esimerkki aineiston klusteroinnista.

Pelkistetty ilmaus	Alaluokka
Kannustaminen, keskusteleminen ja kuunteleminen	Kommunikoinnin arvostaminen
Kontaktin vähäisyys ja tuen puute	Vuorovaikutuksen puuttuminen
Tukee kehittymistä ja antaa palautetta	Osaamisen tukeminen
Pidättyväinen ja poissaoleva Kannustuksen puute	Läsnäolon puutteellisuus
Spontaani ja suora palaute Suullinen palaute	Välitön tunnustus tehdystä työstä
Palautteen antamisen puutteellisuus Harvoin saatu suullinen palaute	Vähäinen palaute
Etukäteen valmistautuminen yksilökeskusteluun	Kehityskeskusteluun valmistautuminen
Kehittymisen ja tavoitteisiin pääsemisen arvioinnin vaikeus	Osaamisen arvioinnin hankaluus
Asiallinen ja ripeä puuttuminen ongelmatilanteisiin	Nopea ongelmanratkaisu
Työhön sitoutumisen vaihtelevuus ja vanhasa pitäytyminen Työnkuvan muutos ja johdon puutteellinen työntekijän arvostaminen Henkilökunnan vähäisyys ja työntekijöiden arvostamattomuus	Työn mielekkyyden väheneminen
Hyvä työilmapiiri Yhteistyö, osaamisen jakaminen ja toinen toisilta oppiminen	Kannustava työyhteisö
Vuorovaikutustaitojen parantaminen Tasavertainen keskustelu	Kommunikoinnin kehittäminen
Yhteiset pelisäännöt Motivointi ja kannustaminen Yhteistyön kehittäminen, palautteen antaminen ja vahvuuksien tunnustaminen Osaamisen jakaminen	Työyhteisön kehittäminen

## 6.4 Aineiston abstrahointi eli teoreettisen käsitteistön luominen

Aineiston abstrahoinnissa eli käsitteellistämisessä erottelimme tutkimuksen olennaisen tiedon, jonka perusteella muodostimme teoreettiset käsitteet. Abstrahoinnin myötä muodostimme tutkimuksen käsitteelliset pääluokat, jotka on kuvattu alla olevassa taulukossa 3 (TAULUKKO 3).

TAULUKKO 3. Aineiston abstrahoinnissa muodostetut pääluokat.

Alaluokka	Yläluokka	Pääluokka
Kommunikoinnin arvostaminen	Emotionaalinen tuki	Tuloksellisuuteen pääseminen
Vuorovaikutuksen puuttuminen	Vuorovaikutustaidot	Puutteelliset vuorovaikutustaidot
Osaamisen tukeminen	Työssä kehittyminen	Ammattitaitoinen henkilökunta
Läsnäolon puutteellisuus	Työyhteisössä vetäytyminen	Henkilökohtainen asenne
Välitön tunnustus tehdystä työstä	Itsetunnon tuki	Asennemyönteisyys voimavarana
Vähäinen palaute	Itsetunnon heikkeneminen	Motivaation lasku
Kehityskeskusteluun valmistautuminen	Oman osaamisen arviointi	Työn tavoitteiden saavuttaminen
Osaamisen arvioinnin hankaluus	Arvostuksen heikkeneminen	Ammatillisen itsetunnon heikkeneminen
Nopea ongelmanratkaisu	Sosiaaliset taidot	Ratkaisukeskeinen toiminta
Työn mielekkyyden vähentyminen	Työmotivaation ja työtehon lasku	Psykososiaalinen kuormittuminen
Kannustava työyhteisö	Positiivinen ilmapiiri	Psyykinen hyvinvointi
Kommunikoinnin kehittäminen	Vuorovaikutustaitojen harjaantuminen	Sosiaalinen verkostoituminen
Työyhteisön kehittäminen	Potentiaalisen työvoiman hyödyntäminen	Itseohjautuva työyhteisö

## 6.5 Abstrahoinnista muodostetut yhdistävät luokat

Yhdistämällä pääluokat muodostimme edelleen yhdistävät luokat, jotka on kuvattu alla olevassa taulukossa 4 (TAULUKKO 4). Näistä yhdistävistä luokista muodostui vastaukset tutkimuskysymyksiimme.

TAULUKKO 4. Abstrahoinnista muodostetut yhdistävät luokat.

Pääluokka	Yhdistävä luokka
Ammattitaitoinen henkilökunta	<b>Voimaannuttava vuorovaikutus</b>
Itseohjautuva työyhteisö	
Psyykkinen hyvinvointi	
Ratkaisukeskeinen toiminta	
Sosiaalinen verkostoituminen	
Tuloksellisuuteen pääseminen	
Työn tavoitteiden saavuttaminen	
Asennemyönteisyys voimavarana	<b>Optimistinen suhtautuminen</b>
Henkilökohtainen asenne	
Ammatillisen itsetunnon heikkeneminen	<b>Sosiaalisten taitojen riittämättömyys</b>
Motivaation lasku	
Puutteelliset vuorovaikutustaidot	
Psykososiaalinen kuormittuminen	

## 6.6 Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys

Tutkimuksen luotettavuutta kuvaa se, miten totuudenmukaista tietoa on kyetty tuottamaan. Luotettavuutta voidaan arvioida muun muassa seuraavilla kriteereillä: 1. uskottavuus, 2. vahvistettavuus ja 3. siirrettävyys (Kylmä ym. 2003, 612-613). Aira ja Seppä (2010, 806) korostavat siirrettävyyden ohella kirjoittamisen yksityiskohtaisuutta. Reflektiivisyys nähdään myös yhtenä laadullisen tutkimuksen luottavuuden kriteerinä. Reflektiivisyys tarkoittaa tutkijan tietoisuutta omista lähtökohdista sekä tutkijan omaa vaikutusta tutkimusaineistoon ja tutkimusprosessiin. Tutkimuksen luotettavuutta (*dependability*) lisää tutkimusmenetelmien ja analyysin tarkka kuvaus, ennakkokäsitysten muuttuminen sekä useamman tutkijan osallistuminen analyysiin (Kylmä ym. 2003, 613.)

Tutkimuksessamme sensitiivisyys eli herkkyys perustuu lähinnä vastaajien mahdollisen käsiteltävän ilmiön arkaluontoisuuden huomioimiseen. Eettisesti perusteltua on kertoa tutkimukseen osallistuville tutkimuksen aihe ja tarkoitus (Tuomi & Sarajärvi 2003, 75.) Tutkimuksen aihe ja tarkoitus tuli vastaajille selväksi laatimamme vastausohjeen (LIITE 2) ja sanallisen viestinnän muodossa. Teimme alusta alkaen selväksi, että kyselyyn osallistuminen on täysin vapaaehtoista sekä kiinnitimme huomiota kyselylomakkeen informaation ymmärrettävyyteen. Ymmärrettävyyttä lisäsi se, että kerroimme vastaajille tutkimuksen anonymiteetistä sekä aineiston säilyttämisestä ja hävittämisestä. Käsittelimme kyselylomakkeen tiedot luottamuksellisesti sekä poistimme kaikki yksittäisen vastaajan tunnistamisen mahdollistavat tiedot ennen tutkimuksen valmistumista suojellaksemme vastaajien yksityisyyttä sekä kunnioittaaksemme heitä. Säilytimme kyselylomakkeet huolellisesti ja hävitimme ne tutkimuksen valmistuttua asianmukaisella tavalla. Vastausten monipuolisuus osoitti luotettavuutta tutkimustamme kohtaan. Raportissa kirjoitimme vain sellaisia asioita, joista olimme sopineet tutkimusluvassa vaitiololupauksen ja salassapitovelvollisuuden huomioiden (Vilkka 2006, 113.)

