

Anna Vainikka

”Ajattelen, siis olen”

Valmentava johtaminen hoitotyössä, kirjallisuuskatsaus

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Sairaanhoitaja YAMK

Sosiaali –ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen

Opinnäytetyö

27.4.2017

Tekijä Otsikko Sivumäärä Aika	Anna Vainikka ”Ajattelen, siis olen”. Valmentava johtaminen hoitotyössä, kirjallisuuskatsaus 33 +1 liite 27.4.2017
Tutkinto	Sairaanhoidaja YAMK
Koulutusohjelma	Sosiaali- ja terveystieteiden ylempi ammattikorkeakoulu
Suuntautumisvaihtoehto	Sosiaali- ja terveystieteiden kehittäminen ja johtaminen
Ohjaaja	yliopettaja Leena Rekola
<p>Opinnäytetyö on ajankohtaisesta aiheesta noussut systemaattinen kirjallisuuskatsaus. Johtaminen on viimeisten vuosien ajan ollut esillä myös sosiaali- ja terveydenhuollossa. Opinnäytetyön tarkoituksena oli nostaa esille yhtä johtamisen tyyliä – valmentavaa johtamista ja selvittää mitä etuja valmentavalla johtamisella on hoitotyöhön.</p> <p>Teoriataustassa perehdyttiin johtamisen muutokseen, valmentavaan johtamiseen, sen tekniikoihin ja miten valmentavaa johtamista on käytetty hoitotyössä. Tietoa etsittiin eri johtamisen kirjoista, lehdistä sekä Internet –sivuilta. Opinnäytetyö toteutettiin kirjallisuuskatsauksena, jonka menetelmänä käytetään systemaattisen kirjallisuuskatsauksen mallia.</p> <p>Opinnäytetyön teoriaosuus koottiin perehtymällä aiheesta kirjoitettuun aineistoon ja muokkaamalla sitä helppolukuisiksi. Opinnäytetyö on tarkoitettu kaikille johtamisesta kiinnostuneille hoitotyön (lähi)esimiehille, jotka haluavat kehittyä työssään. Opinnäytetyö voi olla avuksi myös käytännön esimiestyössä.</p> <p>Opinnäytetyön tuloksena syntyi kirjallisuuskatsaus, joka kertoo tiivistetysti valmentavan johtamisen vaikutuksia ja toimivuutta hoitotyössä. Opinnäytetyötä voidaan jatkossa hyödyntää, kun halutaan tietoa valmentavan johtamisen merkityksestä hoitotyössä. Opinnäytetyön tarkoituksena oli myös tuoda esille valmentava johtaminen yhtenä johtamisenmuotona.</p>	
Avainsanat	valmentava johtaminen, hoitotyö

Author Title Number of Pages Date	Anna Vainikka "I think, therefore I am". Coaching leadership style in health care, systematic literature review 33 pages + x1 appendices 27.4.2017
Degree	Master of Health Care
Degree Programme	Master`s degree in social services and health care
Specialisation option	Development and Management of Health Care and Social Services
Instructor	Leena Rekola, Principal Lecturer
<p>This thesis is a systematic literature review. The theme of the thesis is topical because management has been on the carpet the last few years in social and health care industries. The purpose of the thesis is to carry out a systematic literature review and to find out what benefits coaching management has to nursing.</p> <p>The theoretical basis of the thesis consisted of change in management, coaching techniques and how coaching is used in nursing. For the thesis information was searched in several literature sources, papers and the Internet.</p> <p>The theoretical part of the thesis was carried out applying a systematic model for literature review. The theoretical part was edited for easy reading. The thesis is directed to all nurse managers who want to progress in their work and leadership skills. This thesis may be of use also in practical nursing management at work.</p> <p>The project resulted in the systematic literature review which gives basic information on coaching leadership style and its effects to nursing. The thesis can be used in the future when one needs information on the relevance of coaching leadership for nursing. One of the aims of the thesis was also to present coaching as one leadership style among other leadership styles.</p>	
Keywords	coaching leadership style, nursing, health care

Sisällys

1	Johdanto	1
2	Tutkimuksen tarkoitus, tutkimuskysymykset ja tavoite	2
3	Johtajuuden muutos syytä tunnistaa	2
4	Valmentava johtaminen	4
4.1	Valmennuksen hyödyntäminen organisaatiossa	6
4.2	Valmentavan johtajan roolit	9
4.3	Valmentavan johtamisen tekniikat	10
4.3.1	Voimalliset kysymykset ja ääneen sanominen	10
4.3.2	Keskeyttäminen	11
4.3.3	Kokonaiskuvan piirtäminen	12
4.3.4	Ajatussolmujen avaaminen	12
4.3.5	Tehokas tehtävänanto	13
4.3.6	Tunnuksen antaminen	13
4.3.7	Valmentava johtaminen ryhmässä	14
5	Valmentava johtaminen hoitotyössä	15
6	Systemaattisen kirjallisuuskatsauksen metodologiset lähtökohdat ja toteutus	17
6.1	Systemaattinen kirjallisuuskatsaus tutkimusmenetelmänä	17
6.2	Aineiston keruu, hakusanat, tietokannat, tutkimusaineiston valintakriteerit	19
6.3	Aineiston analyysi	21
7	Tutkimustulokset	22
8	Pohdinta	25
8.1	Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys	27
8.2	Johtopäätökset ja suositukset	28
Liitteet		
Liite 1. Valmentavan johtamisen vaikutukset hoitotyöhön 2006–2016.		

1 Johdanto

Tietoyhteiskunnan muutokset sekä uudet sukupolvet haastavat johtamiskäytäntöjä sekä sävyyttävät organisaatioiden arkea. Suomalainen johtamiskulttuuri tarvitsee uudistusta. Viime vuosituhanen johtamisopeilla ei rakenneta tulevaisuutta, sillä lyhyen ajan kuluessa osaajista tulee olemaan pula. Ne yritykset menestyvät, jotka saavat houkuteltua ja sitoutettua osaajat. (Ristikangas-Ristikangas 2010: 13.) Näissä muutoksissa on mukana myös terveydenhuolto. Terveystuollossakaan pelkkä hallinnointi eli toimintojen sujuvuuden huolehtiminen ei enää riitä, vaan uudistavaan johtamiseen tarvitaan toimivia ja tutkittuja johtamisenmalleja. (Vuorinen 2008: 15.) Työn merkityksellisyyteen panostaminen on nykyisin tärkeää. Uusien sukupolvien astuessa työelämään, on pystyttävä vastaamaan uuden sukupolven vaatimiin haasteisiin muun muassa päivittämällä johtamiskäytäntöjä. Esimieheltä ei enää odoteta pelkästään substanssi osaamista sekä asiantuntijuutta, vaan tarvitaan ihmisten johtamisen kyvykkyyttä. Tulevaisuuden johtamisessa tuleekin painottumaan vahvan management –osaamisen sijaan inhimillisemmät tekijät. (Ristikangas – Ristikangas 2010: 13; Hellbom 2006: 65; Kansanen 2004: 28.) Esimiesten haasteena ja tehtävänä on saada asiantuntijat käyttämään tietoa ja osaamista parhaalla mahdollisella tavalla. Esimiehen asiantuntemusta tarvitaan enemmän kysymysten esittämiseen ja työryhmien kehittämiseen entistä itsenäisempään suuntaan. (Kansanen 2007: 45.) Valmentavan johtamisen ajatuksena on, että esimiestyö on tavoitteellista, osallistuvaa ja arvostavaa. (Ristikangas-Grunbaum 2014:11,30.) Suomessa valmentava johtamisote on viimeisen kymmenen vuoden aikana nostettu yhä useammin esiin (Ristikangas – Grunbaum 2014: 11.)

Hyvinvointipalvelut, terveydenhuolto mukaan lukien, ovat suurten muutosten keskellä. Muutokset johtuvat terveydenhuollon tuottavuudesta ja taloudellisuusnäkökulmista. Yhteiskuntamme elää tällä hetkellä myös ”asiakkaan aikakautta”, jolloin organisaation on vastattava asiakkaan tarpeisiin. Esimiestyön laadulla on merkittävä rooli. Johtaminen on se osaamisalue, jolla on kykyä, taitoa sekä välineitä siihen, että ihmisille tarkoitettu palvelu vastaa tämän päivän osaamista ja se voidaan antaa oikea-aikaisesti sekä laadukkaasti. (Ristikangas-Grunbaum 2014: 30; Surakka-Kiikkala-Lahti-Laitinen-Rantala 2008: 7; Vuorinen 2008: 15; Kansanen 2004: 28.)

Työnantajan velvollisuus on huolehtia työntekijöiden hyvinvoinnista. Työtä ei enää nähdä toimeentulon turvaajana, vaan yhä useampi vaatii työltään ja työnantajalta muutakin.

Jollekin työn mielekkyys merkitsee paljon, kun taas toinen haluaa työltä yhteiskunnallista merkitystä, kolmas odottaa työltä sosiaalisuutta ja neljäs toivoo, että voi toteuttaa itseään työn kautta. (Surakka 2009: 6; Ristikangas – Ristikangas 2010: 19.) Valmentava johtaja ei suoranaisesti kehitä johdettaviaan, vaan pyrkii varustamaan heitä sekä tukemaan heidän kasvuaan yksilöinä ja ammattilaisina. (Ristikangas – Ristikangas 2010: 13; Hellbom 2006: 67.)

Tässä opinnäytetyössä katsotaan yhtä johtamisen menetelmää, valmentavaa johtamista, ja voidaanko sitä hyödyntää hoitotyössä, jossa ammattitaitoisen henkilöstön rekrytointi, riittävyys, pysyvyys ja työssä jaksaminen muodostavat ison haasteen.

2 Tutkimuksen tarkoitus, tutkimuskysymykset ja tavoite

Opinnäytetyö on kirjallisuuskatsaus, jonka menetelmänä käytetään systemaattisen kirjallisuuskatsauksen mallia. Opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää valmentavan johtamisen toimivuutta hoitotyössä. Tarkoituksena on kuvata kirjallisuuden avulla mitä valmentavalla johtamisella tarkoitetaan. Tutkimuksien avulla on tarkoitus selvittää miten valmentavaa johtamista on kuvailtu hoitotyössä; mitä hyötyjä sillä saavutetaan ja mitä esteitä tekijöitä sille on. Opinnäytetyön tavoitteena on kehittää hoitotyön johtamisen toimintoja, kehittää omia lähiesimiestaitoja sekä saada ymmärrystä hoitotyön johtamiseen valmentavan johtamisen avulla.

3 Johtajuuden muutos syytä tunnistaa

Johtaminen on murroksessa ja uusien sukupolvien astuessa esille on johtamiseen kiinnitetty vielä entistä enemmän huomiota. Edelläkävijäjohtajat ja –esimiehet ovat tietoisesti tai tiedostamattaan toimineet alaistensa valmentajina. Toiminta ei ole saanut ansaitsemaansa huomiota. (Ristikangas-Ristikangas 2010: 9.)

Hoitotyössä lähiesimiehenä toimii osastonhoitaja. Osastonhoitajan perinteisiin tehtäviin kuuluu yksikön operatiivinen johtaminen, tilannejohtaminen sekä lyhyen ja pitkän aikavälin suoritustavoitteiden saavuttaminen. Osastonhoitajan tehtävässä painottuu myös työn organisointi, vastuu resurssien tehokkaasta käytöstä, hoitotyön kehittäminen sekä

tukea henkilöstön jaksamista ja työhyvinvointia. Osastonhoitajilta edellytetään myös ominaisuuksia kuten vuorovaikutustaitoja, systemaattista ajattelua, muutosjohtajuutta, kykyä taloudelliseen ajatteluun, verkostoitumistaitoja, henkilöstön rohkaisutaitoja, konfliktien selvittelykykyä sekä muutosagenttinatoimimista. Osastonhoitajilta vaaditaan lisäksi tehokkuutta, rehellisyyttä, läpinäkyvyyttä ja yhteistyökykyä. Osastonhoitajilla on vaativa rooli siltana työntekijöiden ja johdon välillä. (Vuorinen 2008: 19, 21.)

Arvostettu kouluttaja ja kirjailija psykologi Pekka Järvinen tuo esille kirjassaan samoin kuin Riitta Vuorinen omassa väitöskirjassa, kuinka tärkeää työntekijälle on hahmottaa hänen perustehtävänsä sekä tiedostaa vaikutusmahdollisuus työssä ja oman työnmerkityksen. Samat teemat korotuvat myös Laaksosen ja Ollilan tekemässä teoksessa Lähijohtamisen perusteet terveydenhuollossa. (Laaksonen-Ollila 2017: 262.) Järvinen ja Vuorinen pitävät myös työhyvinvoinnin kannalta tärkeänä osana, että työntekijä saa haastaa itseään ja ratkaista työhön liittyviä ongelmia ja haasteita itsenäisesti. Tämä tuo työhön sisältöä jolloin työntekijä voi tuntea kehittyvänsä ja saa itsevarmuutta toimia tehtävässään. Edellä mainitut tekijät ovat tärkeä osa työmotivaation syntymistä. (Järvinen 2013: 27, 30; Vuorinen 2008: 24.) Nämä edellä mainitut elementit ovat valmentavassa johtamisessa tärkeässä roolissa.

