



Osaamista
ja oivallusta
tulevaisuuden
tekemiseen

Laura Jyrä

”Pieniä asioita, joilla on valtava merkitys”

Valmentavan johtamisen haasteet ja mahdollisuudet
vanhustyössä

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Geronomi YAMK

Vanhustyö ylempi AMK

Tutkimuksellinen kehittämistyö

9.11.2019

Tekijä Otsikko	Laura Jyrä ”Pieniä asioita, joilla on valtava merkitys” Valmentavan johtamisen haasteet ja mahdollisuudet vanhustyössä
Sivumäärä Aika	41 sivua + 3 liitettä 9.11.2019
Tutkinto	Geronomi YAMK
Tutkinto-ohjelma	Vanhustyö ylempi AMK
Suuntautumisvaihtoehto	
Ohjaaja	Yliopettaja Kaija Matinheikki-Kokko
<p>Tutkimuksellisen kehittämistyön tavoitteena oli selvittää valmentavan johtamisen koettuja haasteita, mahdollisuuksia ja sitä, miten koettua valmentavaa johtamista voidaan edistää vanhustyössä toimivien esimiesten arjessa. Tutkimuksellista kehittämistyötä varten haasteltiin kohdeorganisaation esimiesasemassa olevia henkilöitä. Kehittämistyön teoreettisena lähtökohtana toimivat valmentavan johtamisen, valmentavan esimiestyön ja itseohjautuvuuden teoriat. Tutkimuksellinen kehittämistyö toteutettiin laadullisen tutkimuksen periaattein.</p> <p>Itseohjautuvuudella ja valmentavalla johtamisella pystytään vaikuttamaan palvelujen kehittymiseen ja laatuun. Helsingin kaupungin sosiaali- ja terveystoimiala aloitti palvelun uudistamisen vuonna 2016. Osana palvelujen uudistamista myös johtamista lähdettiin kehittämään nimenomaan palvelujen johtamiseksi. Uudistuvien palvelujen johtamisen malli ei onnistu ilman itseohjautuvaa henkilökuntaa. Itseohjautuvuus ei synny itsestään, se vaatii sisäistä motivaatiota, aitoa kiinnostusta omaa työtä kohtaan ja valmentavaa johtamista.</p> <p>Valmentavalla johtamisella tarkoitetaan toimintatapaa, jolla tuetaan henkilökunnan itseohjautuvuutta. Valmentavalla johtamisella pyritään eroon perinteisestä ylhäältä alaspäin suuntautuvasta johtamismallista. Valmentavassa johtamisessa korostuvat yhteistyö ja neuvotteleva keskustelukulttuuri. Esimiesten tehtävänä on valmentaa henkilökuntaa kohti yhdessä sovittuja päämääriä. Valmentavassa johtamisessa johdetaan sekä ihmisiä että asioita. Itseohjautuvuuden edistäminen vaatii lähiesimiehiltä ja johtajilta uudenlaista suhtautumista omaan johtajuuteen ja sen kehittämiseen. Tärkeimpänä itseohjautuvuuden tavoitteena voidaan pitää työntekijöiden riittävää vapautta asettaa konkreettisia tavoitteita ja mahdollisuuksia saavuttaa asetetut tavoitteet.</p> <p>Tämän kehittämistyön haastattelutulosten mukaan esimiehet kokivat valmentavan johtamisen mahdollisuudeksi luottamuksen, vastuun ottamisen ja työhyvinvoinnin lisääntymisen sekä henkilökunnalla että esimiehillä. Myös työtapojen ja työnkuvien uudistaminen kuuluvat valmentavan johtamisen mahdollisuuksiin. Haastateltavat mielsivät haasteiksi itseohjautuvuuden puuttumisen, totutuista tavoista ja vallasta luopumisen. Valmentavaa johtamista ja itseohjautuvuutta voidaan kehittämistyön tulosten mukaan edistää antamalla enemmän positiivista palautetta ja tukea henkilökuntaa päätöksentekoprosesseihin. Esimiesten on pohdittava omaa toimintaa esimiehenä, jotta henkilökuntaa voidaan tukea itseohjautuvuuteen ja sen myötä valmentavaa johtamistyyliä voidaan edistää.</p>	
Avainsanat	Valmentava johtaminen, valmentava esimies, itseohjautuvuus