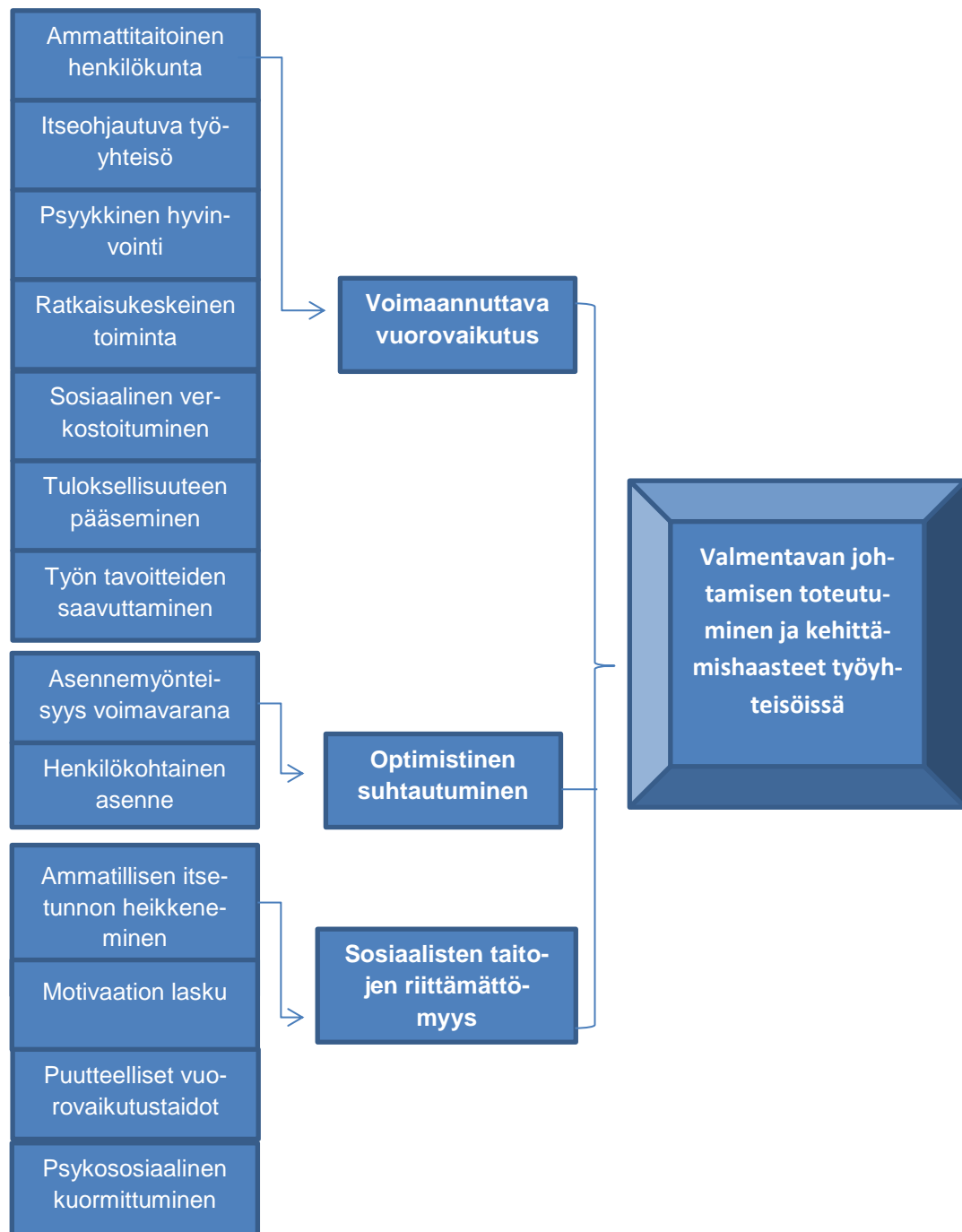
Avoimilla kysymyksillä annoimme työntekijöille mahdollisuuden tuoda esille heidän mielipiteensä sekä ilmaista itseään omin sanoin. Suurimmassa osassa vastauksissa kysymyksiin oli vastattu laajasti ja monipuolisesti. Kysymysten asettelussa kiinnitimme huomiota kysymysten neutraalisuuteen ja arkikieleen sekä siihen, että ne eivät loukkaa ketään. Kysymykset oli ymmärretty oikein, mikä puoltaa vastausten hyvää luotettavuutta sekä kunnioittaa tutkittavien ihmisarvoa ja oikeuksia. Vastaajien työkokemus oli pitkä eri ammattialoittain, mikä lisää vastausten totuudenmukaisuutta ja uskottavuutta.

Analyysiä tehdessämme perustelimme valintojamme tutkimuksen luotettavuuden varmistamiseksi. Tutkimuskysymykset ohjasivat toimintaamme. Pyrimme löytämään vastauksen kysymykseen, miten saamme tiivistettyä tutkimuskysymyksiin liittyvät löydökset sekä peilattua niitä suhteessa omiin ajatuksiin ja muiden esittämiin näkökulmiin. Realistinen tarkastelutapa ohjasi meitä näkökulman muodostamisessa ja mielenkiinnon kohteena oli itse aineisto: mitä aineistossa oli ja mitä siinä kerrottiin tutkittavasta aiheesta. Analyysivaihe oli mielenkiintoinen, ja se todensi valmentavan johtamisen tilaa työyhteisöissä.

## 7 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Tässä tutkimuksessa muodostui kyselylomakkeilla saadusta aineistosta 13 pääluokkaa. Peilaamalla pääluokkia tutkimuskysymyksiin muodostimme kolme valmentavaa johtamista kuvaavaa luokkaa: voimaannuttava vuorovaikutus, optimistinen suhtautuminen ja sosiaalisten taitojen riittämättömyys. Yhdistävistä luokista muodostui malli valmentavan johtamisen toteutumisesta ja kehittämissaasteista työyhteisöissä (KUVIO 3).

KUVIO 3. Malli valmentavan johtamisen tutkimustuloksista.



Osa vastaajista tunnisti valmentavan johtamisen piirteitä esimiehen toiminnassa kohtalaisesti ja osalla taas näkyi vahva tyytymättömyys esimiehen toimintaan. Vastauksissa tuli ilmi, että esimies ei tue riittävästi työn tavoitteisiin pääsemisessä. Työntekijät kokivat hämmennystä, mikäli esimies ei pitäytynyt sovituissa asioissa ja häneltä saatu palaute oli vähäistä. Vuorovaikutuksen puutteellisuus sekä resurssien vähyydestä johtuva kiire lisäsivät työntekijöiden uupumusta, minkä vuoksi suhtautuminen nykyiseen johtamiskulttuurin näyttäytyi negatiivisena. Työntekijöiden kannustaminen vaati esimieheltä työntekijöiden näkemistä yksilöinä sekä heidän potentiaalinsa huomioimista uudella tavalla laaja-alaisen ammattitaidon hyödyntämiseksi. Vastaavasti työntekijöiltä edellytettiin muutosvalmiutta sekä valmiutta hakea vastauksia ammattialaansa koskeviin kysymyksiin. Aineisto toi myös esille työntekijöiden kyynisen suhtautumisen omaan toimintatapaansa, jota pidettiin usein ainoana oikeana. Työntekijät havaitsivat esimiesten kokevan kiirettä ja uupumusta. Tämän katsottiin haastavan vuorovaikutusta ja jumiuttavan tiimityötä.

Yhteisten pelisääntöjen luominen sekä arvostava ja tasavertainen kohtelu nähtiin tärkeänä työyhteisöjen kehittämisen kannalta. Ryhmäkehityskeskustelut haluttiin tuoda mukaan yhteisen suunnan löytämiseksi ja me-hengen kasvattamiseksi. Esimieheltä odotettiin työntekijöiden kehityshaasteiden käsittelyä kannustavassa hengessä sekä jokaisen vahvuuksien tunnustamista ja arvostamista. Esimiehen näkökulman laajentaminen yksilötasolta koko työyhteisöön koettiin auttavan työyhteisöissä olevan potentiaalinen näkemistä ja tuomista kaikkien ulottuville.