Samaa aihetta korostaa myös eduskunnan tulevaisuusvaliokunnan Sisäinen motivaatio julkaisu, jossa syvennyttään työntekijän rooliin. Julkaisussa korostetaan, että mitä enemmän työntekijöitä kontrolloi, sitä vähemmän he tekevät mitään muuta kuin ne asiat, jotka heitä käsketään tekemään. Tämä vaikuttaa työntekijöiden motivaatioon tehdä työtä, joka vaikuttaa heikentävästi tuottavuuteen ja kykyihin uudistua sekä nähdä uusia kehitysnäkökulmia. (Martela-Jarenko 2014: 2.)

Yhä enemmän onkin ruvettu puhumaan itsensä johtamisesta sekä sisäisestä motivaatiosta. Esimies ei enää olekaan se, joka vastaa työntekijöiden kehittymisestä, vaan työntekijällä itsellään on vastuu itsensä kehittämisestä. Työturvallisuuskeskuksen asiantuntija Päivi Rauramo huomauttaa Helsingin Sanomien mielipidekirjoituksessaan siitä miten organisaatioiden hierarkkisia rakenteita on vuosien varrella purettu. Muutokset koskevat erityisesti keskijohtoa. Muutokset ovat johtaneet siihen, että esimiehillä on yhä suurempi joukko alaisia, joiden työsuoritusta pitäisi seurata. Rauramo myös muistuttaa, että työelämän lainsäädäntö ja siihen liittyvät esimiestyötä koskevat velvoitteet eivät ole vähentyneet eivätkä seuranneet muutoksen suuntaa. (Rauramo 2015.)

Parhaimmillaan johtaminen on innostamista, tunteiden virittämistä sekä konkreettista tavoite- ja palauteviestintää. Johtamisen tavoitteena on mahdollistaa hyvä ja sujuva työ, ei hankaloittaa työntekoa. Johtaminen on myös osaamisen varmistamista, luottamuksen rakentamista, suunnan näyttämistä sekä ongelmiin puuttumista. Näitä kaikkia johtamisen elementtejä tarvitsee jokainen. Kyky johtaa itseään on uusi osaamisvaatimus. Itsensä johtamisella tarkoitetaan sitä, että työntekijä pystyy arvioimaan oman työn tuloksia suhteessa omiin ja organisaation tavoitteisiin. Työntekijällä täytyy olla myös kykyä tehdä kehitysehdotuksia, hallita omaa ajankäyttöä ja kuormitusta sekä ottaa puheeksi työpäivän ongelmatilanteita. Onko näitä uusia vaatimuksia ja taitoja vahvistettu muutosmyllerryksessä tarpeeksi? (Rauramo 2015.)

4 Valmentava johtaminen

Sana valmentaa tarkoittaa harjoittaa jotakuta tai joitakuita johonkin määräsuoritukseen, tehtävään tms. (Suomisanakirja). Sana coach tarkoittaa valmentaja, valmentaa, opettaa. (Rekiaro-Robinson 2013: 695–696.) Vaikka valmentaminen yleensä liitetään urheiluun, on siitä tullut myös työelämän yksi johtamisen keino. Valmentavan johtamisen menetelmiä ja asenteita voi hyödyntää niin ylimmän johdon edustaja, avainhenkilö tai esimies, jolla on haastava työ tai joku joka haluaa parantaa työsuoritustaan tai löytää ratkaisuja työtilanteiden tai ammatillisten päämäärien suhteen. (Hirvihuhta 2006: 6.) Valmentava johtaminen ei ole muodissa oleva oppi, eikä käytännölle vieras johtamistapa. Valmentava johtaminen on esimiesten ja alaisten välinen tavoitteellinen ongelmanratkaisu- ja vuorovaikutusprosessi (Kansanen 2004: 23.), joka onnistuu parhaiten silloin, kun osallistujilla on selvä käsitys siitä, mitä valmennus on, ja he ovat itse suunnittelemassa sen toteutusta. (Hirvihuhta 2006: 10.)

Valmentava johtaminen on arvostavaa, osallistavaa ja tavoitteellista yhteistoimintaa, jossa yksilöiden potentiaali vapautuu ryhmän ja organisaation käyttöön. Valmentava johtajuus perustuu luottamukseen ja kuuluu kaikille. Ryhmän potentiaali tukee yksilöiden voimaantumista. (Ristikangas-Grunbaum 2014: 13; Hellbom 2006: 74–75.) Valmentava johtaminen perustuukin yksilön/yhteisön vahvuuksiin, vahvuuksien vahvistaminen, potentiaalin vaalimiseen, epäonnistumisen kautta oppimiseen, kiinnostukseen, kuunteluun, haastamiseen kysymyksillä sekä innostamiseen. (Ristikangas-Grunbaum 2014: 30–63; Hirvihuhta 2016: 13–14,16; Hellbom 2006: 79; Yoder-Wise 2007: 296.) Valmentavassa johtajuudessa pyritään saamaan yksilön potentiaali maksimaaliseen käyttöön.

Valmentaminen on toisen auttamista, ei opettamista. (Armstrong - Taylor 2014: 619.) Ristikangas ja Ristikangas tuovat voimakkaasti esille, että valmentavassa johtajuudessa menestyksessä valmentava johtajuus perustuu ennen kaikkea toista arvostavaan asenteeseen, ei vain johtamisen tekniikkaan. Valmentava johtaja haluaa nähdä, että toinen kehittyy. Tämä vaatii eheää itsetuntoa valmentajalta (Ristikangas – Ristikangas 2010: 15.) sekä uusien oivallusten, taitojen ja kykyjen omaksumista ja oppimista. (Furman-Pinjola-Rubanovitsch 2014: 12.) Valmentava johtaja on kiinnostunut ihmisistä, heidän ajatuksistaan ja mielipiteistään sekä mikä heitä motivoi. Valmentava johtaja pyrkii dialogiin alustensa kanssa. Individualismin sijasta valmentava esimies ohjaa keskustelu dialogiin. Fokuksen kiinnittäminen toiseen lisää itsensä vahvistumista. Kuulluksi tuleminen ja arvostuksen kokemus lisäävät yksilöllistä kasvua. Valmentava johtajuus perustuu myös vahvasti luottamukseen. Ilman luottamusta ja kiinnostusta toisia ihmisiä kohtaan ei voi olla myöskään valmentava johtaja. (Ristikangas-Ristikangas 2010: 86, 89, 90, 165; Armstrong-Taylor 2014: 619.)

Elisan Tuotantoyksikön johtaja Vesa-Pekka Nikula korostaa, että perinteinen asiantuntijajohtaminen on mennyttä. Nikula painottaa, että esimiehen on hyväksyttävä, että alaiset ymmärtävät omasta alastaan enemmän, kuin esimies. Esimiesten pitää ymmärtää oma rooli, joka on enemmän valmentava. Esimies valmentaa, sparraa, kyselee ja tukee. Esimiehen on ymmärrettävä isompaa kokonaisuutta ja prosesseja. Nikula haluaa myös kuulla valmennustuokioissa onnistumisista, epäonnistumisista ja oppimiskokemuksista ja näin oppia itse samalla (Nikula 2016: 11–12). Viitala tuo esille omassa teoksessa, että etenkin asiantuntijaorganisaatioissa esimiehen rooli on ennen kaikkea luoda hyvät olosuhteet alaisille, joiden erityisosaaminen on esimiehen oman osaamisalueen ulkopuolella. (Viitala 2005: 309.) Helsingin kaupunki uudistaa myös omaa johtamista. Johtamisuudistuksen yhtenä päämääränä on henkilöstön osallistaminen ja vaikutusmahdollisuuksien lisääminen päätöksentekoon. (Helsingin kaupunki 2014.)

Kansanen erottaa valmentavasta johtamisesta kolme ydinasiaa: tavoitteiden asettaminen ja sopiminen, suorituksen parantamiseen tähtäävä valmennus ja uran kehittymiseen tähtäävä valmennus. Tarkoituksena on parantaa suorituskykyä sekä luoda yksilöille ja ryhmille suotuisia kehittymismahdollisuuksia. Tarkoituksena on antaa rehellistä, tarkkaa ja oikea-aikaista kaksisuuntaista palautetta sekä arvioida tuloksia ja pätevyyttä oikeudenmukaisen palkitsemisen perustaksi. (Kansanen 2004: 27.)

Ristikangas ja Ristikangas ovat koonneet alla olevaan taulukkoon tutkimuskirjallisuudesta esiintyviä osaamisalueita, jotka yhdistetään usein valmentavaan johtajuuteen. (Ristikangas-Ristikangas 2010: 26.)

Taulukko 1. Valmentavan johtajuuden ydinosaamisia.

Johtamistehtävä	Ydinosaaminen
Perustan luoja ja kohtaaja	<ul style="list-style-type: none"> ·Välittömyys ja nöyryys ·Toisten kunnioittaminen ·Kyky asettua toisen asemaan ·Odotusten asettaminen
Vuorovaikuttaja	<ul style="list-style-type: none"> ·Kuuntelutaito ·Kysymysten tekemisen taito ·Kyky ottaa vastaan ja antaa palautetta
(Yhdessä) Kehittymisen mahdollistaja	<ul style="list-style-type: none"> ·Havainnointi – ja analyysitaito ·Kyky aktivoida ja saada muut mukaan, osallistaa ·Linjakkuus ja jämäkkyys

4.1 Valmennuksen hyödyntäminen organisaatiossa

Valmentamista voidaan käyttää myös tukena hoitotyön organisaatioiden eri tasoilla ja sen avulla voidaan parantaa potilasturvallisuutta, hoidon laatua, luoda toisenlaista työympäristöä sekä kehittää henkilöstöä. (Kempainen 2012: 12.) Tällöin valmentaja saattaa tulla organisaation ulkopuolelta tarjoamaan palveluitaan valmennettaville. Valmennettavalla ja valmentajalla täytyy olla aina luottamuksellinen suhde. (Kansanen 2004: 103; Ristikangas-Ristikangas 2010: 163.) Valmentajaa käytetään yleensä aina silloin, kun valmennettavalla on ongelma, mutta hän ei hahmota selkeästi mistä on kyse tai minkälaista osaamista ratkaisun löytäminen vaatii. Ongelmanratkaisuun voidaan myös käyttää aikaa, mikäli tarve näin vaatii. Lähiesimies voi nopeastikin saada työntekijänsä oivaltamaan työhön liittyvän ratkaisun, kun taas koko organisaation paremman yhteistyön kehittäminen saattaa vaatia useita kuukausia, jotta ongelmaan saadaan ratkaisu.

Valmentajan on syytä tunnistaa muutoksen johtamisessa seuraavat vaiheet; selvittelyvaihe, ratkaisujen etsiminen ja toimintamallin valinta. (Honkanen 2006: 394, 397; Kansanen 2004: 27.)

Selvittelyvaiheessa valmentajan tavoitteena on auttaa valmennettavaa selvittämään, mitä asioita pitäisi muuttaa. Tällöin valmentaja kuuntelee asiakasta. (Hirvihuhta 2006: 55.) Kuuntelun aikana valmentajan on tarkoitus havainnoida, miten valmennettava hahmottaa tilanteensa tai ongelmansa. Ratkaisujen etsimisessä tavoitteena on auttaa valmennettavaa etsimään ratkaisuvaihtoehtoja. Valmentaja pyrkii auttamaan valmennettavaa hahmottamaan tulevaisuuden mielikuvia. Tämän jälkeen valmentaja ja valmennettava luovat muutokselle agendan, jossa valmennettavaa autetaan valitsemaan realistiset tavoitteet, jotta muutos voidaan saavuttaa. Muutoksen saavuttaminen ja muutoksen onnistuminen edellyttää myös valmennettavan sitoutumista. Sitoutuminen onnistuu parhaiten silloin, kun valmennettavaa autetaan löytämään palkinto. Toimintamallin tavoitteena on löytää oikea toimintamalli tavoitteisiin pääsemiseksi. Valmentajan rooli on auttaa valmennettavaa näkemään erilaisia vaihtoehtoja. Tärkeintä on, että toimintamalli tukee tavoitetta. Valmentajan on tuettava ja autettava valmennettavaa organisoimaan toimintaansa niin, että tavoitteet kyetään saavuttamaan. (Honkanen 2006: 397.) Valmentava johtaja laskeutuu tällöin johdattaviensa kanssa samalle tasolle (Ristikangas – Ristikangas 2010: 51).

Valmentajalla ei tarvitse olla tietoa tai taitoa ratkaista valmennettava ongelmaa. Valmentajan rooli muodostuu kuuntelusta, sekä taidosta saada valmennettava itse oivaltaan ratkaisu. Valmentaja antaa työvälaineitä, mutta ei anna suoraa ratkaisua. Näin valmennettavalle jää positiivinen kuva sekä onnistumisen kokemus. Valmennettava kykenee todennäköisesti seuraavalla kerralla ongelman kohdatessa selvittämään ensin itse ratkaisua sekä analysoimaan tapahtunutta. Valmennettava ei siis jää menneisyyteen vaan pyrkii etsimään vastausta; mitä pitäisi seuraavalla kerralla tehdä toisin, jotta tämä ei toistu? Näin valmennettava pystyy itse vaikuttamaan omaan työhönsä sekä mahdollisesti myös vaikuttamaan ja kehittämään omaa työympäristöään. (Honkanen 2006: 396; Hellbom 2006: 67, 86.)