Author Title	Laura Jyrä "Small things whit huge meaning" Coaching leadership challenges and opportunities in elderly care
Number of Pages Date	41 pages + 3 appendices November 2019
Degree	Master of Social Services and Health Care
Degree Programme	Master's Degree Programme in Human Ageing and Services
Specialisation option	
Instructor	Kaija Matinheikki-Kokko, Principal Lecturer
<p>The goal of this functional development work was to investigate the experiences of challenges and opportunities of coaching leadership and how coaching leadership can be advanced in everyday life of superiors who work in elderly care. Employees in superior position of the target organization were interviewed for the functional development work. Theoretical basis of the development work was theories of coaching superior work and self-determination. Functional development work was carried out by principles of qualitative research.</p> <p>With self-determination and coaching leadership, we can affect the quality and development of services. Social and health care of the city of Helsinki started reforming the service in 2016. As part of reforming the services, leadership was also developed as service leadership. Model of reforming leadership of services will not succeed without staff with self-determination. Self-determination is not born by itself, it demands inner motivation, genuine interest towards one´s own work and coaching leadership.</p> <p>Coaching leadership refers to a mode of operation which supports staff´s self-determination. The aim is to get rid of the traditional from up-to-bottom oriented leadership model. Consultative discussion culture and co-operation are highlighted in coaching leadership. Superior´s task is to coach the staff towards mutually agreed goals. Both people and things are being led in coaching leadership. Promotion of self-determination recalls novel attitude towards one´s own leadership and its development from immediate superiors and leaders. Most important goal of self-determination can be considered employees sufficient freedom of setting concrete goals and opportunities of reaching those goals.</p> <p>According to the interview results of this development work, superiors experienced coaching leadership as opportunity to increase trust, taking responsibility and wellbeing at work, both for staff and superiors. Reforming the work methods and work descriptions is also a part of coaching leadership´s opportunities. Interviewees perceived lack of self-determination and giving up of the accustomed habits and power as a challenge. According to the results of this development work, coaching leadership and self-determination can be advanced by giving more positive feedback and support staff in their decision-making process. Superiors must reflect their actions as superior, so the staff can be supported in their self-determination and thereby the coaching leadership style can be promoted.</p>	
Keywords	coaching leadership, coaching superior, self-determination

Sisällys

1	Johdanto	1
2	Tutkimuksellisen kehittämistyön tavoite ja tutkimuskysymykset	3
3	Teoreettinen viitekehys	4
3.1	Valmentava johtaminen	5
3.2	Valmentavan johtamisen prosessi	6
3.3	Valmentavan johtamistyylin vaikutukset työhyvinvointiin	8
3.4	Valmentavan esimiehen johtamisosaaminen	9
3.5	Valmentavan esimiestyön haasteet ja mahdollisuudet	11
3.6	Valmentava johtaminen hoitotyössä	12
3.7	Itseohjautuvuus ja itseorganisoituminen	13
3.8	Sisäinen ja ulkoinen motivaatio	15
4	Kehittämistyön toteutus	18
4.1	Aineiston analyysi	19
4.2	Eettisyys ja luotettavuus	22
5	Tulokset	24
5.1	Valmentavan johtamisen koettuja mahdollisuuksia esimiestyössä	24
5.2	Valmentavan johtamisen koettuja haasteita esimiestyössä	26
5.3	Valmentavan johtamisen edistäminen kohdeorganisaatiossa	29
6	Johtopäätökset	33
7	Pohdinta	36
	Lähteet	38

Liite 1. Taustakysely yksilöhaastatteluun osallistuvilla

Liite 2. Teemahaastattelukysymykset

Liite 3. Tiedote ja suostumusasiakirja kehittämistutkimukseen osallistumisesta

1 Johdanto

Johtamiskulttuurien muutoksista ja uudistamisista puhutaan nykyään paljon. Jotta johtamiskulttuuria pystytään uudistamaan, on hyvä pohtia johtamiseen liittyvää ajattelutapaa sekä sitä miten valmentavaa johtamista saadaan levitettyä osaksi organisaatiokulttuuria. Johtamiskulttuurin muutoksen on näyttäytyttävä johtamisteoissa, mutta myös koko henkilöstön välisessä vuorovaikutuksessa, tapana toimia ja ajatella yhdessä. Valmentavaan johtamiskulttuuriin kuuluu olennaisena osana luovuuden tukeminen ja sen myötä ryhmien ja yksilöiden potentiaalinen monipuolisempi hyödyntäminen koko organisaation toiminnassa ja kehittämisessä. (Ristikangas – Ristikangas 2017: 266.)