Aineistosta nousi merkittävänä työntekijöiden halu kehittyä työssään sekä kehittää työyhteisöään valmentavaan suuntaan. Työntekijät, jotka tunnistavat esimiehen toiminnassa valmentavan johtamisen piirteitä, suhtautuvat omaan työhönsä positiivisesti, näkivät työssään kannustavan otteen ja kehittymisen mahdollisuuden. Vastausten perusteella valmentava johtaminen on kuitenkin vähäistä työyhteisöissä. Työntekijöiden kohdalla, jotka eivät tunnistanee valmentavan johtamisen piirteitä, tulee pohtia lisäkoulutuksen järjestämistä ymmärryk-



sen lisäämiseksi. Ymmärryksen puuttuessa työntekijät kokivat esimiehen kannustavan otteen arvostamattomuutena ja piittaamattomuutena. Tämä tuli esille silloin, kun esimies ei antanut valmiita vastauksia, vaan ohjasi työntekijöitä ratkaisemaan asian ensin itse.

Vastausten mukaan työntekijät kokivat tärkeänä sen, että esimies on helposti lähestyttävä, kuuntelee työntekijöiden ajatuksia ja ideoita sekä keskustelee ja tiedottaa asioista avoimesti. Asioista puhumisen ja huumorin haluttiin edistävän kanssakäymistä työyhteisöissä. Esimiehen arvostuksen nähtiin nousevan, kun hän rohkaisee työntekijöitä keskusteluun ja kannustaa koulutuksiin sekä kehittämään omaa osaamistaan. Esimiehen koettiin kannustavan työntekijöitä käyttämään omia vahvuuksiaan sekä opastavan ammattitaidon kehittämisessä ja hyödyntämisessä. Yhteinen tavoite työssä, yhteen hiileen puhaltaminen ja kilpailuhengen luominen positiivisella ajatuksella kannustivat työhön sitoutumisessa.

Vastausten mukaan esimies antoi tarvittaessa rakentavaa palautetta tehdystä työstä. Työntekijät kokivat molemmin puolisen joustavuuden tärkeänä. Esimiehen nähtiin antavan tilaa työnteolla sekä odottavan työntekijöiden tekevän omia ratkaisuja ja ehdotuksia. Työntekijät näkivät työvuoroihin vaikuttamisen hyvänä. Esimiehen ymmärrettiin huomioivan työntekijöiden kiinnostuksen kohteet ja tukevan niiden toteuttamisessa. Työtovereilta tuleva spontaani suullinen palaute nähtiin kannustavana tekijänä. Tiimihenkiisyys, toisten ammattitaidon kunnioittaminen ja tasavertaisuus sekä rento ja huumorintajuinen ilmapiiri koettiin työyhteisössä tärkeänä. Työn tekeminen ilman käskytystä ymmärrettiin tuovan valmentavaa otetta työyhteisöön. Kehityskeskustelut toteutuivat työyhteisöissä melko hyvin ja suurin osa työntekijöistä arvosti niitä. Keskusteluun valmistautumisen ajateltiin auttavan työn tavoitteisiin ja tuloksiin pääsemistä. Oman työn hallinta sekä yhteinen suunta työssä kannustivat työntekijöitä kehittymään ja haastamaan itseään.

Sosiaalisten taitojen riittämättömyys näkyi vastauksissa esimiehen hyökkäävä-  
nä asenteena, vetäytymisenä ja vähäisenä kontaktina. Esimies nähtiin pidätty-  
väisenä ja poissaolevana, vaikka hän olikin läsnä työpaikalla. Työntekijät näki-  
vät kyseisen toiminnan puolueettomana suhtautumisena ja asettuvan työn ke-  
hittämisen esteeksi. Lisäksi esimiehen uskottiin tiedottavan asioista liian lyhyellä  
aikajänteellä. Työn sisältöön liittyvissä asioissa esimiehen tukea pidettiin vähäi-  
senä. Työyhteisöissä koettu kiire, tapahtuneet muutokset, työmäärän lisäänty-  
minen ja suorituspainotteinen työote haastoivat työntekijöitä sekä altistivat risti-  
riidoille. Työntekijät näkivät saavansa esimieheltä palautetta yleensä harvoin,  
lähinnä kehityskeskustelujen yhteydessä. Positiivinen palaute esimiehen taholta  
koettiin vähäisenä.

Työntekijöiden mielestä esimies tarttui työyhteisön ongelmiin viiveellä sekä vei  
ne ylemmälle johdolle sen sijaan, että ongelmat olisi ratkaistu työyhteisössä  
työntekijöitä kuunnellen ja vastauksia yhdessä hakien. Esimiehen puuttumista  
henkilöiden välisiin konflikteihin pidettiin vähäisenä, mutta yksilön tekemään  
virhesuoritukseen esimiehen ajateltiin puuttuvan liian herkästi ja leimaavasti.  
Vastausten perusteella työyhteisöissä näyttäytyi myös ikäväksi koettua selän  
takana puhumista. Työyhteisöjen toiminnassa tuli esiin motivaation puute, työ-  
hön suhtautumisen rutiinomaisuus sekä oman työn arvostamattomuus. Esi-  
miehen uskottiin arvostelevan työntekijöitä, minkä vuoksi työntekijöiden ammat-  
titaidon kunnioittaminen ymmärrettiin puutteellisena. Julkisen ja yksityisen sek-  
torin vastaukset eivät tuottaneet eroja valmentavasta johtamisesta.

## 8 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, miten valmentava johtaminen toteutuu työyhteisöissä. Tutkimustehtävää kuvaavat tutkimuskysymykset on esitetty kuviossa 1. Vastausten perusteella työyhteisöissä tulee kehittää vuorovaikutustaitoja, arvostaa työssä onnistumista sekä kannustaa positiivisen palautteen antamiseen. Lisäksi huomiota tulee kiinnittää avoimeen keskusteluun ja puheeksi ottamisen kulttuuriin ilman leimaantumisen pelkoa. Työntekijöiden mielestä esimiehen on tärkeää harjoitella läsnäolon taitoa kohdistamalla huomio nykyhetkeen vetäytymisen sijaan. Ristikangas ym. (2010, 235) jakaa työyhteisöjen innostuksen kierteen viiteen osa-alueeseen: 1. visioikaa, unelmoikaa, 2. puhukaa, innostakaa, 3. harjoitelkaa, tukekaa, 4. arvioikaa, analysoikaa ja 5. kiittäkää. Uskallus puhua toiveista ja visioista sekä tavoitella uutta ja erilaista vie työyhteisöjä valmentavan kulttuuriin suuntaan (Ristikangas ym. 2010, 280).

Tutkimuksestamme nousseet työyhteisöjen kehittämishaasteet ryhmittelimme Ristikankaan ym. (2010, 235) osa-alueita mukaillen seuraavasti. **Visioikaa:** Työyhteisöjen kokonaisvaltaisen kehittämisen tulee tapahtua yhdessä kaikkien työyhteisön jäsenten kesken. Valmentavan esimiehen tulee nähdä työntekijöissään kehittymisen mahdollisuudet ja hänellä tulee olla vahva halu saada heidät onnistumaan työssään. Työntekijöiden itseohjautuvuuteen kannustaminen kasvattaa heidän haluaan oppia ja kehittää itseään. **Innostakaa:** Esimiehen tulee olla aidosti kiinnostunut työntekijöistään ja heidän onnistumisistaan. Tiimityöskentelyn korostaminen ja yhdessä oppiminen edistävät vuorovaikutusta, yhteistoiminnallisuutta ja valmentavan kulttuurin muodostumista työpaikalla. **Tukekaa:** Esimiehen tulee uskoa työntekijän tekemiseen, mikä auttaa työntekijää arvostamaan omaa ammattitaitoaan ja saavuttamaan itselle asetut tavoitteet. Työyhteisöissä tulee olla uskallusta ja rohkeutta olla tavallisia erehtyväisiä ihmisiä ilman rooleja, jolloin kanssakäyminen ja avun pyytäminen helpottuvat. **Arvioikaa:** Valmentavan esimiehen tulee huomioida työntekijöiden kehittyminen ja riittävä palautteen antaminen. **Kiittäkää:** Kiitoksen antaminen edistää työnteki-

jöiden hyvinvointia ja ilmapiiriä sekä tukee yksilön ja työyhteisöjen toiminnan kehittämistä.