Valmentavaa otetta voidaan käyttää myös muutoksen johtamisessa. Muutos on vääjäämätöntä myös terveydenhuollossa, eikä muutoksilta voida välttyä. Sote –uudistus tuo terveydenhuoltoon omia haasteita, joihin pitää vastata. Hirvihuhta kiteyttää valmentavan muutosjohtajuuden seuraavasti: ”Menneeseen juuttuminen heikentää mahdollisuuksia

selvitä tulevista haasteista.” Muutos on arkipäiväistynyt ja siitä on tullut hokema, jota pidetään itsestään selvyytenä. Muutosta läpiviemisessä on myös huomioitava, että eri ihmiset jäsentävät muutoksen eri tavalla. Valmentajan on syytä tunnistaa moniäänisyys sekä useiden totuuksien olemassa olo, jotta valmennus onnistuu. Usein ajatellaan muutoksen onnistuvan, kun työyhteisölle kerrotaan vain uusi toimintatapa. Muutoksen läpiviemisessä kuitenkin oleellisempaa on ottaa muutoksen lähtökohdaksi sen tarkastelu: miksi muutos tarvitaan, mitä seuraa, jos siihen ei ryhdytä, mitä heikkouksia ja riskejä on nykyisessä toimintatavassa, mitä hyötyä uudesta suunnasta olisi, mitä osaamista ja voimavaroja on jo uuden suunnan suhteen olemassa. (Hirvihuhta 2006: 96–97.) Esimiehen on syytä antaa aikaa työntekijöille mahdollisuuksien mukaan entisestä luopumiseen, muutosvastarinnan käsittelyyn ja kipuiluun, joka liittyy muutokseen. Tämän jälkeen todetaan yhdessä työntekijöiden kanssa, että jotain täytyy tehdä. Kun työntekijät otetaan aktiivisiksi toimijoiksi mukaan muutokseen ja annetaan vastuuta, niin muutos on helpompi toteuttaa ja tiedon levittäminen käy suhteellisen helposti. (Hirvihuhta 2006: 97–98; Viitala 2005: 56.) Muutoksen läpiviemisessä vaaditaan esimieheltä myös kovasti omaa motivaatiota. Ihmisillä on taipumusta pelätä muutoksen suuruutta. Esimiesten täytyy osata valmentaa ihmiset viisaasti uusille alueille. (Nikula 2016: 12.)

Valmennus on siis yksi johtamisen tapa, jonka tavoitteet ja toteutus kannattaa harkita huolella. Organisaatiot palkkaavat yleensä konsultin, jonka tehtävänä on auttaa kääntämään organisaation tehtävän yksilön kielelle. (Hirvihuhta 2006: 10.) Organisaatio voi myös luoda oman coaching –järjestelmän, jossa se kouluttaa joukon ihmisiä toimimaan toisten valmentajina (Hirvihuhta 2006: 7). Valmentamisen tavoitteena on vaikuttaa osaltaan työyhteisön yhteistyön paranemiseen sekä samalla parantaa ongelmaratkaisutaitoja yksilöiden välillä. Valmennustapaamiset ovat paikallaan aina silloin, kun organisaatiossa halutaan kehittää organisaation tai työyhteisön toimintaa tai yksilöiden oppimista ja osaamisen soveltamista käytäntöön. Erityinen tarve nousee organisaatioissa yleensä esille silloin, kun organisaatio kohtaa nopeita muutoksia. (Hirvihuhta 2006: 11–12.) Valmennus ei ole irrallinen tapahtuma, vaan se kytkeytyy vahvasti siihen, mitä organisaatio haluaa saavuttaa ja mitä siellä sillä hetkellä tapahtuu. Kaikki tämä näkyy ja sen pitääkin näkyä valmennuskeskustelussa korostaa Hirvihuhta. (Hirvihuhta 2006: 32.)

Hirvihuhta tuo esille kirjassaan, että johtaja, keskitason esimies tai lähiesimies toimii harvoin valmentajana suoraan, mutta hän voi soveltaa valmentamisen johtamisen oppeja. Esimiestyö ei voi olla puhtaasti valmentavaa, koska esimiestyöhön kuuluu myös vaatiminen, vastuunotto, taloudesta vastaaminen, ristiriitoihin puuttuminen ja tarvittavissa

myös määrääminen. (Hirvihuhta 2006: 7.) Kansanen puolestaan toteaa, että esimiestyöhön kuitenkin kuuluu työntekijöiden osaamisen kehittäminen sekä heidän auttaminen löytää parhaat ratkaisut vaihteleviin tilanteisiin. Esimiesten tulisi myös ymmärtää, että työntekijät ovat erilaisia ja että erilaisuus on luova voimavara. Johtajuuden perimmäisenä tarkoituksena on varmistaa, että asiat toteutuvat. Hyvät esimiehet keskittyvät oikeisiin asioihin sekä luovaan yhteistyöhön, jotta saavutettaisiin parhaat tulokset. Tämä on valmentavan johtajuuden ydin, ja sitä voi jokainen esimies hyödyntää. (Kansanen 2004: 28.) Havunen ottaa esille, että nykyisessä työelämässä tuloksen ja laadun näkökulmasta on tärkeää, että esimiehistä kehitetään valmentajia, jotka auttavat työntekijöitään saavuttamaan toiminnalle asetettuja tavoitteita. Esimiehen tehtävään kuuluu entistä enemmän tukeminen ja tehtävien selventäminen tavoitteiden pääsemiseksi, valvonnan ja tarkistamisen sijaan. Valmentavan esimiehen tehtävänä onkin auttaa työntekijöitä motivoitumaan, (Havunen 2007: 17.) näyttämällä esimerkkiä. (Viitala 2005: 324.)

4.2 Valmentavan johtajan roolit

Carlsson ja Forssell kuvaavat esimiestyön koostuvan kolmesta eri johtamisenroolista valmentavan johtamiskäsityksen mukaan: management, leader ja coach. Leadership edustaa ihmisten johtamista, management tarkoittaa asioiden ja tehtävien sekä prosessien hallintaa. Leader –roolissa esimies johtaa omalla esimerkillään ja selventää työntekijöille selkeät kuvat tavoitteista, visioista, tulevaisuudesta sekä suunnitelmista. Manager – roolin tarkoituksena on keskittyä organisaation perustehtävän muuttamiseen arjen tavoitteiksi, tehtäväksi ja tehokkaiksi prosesseiksi. Näin ollen perinteisten management ja leader -roolien rinnalle tuodaan valmentajan rooli. Coach roolissa esimies tukee työntekijöitään yhteisesti sovittujen tehtävien toteuttamisesta huomioimalla yksilöllisesti vahvuuksia sekä sparraamaan ja innostamaan työntekijöitä. (Carlsson-Forssell 2012: 34–35; Ristikangas- Ristikangas 2010: 38–39.)

Armstrong ja Taylor lainaa teoksessaan Clutterbuckin ja Megginsonin neljää tunnistettavaa valmennustyyliä, jotka ovat arvioiva, esittelijä, opettaja ja stimulaattori. Arvioijan roolissa esimies toimii ohjeiden antajana. Esittelijän roolissa esimies antaa ohjeen, mutta antaa työntekijöiden toteuttaa ohjeenannon. Opettajana esimies rohkaisee työntekijöitä löytämään ratkaisun itse. Stimulaattorina esimies opettaa työntekijöitä omaan ajattelu-prosessiin käyttämällä oivallusta herättävillä kysymyksillä. (Armstrong-Taylor 2014: 620.)

Jones ja Bennett tuovat teoksessaan esille uudet johtamistyylien mallit, jotka jaotellaan transformaaliseseen ja transaktionaaliseen johtamistyyliin. Valmentava johtaminen kuuluu transformaaliseseen johtamistyyliin. Transformaalisella johtamistyyllillä on ominaista muutosjohtaminen, joka muodostuu viidestä johtamisulottuvuudesta; johtajan luottamusta herättävät ominaisuudet, luottamusta rakentava toiminta, työntekijöiden innostaminen, yksilöllinen kohtaaminen ja älyllinen kannustaminen. Transaktionaalisen johtamistyylin tunnuspiirteitä ovat työntekijöiden palkitseminen sekä aktiivinen ja passiivinen valvonta. (Jones-Bennett 2012: 23.)

4.3 Valmentavan johtamisen tekniikat

Valmentava johtaminen lainaa monesta eri opista ja tekniikasta (Carlsson-Forssell 2012: 91). Tekniikat ovat yhdistelmiä eri osa-alueilta. Tekniikoissa hyödynnetään kehitysmalleja, psykologiaa, aikuiskasvatustieteitä, urheiluvalmennusta sekä businesskonsultoinnin alueita. Valmentavan johtamisen tekniikoita ovat: voimalliset kysymykset, ääneen sanominen, keskeyttäminen, kokonaiskuvan piirtäminen, ajatussolmujen avaaminen, tehokas tehtävänanto ja tunnuksen antaminen. (Carlsson-Forssell 2012: 91.)

Tarkoituksena ei ole antaa valmennettavalle suoria vastauksia tai ratkaisuja. Valmentamisen ydin on, että valmennettavalle syntyy oma oivaltaminen ilman suoraa tiedonsiirtoa valmentajalta. (Carlsson-Forssell 2012: 43, 45.)

4.3.1 Voimalliset kysymykset ja ääneen sanominen

Valmentavan johtamisen tärkein tekniikka ovat voimalliset kysymykset. Kysymysten tarkoituksena on haastaa valmennettavaa tai ryhmää löytämään ratkaisuja. (Ristikangas-Ristikangas 2010: 26, 111; Hirvihuhta 2006: 7; Hellbom 2006: 89; Havunen 2007: 24; Jones-Bennett 2012: 124; Viitala 2005: 310.) Aivomme pitävät selkeistä joko- tai – aselelmista. Valmentavan johtamisen voimalliset kysymykset pyrkivät välttämään helppoja suljettuja kysymyksiä, eli kysymyksiä johon voidaan vastata kyllä tai ei. Esimerkiksi kysyttäessä ”onko sinulla tunne, että valmentava johtaminen toimii hoitotyössä?”. Kun sopiva vastaus, esimerkiksi ”ei” on löytynyt, valmennettavan ajatusprosessi päättyy. Näin ollen keskustelussa jäädään todennäköisesti ilman mielenkiintoisia näkökulmia. (Carlsson-Forssell 2012: 92–93; Hirvihuhta 2006: 75; Kansanen 2004: 107.)

Voimallisten kysymyksien tarkoituksena on saada valmennettava pohtimaan seurauksia tai tulevaisuutta. Valmentajana on erityisen tärkeää kiinnittää huomiota kysymysten johdattelevuuteen. Hyvän voimallisen kysymyksen tunnistaa siitä, että valmennettavalla kestää hetken, ennen kuin hän pystyy vastaamaan siihen. (Carlsson-Forssell 2012: 96; Hirvihuhta 2006: 60; Kansanen 2004: 107.) Näin ollen edellä mainitun kysymyksen voi esittää esimerkiksi ”Mitä valmentavassa johtamisessa voisi mielestäsi kehittää?” Kysymyksiä esittäessä on myös tärkeää huomata kysymyksen muoto. Valmentavassa johtamisessa ei haluta, että valmennettava kiinnittää huomion ongelmaan, vaan myönteisen muotoilun kautta fokusoidaan valmennettavan huomio ongelman ratkaisuun. Tässä esimerkissä kielteinen kysymys olisi ”Mikä valmentavassa johtamisessa ei toimi?” (Carlsson-Forssell 2012: 94–95.)

Ääneen sanomisen tekniikan tarkoituksena on auttaa valmennettavaa tarkastelemaan, hahmottamaan, jäsentämään ja kehittämään omia ajatuksiaan. Valmentajan rooli on toistaa kuulemaansa, jolloin valmennettava saa mahdollisuuden tutkia ajatuksiaan. Tarkoituksena ei ole antaa valmennettavalle valmiita vastauksia vaan saada hänet hahmotamaan laajempia kokonaisuuksia ja näkemään ajatukset uudessa valossa. Valmentajan tärkeä tehtävä on luoda luottamuksellinen ilmapiiri, eikä vääristellä valmennettavan sanoja tai ajatuksia. Ääneen sanomisen tarkoituksena on keskittyä aiheeseen. Tällöin on valmentaja yleensä tiivistää sanotun yhteen lauseeseen. Tärkeää on saada valmennettavalle tunne, että hän saa sanotuksi, mikä on esteenä. Kun valmennettava pääsee haasteen ytimeen voi valmentaja käyttää voimallista kysymystä keskustelun päätteeksi: ”Miten haluaisit käyttää hyväksesi tätä energiaa työsaralla.” (Carlsson-Forssell 2012: 99, 101; Hirvihuhta 2006: 63; Kansanen 2004: 117; Ristikangas-Ristikangas 2010: 121; Jones-Bennett 2012: 124.)