Valmentavan johtamisen mukana tuleviin muutoksiin liittyy vahvasti lähiesimiesten johtamisosaaminen ja toimiminen valmentajana, joka ohjaa työntekijöitä kohti yhdessä sovitun päämäärin. Sosiaali- ja terveysalalla ollaan nyt ja etenkin lähitulevaisuudessa siinä tilanteessa, että palvelujen kehittämisen lisäksi myös johtamiseen liittyviä toimintatapoja on muutettava. Itseohjautuvuudella ja valmentavalla johtamisella pystytään vaikuttamaan palvelujen kehittämiseen ja niiden laatuun. Uudistuva palvelujen johtamisenmalli ei kuitenkaan onnistu ilman tavoitesuuntautunutta ja itseohjautuvaa henkilökuntaa. (Palvelujen johtaminen 2018).

Vuosien 1980–2000 välillä syntyneillä on hyvin erilainen näkökulma työelämäänsä kuin aikaisemmillä vuosikymmenillä syntyneillä. Jotta motivoituneet työntekijät saadaan pidettyä organisaatiossa, heidän johtamiseensa on kiinnitettävä aikaisempaa enemmän huomiota. Viime vuosikymmenellä opituilla johtamistavoilla ei rakenneta tulevaisuuden toimivia ja menestyviä toimintamalleja. Tulevaisuudessa tulee olemaan entistä suurempi pula myös hoitoalan osaajista. Ne yritykset ja organisaatiot, jotka pystyvät houkuttelemaan ja sitouttamaan työntekijänsä, tulevat menestymään muita paremmin ja pystyvät tarjoamaan laadukkaita palveluja. Tulevaisuuden johtamisessa korostuvat aikaisempaa enemmän myös inhimilliset tekijät, kuten henkilökunnan hyvinvoinnista huolehtiminen. Johtajilta ja esimiehiltä vaaditaan yhä enemmän ymmärrystä valmentavaa otetta kohtaan ja kykyä toimia valmentavana johtajana. (Ristikangas – Ristikangas 2010: 13, 18–19.)

Helsingin kaupungin sosiaali- ja terveystoimiala aloitti erilaisten palvelujen uudistamisen vuonna 2016. Osana palvelujen uudistamista myös johtamista lähdettiin kehittämään näiden palvelujen johtamiseksi. Uuden johtamismallin sisältö koostuu valmentavasta

johtamisesta, yhteisestä työstä, sisäisestä motivaatiosta ja itseohjautuvuudesta. (Palvelujen johtaminen 2018.) Erilaisia toimintatapoja haetaan uusien ja innovatiivisten kokeilujen kautta, koska vielä ei tiedetä, millainen rooli esimiehellä on tulevaisuudessa. Helsingin kaupungin palvelujen johtamisen uudistamisen ideana on vahvistaa valmentavan johtamisen merkitystä itseohjautuvuuden tukemisessa. Tämä on tärkeää, jotta tiimit ja yksilöt pystyvät toimimaan itseohjautuvasti, tarvitsevat he uudenlaista johtajuutta. (Ojala – Mäki 2017: 273, 282.)

Itseohjautuvuuteen liittyvät merkittävästi johtaminen ja johtajuus. Itseohjautuvat organisaatiot tarvitsevat erityisen paljon johtajuutta mutta mahdollisimman vähän johtajia. Tässä suhteessa termi itseohjautuvuus voi olla hieman harhaanjohtava. Työyhteisön jäsenet voivat itseohjautua eri suuntiin ilman johtajuutta. Itseohjautuvuus ei kuitenkaan itsessään riitä organisaation toimintaperiaatteeksi. (Salovaara 2017: 50.) Itseohjautuvuus tarvitsee tuekseen valmentavaa johtamista. Voidaan ajatella, että lähtökohtaisesti johtaminen ja valmentaminen ovat hyvin lähellä toisiaan. Johtamisessa ja valmentamisessa on kyse siitä, että asioita saatetaan loppuun. (Hyppänen 2007: 7).

Valmentava johtaminen nostaakin suosiotaan vuosi vuodelta eri organisaatioissa useilla eri toimialoilla. Valmentavan johtamisen uusimpana aluevaltauksena voidaan kenties pitää sosiaali- ja terveysalaa. Viime vuosien aikana myös vanhustyössä on keskusteltu valmentavasta johtamisesta entistä enemmän.