Tutkimustuloksista nousi esiin esimiehen ja työntekijöiden välinen vuorovaikutus voimakkaasti. Jatkossa on tärkeää tutkia vuorovaikutussuhteiden laadun syventämistä. Tällöin mielenkiinnon kohteena voisi olla työyhteisön jäsenten tapakäydä omaa ammatillista keskustelua sekä kehittää ja motivoida vuorovaikutuksen toteutumista työyhteisöissä.

## 9 POHDINTA

Organisaatiokulttuurilla tarkoitetaan organisaation jäsenten yhdessä luomaan ajattelu- ja toimintatavan mallia, jonka se on löytänyt tai kehittänyt oppiessaan käsittelemään sisäiseen yhdentymiseen ja ulkoiseen sopeutumiseen liittyviä ongelmia. Organisaatiokulttuuria pidetään hitaasti muuttavana ja pitkäkestoisena, syvällisenä sekä monimutkaisena muutosprosessina. Viimeaikaisissa keskusteluissa organisaatioetiikassa on korostunut arvojuulistusten luominen, eettisen koodiston rakentaminen ja vastuullisuusraportoinnin käyttöönottoaminen (Lämsä 2011, 123- 124.)

Kapteinin (2008) tutkimuksen mukaan epäeettinen käyttäytyminen on laajalle levinnyt ilmiö työpaikoilla. Hänen luomassaan kahdeksanosasessa mittarimallassa on kuusi sellaista eettistä kulttuuriulottuvuutta, jotka organisaation on luotava vähentääkseen epäeettistä toimintaa. Kulttuuriulottuvuudet ovat 1. hallinto, 2. valvontaviranomaisten toiminta eettisinä roolimalleina, 3. realistiset vaatimukset ja voimavarat eettisessä käyttäytymisessä, 4. johtajien ja työntekijöiden tukeminen ja sitouttaminen eettiseen käyttäytymiseen, 5. mahdollisuus keskustella eettisistä kysymyksistä ja ongelmista sekä 6. epäeettisestä käytöksestä rankaiseminen ja eettisen käytöksen arvostaminen (Kaptein 2011, 863.)

Organisaatio ohjaa työyhteisön toimintaa yhdessä lainsäädännön kanssa. Se ei kuitenkaan saa välttämättä ketään toimimaan määrättyllä tavalla, minkä vuoksi organisaation tulee olla tietoinen organisaatiokulttuurin eettisyydestä. Eettisen kulttuurin tunnistaminen auttaa kehittämään ja vahvistamaan heikkoja alueita sekä samalla helpottaa työpaikalla kanssakäymistä ja toimintaa (Lämsä 2011, 128.) Laitisen (2013, 80) tutkimuksen mukaan johtajille on tärkeää vuorovaikutuseettiset periaatteet ja niiden noudattaminen. Tämä antaa heille mahdollisuuden avoimeen ja rehelliseen vuorovaikutukseen työntekijöiden kanssa. Vastavuoroisesti johtajat odottavat henkilökunnalta rohkeutta kyseenalaistaa asioita

sekä kantaa ja ottaa vastuuta. Tärkeää on myös kunnioittaminen, ammatillisuus, hyvä käytös sekä yhteisten pelisääntöjen noudattaminen.

Työyhteisön etiikka vaikuttaa hoidon laatuun ja tästä johtuen työyhteisössä olevat pelisäännöt taas työntekijöiden toimintaan. Työyhteisön eettinen ilmapiiri vaikuttaa kaikkiin työntekijöihin siten, että jokainen tuleva pettymys vahvistaa negatiivista kierrettä työyhteisössä (Lehto 2011, 96). Kestisen (2011, 58) mukaan hyvän eettisen hoidon ehtona on hyvän tekeminen, vahingon välttäminen ja positiivisen hyvän hakeminen. Etiikan tehtävänä on tutkia myös väitteitä ja antaa vastauksia kysymykseen, millaiset teot ovat oikeita ja esittää niille perusteluja. Lisäksi etiikka käsittelee kysymyksiä siitä, mikä ihmisten toiminnassa on hyvää ja pahaa (Moore 2010, 78-79).

Tässä tutkimuksessa tarkasteltiin valmentavan johtamista toteutumista työyhteisöissä. Tarkoituksena oli saada uutta tietoa, mikä auttaa työntekijöitä ja esimiestä yhdessä kehittämään ja parantamaan yhteistyötä työyhteisössä. Yhteiskunnallisesti tarkasteltuna tutkimustuloksissa esiin nousut vuorovaikutus luo innovaatioita ja edistää yhteisöllisyyttä työyhteisöissä. Vuorovaikutustehtävän johtamisessa sekä kyseisten toimenpiteiden jalkauttamisessa työyhteisöön päävastuu on esimiehellä. Tiivis yhteistyö julkisen ja yksityisen sektorin välillä mahdollistaa vuorovaikutuksen laaja-alaisen hyödyntämisen eri sidosryhmien kesken pitkäjänteistä kehittämistyötä ajatellen.

Oppivassa organisaatiossa osaamistarpeiden määrittely lähtee liiketoimintastrategiasta, jossa määritellään yrityksen arvot, missio ja visio. Henkilöstön osaamista tulisi verrata tavoitelaan, jota kehitetään tarvittaessa luomalla oppimiselle rakenteelliset edellytykset. Yksittäisen työntekijän kiinnostuksen kohteet eivät ole välttämättä strategian mukaiset, mutta voivat vahvistaa työntekijän sitoutumista, edistää oppimista sekä antaa hänelle arvokasta osaamispääomaa. Yksilön arvoilla ja asenteilla on myös suuri merkitys työssä onnistumisessa osaamisalueiden hallinnan lisäksi. Työntekijän lahjakkuuden rakenne on kaiken

taustalla ja pohjana pätevyyden saavuttamiselle. Työntekijöiden oppimisen ohella koko organisaatio muuttuu ja uusiutuu toimintatapojen, arvojen ja prosessien suhteen. Älykäs organisaatio pystyy uusiutumaan jatkuvasti, ennakoimaan muutoksia ja oppimaan nopeasti. Se on samanaikaisesti sekä tehokas, oppiva että työntekijöiden hyvinvointia edistävä. Älykkäässä organisaatiossa on tiimejä luovaa vuoropuhelua varten (Piili 2006, 106-112.)

Sosiaali- ja terveydenhuollon uudistamisen tavoitteena on väestön terveyden ja hyvinvoinnin edistäminen sekä yhdenmukaisten palvelujen turvaaminen kustannustehokkaasti. Uudistuksessa korostetaan laajaa integraatiota julkisen ja yksityisen sektorin välillä ehjän palvelukokonaisuuden aikaansaamiseksi. Laki pyrkii huomioimaan väestön osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuudet palvelujen tuottamisessa (STM 2014.) Tutkimuksen tekeminen on avartanut omaa näkemystämme julkisen ja yksityisen sektorin tiiviimmästä yhteistyön kehittämisestä sekä vuoropuhelun lisäämisestä. Johtoportaan ja esimiesten välistä vuorovaikutusta tulisi kehittää yli sektorirajojen synergiaedun saamiseksi. Tämä edellyttää vanhasta poisoppimista sekä toimintojen tarkastelua mahdollisimman läpinäkyvästi molemminpuolisen potentiaalin hyödyntämiseksi.

Aineiston analyysin ja tutkimustulosten purkaminen syvensi tietouttamme valmentavasta johtamisesta ja sen merkityksestä työyhteisöille. Strukturoimaton kyselylomake osoittautui onnistuneeksi tavaksi kerätä aineistoa. Vastausaikaa jouduimme jatkamaan noin kaksi viikkoa alkuperäisestä riittävän aineiston saamiseksi. Vastausajan pidentämisellä ei ollut vaikutusta tutkimuksen aikatauluun tai valmistumiseen. Kyselylomake antoi monipuoliset vastaukset sisällönanalyysejä varten. Vastauksista tuli esille valmentavan johtamisen puutteellisuus työyhteisöissä sekä työyhteisöjen valmentavaa kulttuuria tukevat kehittämishaasteet. Avoimet kysymykset antoivat meille rikkaan ja syvällisen materiaalin, koska vastausvaihtoehtoja ei muotoiltu valmiiksi. Tutkimuksen alkuvaiheessa tarkastelimme kyselylomakkeen kysymyksiä molemmat omalta kannaltamme. Pyrimme kuitenkin tietoisesti löytämään yhteisen linjan mahdollisimman pian, joka sopii sekä julkiseen että yksityiseen työyhteisöön.