4.3.2 Keskeyttäminen

Aivomme pitävät pääsääntöisesti menneisyyden ajattelemisesta, koska se on tuttua ja turvallista. Valmennus tilanteissa käy usein niin, että valmennettava rupeaa kertomaan jotain tapahtumaa yksityiskohtaisesti, hukkuen pitkään monologtiin. Kun näin tapahtuu, oivaltava ajattelu keskeytyy ja mieli lukittuu. Valmentajan rooli on tällöin keskeyttää valmennettavan monologi ja saada valmennettava jälleen oivaltavaan dialogiaan. (Carlsson-Forssell 2012: 94, 103.)

Yhtenä keskeyttämisen muotona voidaan myös käyttää ajatustentuletuksen tekniikkaa. Tekniikan tarkoituksena on antaa valmennettavalle mahdollisuus puhua suunsa puhtaaksi jostain asiasta keskeyttämättä. Tekniikkaa käytetään silloin, mikäli valmennettava ei pääse monologista irti. Näin valmentaja voi sopia, että valmennettavalla on minuutti aikaa purkaa paha olo, jonka jälkeen jatketaan eteenpäin. (Carlsson-Forssell 2012: 105–106.)

4.3.3 Kokonaiskuvan piirtäminen

Ihmisille on tyypillistä välillä juuttua johonkin yksityiskohtaan, jolloin on vaikeaa nähdä kokonaiskuvaa, pohtia vaihtoehtoja tai päätöksenteko voi vaikeutua. Valmentajan tehtävänä on tällöin kohdentaa valmennettavan huomio suurempaan kuvaan. Kokonaiskuvan piirtämisen tapoja on useita. Kysymyksien avulla valmentaja pyrkii laajentamaan valmennettavan näkemystä esimerkiksi kysymällä: ”Mikä on tämän tehtävän laajempi tarkoitus?” Toisena tapana valmentaja voi käyttää maantieteellistä sanastoa apunaan esimerkiksi ”Mikä olisi lintuperspektiivi tästä?” Kolmantena keinona valmentaja voi siirtää valmennettavan huomion pois yksityiskohdista käyttämällä symbolia tai metaforaa. Symbolien käyttö tehostaa valmennettavan intuitiivisen aivopuoliskon toimintaa. (Carlsson-Forssell 2012: 106–108; Hirvihulta 2006: 82.)

4.3.4 Ajatussolmujen avaaminen

Ajatussolmujen avaamisen tarkoituksena on saada valmennettava ajattelemaan johtopäätöksiään toisin. Toisin sanoen valmentaja pyrkii valmennettavaa ajattelemaan yleistyksiä ja yrittää saada valmennettava ymmärtämään, että yleistyksset ja johtopäätökset eivät aina ole totta. Valmentajan tarkoituksena on saada valmennettava ajattelemaan niitä tilanteita, jotka ovatkin olleet positiivisia. Valmennettava voi ajatella, että koska hän on kerran epäonnistunut jossakin tehtävässä, niin hän tulee aina epäonnistumaan samassa tehtävässä ja siksi saattaa luovuttaa. Valmennettava saattaa myös ajatella, että hän aiheuttaa mielipahaa toisille. Valmentaja voi käyttää apunaan kysymyksiä: ”mistä tiedät, että tämä on totta?”, ”mitä muita vaihtoehtoja voi olla?”, ”mikä olisi yksi poikkeus tähän sääntöön?”, ”miltä tilanne on voinut näyttää hänen näkökulmasta?” (Carlsson-Forssell 2012: 109–110; Hirvihulta 2006: 68–70.)

Valmennettava saattaa nähdä asiat välillä todella musta-valkoisina ja negatiivisina. Valmentajan tarkoituksena on muuttaa negatiivissävytteisiä sanoja positiivisemmaksi. Pieni muutos termeissä voi vaikuttaa edistymisen kannalta suotuisasti asian käsittelyyn esimerkiksi: jaarittelu vs. pohtiminen, kriittinen tarkastelu / laadun tarkkailu vs. onnistumisen seuranta, toivoton vs. kovaa työtä edellyttävä. (Carlsson-Forssell 2012: 111; Hirvihuhta 2006: 85.)

4.3.5 Tehokas tehtävänanto

Valmentava johtaminen ei ole vain keskustelua ja kuuntelua vaan sen tarkoituksena on muuttaa valmennettavan tapoja konkreettisesti. Sen vuoksi on arvioitava mihin toiminta on johtanut. Valmentavan johtamisen tarkoituksena on saada valmennettava oivaltaamaan. Tehokkaan tehtävänannon myötä oivaltamiseen liitetään valmentavan johtamisen toinen puoli: toimintaan astuminen. Tehokas tehtävänanto voi olla esimerkiksi päiväkirjan pitäminen, lyhyen aikavälin tavoitelista, ideointi (ideoi 10 erilaista tapaa vetää viikkopalaveri), sano ”ei” (tai ”kyllä”) vähintään 10 kertaa päivässä, vaikeiden tehtävien hoitaminen heti töihin saavuttua tai antaa ihmisten puhua loppuun asti ilman, että keskeyttää kertaakaan. Tehokkaassa tehtävänannossa on kolme pelisääntöä: tehtävän täytyy olla tarpeeksi tarkka, valmennettavan sitoutuminen ajankohtaan, jolloin tehtävän on viimeistään oltava valmis ja valmennettavan raportointi valmentajalle tehtävän sujuvuudesta. (Carlsson-Forssell 2012: 113, 115.) Helpoimpia tehtäviä ovat tarkkailu – ja pohdinta tehtävät. Vaativimmat tehtävät ovat mahdollisia silloin, kun valmennettava on riittävän motivoitunut työskentelyyn. Tehtävän tarkoituksena ei kuitenkaan ole, että työntekijä alkaa ottamaan liikaa vastuuta muutoksesta. Kyse ei ole myöskään kotitehtävästä, jota seuraavalla kerralla käydään läpi, vaan tehtävästä, joka saa valmennettavan ajattelemaan ja virittelemään uutta havaitsemistapaa. (Hirvihuhta 2006: 93.)

4.3.6 Tunnuksen antaminen

Positiivisen palautteen antaminen vahvistaa valmennettavan itsetuntoa, itseluottamusta, tehokkuutta sekä uskoa siihen, että hänen toimintansa on hyväksyttävää. Tämän vuoksi valmentavassa johtamisessa painotetaan palautteen positiivista puolta, tunnustusta. Tunnustuksen antamisesta on osoitettu olevan suurta hyötyä henkilön onnistumiselle ja kehitymiselle. Jotta tunnuksen antamisen tekniikka olisi mahdollisimman tehokas, on valmentajan annettava tunnustusta valmennettavalle siitä mitä hän valmennettavassa

näkee, eikä pelkästä suorituksesta, esimerkiksi ”Todella hienoa, että suoritit tehtävän onnistuneesti loppuun” ei ole yhtä voimakas ilmaisu, kun ” Olet todella upeasti sitoutunut tähän projektiin – näen sinussa tulevan johtajan.”(Carlsson-Forssell 2012: 115–116.)

Tunnuksen antamisen on tarkoitus olla positiivista. Sen on kuitenkin oltava myös rehellistä. Mikäli et ole rehellinen ja annat positiivista tunnustusta teosta, joka ei ole ollut tunnustuksen arvoinen valmennettava huomaa sen kyllä. Rehellisen tunnuksen antaminen on yksi vaikuttavimmista tavoista tukea valmennettavaa. Tunnuksen antaminen on vaikuttavampaa, kunhan valmentaja sisäistää neljä tunnuksen antamisen periaatetta: pyri antamaan tunnustusta henkilöstä itsestään (ominaisuudet, persoona, arvojen kunnioittaminen), älä arvioi valmennettavan tuloksia, vaan esitä tunnustusta siitä, että tämä on saavuttanut omat tavoitteensa, ole aina rehellinen tunnuksen antamisessa, anna tunnustusta anteliaasti, sitä on vaikea käyttää liian usein. (Carlsson-Forssell 2012: 117–118; Kansanen 2004: 119; Ristikangas-Ristikangas 2010: 194.) Valmentavan johtamisen onnistumisen edellytys on palautteen antaminen myös kehitysmielessä. Tarkoituksena ei ole rangaista virheistä vaan käsitellä niitä analysoiden ja arvokkaina viesteinä oppimiselle. (Viitala 2005: 311.)

4.3.7 Valmentava johtaminen ryhmässä

Organisoiden jatkuva muutoksessa eläminen on tuonut organisaatioihin enemmän specialisteja ja sen kautta enemmän myös tietotaitoa. Tiimit ja ryhmät ovat monikulttuurisia, ja tiimikoot suurempia kuin aikaisemmin. Ihmiset saattavat toimia myös useammassa tiimissä yhtä aikaa. (Nummi 2016: 16.) Äärimmillen viety yksilöllisyys ja yksilöllisyyden korostus on päättymässä. Sen paikalle on tullut yhteisöllisyys. Ryhmään kuulumisen ja ryhmän jäseneksi hyväksyminen on merkityksellisempää kuin aikaisemmin. Vuorovaikutusosaaminen ja yhteistyötaidot korostuvat, kun fokuksen muutos yksilöistä yhteisökeskeiseen ajatteluun syntyy. (Ristikangas – Ristikangas 2010: 21.) Tulevaisuudessa voidaan olettaa, että valmentava johtaminen korostuu myös ryhmien johtamisessa. Nykyisessä tietoyhteiskunnassa ydinkysymys ei ole enää tietotaidon lisääminen, vaan se, miten ihmiset saadaan jakamaan tietotaitonsa. (Nummi 2016: 19–20.)

Valmentavan johtajan täytyy korostaa yksilöissä olevaa voimavaroja ryhmän käyttöön. Tällöin ryhmässä tai tiimissä olevat ihmiset otetaan todesta, jolloin ryhmässä pystytään hyödyntämään yksilöiden vahvuuksia sekä rakentaa ryhmään kehittymismyönteistä ilmapiiriä, joka mahdollistaa yhteisten tavoitteiden saavuttamisen. Ryhmän potentiaali on

kaikkien käytössä, kun ryhmä kokee tekevänsä merkityksellistä työtä. Näin ryhmän sisällä saadaan kasvatettua vastuuntunnetta. (Ristikangas – Ristikangas 2010: 20–21.)

Ryhmän perustehtävä, tarkoitus ja tavoitteet on edellytys ryhmän valmentamista aloittaessa. Roolien, vastuualueiden ja pelisääntöjen määrittely ja niistä yhdessä sopiminen on tärkeää onnistumisen kannalta. Tämä edellyttää, että valmentavalla esimiehellä on tieto toiminnan suunnasta ja tavoitteista. Kun ryhmän perustehtävä, tarkoitus ja tavoitteet ovat tiedossa, on mahdollista miettiä, minkälaista toimintaa ja osaamista valmentavan johtamisen avulla halutaan kehittää. (Havunen 2007: 149–150; Viitala 2005: 313.)

Nummi puhuu toisen sukupolven ryhmätyömenetelmistä, jotka ovat luotu tiimikulttuurin tukemiseksi. Näille ryhmätyömenetelmille on tyypillistä yhteisen ryhmäpäättöksen tekeminen. Tähän luokkaan kuuluvat menetelmät, joissa ideoiden luominen ja valinta erotettu muun muassa World Cafe ja fasilitoitu keskustelu. (Nummi 2016: 32.) Nummi erottelee teoksessaan vielä kolmannen sukupolven ryhmätyömenetelmät joissa tyypillistä on pyrkimys paremman yhteisen ymmärryksen luomiseen sekä kompleksisen päätöksenteon tukeminen. Näissä menetelmissä kaikkien ei tarvitse osallistua jokaisen kysymyksen ratkaisuun, vaan tärkeintä on saada oikeat ihmiset keskustelemaan. Näitä menetelmiä ovat muun muassa idealogi ja open space. (Nummi 2016: 56.)

5 Valmentava johtaminen hoitotyössä

Lähijohtaminen terveydenhuollossa vaatii esimiehiltä strategista ajattelua, asiakasnäkökulman hahmottamista, prosessien ymmärtämistä, henkilöstönjohtamista sekä talousnäkökulmaa. Terveydenhuollossa vaikutusmahdollisuudet omaan työhön ovat motivaation ja työn mielekkyyden näkökulmasta tärkeitä asioita. Terveen, menestyvän työyhteisön ilmapiiri on avoin, luottamuksellinen, rehellinen, peittelemätön, jossa jäsenet tukevat toisiaan ja suvaitsevat erilaisuutta. (Laaksonen-Ollila 2017: 9, 43, 93, 167, 265, 29.) Hoitotyössä osastonhoitajan aika on koostunut aikaisemmin kliinisestä työstä sekä hallinnon- töistä puolittain. Osastonhoitajien työ on muuttunut 2000 – luvulla. Osastonhoitajien työ nähdään lähijohtamisena sekä työnjohtotehtävänä, jossa korostuu heidän toimivaltansa sekä vastuullisuus osaston toiminnasta. (Vuorinen 2008: 20.)

Tulevaisuudessa osastonhoitajan työn sisältö kuvataan kohdistuvan enemmän kliinisen hoitotyön tekemisestä enemmän hoitajien johtamiseen sekä henkilöstön voimavarojen

vahvistamiseen. Edellä mainittujen tehtävien lisäksi osastonhoitajilta vaaditaan myös kykyä muutoksen johtamiseen sekä kriittistä ajattelua. Vuorinen tuo väitöskirjassaan esille, että osastonhoitajat ovat ensisijaisesti henkilöstöjohtajia. Sairaanhoitajat eivät kuitenkaan ole kokeneet saavansa tukea esimieheltään, eivät ole luottaneet osastonhoitajiin, jolloin he eivät ole pystyneet arvostamaan heitä. (Vuorinen 2008: 22.)

Osastonhoitajat johtavat eri tavoilla. Tähän vaikuttavat koulutus, kokemus ja persoonallisuus. Heillä on tietoisesti tai tiedostamattaan käytössä erilaisia johtamismalleja, joiden avulla he voivat vastata nykyajan haasteisiin. Osastonhoitajan työssä korostuu myös ihmisten johtaminen, jolla vaikutetaan työntekijöiden työhyvinvointiin ja työhön sitoutumiseen, joka on edellytys korkeatasoisen potilashoidon toteutumiselle. (Vuorinen 2008: 3, 23.) Jones ja Bennett viittaavat kirjassaan Golemanin kuuteen johtamistyyliin, joilla on omat vaikutukset työilmapiiriin ja työntekijöiden toimintaan. Golemanin mukaan johtaminen vaatii tunneälykkyyttä, jolloin hyvä johtaminen perustuu useampaan kuin vain yhteen johtamisen tyyliin. Valmentavalla johtamisella on löydetty positiivisia vaikutuksia työntekijöihin. (Jones-Bennett 2012: 22.) Myös Ristikangas ja Ristikangas korostavat tunnetietoisuutta, joka on yksi tunneälykkyyden perustekijöistä. Omien tunteiden tunnistaminen on alku toisten tunteiden ja kokemusten huomioimiseen. Valmentava johtaja on tietoinen omista uskomuksistaan, vahvuuksistaan ja kehittämiskohteistaan. Tämä auttaa esimiestyössä käsittelemään erilaiset kohtaamistilanteet toisia kunnioittavasti. (Ristikangas–Ristikangas 2010: 52–53,70.)

Vuorisen väitöskirjassa todetaan, että sairaanhoitajien sitoutuminen organisaatioon on edistänyt johtamisen positiivisuus, johtajien avoin vuorovaikutus työyhteisössä sekä toiminen roolimalleina ja sairaanhoitajille annetut mahdollisuudet koulutuksiin. (Vuorinen 2008: 22.) Valmentava johtaminen onkin tullut terveydenhoidon johtamiseen vahvemmin mukaan. Hoitotyössä myös esimies voi auttaa työntekijöitään näkemään omat vahvuudet ja heikkoudet, ja näin ollen pystyy vahvistamaan osaamista. Esimies myös tarjoaa apua ongelmaratkaisutilanteessa, mutta antaa työntekijälle tilaa myös jatkossa ratkoa ongelmia itsenäisesti. Esimies rohkaisee, motivoi ja kannustaa. Esimiehen ei esimerkiksi tarvitse olla itse läsnä kaikissa palavereissa vaan voi velvoittaa työntekijöitä osallistumaan palavereihin ja pyytää työntekijöiltä tiedon, mitä asioita on kehitetty ja mitä suunnitteilla. Tarkoituksena on luoda avoimuutta, rohkeutta sekä työssä kehittymisen mahdollisuutta työntekijöille ja samalla vapauttaa esimiehelle aikaa esimiestyöhön. Työntekijät tällöin kokevat arvostusta esimestä kohtaan, joka osoittaa toiminnallaan luotta-

musta heitä kohtaan. Valmentavan johtamisen kautta työntekijöille nousee erilaisia piirteitä esille muun muassa: tulevaisuus orientoitunut, pätevä, vastuullinen, sitoutunut ja kokee omistavansa työnsä. (Laaksonen – Ollila 2017: 253–254, 257; Hellbom 2006: 73.) Valmentava johtaja on aina ensin mallina niistä asioista ja toimintakulttuurista, joita toivoo levitettävän työntekijöillensä. (Ristikangas-Ristikangas 2010: 77; Laaksonen-Ollila 2017: 265.) Tiiminsä luottava valmentava esimies tarjoaa työntekijöille lisää vastuuta ja itsenäisyyttä. Esimiehen on kuitenkin syytä hyväksyä ja myöntää, etteivät kaikki ihmiset ole valmennettavissa. Esimieheltä vaaditaan tarkkuutta ja herkkyyttä sen suhteen, kuinka paljon aikaa ja energiaa kuhunkin työntekijään kannattaa panostaa. Valmentamisen tavoitteena on kasvattaa organisaation sisältä onnistujia, jotka tuovat onnistumisiltaan lisäarvoa yritykselle ja sen asiakkaille ja siten tuottavat laadukkaita palveluja. (Furman ym. 2014: 104 – 105.)

6 Systemaattisen kirjallisuuskatsauksen metodologiset lähtökohdat ja toteutus

6.1 Systemaattinen kirjallisuuskatsaus tutkimusmenetelmänä

Kirjallisuuskatsauksen tutkimusprosessi on monivaiheinen ja näin ollen myös tieteellinen tutkimusmenetelmä (Kankkunen-Vehviläinen-Julkunen 2013: 92). Näyttöön perustuva toiminta on parhaan saatavilla olevan ajantasaisen tiedon harkittua käyttöä. (Hoitotyön tutkimussäätiö. 2017.) Näyttöön perustuva hoitotyö on lisännyt tarvetta laadukkaille ja käytännön läheisille katsauksille (Johansson-Axelin-Stolt-Ääri 2007: 98). Systemaattinen kirjallisuuskatsaus tehdään alkuperäistutkimusten avulla, jolloin voidaan yhdistää ja tiivistää suuria määriä tietoa sekä käsitellä kriittisesti johtopäätöksiä. Systemaattinen kirjallisuuskatsaus toteutetaan samalla tarkkuudella kuin alkuperäistutkimukset. Systemaattiset kirjallisuuskatsaukset mahdollistavat suuren tietomäärän omaksumisen terveydenhuollon toimijoille ja tutkijoille. Tavoitteena on arvioida ja yhdistää olemassa olevaa tietoa vastaamaan tiettyyn kysymykseen. Katsauksen tuottama tieto on yksittäistä tutkimusta saatua tietoa luotettavampaa, koska systemaattinen kirjallisuuskatsaus muodostaa kokonaiskuvan aiheesta. (Johansson ym. 2007: 2-3; Kankkunen-Vehviläinen-Julkunen 2013; 97; Kemppainen 2012: 19–20.)

Systemaattiselle kirjallisuuskatsaukselle on tyypillistä tarkasti muotoiltu tutkimuskysymys. Se on mahdollista jakaa kolmeen päävaiheeseen: suunnittelu, tekeminen (tiedon haku, analysointi ja synteesi) ja raportointi. (Johansson ym. 2007: 5; Kankkunen-Vehviläinen-Julkunen 2013: 99, 101; Kemppainen 2012: 20.) Suunnittelun aluksi tunnistetaan tutkimusongelma (research problem), jonka jälkeen asetetaan tutkimuskysymys (research question) tai hypoteesi (hypothesis). (Kankkunen-Vehviläinen-Julkunen 2013: 92.) Tutkimuskysymystä helpottamiseksi voidaan tutkimuskysymyksestä määritellä PICO (potilasryhmä, interventio, vertailuinterventio, tulos), jolloin pystytään arvioimaan pystytäänkö tutkimustulosta yleistämään. PICO:n avulla tutkija pystyy myös kohdentamaan hakutermit tutkimuskysymykseen. (Johansson ym. 2007: 47, 49.) Tutkimuskysymyksen/tutkimuskysymyksiä pohjalta määritellään tutkimusaiheeseen liittyvät käsitteet (concept). Avainsanojen määrittelyn jälkeen etsitään aikaisemmat tutkimukset eri hakupalvelimia apuna käyttäen. Kaikista saaduista hauista tarkoituksena on löytää relevantit tutkimukset. Aikaisemmat tutkimukset tulkitaan ja päätellään teoreettisia lähtökohtia tai mahdollistaa olemassa olevaa teoriaa, jonka jälkeen määritellään jatkotutkimukset. (Kankkunen-Vehviläinen-Julkunen 2013: 98.), alkuperäistutkimusten laadun arviointi on oleellinen osa tutkimuksen luotettavuuden kannalta. (Johansson ym. 2007: 101.)

Kirjallisuuskatsaus voi siis olla myös itsenäinen kirjallisuuskatsaus eli sekundaarinen tutkimusmenetelmä. Kirjallisuuskatsaus esittelee tutkimusaiheen kannalta keskeisen kirjallisuuden ja tutkimusten otannat. Kirjallisuuskatsaus keskittyy yleensä yhteen kysymykseen, jotta tutkimukseen voidaan valita kaikki kysymyksen kannalta oleellisimmat ja korkealaatuisemmat aineistot. Kirjallisuuskatsauksella onkin muita vahvempi painoarvo, kun arvioidaan tutkimusten merkitystä näyttöön perustuvan toiminnan kehittämisessä. Systemaattiseen kirjallisuuskatsaukseen mukaan valitut tutkimukset esitetään taulukkona, jotta lukija ymmärtää miten analyysin etenemisen sekä mitkä ovat tutkimuksen vahvuudet ja rajoitukset. (Johansson ym. 2007: 46–47,97; Kankkunen-Vehviläinen-Julkunen 2013: 97, 198.) Aineiston analysoinnissa ja tiivistämisessä on tärkeää, ettei tutkija siirry liian aikaisin lopputuloksiin, jolloin vaarana on, että analyysi jää keskeneräiseksi. Tutkijan on pyrittävä jatkaa analyysiä niin kauan kunnes aineisto on tiivistynyt mielekkäiksi ja merkitykselliseksi kokonaisuudeksi. (Johansson ym. 2007: 96.)

6.2 Aineiston keruu, hakusanat, tietokannat, tutkimusaineiston valintakriteerit

Aineiston keruun suunnittelussa tehtiin valinnat siitä, mitä tietokantoja käytetään ja mitkä hakutermit valitaan. Koehaut tehtiin keväällä 2015. Katsauksen toisessa vaiheessa kerättiin aineisto. Tutkimuksien valinta ja keruu suoritettiin joulukuussa 2016. Tutkimuksen aineisto haettiin viidestä eri sähköisestä tietokannasta (Ebsco, Cinahl, Cochrane, Medic ja Pubmed). Hakusanoina käytettiin nurse administrator, nurse leadership, coaching, coach, nurse leadership and management, coaching leadership, nurse executive, valmentava johtaminen ja hoitotyö. Aineiston keruusta jäi jäljelle 10 tutkimusta (taulukko 2).

Taulukko 2. Kirjallisuushaku Ebsco, Cinahl, Cochrane, Medic, PubMed –tietokannoista.

Tietokanta	Hakusanat tietokannoista	Hakutulos	Otsikon perusteella mukaan otetut tulokset #	Abstraktin perusteella mukaan otetut hakutulokset #	Katsaukseen mukaan otetut hakutulokset #
Ebsco	nurse administrator*or nurse management and leadership and coach* and coaching leadership	11	2	2	2
Cinahl	nurse leadership and coaching	15	5	5	3
Cochrane	nurse leadership or nurse executive and coaching	2	0	0	0

Medic	valmentava johtaminen and hoitotyö	76	3	3	0
PubMed	nurse leadership and coaching	97	28	18	5
yhteensä		201	38	30	10

päällekkäisiä hakutuloksia ei ole vielä karsittu

Aineistoon mukaan valituissa tutkimuksissa valintakriteereinä pidettiin suomen – tai englanninkielellä tehdyt tutkimukset, jotka eivät olleet yli kymmenen vuotta vanhoja. Valikoiduissa tutkimuksissa oli käytetty tutkimukseen valittuja avainsanoja, joten tutkimukset vastasivat tutkimuskysymykseen. Aineistoon valitut tutkimukset olivat myös tieteellisiä tutkimuksia. Poissulkukriteereinä tutkimuksessa olivat tutkimukset, jotka olivat maksullisia. Osa tutkimuksista ei myöskään vastannut tutkimus kysymyksiin abstraktin tai koko tekstin perusteella. Poissulkukriteerinä pidettiin myös väitöskirjaa, joka koostui alkupe- räistutkimuksista. Aineistosta suljettiin myös ne tutkimukset pois, joiden julkaisuvuosi oli ennen vuotta 2006 sekä tutkimukset, jotka olivat kirjoitettu jollakin muulla kuin suomen – tai englanninkielellä. Osa tutkimuksista tuli esille eri tietokannoista. Aineistoon valikoitui poissulkukriteereiden huomioinnin jälkeen viisi tutkimusta (taulukko 3).