Tutkimustuloksemme sekä aikaisemmat tutkimukset valmentavasta johtamisesta osoittavat vuorovaikutuksen olevan merkittävässä roolissa. Ilman vuorovaikutustaitoja työyhteisö ei voi toimia. Kehitysmyönteinen työyhteisö luo edellytykset viestinnän toteutumiselle ja vastuuntuntoinen työntekijä panostaa omien vuorovaikutustaitojensa kehittämiseen. Hyvät vuorovaikutustaidot omaava työntekijä jakaa omaa osaamistaan työyhteisön kesken sekä pyrkii avoimuuteen, rehellisyyteen ja toisen kunnioittamiseen (Aarnikova 2010, 123-124.) Työyhteisön myönteinen tai kielteinen ilmapiiri tarttuu kaikkiin työntekijöihin. Työntekijöiden vaihtuessa ongelmat eivät korjaannu. Vaarana on työntekijöiden kynnistyminen, jolloin välinpitämättömyys ja törkeys tarttuvat uuteen työntekijään. Halutessaan muutosta työskentelyyn täytyy johdon sitoutua muutokseen aidosti ja pitkäjänteisesti (Lehto 2011, 96.)

Työntekijöiden kynninen suhtautuminen haastoi meidät pohtimaan työyhteisön jäsenten käyttäytymistä ja hyvän yhteistyön toteutumista työpaikoilla. Näemme tärkeänä, että työntekijä ymmärtää erilaisuutta, toisten näkökulmia ja käyttäytymisen taustalla olevia syitä. Työntekijöiden haastaminen kyseiseen toimintaan toteutuu parhaiten silloin, kun oppimisen ilmapiiri on myönteinen, merkityksellinen ja kiinnostava. Tämän kaltainen kehittyminen luo edellytykset myös rakentavalle kanssakäymiselle ja yhdessä oppimiselle (Ristikangas ym. 2010, 276.)

Esimiehen ollessa aidosti kiinnostunut työntekijöiden saavutuksista, tunnustuksista ja hyvinvoinnista hän motivoi työntekijöitä kehittymään. Valmentava kieli on arvostavaa ja kunnioittavaa. Se perustuu totuuksiin ja haastaa työntekijää löytämään ratkaisun itse. Kyky ymmärtää toista ihmistä on johtamisen perusasioita. Yksi keskeisimmistä asioista siinä on esimiehen tapa olla vuorovaikutuksessa alustensa kanssa. Vuorovaikutussuhteen muodostumiseen vaikuttavat esimiehen ja työntekijöiden keskinäiset suhteet, työyhteisössä tapahtuvat muutokset sekä tasavertainen kohtaaminen. Kohtaamisen laatu riippuu siitä, miten esimies suhtautuu työntekijöihinsä ja työntekijät esimieheen. Valmentava johtaminen vie tavoitetta kohti, ja esimiehen tulee toimia tavoitteiden suuntaisesti. Esimiehen on tärkeää tukea työntekijöitä yksilöinä työyhteisöissä sekä antaa



jokaiselle mahdollisuus onnistua ja oppia tehtävässään. Valmentavan ilmapiirin luominen kuuluu työyhteisöissä kaikille ja se mahdollistaa työntekijöiden ammatillisen kehittymisen sekä työyhteisöjen menestymisen myös tulevaisuudessa. (Ristikangas ym. 2010, 85, 273- 274.)

Työpaikat, joissa valmentava johtaminen toteutuu hyvin, voisivat mallintaa kyseistä menetelmää muiden työyhteisöjen käyttöön. Näemme, että työyhteisöjen kokonaisvaltainen kehittäminen tapahtuu yhdessä esimiehen ja työntekijöiden kesken. Tiimityöskentelyn korostaminen ja yhdessä oppiminen edistävät vuorovaikutusta, yhteistoiminnallisuutta ja valmentavan kulttuurin muodostumista työpaikalla. Jotta työntekijät arvostavat omaa ammattitaitoaan ja saavuttavat itselle asetut tavoitteet, esimiehen tulee aidosti uskoa työntekijän potentiaaliin.

Toimivaa työyhteisöä kuvaa palautemyönteisyys. Palautteen antamisella on suuri merkitys työyhteisön kehittymisen, työntekijöiden sitoutumisen ja työn laadun kannalta (Aarnikova 2010, 125.) Tutkimuksemme mukaan työyhteisöjen palautekulttuuri vaatii kehittämistä. Palautteen tulee olla luontevaa, rakentavaa ja osa arkityötä sekä esimiehen että työntekijöiden taholta. Työn tavoitteiden ollessa selkeät ja palautteen välitöntä työyhteisö kehittyy ja sen arviointi on mahdollista (Ristikangas ym. 2010, 238). Mielestämme tässä tutkimuksessa korostui työntekijöiden toive saada esimieheltä suoraa ja säännöllistä palautetta sekä arviointia tehdystä työstä.

Ratkaistaessa ongelmia ja kehitettäessä työyhteisöä tulee sinne luoda sellainen positiivinen visio, joka muuttaa tulkintaa nykyhetkestä (Kestinen 2011, 58). Työyhteisöjen kehittäminen on pitkäkestoista toimintaa, joka edellyttää monipuolisten henkilöstöjohtamisen osa-alueiden hyödyntämistä. Tavoittelemisen arvoinen muutos työyhteisöissä on yhteistyön lisääntyminen sekä negatiivisen kilpailuhengen vähentäminen. Päätöksenteossa tulee ottaa huomioon myös työntekijätaso. Tämä edistää työyhteisöjen avointa vuorovaikutusta sekä keskinäisen luottamuksen syntymistä työyhteisön jäsenten kesken (Luoma 2011, 30, 33.)

Silloin, kun organisaatiokulttuuri ymmärretään oikein sosiaalisen toiminnan prosessina, voi siitä muodostua kehittämisen vetovoima. Tällöin kehittämiseen osallistuvat kaikki organisaation jäsenet, ei vain johtajat, ja kehittäminen tapahtuu historiallisille sekä nykyisille sosiaalisille ja kulttuurisille resursseille. Sosiaalisen prosessin ydin on avoin vuoropuhelu, dialogi ja henkilöiden myönteisten välien vahvistaminen. Näin tulkittaessa eettisyys on organisaation jäsenille voimaantumista tuottava yhteinen tarina (Lämsä 2011, 124-125.)

Opinnäytetyön laatiminen vaati meiltä tutkijoina pitkäjänteisyyttä ja asioiden kriittistä kyseenalaistamista sekä perehtymistä kotimaiseen ja ulkomaiseen luotettavaan lähdeaineistoon. Vaikka valmentavasta johtamisesta on paljon tutkittua tietoa, koimme haasteellisena yhdistää valmentavan johtamisen ja mielen-terveyden yhteiseksi ja toisiaan tukevaksi asiakokonaisuudeksi. Mielestämme työyhteisöissä käytävä vähäinen kanssakäyminen esimiehen ja työntekijöiden kesken on työmotivaatiota ja innostusta heikentävä tekijä, joka näkyy lisääntyvänä työuupumuksena. Valmentavan johtamisen ja mielen-terveyden yhdistäminen laajensi tutkimamme ilmiön tarkastelunäkökulmaa ja antoi mahdollisuuden havaita laajempia yhteyksiä eri tutkimusten välillä.