Taulukko 3. Hakuprosessi ja tutkimusaineiston valintakriteerit.

Hakutulokset kokonaisuudessaan n=201	Valintakriteerit – hakusanat – julkaistu 2006–2016 – suomen- tai englanninkielinen – ilmaiset tutkimukset
Tutkimus valitaan otsikon perusteella jat- kotarkasteluun n=38	Valintakriteerit – kuvaa valmentavaa johtamista hoito- työssä Poissulkukriteerit – julkaisu vuodet alle 2006

	<ul style="list-style-type: none"> – muut kuin suomen –tai englannin kie- li- set – vain otsikko näkyvillä, muuten maksulli- nen
Tutkimus valitaan abstraktin perusteella jatkotarkasteluun n=30	<p>Valintakriteerit</p> <ul style="list-style-type: none"> – tieteellinen tutkimus tai pro-gradu, tai väitöskirja – vastaa tutkimuskysymykseen <p>Poissulkukriteerit</p> <ul style="list-style-type: none"> – julkaisu alle 2006 – ei vastaa tutkimuskysymykseen – tutkimuksesta ei ole saatavilla kuin abst- rakti – jokin muu kieli kuin suomi tai englanti
Tutkimus valitaan koko tekstin ja sopivuu- den perusteella jatkotarkasteluun n=10	<p>Valintakriteerit</p> <ul style="list-style-type: none"> – tutkimus sisältää luotettavan selvityksen tutkimusaineistosta, -menetelmistä ja –tu- loksista <p>Poissulkukriteerit</p> <ul style="list-style-type: none"> – väitöskirja alkuperäistutkimuksista
Tutkimusaineiston muodostavat tutkimuk- set n=5	<p>Poissulkukriteerit</p> <ul style="list-style-type: none"> – päällekkäisyys hakutuloksissa

6.3 Aineiston analyysi

Systemaattisen kirjallisuuskatsauksen aineiston analyysissä aineisto järjesteltiin ja luokiteltiin. Aineistosta muodostettiin taulukko (liite 1), jossa esitetään tutkimus (tekijä (t), maa jossa tutkimus on tehty, tieteenala, tutkimuksen julkaisuvuosi), tutkimuksen tarkoitus, tutkimusmenetelmä sekä tutkimustulokset. Analyysin tavoitteena on muodostaa perusteellinen ja harhaton tulkinta alkuperäislähteistä. Tavoitteena on löytää tutkimusaineistosta samankaltaisuuksia ja eroja. Aineisto analysointiin induktiivisella sisällön analyysillä. Tutkimusprosessissa suoritettiin myös pelkistäminen, ryhmittely sekä abstrahointi.

7 Tutkimustulokset

Tutkimukseen analysoitavaksi valikoitui viisi tutkimusta. Tutkimuksissa oli käytettykahta tieteenalaa, hoitotiede (n=3) ja terveydenhuollon ja hoitotyön johtaminen (n=2). Kaksi tutkimusta oli tehty Suomessa, yksi Irlannissa, yksi Yhdysvalloissa ja yksi Isossa-Britanniassa.

Tutkimuksissa käytetyt tutkimusmenetelmät olivat erilaisia. Tutkimuksista eniten (n=2) oli käytetty triangulaatiota aineistonkeruumenetelmänä. Yhdessä tutkimuksessa aineiston keruu menetelmänä oli käytetty kirjallisuuskatsausta (Batson-Yoder 2011). Aineiston keruun triangulaatiota oli käytetty kahdessa tutkimuksessa (Alleyne-Jumaa 2007; McNamara-Fealy-Casey-O`Connor-Patton-Doyle-Quinlan 2013). Yhdessä tutkimuksessa oli käytetty kvalitatiivista aineistonkeruumenetelmää (Vesterinen-Isola-Paasivaara 2009), yhdessä tutkimuksessa oli aineiston keruumenetelmänä kvantitatiivinen menetelmä (Vesterinen-Suhonen-Isola-Paasivaara-Laukkala 2013).

Suurimmassa osassa tutkimuksissa (n=4) oli kuvattu myös muitakin johtamisenmalleja yhdessä valmentavan johtamisen kanssa. Tutkimuksissa tuotiin esille, että esimiehen on hyvä tunnistaa tilanteet ja hyödyntää erilaisia johtamistapoja. (McNamara ym. 2013; Vesterinen-Isola ym. 2009; Alleyne-Jumaa 2007; Vesterinen-Suhonen ym. 2013.) Esimiehillä kuitenkin on yleensä yksi vahvempi johtamistapa, jota hän käyttää (Vesterinen-Isola ym. 2009). Johtamistyyliin vaikutti koulutus, organisaation arvot, tiedonkulku, aiemmat esimiehet, työntekijät ja yhteistyö. (Vesterinen-Isola ym. 2009; Vesterinen-Suhonen ym. 2013.)

Taulukko 4. Tutkimuksien järjestely.

Alkuperämaa n=5	Yhteensä	Julkaisumuoto n=5	Yhteensä	Tieteenala n=5	Yhteensä	Tutkimusmetodi n=5	Yhteensä
Suomi	2	Tutkimusartikkeli	5	Hoitotyö	3	Triangulaatio	2
Irlanti	1			terveydenhuollon	2	Kirjallisuuskatsaus	1

				ja hoito- työn joh- taminen			
Yhdys- vallat	1					Kvanti- tatiivi- nen tut- kimus	1
Iso-Bri- tannia	1					Kvalita- tiivinen tutkimus	1

Valmentava johtaminen koettiin hyödylliseksi hoitajien kohdalla. Valmentavassa tavassa johtaa koettiin positiivisia vaikutuksia, joka heijastui työtyytyväisyyteen, työhön sitoutumiseen ja samalla se tuki myös esimiesten johtamisen kehitystä. (McNamara ym. 2013; Batson-Yoder 2011; Alleyne-Jumaa 2007; Vesterinen-Suhonen ym. 2013.) Valmentavan johtamisen estäviksi ominaisuuksiksi mainittiin liiallinen auktoritaarisuus ja ohjaavuus, esimies ei ole saatavilla ja häntä on vaikea lähestyä, hän ilmaisee asiat epäselvästi, hän suhtautuu tilanteisiin ja asioihin tunteellisesti ja voimakkaasti sekä esimies ei kykene huomaamaan tilanteita, joissa työntekijälle pitäisi antaa palautetta. (Batson-Yoder 2011.)

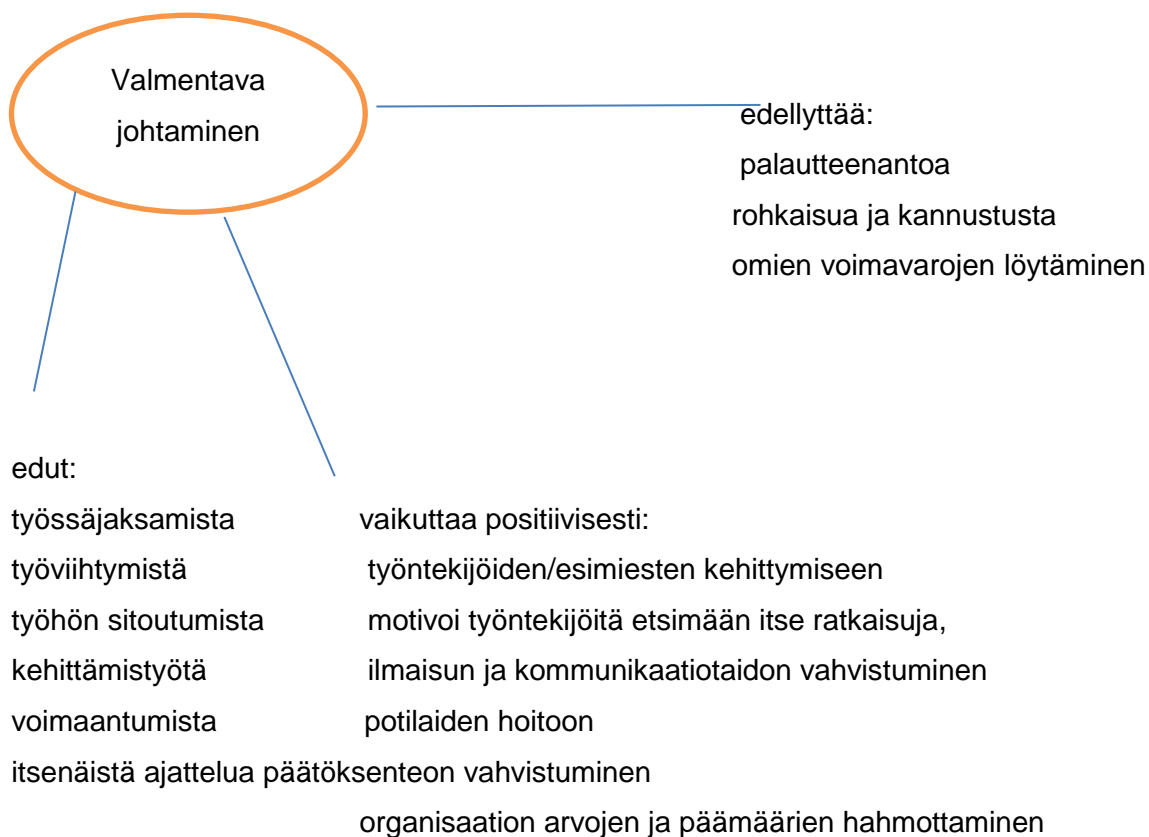
Haasteiksi valmentavassa johtamisessa koettiin, että valmentaminen kuulostaa ulkoa opetellulta, eikä ole aidon kuuloista. Valmennus koettiin myös aikaa vievänä. (McNamara ym. 2013.) Sukupolvien ero johtamisessa nousee haasteeksi. X –sukupolvi ja siitä nuoremmat kaipaavat ja arvostavat esimiehen tukea, palautteenantoa ja esimiehen aikaa kuunnella, kun työntekijä kokee tarvitsevansa esimiestä. He haluavat kehittyä työssä. Vanhempi sukupolvi toivoo esimieheltä enemmän kontrolloivaa tyyliä johtamiseen. (Batson-Yoder 2011.)

Jokaisella henkilöllä on omat uskomuksensa, arvonsa, asenteensa, tieto ja taito, mitkä heijastavat jokaiseen suhteeseen ja kanssakäymiseen, jossa on tekemisessä. Valmentava esimies haluaa tuntea sekä ymmärtää yksilöä, ennen kuin yrittää auttaa, motivoida tai kehittää yksilön taitoja. Näin jokainen henkilö huomioidaan ainutlaatuisena yksilönä. (Batson-Yoder 2011; Vesterinen-Isola ym. 2009.) Vesterinen-Isola-Paasivaara –tutkimuksessa havaittiin neljä resonoivaa johtamistyyliä, jotka olivat: visionäärinen, valmen-

tava, välittävä ja demokraattinen. Ei-resonoivista johtamistyyleistä he käyttivät eristäytävää johtamistyyliä. Valmentajan johtamisen edellytyksenä vaaditaan luottamusta työntekijöitä kohtaan, tilan antamista työntekijöille tehdä itsenäisiä päätöksiä, (Vesterinen-Isola ym. 2009.) sekä rehelliseen palautteen antamista. (Alleyne-Jumaa 2007.)

Valmentava johtaminen edesauttaa ja antaa tukea yksilön kehittymiseen (McNamara ym. 2013; Batson-Yoder 2011; Alleyne-Jumaa 2007.), sekä auttaa näkemään asioita eritavalla. (McNamara ym. 2013; Alleyne-Jumaa 2007.) Valmentava johtajuus auttaa myös ilmaisun ja kommunikoinnin kehittymisessä. (McNamara ym. 2013.) Valmentava johtaminen auttaa yksilö kehittymään esimiehen palautteen ja rohkaisun ansiosta. Tämä on mahdollista silloin, kuin esimies uskoo työntekijän tahtoon kehittyä ja kasvaa ammatillisesti. Ammatillinen kasvu nähtiin lisääntyneellä ammattitaidolla, päätöksenteon vahvistumisella, kyvykkyytenä autonomiseen toimintaan sekä sisäistämällä paremmin organisaation arvot ja päämäärät paremmin. Valmentavan johtamisen käyttäminen edistää hoitajia myös voimaantumisen sekä rohkaisee työntekijöitä keräämään tietoa omaaloitteellisesti ja ajattelemaan itsenäisesti. (Batson-Yoder 2011; Vesterinen-Isola ym. 2009.)

Valmentavalla johtamisella on positiivisia vaikutuksia yhteistyöhön, hyvinvointiin ja sitoutumiseen työyksikön toimintaan. Se myötävaikuttaa myös kehittämistyötä sekä hyvää ilmapiiriä organisaatiossa. Kaikki nämä tekijät vaikuttavat suorasti tai epäsuorasti potilaiden hoitoon. (Vesterinen-Suhonen ym. 2013.) Alleyne – Jumaa kuvaa, että johtamisella on suora vaikutus laadukkaaseen potilastyöhön. (Alleyne-Jumaa 2007.) Kuviossa 1. on koottu valmentavan johtamisen vaikutukset hoitotyöhön.