Tämä tutkimus tarjoaa näkökulmaa siihen, mikä on valmentavan johtamisen nykytila tutkimissamme työyhteisöissä sekä tuo ilmi valmentavan johtamisen vahvistavan positiivisia vaikutuksia työyhteisöissä. Tutkimusprosessi toi työyhteisöt meitä lähelle, kuitenkin siten, että ilmiön objektiivinen tarkastelu toteutui ilman henkilökohtaisia tunnesiteitä. Tutkimukseen osallistui viisi erilaista työyhteisöä, joista kolme oli julkiselta sektorilta ja kaksi yksityiseltä. Suojataksamme työntekijöiden yksityisyyttä emme käyttäneet suoria lainauksia aineiston ja tulosten tukemiseksi. Ammatillisessa mielessä tutkimusprosessi on antanut varmuutta omien mielipiteiden ilmaisemiseen ja rakentavaan kanssakäymiseen työyhteisössä. Tutkimus on lisännyt innostusta ja varmuutta työyhteisöjen kehittämiseen sekä luonut uskoa selviytyä esimiehenä tulevaisuudessa.

Tutkijoina yllätyimme työyhteisöjen vastausten yhtäläisyydestä ja työntekijöiden kehittymismyönteisyydestä. Ristikankaan (2010, 267) mukaan yksintekeminen ei mahdollista työntekijöiden kehittymismahdollisuuksien kokonaisvaltaista hyödyntämistä eikä tietotaidon jakautumista yhteiseen käyttöön. Haluamme korostaa työyhteisöjen kehittämisen olevan yhteistyötä ja systemaattista työskentelyä asetettujen tavoitteiden eteen luovassa ilmapiirissä sekä antoisassa ja luottamuksellisessa vuorovaikutussuhteessa. Ryhmään kuulumisen ja positiivinen palaute palkitsevat sekä edistävät työntekijöiden hyvinvointia. Näemme valmentavan johtamisen tapana suhtautua toisiin ja vaikuttaa heihin. Valmentava johtaja on aina ainutlaatuinen yksilö, jota ei voi normittaa, vaan hän toimii työyhteisöissä tärkeäksi ja myönteiseksi katsomallaan tavalla.

*”Hyvät johtajat saavat ihmiset tuntemaan olevansa asioiden ytimessä, ei ulkopuolella. Jokainen tuntee voivansa antaa oman osuutensa organisaation menestykseen. Kun näin käy, heidän työnsä saa merkityksen.”*

Warren G. Bennis

## LÄHTEET

- Aarnikova, Henrietta 2010. Työelämätaidot – menesty ja voi hyvin. Juva: WS Bookwell Oy.
- Aira, Marja & Seppä Kaija 2010. Laadullinen ja määrällinen tutkimus lääketieteessä. Suomen Lääkärilehti 65 (9), 805-810. Viitattu 1.6.2014.  
<http://anna.diak.fi:2304/cl/laakarilehti/pdf/2010/SLL92010-805.pdf>
- Alasuutari, Pertti 2011. Laadullinen tutkimus 2.0. Riika: InPrint.
- Aura, Ossi; Ahonen, Guy & Ilmarinen, Juhani 2012. Strategisen hyvinvoinnin tila Suomessa. Tutkimusraportti: Helsinki. Viitattu 23.5.2014.  
[http://www.ttl.fi/fi/verkkokirjat/Documents/strategisen\\_hyvinvoinnin\\_tila\\_suomessa\\_2012.pdf](http://www.ttl.fi/fi/verkkokirjat/Documents/strategisen_hyvinvoinnin_tila_suomessa_2012.pdf)
- Basten, Oscar 2011. Valmentava johtajuus ja sen kehittäminen kohdeorganisaatiossa. Satakunnan ammattikorkeakoulu. Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma. Ylempi AMK. Opin näytetyö. Viitattu 26.5.2014.  
[http://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/36792/Basten\\_Oscar.pdf?sequence=1](http://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/36792/Basten_Oscar.pdf?sequence=1)
- Berg, Justin; Dutton, Jane & Wrzesniewski, Amy 2013. Job Crafting and Meaningful Work. Teoksessa: Purpose and Meaning in the Workplace. Washington DC: American Psychological Association: 81-104. Viitattu 1.6.2014.  
[http://justinmberg.com/berg-dutton--wrzesniewski\\_2.pdf](http://justinmberg.com/berg-dutton--wrzesniewski_2.pdf)
- Hellbom, Kaj; Mauro, Seija & Salo, Matti 2006. Johtamisen nyt. Tietoinen johtaminen tietoisuuden kivijalkana. Helsinki: Edita.
- Hirsjärvi, Sirkka; Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula 2007. Tutki ja kirjoita. 13. osin uudistettu painos. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.
- Kallio, Eila & Kivistö, Sirkku 2013. Mieli työssä. Työterveyslaitos. Tampere: Tammerprint Oy.
- Kaptein, Muel 2011. Understanding unethical behavior by unraveling ethical culture. RSM Erasmus University. The Netherlands. Viitattu 18.5.2014.  
<http://anna.diak.fi:2865/content/64/6/843.full.pdf+html>
- Kauppinen, Timo; Mattila-Holappa, Pauliina; Perkiö-Mäkelä, Merja; Saalo, Anja; Toikkanen, Jouni; Tuomivaara, Seppo; Uuksulainen, Sanni; Viluksela, Marja & Virtanen, Simo (toim.) 2013. Työ ja terveys Suomessa 2012. Seurantatietoa työoloista ja työhyvinvoinnista. Tampere: Työterveyslaitos. Viitattu 23.5.2014 ja 27.5.2014.  
[http://www.ttl.fi/fi/verkkokirjat/tyo\\_ja\\_terveys\\_suomessa/Documents/Tyo\\_ja\\_Terveys\\_2012.pdf](http://www.ttl.fi/fi/verkkokirjat/tyo_ja_terveys_suomessa/Documents/Tyo_ja_Terveys_2012.pdf)
- Kasvuhuone i.a. Viitattu 19.9.2014.  
<http://www.yhteiskunnallinenyritys.fi/yhteiskunnallinen-yritys/yhteisoet/yhteiskunnallinen-yrittajyys-oulun-seudulla/>
- Kestinen, Timo 2011. Valintojen tehokkuuden probleemi. Terveystieteiden tutkimuskeskus. Teoksessa: Yhdenvertaisuus sosi-