Kuvio 1. Valmentavan johtamisen vaikutuksia hoitotyöhön.

8 Pohdinta

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää miten valmentavaa johtamista on kuvailtu hoitotyössä ja kuinka sitä voisi hyödyntää omassa työssä lähiesimiehenä. Mielestäni aihe on ajankohtainen, koska terveydenhuoltoa on kohtaamassa isot muutokset. Aiheen ajankohtaisuutta mielestäni tukee myös koulussa ja töissä puhuttu moninaisuudenjohtaminen ja Lean –ajattelu. Tutkimuksista kaksi oli tehty Suomessa. Näissä tutkimuksissa otettiin vahvasti esille, että tulevaisuudessa on kiinnitettävä huomioita johtamisenopintoihin, sillä johtamisosaaminen kehittäminen lisää työtyytyväisyyttä. Valmentavan johtamisen paremmuudesta muihin transformaalisiin johtamistyyliin nähden ei voida tämän tutkimuksen perusteella tehdä.

Opinnäytetyötä tehdessäni huomasin, että oma vahva johtamistapa on valmentava johtaminen. Koen valmentavan johtamistyylin omakseni. Tiedon karttuessa huomasin käyttäväni valmentavan johtamisen elementtejä. Hoitajat, joiden esimiehenä toimin ovat

useissa kokouksissa myös maininneet, että johtamistapani on muuttunut. Olen tietoisesti antanut hoitajille enemmän valmiuksia tehdä päätöksiä itse sekä rohkaissut heitä ratkaisemaan työtehtäviä. Toiminnassani olen kuitenkin painottanut, että olen koko ajan heidän saatavillaan ja autan heitä, jos tarvitsevat apua. Oletankin, että koulutuksen osuus omassa kehittämisessäni esimiehenä on tärkeää. Olen myös huomannut, että valmentava johtaminen on haasteellista, ja valmentavan johtamisen tekniikkaa täytyy harjoitella vielä enemmän.

Olen tehnyt opinnäytetyötäni oman työn ohessa. Sain huomata ja kokea, että tällainen työ vaatii intensiivistä keskittymistä ja aikaa ajattelulle. Tämä on ensimmäinen kirjallisuuskatsaus jonka olen tehnyt. Vaikka otoksien määrä on pieni, opetti tämä opinnäytetyö prosessi minulle paljon. Koen oppivani paljon kirjallisuuskatsauksen teosta sekä opin etsimään tutkittua tietoa, joka tänä päivänä on oleellinen osa hoitotyön kehittämisessä ja esimiestyössä. Nyt lähtisin tekemään joitakin kohtia toisin. Hyvän tutkimuskysymyksen teko on kaiken ydin. Uskon, että oma tutkimuskysymykseni on hieman laaja, jolloin tutkimuksien rajaaminen ei ole helppoa. Taustatyön tekeminen ennen kirjoittamista auttaa myös hahmottamaan aiheen kokonaisuudessaan. Omaksi haasteekseni nostan myös tutkimustyylin kirjoittamisessa, joka tuotti minulle hankaluuksia.

Opinnäytetyöprosessin lomassa olen saanut myös kokea valmentavaa johtamista. Koen, että olen itse saanut valmentavista tilanteista paljon, koska olen omaksunut valmentamisen filosofian. Uskon, että olen tehnyt viimeisen vuoden aikana itseni kanssa enemmän töitä ja näin pystynyt paremmin kehittämään itseäni. Ymmärrän myös sen, että monet pitävät valmentavaa johtamista metodina, joka on ajanhukkaamista, työlästä ja eivät usko sen mahdollistuvan hoitotyössä, jossa edelleen osittain korostuu auktoritaarinen, vahva substanssi osaamisen arvostaminen ja hierarkia johtamisessa. Valmentava johtaja nähdään kokemuksen mukaan ehkä jopa laiskana ja tietämättömänä. Pohdin myös, että hoitotyön kova kiire ja paine eivät ole luontaisin valmentamisen johtamisen harjoittelupaikka. Onko terveydenhuolto vielä valmis valmentavaan johtamiseen? Työntekijät haluavat nopean vastauksen arjen työssä heitä painavaan ongelmalliseen tilanteeseen, jotta he pääsevät jatkamaan nopeasti töitä. Esimiehen herättelevät kysymykset siinä vaiheessa ei varmasti tunnu työntekijästä ihanteelliselta. Koetaanko esimies silloin hyvänä vai taakkana? Pohdin myös, että onneksi hoitotyössä on ruvettu tunnustamaan johtaminen asiantuntijuudeksi, jolloin esimiehen ei tarvitse osata substanssia vaan pystyy keskittymään johtamiseen.

Mielestäni olisi tärkeää, että koulutuksessa ja esimiesten kehittämissäpäivillä nostettaisiin erilaisia johtamistyyliä vahvemmin esiin. Opinnäytetyön aikana minulle tuli vahvemmin tunne, että esimiehen on pystyttävä omaksumaan erilaisia tapoja, jotta pystyy johtamaan. Pidän kuitenkin tärkeänä sitä, että jokaiselle esimiehelle syntyisi oma tapa johtaa, joka tulee luontaisesti. Koen, että näin esimiestyö ei perustu ulkoa opetellulta, tai esimiehen ei tarvitse johtaa omaa luontaista luonnetta vastaan opetetulla johtamistavalla.

Valmentava johtaminen on laajaalaista. Sitä voi tehdä lähes kuka vain, jos on kiinnostusta ja motivaatiota muun muassa hoitaja-potilas -suhteessa, esimies-alainen -suhteessa, ulkopuolisen valmentajan kanssa sekä muutoksessa, yksilönä tai ryhmässä. Valmentava johtaminen avaa mielestäni mahdollisuuksia tarkastella aiheita isommissa kokonaisuuksissa, ja samalla antaa oivalluksen tunteen toiselle.

8.1 Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys

Tässä tutkimuksessa käytettiin vain alkuperäisiä tutkimuksia, jotka arvioitiin. Alkuperäiset tutkimukset lisäävät työn luotettavuutta samoin oikeiden tietokantojen käyttö. Alkuperäiset tutkimukset, jotka ovat valittu tähän tutkimukseen, tulivat esille useammasta kuin yhdestä tietokannasta. Koen, että kirjallisuuskatsauksen haastavin vaihe on aineiston hakeminen. Väärät tietokannat tai väärät hakusanat johtavat vajavaisiin tuloksiin, joista syntyy vääriä johtopäätöksiä. Tässä tutkimuksessa luotettavuuteen vaikuttaa vähäiset tutkimukset. Jouduin jättämään osan hyvistä tutkimuksista tutkimuksen ulkopuolelle, koska ne olivat maksullisia. Tutkimuksessa ei käytetty informaation apua tutkimusten hakuaiheessa, joka olisi ollut tutkimuksen luotettavuuden kannalta merkittävä lisä. Kielirajaus saattoi aiheuttaa joidenkin tutkimusten pois jäämisen. Tässä kirjallisuuskatsauksessa ei käytetty systemaattista laadun arviointia ja pisteytystä alkuperäistutkimuksille (esimerkiksi JBI), mikä heikentää tutkimuksen laatua. Tämä kirjallisuuskatsaus on opinnäytetyö, jossa ei ollut mahdollista käyttää useampaa tutkijaa. Yksin tehdessä tutkimusaineiston kerääminen sekä tutkiminen osoittautuivat vaativaksi prosessiksi, jossa jokaisessa tutkimusvaiheessa oli merkittävä mahdollisuus virheeseen, mikä voi heikentää tutkimuksen luotettavuutta.

Tutkimusaiheen valinta on jo tutkijan tekemä eettinen ratkaisu. Tutkijan on pohdittava aiheen merkitys ja hyödyllisyys yhteiskunnallisesti. Tutkimuksen tavoitteena on myös tarkastella tutkimuksen näkökulmaa hoitotieteen kannalta. (Kankkunen-Vehviläinen-Jul-

kunen 2013: 218: Johansson ym. 2007: 111.) Tieteellinen tutkimus voi olla eettisesti hyväksyttävää, luotettavaa ja tulokset uskottavia vain, jos tutkimus on suoritettu hyvän tieteellisen käytännön edellyttämällä tavalla. Tämä tutkimus on suoritettu hyvän tieteellisen käytännön vaativalla tavalla johon kuuluu muun muassa rehellisyys, huolellisuus, tarkkuus ja avoimuus tutkimustyössä, tulosten esittämisessä ja arvioinnissa. Tässä tutkimuksessa tavoitteena oli tuottaa tietoa aiemmista tutkimuksista. Tutkimuksessa on otettu huomioon muiden tutkijoiden työ ja saavutukset asianmukaisella tavalla niin, että tutkimuksissa viitataan heidän julkaisuihinsa. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012–2014.) Tuloksia voidaan hyödyntää jatkossa hoitotyön johtamisen kehittämisessä.

8.2 Johtopäätökset ja suositukset

Valmentavalla johtamistyyllillä näyttäisi olevan myös hoitotyössä useita hyötyjä. Valmentavalla tavalla johtaa voidaan vaikuttaa hoitajien työviihtyvyyteen, työhön sitoutumiseen, voimaantumiseen ja työssäjaksamiseen. Valmentavalla tavalla johtajaa voidaan myös vaikuttaa hoitajien kehittymiseen, motivaatioon, päätöksenteko taitoihin sekä ilmaisen ja kommunikaation vahvistamiseen. Hoitajien parempi työmotivaatio sekä sitoutuminen organisaation arvoihin ja päämääriin parantaa samalla myös potilaiden saamaa hoitoa.

Tämä edellyttää esimiehiltä palautteen antamisen taitoa, rohkaisua ja luottamusta, kannustusta sekä omien voimavarojen hyödyntämistä ja löytämistä. Hoitotyön arjessa valmentavan johtamisen tekniikka/valmentajan käyttäminen ei ole vielä rutiinia. Ulkopuolisen valmentaja käyttö voi tuoda uusia ajatuksia.

Jatkotutkimuksen haasteina näen erilaisten valmentamisen toteuttamistavoista nousevat tutkimukset, jotta saataisiin näyttöä siitä mikä valmentavan johtamistavan metodeista on vaikuttavain ja tehokkain tapa tukea hoitajia. Jatkotutkimuksissa voitaisiin verrata yksilö valmennusta, ryhmävalmennusta sekä näiden yhdistämistä. Kiinnostavaa olisi tutkia myös, mikä vaikuttavuus esimiehen valmentavalla johtamistavalla on hoitotyöhön ja kuinka se edistää hoitajien sitoutumista ja motivaatiota työhön? Opinnäytetyötä voidaan myös hyödyntää esimieskoulutuksen kehittämisessä, jotta tulevat hoitotyön esimiehet saisivat kaiken tarvittavan tuen tähän vaativaan työhön. Jatkotutkimuksissa voitaisiin myös pohtia hoitajien toiveita, vaatimuksia, tarpeita sekä odotuksia esimiehiä kohtaan tulevaisuudessa. Tietotekniikan jatkuva kehittyminen on mielestäni yksi mielenkiintoinen jatkotutkimusaihe. Ulkopuolisen valmentajan käyttö vie aikaa, joten voitaisiinko tietotek-

niikkaa hyödyntää jatkossa uusien toimintamallien luomisessa. Käyttämässäni tutkimuksissa tutkimuksien aikaväli oli lyhyt. Viimeisenä jatkotutkimusaiheena erottaisin valmentavan johtamisen vaikutuksen mittaamisen pitkäaikaistutkimuksen avulla.

Lähteet

* *Systemaattiseen kirjallisuuskatsaukseen valitut analysoidut tutkimukset*

*Alleyne, Jo – Jumaa, Mansour Olawale 2007. *Building the capacity for evidence-based clinical nursing leadership: the role of executive co-coaching and group clinical supervision for quality patient services. Journal of nursing management 15.*

Armstrong, Michael – Taylor, Stephen 2014. *Armstrong`s handbook of human resource management practice. 13.,edition. London: Kogan Page.*

*Batson, Vicky – Yoder, Linda 2011. *Managerial coaching: a concept analysis. Journal of advanced nursing 68 (7).*

Carlsson, Maria – Forssell, Christina 2012. *Esimies ja coaching. Oivaltava coaching johtamisen työkaluna. Tekijät ja Tietosanoma Oy.*

Furman, Ben – Pinjola, Nina – Rubanovitsch 2014. *Valmenna onnistumaan. Nyt. OY Imperial Sales AB / Johtajatiimi.*

Havunen, Risto 2007. *Kehitä valmentajan taitojasi esimiestyöskentelyssä. Helsinki: Talentum.*

Hellbom, Kai 2006. *Tietoinen läsnäolo ja valmentava johtaminen. Teoksessa Hellbom, Kaj – Mauro, Seija – Salo, Matti 2006. Johtamisen nyt. Tietoinen läsnäolo johtajuuden kivijalkana. Helsinki: Edita Prima Oy.*

Helsingin kaupunki 2014. *Taitava johtaminen ja osaava henkilöstö. Päivitetty 18.4.2014. <<http://www.hel.fi/www/helsinki/fi/kaupunki-ja-hallinto/strategia-ja-talous/strategiaohjelma/talous/johtaminen-henkilosto>>. Luettu 7.3.2017*

Hirvihuhta, Harri 2006. *Coaching – valmenna ja sparraa menestykseen. Helsinki: Tammi.*

Honkanen, Henry 2006. *Muutoksen agentit. Muutoksen ohjaaminen ja johtaminen. Helsinki: Edita Prima Oy.*

Johansson, Kirsi – Axelin, Anna – Stolt, Minna – Ääri, Riitta-Liisa 2007. Systemaattinen kirjallisuuskatsaus ja sen tekeminen. Turun yliopisto. Hoitotieteen laitoksen julkaisu. A: 51/2007.