- aali- ja terveydenhuollossa. Valtakunnallinen sosiaali- ja terveysalan eettinen neuvottelukunta 2006-2010, 58. Viitattu 30.5.2014. [http://www.etene.fi/c/document\\_library/get\\_file?folderId=63023&name=DLFE-2325.pdf](http://www.etene.fi/c/document_library/get_file?folderId=63023&name=DLFE-2325.pdf)
- Kiuru, Jukka (toim.) 2009. Johdatus johtamiseen. Ajatuksia johtamisen perusteet opintojaksosta ja rakennusaineita tulevaan. Julkaisusarja 2. Artikkelikokoelma nro 3. Helsinki: Edita Prima Oy. Viitattu 29.10.2013. [http://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/74118/kiuru-johdatus\\_johtamiseen2.PDF?sequence=1#page=82](http://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/74118/kiuru-johdatus_johtamiseen2.PDF?sequence=1#page=82)
- Kivistö, Sirkku; Kallio, Eila & Turunen, Greta 2008. Työ, henkinen hyvinvointi ja mielenterveys. Sosiaali- ja terveysministeriön selvityksiä 33. Helsinki. Viitattu 19.5.2014. <http://www.mentalhealthpromotion.net/resources/tervemieli-2.pdf>
- Korhonen, Johanna 2007. Coaching henkilöstön kehittämisen välineenä Case: Suomen Posti Oyj. Lappeenrannan teknillinen yliopisto. Pro gradu -tutkielma.
- Koskinen, Seppo; Lundqvist, Annamari & Ristiluoma, Noora (toim.) 2012. Terveys, toimintakyky ja hyvinvointi Suomessa 2011. Terveiden ja hyvinvoinnin laitos (THL), Raportti 68/2012: Tampere. Viitattu 15.5.2014. [http://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/90832/Rap068\\_2012\\_netti.pdf?sequence=1](http://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/90832/Rap068_2012_netti.pdf?sequence=1)
- Kylmä, Jari; Vehviläinen-Julkunen, Katri & Lähdevirta, Juhani 2003. Laadullinen terveystutkimus – mitä, miten ja miksi? Duodecim (119): 609-615. Viitattu 4.6.2014. <http://www.terveyskirjasto.fi/xmedia/duo/duo93495.pdf>
- Laitinen, Sanna 2013. Ylimmän johdon käsityksiä johtajalaisvuorovaikutuksesta ja sen eettisistä periaatteista. Viestintätieteiden laitos. Jyväskylän yliopisto. Puheviestinnän Pro gradu -tutkielma.
- Lehto, Anna-Maija & Sutela Hanna 2008. Työolojen kolme vuosikymmentä. Työolotutkimusten tuloksia 1977-2008. Helsinki: Tilastokeskus. Viitattu 27.5.2014. [http://www.stat.fi/tup/julkaisut/tiedostot/isbn\\_978-952-467-930-5.pdf](http://www.stat.fi/tup/julkaisut/tiedostot/isbn_978-952-467-930-5.pdf)
- Lehto, Markku 2011. Tulevat haasteet ETENE:lle. Haasteita on tulevaisuudessakin. Teoksessa Yhdenvertaisuus sosiaali- ja terveydenhuollossa. Valtakunnallinen sosiaali- ja terveysalan eettinen neuvottelukunta 2006-2010, 96. Viitattu 30.5.2014. [http://www.etene.fi/c/document\\_library/get\\_file?folderId=63023&name=DLFE-2325.pdf](http://www.etene.fi/c/document_library/get_file?folderId=63023&name=DLFE-2325.pdf)
- Luoma, Mikko 2011. Organisaation toiminnan kehittäminen – monta tietä, yksi päämäärä. Teoksessa Pauli Juuti (toim.) Työyhteisön kehittäminen ja johtaminen. Hansaprint: Vantaa.
- Lyly-Yrjänäinen, Maija 2014. Työolobarometri. Syksy 2013. Ennakkotietoja. Työelämä- ja markkinaosasto/ Työelämän sääntely –ryhmä. Työ- ja elinkeinoministeriön raportteja 5. Viitattu 23.5.2014. [http://www.tem.fi/files/38687/TEMrap\\_5\\_2014\\_07022014.pdf](http://www.tem.fi/files/38687/TEMrap_5_2014_07022014.pdf)
- Lyons, Paul 2008. The Crafting of Jobs and Individual Differences. J Bus Psychol (23): 25-36. USA.
- Lönnqvist, Jouko; Henriksson, Markus; Marttunen, Mauri & Partanen, Timo

2011. Psykiatria. Kustannus Oy Duodecim. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.
- Moore, G. E. 2010. Etiikan tutkimuskohde. Teoksessa Veikko Launis, Markku Oksanen & Seppo Sajama. Etiikan ala ja luonne. Etiikan lukemisto. Gaudeamus Helsinki. Tallinna: University Press Oy Yliopistokustannus.
- Oksanen, Tuula; Vahtera, Jussi; Kouvonen, Anne; Virtanen, Marianna; Linna, Anne; Elovainio, Marko; Pentti, Jaana & Kivimäki, Mika 2008. Sosiaalinen pääoma työelämän muutoksissa: Vaikutukset mielenterveyteen ja depression ilmaantuvuuteen? Työsuojelurahaston hanke 103 432. Työterveyslaitos. Viitattu 19.5.2014.  
[http://www.kuntoutussaatio.fi/files/267/Sosiaalinen\\_paaoma\\_tyoelaman\\_muutoksissa.pdf](http://www.kuntoutussaatio.fi/files/267/Sosiaalinen_paaoma_tyoelaman_muutoksissa.pdf)
- Parpei, Ria 2008. Business Coaching itsesäätelyn kehitysinterventiona. Teknillinen korkeakoulu. Tuotantotalouden laitos. Väitöskirja. Helsinki: Yliopistopaino. Viitattu 26.5.2014.  
<https://aaltodoc.aalto.fi/bitstream/handle/123456789/4575/isbn9789512293070.pdf?sequence=1>
- Partanen, Airi; Moring, Juha; Nordling, Esa & Bergman, Viveca (toim.) 2010. Kansallinen mielenterveys- ja päihdesuunnitelma 2009-2015. Suunnitelmasta toimeenpanoon vuonna 2009. Terveiden ja hyvinvoinnin laitos (THL), Avauksia 16. Helsinki. Viitattu 15.5.2014.  
<http://www.thl.fi/thl-client/pdfs/53837d85-321b-4694-90ada2332abaea71>
- Perko, Kaisa & Kivistö, Ulla 2013. RE-SU-LEAD, Rewarding and sustainable health-promoting leadership (New Oshera). Hyvinvointia edistävä johtajuus: Kahden vuoden seurantatutkimus kunta-alalla. Tampereen yliopisto. Psykologian laitos. Loppuraportti. Työsuojelurahasto. Viitattu 31.5.2014.  
[http://www.tsr.fi/c/document\\_library/get\\_file?folderId=13109&name=DLFE-9713.pdf](http://www.tsr.fi/c/document_library/get_file?folderId=13109&name=DLFE-9713.pdf)
- Piili, Marjut 2006. Esimiestyön avaimet. Ihmisen kohtaaminen ja ohjaaminen. Helsinki: Tietosanoma Oy.
- Pennanen, Merja 2013. Valmentavalla johtamisella kohti työhyvinvointia. Mikkelin ammattikorkeakoulu. Ylempi AMK. Opinnäytetyö. Viitattu 27.5.2014.  
[http://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/62309/pennanen\\_merja.pdf?sequence=1](http://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/62309/pennanen_merja.pdf?sequence=1)
- Peura, Jarmo 2013. Valmentava johtaminen osana palvelupäälliköiden päivittäisjohtamista. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Ylempi AMK. Opinnäytetyö.
- Psykiatrian luokituskäsikirja 2012. Suomalaisen tautiluokitus ICD-10:n psykiatriaan liittyvät diagnoosit. Luokitukset, termistöt ja tilasto-ohjeet, 2. painos. Tampere: Terveiden ja hyvinvoinnin laitos. Viitattu 19.5.2014.  
[http://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/90815/URN\\_ISBN\\_978-952-245-549-9.pdf?sequence=1](http://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/90815/URN_ISBN_978-952-245-549-9.pdf?sequence=1)
- Ravanti, Elina & Pääkkönen, Rauno 2012. Työhyvinvoinnin tilannekuva. Selvitys 15 työpaikan työhyvinvoinnin näkemyksistä – työnantajan nykyiset tiedot ja taidot toimintaan. Tampere: Työterveyslaitos.

- Viitattu 23.5.2014.  
[http://www.ttl.fi/fi/verkkokirjat/Documents/Tyohyvinvoinnin\\_tilannekuva.pdf](http://www.ttl.fi/fi/verkkokirjat/Documents/Tyohyvinvoinnin_tilannekuva.pdf)
- Rikala, Sanna 2013. Masennus, sukupuoli ja toimijuus. Sairauden rakentuminen työperäisessä uupumuksessa. Tampereen yliopisto. Yhteiskunta- ja kulttuuritieteiden yksikkö. Väitöskirja. Tampere: Suomen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print. Viitattu 31.5.2014.  
[http://www.tsr.fi/c/document\\_library/get\\_file?folderId=13109&name=DLFE-9518.pdf](http://www.tsr.fi/c/document_library/get_file?folderId=13109&name=DLFE-9518.pdf)
- Ristikangas, Marjo-Riitta & Ristikangas, Vesa 2010. Valmentava johtajuus. Juva: WS Bookwell Oy.
- Seeck, Hannele 2008. Johtamisopit Suomessa. Tampere: Esa Print Oy.
- Sinisammal, Janne 2011. Työhyvinvoinnin ja työympäristön kokonaisvaltainen kehittäminen – tuloksia osallistuvista tutkimus- ja kehittämisprojekteista sekä asiantuntijahaastatteluista. Oulun Yliopisto. Teknillinen tiedekunta. Tuotantotalouden osasto. Väitöskirja. Tampere. Viitattu 25.5.2014.  
<http://herkules oulu.fi/isbn9789514297076/isbn9789514297076.pdf>
- Sosiaali- ja terveysministeriö 2014. Viitattu 20.9.2014  
[http://www.stm.fi/vireilla/kehittamisohjelmat\\_ja\\_hankkeet/palvelurakennemuutos](http://www.stm.fi/vireilla/kehittamisohjelmat_ja_hankkeet/palvelurakennemuutos)
- Sosiaali- ja terveysministeriö 2011. Työympäristön ja työhyvinvoinnin linjaukset vuoteen 2020. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisu 3. Helsinki. Viitattu 23.5.2014.  
[http://www.stm.fi/c/document\\_library/get\\_file?folderId=2765155&name=DLFE-16254.pdf](http://www.stm.fi/c/document_library/get_file?folderId=2765155&name=DLFE-16254.pdf)
- Stansfeld, Stephen & Candy, Bridget 2006. Psychosocial work environment and mental health – a meta-analytic review. *Scandinavian Journal of Work, Environment and Health* (32), 443-462.
- Tamminen, Nina & Solin, Pia (toim.) 2014. Mielenterveyden edistäminen työpaikalla. Tampere: Juvenes Print - Suomen Yliopistopaino Oy.
- Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli 2003. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.
- Varto, Juha 2005. Laadullisen tutkimuksen metodologia. Elan Vital. Viitattu 1.6.2014.  
[http://arted.uiah.fi/synnyt/kirjat/varto\\_laadullisen\\_tutkimuksen\\_metodologia.pdf](http://arted.uiah.fi/synnyt/kirjat/varto_laadullisen_tutkimuksen_metodologia.pdf)
- Vilka, Hanna 2006. Tutki ja havainnoi. Vaajakoski: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Vincent, Sylvie 2011. Gesundheits- und entwicklungsförderliches Führungsverhalten: Gendertypische Differenzen. *Gruppendyn Organisationsberat* (43):61-89. Hamburg, Deutschland.
- Whitmore, John 2009. Coaching for performance. *Growing People, Performance and Purpose*. Third Edition. London: Nicholas Brealey Publishing.
- WHO Europe 2013. The European Mental Health Action Plan. Copenhagen. Viitattu 15.5.2014.  
[http://www.euro.who.int/\\_\\_data/assets/pdf\\_file/0004/194107/63wd11e\\_MentalHealth-3.pdf](http://www.euro.who.int/__data/assets/pdf_file/0004/194107/63wd11e_MentalHealth-3.pdf)
- WHO 2005. Promoting Mental Health. Concepts, Emerging Evidence, Practice.

A report of the World Health Organization. Department on Mental Health and Substance Abuse in collaboration with the Victorian Health Promotion Foundation and the University of Melbourne. Geneva.

Viitattu 16.5.2014.

[http://www.who.int/mental\\_health/evidence/MH\\_Promotion\\_Book.pdf](http://www.who.int/mental_health/evidence/MH_Promotion_Book.pdf)



## **LIITTEET**

**LIITE 1: Kyselylomake**

**LIITE 2: Vastausohje**

**LIITE 3: Kuvaus voimaannuttava vuorovaikutus-luokkaa edeltäneestä analyysipolusta**

## LIITE 1.

**KYSELYLOMAKE**

Vastaaja

Mies  Nainen

Vastaajan ammatti

Lähihoitaja/perushoitaja  Sairaanhoitaja/terveydenhoitaja

Lääkäri  Muu

Vastaajan työkokemus vuosina \_\_\_\_\_

Miten esimiehesi tukee sinua työn tavoitteisiin ja tuloksiin pääsemisessä?

---

---

---

---

---

---

---

---

Miten esimiehesi kannustaa sinua työntekijänä?

---

---

---

---

---

---

---

---

Millä tavoin saat palautetta työstäsi työtovereiltasi ja esimieheltäsi?

---

---

---

---

---

---

---

---

Miten kehityskeskustelut toteutetaan työyhteisössäsi?

---

---

---

---

---

---

---

---

Miten esimiehesi tarttuu työyhteisösi ongelmatilanteisiin?

---

---

---

---

---

---

---

---

Mitkä tekijät heikentävät työssä viihtymistäsi?

---

---

---

---

---

---

---

---

Mitkä tekijät lisäävät työssä viihtymistäsi?

---

Miten kehittäisit työyhteisöäsi?

---

**Kiitos!**

## LIITE 2.

**VASTAUSOHJE****Hyvä vastaaja**

Henkilöstön kehittäminen sekä osaamisen ylläpitäminen ovat tärkeitä elementtejä yrityksen menestymisen kannalta. Valmentava johtaminen eli coaching on saanut viime vuosina paljon huomioita osakseen ja sen mahdollisuudet henkilöstön kehittämisen välineenä on tiedostettu hyvin. Valmentava johtaminen voidaan kiteyttää seuraavasti: ”Valmentava johtaja auttaa alaisiaan saavuttamaan tuloksia siten, että suoritusten ”tähtenä” on työntekijä itse.” (Esimiesinfo i.a.)

Suoritamme Diakonia-ammattikorkeakoulussa ylempää ammattikorkeakoulututkintoa. Laadimme opinnäytetyön aiheesta valmentava johtaminen työyhteisön kehittämisen välineenä – työntekijöiden kokemuksia valmentavasta johtamisesta Intiön hoivakodissa sekä Terveystalo Kuusamossa ja Terveystalo Taivalkoskella. Kysymme teiltä johtamisen toteutumisesta työpaikallanne seuraavan kyselylomakkeen avulla. Käsittelemme kyselylomakkeen tiedot luottamuksellisesti ja anonymisti sekä poistamme kaikki yksittäisen vastaajan tunnistamisen mahdollistavat tiedot ennen tutkimuksen valmistumista. Säilytämme kyselylomakkeet huolellisesti lukitussa tilassa ja hävitämme ne tutkimuksen valmistuttua asianmukaisella tavalla. Pyydämme teitä ystävällisesti vastaamaan lomakkeen kaikkiin kysymyksiin.

**Vastauksistanne etukäteen kiittäen**

Heidi Hilippälä

heidi.hilippala@student.diak.fi

Rauni Kauppi

rauni.kauppi@student.diak.fi

## LIITE 3. Kuvaus voimaannuttava vuorovaikutus-luokkaa edeltäneestä analyysipolusta.

Alkuperäisilmaus	Pelkistetty ilmaus	Alaluokka	Yläluokka	Pääluokka	Yhdistävä luokka
<p>"Esimies kannustaa käyttämään omia vahvuuksia ja hän myös opastaa, miten omaa ammattitaitoa voi työpaikalla kehittää."</p> <p>"Antaa palautetta tekemästä työstä."</p> <p>"Mielestäni ripeästi ja asiallisesti. Pyrkii selvittämään tilanteen."</p> <p>"Yhtenäiset pelisäännöt, joita myös noudatetaan."</p> <p>"Motivaatiota ja kannustusta työn tekemiseen."</p> <p>"Kehittäisin yhteistyötaitoja, kommunikointia, sekä positiivisen palautteen antamista että kehityshaasteiden käsittelyä kannustavassa hengessä, jokaisen vahvuuksien tunnustamista ja arvostamista."</p> <p>"...Työn pohjalta nousevaa ajatustenvaihtoa, keskinäistä oppimista."</p>	<p>Tukee kehittymistä ja antaa palautetta</p> <p>Asiallinen ja ripeä puuttuminen ongelmatilanteisiin</p> <p>Yhteiset pelisäännöt Motivointi ja kannustaminen Yhteistyön kehittäminen, palautteen antaminen ja vahvuuksien tunnustaminen Osaamisen jakaminen</p>	<p>Osaamisen tukeminen</p> <p>Nopea ongelmanratkaisu</p> <p>Työyhteisön kehittäminen</p>	<p>Työssä kehittyminen</p> <p>Potentiaalisen työvoiman hyödyntäminen</p> <p>Sosiaaliset taidot</p>	<p>Ammattitaitoinen henkilökunta</p> <p>Itseohjautuva työyhteisö</p> <p>Ratkaisukeskeinen toiminta</p>	<p><b>Voimaannuttava vuorovaikutus</b></p>