Jones, Louise – Bennett Clare L 2012. Leadership in Health and Social Care. An Introduction for Emerging Leaders. Banbury: Lantern Publishing.

Järvinen, Pekka 2013. Onnistu esimiehenä. 11. painos. SanomaPro.

Kankkunen, Päivi – Vehviläinen-Julkunen, Katri 2013. Tutkimus hoitotieteessä. 3., uudistettu painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Kansanen, Olli 2004. Esimies valmentajana. Yhteistyöllä tuloksiin. Helsinki: Werner Söderström Osakeyhtiö.

Kemppainen, Liisa 2012. Mentorointi ja valmentaminen hoitotyön johtamisen tukimuotoina: Systemaattinen kirjallisuuskatsaus vuosilta 2000–2011. Itä-Suomen yliopisto. Pro gradu –tutkielma.

Laaksonen, Hannele – Ollila, Seija 2017. Lähijohtamisen perusteet terveydenhuollossa. 3., uudistettu painos. Helsinki: Edita.

Martela, Frank – Jarenko, Karoliina 2014. Sisäinen motivaatio. Tulevaisuuden työssä tuottavuus ja innostus kohtaavat. Eduskunnan tulevaisuusvaliokunnan julkaisu 3/2014.

**McNamara, Martin – Fealy, Gerard – Casey, Mary – O`Connor, Tom – Patton, Declan – Doyle, Louise – Quinlan, Christina 2013. Mentoring, coaching and action learning: interventions in a national clinical leadership development programme. Journal of clinical nursing 23.*

Nikula, Vesa-Pekka 2016. Virtuaalimaailmaan valmentaja. Kauppalehti. 19.10. B 10–12.

Nummi, Pepe 2016. Fasilitaattorin käsikirja. Tarina siitä miten Ykä Hirvi vie ryhmän tuskasta tulokseen. Helsinki: Edita Prima Oy.

Näyttöön perustuva toiminta. Vaikuttavuutta terveydenhuoltoon. Hoitotyön tutkimussäätiö. Päivitetty 16.2.2017. <<http://www.hotus.fi/hotus-fi/nayttoon-perustuva-toiminta>> . Luettu 16.2.2017

Rauramo, Päivi 2015. Johtajuuden muutos syytä tunnistaa. Helsingin Sanomat. Verkko-dokumentti. < <http://www.hs.fi/mielipide/art-2000002846142.html>>. Luettu 12.2.2017.

Rekiaro, Ilkka – Robinson, Douglas 2013. Suomi-englanti-suomi – taskusanakirja. 9., painos. Mikkeli: St Michel Print Oy.

Ristikangas, Marjo-Riitta – Grunbaum, Leni 2014. Valmentava esimies. Onnistumista palvelevat positiot. Talentum.

Ristikangas, Marjo-Riitta – Ristikangas, Vesa 2012. Valmentava johtajuus. Helsinki: WSOYpro Oy.

SuomiSanakirja

<http://www.suomisanakirja.fi/valmentaa>. Luettu 20.2.2016.

Surakka, Tuula 2009. Hyvä työpaikka hoitoalalla –näin haetaan ja sitoutetaan osaajia. Helsinki: Tammi.

Surakka, Tuula – Kiikkala, Irma – Lahti, Tuula – Laitinen, Heleena – Rantala, Tuula 2008. Osastonhoitaja ja johtaminen. Tammi.

Tutkimuseettinen neuvottelukunta. 2012–2014. Hyvä tieteellinen käytäntö. < <http://www.tenk.fi/fi/htk-ohje/hyva-tieteellinen-kaytanto>> .Luettu 7.3.2017.

**Vesterinen, Soili – Isola, Arja – Paasivaara, Leena 2009. Leadership styles of Finnish nurse managers and factors influencing it. Journal of nursing management 17.*

**Vesterinen, Soili – Suhonen, Marjo – Isola, Arja – Paasivaara, Leena – Laukkala, Helena 2013. Nurse managers` perceptions related to their leadership styles, knowledge and skills in these areas – a viewpoint: case on health centre wards in Finland. ISNR Nursing volume 2013.*

Viitala, Riitta 2005. Johda osaamista. Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Helsinki: Inforviestintä Oy.

Vuorinen, Riitta 2008. Muutosjohtaminen suomalaisissa yliopistosairaalassa osastonhoitajien ja sairaanhoitajien arvioimana. Tampereen yliopisto. Akateeminen väitöskirja. Acta Universitatis 1358 12/2008.

Yoder-Wise, Patricia S. 2007. Leading and Managing in nursing.4.,. edition. Amsterdam: Elsevier.

Valmentavan johtamisen vaikutukset hoitotyöhön 2006–2016.

Tutkimuksen tekijä Julkaisu vuosi Maa Tieteenala	Tutkimuksen tarkoitus	Tutkimusasetelma ja – menetelmä, aineisto	Keskeiset tutkimustulokset
Martin S McNamara, Gerard M Fealy, Mary Casey, Tom O`Connor, Declan Patton, Louise Doyle, Christina Quinlan, 2013, Irlanti, Hoitotyö	Tutkimuksen tavoitteena oli kuvata mentoroinnin, valmentamisen ja toimintaoppimisen vaikutuksia hoitajiin ja kättilöihin. Tehokkaita klinikkajohtamisen malleista tehtiin kansallinen ohjelma, joka alkoi 2011. Tutkimus oli pilottitutkimus.	Tutkimukseen osallistui 70 osallistujaa: hoitajia, kättilöitä sekä heidän mentoreita, valmentajia, esimiehiä, ohjelmakoordinaattoreita, fasilisaattoreita sekä toimintaoppimisen ryhmäläisiä. Triangulaatio tiedon keräämisessä: yksilöhaastattelut, 12 kohderyhmän haastattelut, tarkkailu. Tulokset jaettiin kolmeen osaan: mentoroinnin kokemus, valmentamisen kokemus ja toimintaoppimisen kokemus	<ul style="list-style-type: none"> ■ tutkimus osoitti, että mentorointia, valmentamista sekä toimintaoppimista täytyy kehittää klinikkajohtamisessa, koska se on yksi laadun tekijöistä ■ uusi tyyli/tapa Irlannissa, toteutettiin isolla osallistujamäärällä, jolla saatiin kerättyä paljon dataa ■ ko. metodien käyttämisessä kohdistaminen pitää olla yksilöllistä ja näin auttaa yksilöä kehittymään ■ positiivisia vaikutuksia hoitajissa sekä kättilöissä sekä auttoi myös esimiehiä kehittymään

<p>Jo Alleyne, Mansour Olawale Jumaa, 2007, Iso-Britannia, terveydenhuollon ja hoitotyön johtaminen</p>	<p>Tutkimuksen tavoitteena oli tunnistaa, luoda ja arvioida vaikuttavia prosesseja yhteistyössä niin, että tiimin johtajina toimivien hoitajien kliininen ja johtamiseen liittyvä päätöksentekokyky kehittyisi ja vaikuttaisi hoidon laatuun.</p>	<p>Toiminta- ja tapaustutkimusohjelmaan osallistui kuusi tiimin johtajaa ja kaksi tohtorikoulutettavaa. Triangulaatio tiedon keräämisessä: kyselyt, haastattelut, konsultaatiot, keskustelut ja työnohjaukset, kirjallisuuskatsaus ja ryhmässä annetut palautteet. Ohjelman kesto 2,5 vuotta.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ erilaisten tekniikoiden, työkalujen, metodien ja viitekehysten käyttäminen lisäsi osallistujien esiintymisvarmuutta ■ johtaminen vaikuttaa suoraan työntekijöiden tapaan/laatuun hoitaa potilaita ■ ohjelma lisäsi osallistujien aktiivisuutta ammatilliseen kehittymiseen ■ tiimin johtajien kehittymisen esimerkkeinä mainitaan projektijohtamisen työskentelytavan käyttäminen, yhteistyön lisääminen, toimintojen kyseenalaistaminen ja työnohjauksen järjestäminen oman oppimisen perusteella ■ palautteen anto on yksikeskeinen osa valmentavassa johtamisessa
---	---	---	--

<p>Vicky D. Batson, Linda H. Yoder, 2011, Yhdysvallat, terveydenhuollon ja hoitotyön johtaminen</p>	<p>Tutkimuksen tarkoituksena oli auttaa erottamaan valmentavan johtamisen muista urakehityssuhteista sekä auttaa esimiehiä ymmärtämään mitkä taidot ja piirteet ovat tarpeellisia toimivan suhteen rakentamisessa hoitajien kanssa</p>	<p>Tutkimus toteutettiin kirjallisuuskatsauksena. Aineisto kerättiin neljästä tietokannasta (CINAHL, ProQuest, Business Source Complete, PsycINFO), tutkimuksissa käytettiin julkaisuja 1980–2009 väliltä. Avainsanat: coaching, managerial coaching, nurse manager support, nursing leadership, self-efficacy, work environment and empowerment. Tutkimukseen sisällytettiin kolme erilaista teoria/metodia.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ valmentava johtaminen käsitys ilmestyi bisnesmaailmaan 1950 ■ vähitellen valmennus tuli myös muiden tieteenalojen käyttöön muun muassa koulutukseen, psykologiaan, hoitotyöhön ■ valmentavalle johtamiselle on useita määritelmiä esimerkiksi: Peterson ja Hicks (1996) esimies antaa työntekijöille mahdollisuuden kehittyä ja tulla entistä tehokkaammaksi antamalla heille työkalut, tiedon ja mahdollisuuden Fournies (1999) kuvailee valmentavan johtamisen työntekijöiden motivoimiseen parempiin saavutuksiin Crane (2007) valmentava johtaminen on prosessi, joka auttaa työntekijöitä löytämään oman potentiaalinsa tarvitsemallaan tavalla
---	--	---	--

			<ul style="list-style-type: none"> ■ päämäärän osoittaminen, palauteen antaminen ja oma käyttäytyminen ovat oleellinen osa valmentavaa johtamista
Soili Vesterinen, Arja Isola, Leena Paasivaara, 2008, Suomi, hoitotyö	Tutkimuksen tarkoituksena oli tutkia hoitotyönjohtajien johtamistyyliä ja tekijöitä mitkä vaikuttavat johtamistyyliin.	Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena: aineisto kerättiin teema-haastatteluilla (osastonhoitajat n=13, ylihoitajat n=10, hoitohenkilökunta n=11)	<ul style="list-style-type: none"> ■ tulevaisuudessa on tärkeää tietää enemmän eri johtamistyylien vaikutuksista ■ koulutus vaikuttaa esimiesten ja johtajien ajatuksiin, mielipiteisiin ja johtamistyyliin. On tärkeää huomioida tämä esimiehien koulutuksessa ■ johtamisella on myös vaikutus potilaiden hoidonlaatuun ■ selkeä johtamistyyli vähentää esimiehen johdollisia kysymyksiä/ongelmia verrattuna niihin esimiehiin, jotka yhdistelevät eri johtamistyyliä

<p>Soili Vesterinen, Marjo Suhonen, Arja Isola, Leena Paasivaara, Helena Laukkala, 2013, Suomi, hoitotyö</p>	<p>Tutkimuksen tarkoituksena oli tuottaa tietoa osastonhoitajien johtamistavoista, ja johtamistyyli-tietojensa ja -taitojensa riittävydestä.</p>	<p>Tutkimus toteutettiin kvantitatiivisesti: aineisto kerättiin kyselylomakkeilla terveyskeskusten vuodeosastojen osastonhoitajilta (n=252). Vastausprosentti 63 %.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ sukupolvien muuttuminen. Haasteena saada uudet hoitajat pysymään hoitotyön ammattilaisina. ■ luottamus ja työtyytyväisyys ovat vahvoja ominaisuuksia työhön sitoutumiseen ■ osastonhoitajien työhön on tullut painetta muokata ja kehittää esimiestyötä ■ oman työn reflektointi auttaa esimiestyössä ■ tunneälykyys ilmiönä johtamisessa on arvostelun kohteena ■ terveydenhuoltojärjestelmän pitäisi tehdä visio terveydenhuollon johtamisesta tulevaisuudessa yhteistyöllä yliopistojen kanssa. Esimieskoulutuksessa pitäisi ottaa huomioon muun muassa johtamiseen, työtyytyväisyyden vaikuttaviin tekijöihin, muutosjohtaminen,
--	--	---	---

6 (6)

			johtamisen haasteet, talous ja tehokkuus
--	--	--	--