Tällä kehittämistyöllä on tarkoitus tuottaa tietoa valmentavan johtamiseen liittyvistä, koe-
tuista haasteista ja mahdollisuuksista vanhustyössä. Samalla esimiehille luodaan keskustelupohjaa kohdeorganisaation valmentavan johtamisen merkityksestä käytännön esimiestyössä. Tämän keskustelun toivotaan auttavan esimiehiä kohti valmentavaa johtamista sekä toimimista valmentavana esimiehenä. Valmentavan esimiestyön toteuttaminen on edellytys henkilökunnan itseohjautuvuudelle.

2 Tutkimuksellisen kehittämistyön tavoite ja tutkimuskysymykset

Tutkimuksellisen kehittämistyön tavoite oli selvittää valmentavaan johtamiseen liittyviä haasteita ja mahdollisuuksia. Tavoitteena oli myös ideoida yksikön esimiesten kanssa keinoja, joilla valmentavaa johtamista saataisiin lisättyä monipuolisen palvelukeskuksen arjessa ja tällä tavoin pystyttäisiin tukemaan henkilökunnan itseohjautuvuutta. Kehittämistyön tavoitteena oli herättää keskustelua ja luoda konkreettisia ratkaisuja valmentavan johtamisen toteutumiseen ympärivuorokautisessa hoidossa.

Tutkimuskysymykset

1. Minkälaisia koettuja haasteita ja mahdollisuuksia esimiesasemassa olevat henkilöt liittävät valmentavaan johtamiseen vanhustyössä?
2. Miten heidän mielestään koettua valmentavaa johtamista voidaan edistää vanhustyössä?

Yhteistyökumppanina kehittämistyössä toimi Helsingin kaupungin idän palvelualueella sijaitseva monipuolinen palvelukeskus. Työn onnistumisen kannalta oli tärkeää saada selvitettyä esimiesten ajatuksia valmentavasta johtamisesta sekä siihen liittyvistä mahdollisuuksista ja haasteista. Tulevaisuudessa valmentava johtaminen on entistä suuremmassa roolissa. Sosiaali- ja terveysala tulee tulevaisuudessa muuttumaan digitalisaation ja seuraavien ikääntyvien sukupolvien myötä. Tämän vuoksi myös työtapojen ja johtamiskäytäntöjen on muututtava.

Valmentavaan johtamiseen liittyy läheisesti henkilökunnan itseohjautuvuus. Itseohjautuvuuden myötä henkilökunta saa päivittäiseen työhönsä lisää vastuuta ja päätösvaltaa yhteisesti sovittujen pelisääntöjen mukaisesti. (Palvelujen johtaminen 2018.) Valmentavasta johtamisesta ja itseohjautuvuudesta hyötyvät kohdeorganisaation lisäksi yksittäiset työyhteisöt sekä asukkaat ja asiakkaat. Valmentavalla johtamisella voidaan vaikuttaa myös hoitotyön laatuun, koska itseohjautuvuus ei toteudu ilman valmentavaa johtamista ja sen merkityksen ymmärtämistä.

3 Teoreettinen viitekehys

Tutkimuksellisen kehittämistyön teoreettisena viitekehystenä toimivat valmentavan johtamisen, valmentavan esimiestyön ja itseohjautuvuuden käsitteet ja teoriat. Taulukossa 1 kuvataan lyhyesti valmentavaan johtamiseen liittyviä käsitteitä ja niiden vaikutuksia.

Taulukko 1. Keskeiset käsitteet (Martela – Jarenko 2017: 12–13, Martela – Jarenko 2015: 27, Ristikangas – Ristikangas 2010: 12, Räsänen 2007: 213.)

Käsite	Määritelmä	Vaikutukset
Valmentava johtaminen	Tavoitteellista koko organisaatiota arvostava johtamistyyli.	Yksilön potentiaali tulee tiimin ja organisaation käyttöön.
Valmentava esimies	Työntekijää tukeva toimintatapa, jossa päätöksenteko on tuotu lähelle arkea.	Vastuun jakautuminen esimiehen lisäksi alaisille.
Itseohjautuminen	Yksilön kyky toimia omaehtoisesti ilman ohjauksen ja kontrollin tarvetta.	Itsemotivoitunut työntekijä, jolla on päämäärä ja riittävä osaaminen tavoitteiden saavuttamiseen.
Itseorganisoituminen	Tiimin toimintatapa, jossa perinteiset komentoketjut ja roolit unohdetaan. Työntekijöiden keskinäinen tapa organisoitua tilanteen mukaan.	Itseorganisoituva tiimi etsii itse ratkaisuja haasteisiin selviytyäkseen niistä parhaalla mahdollisella tavalla. Ei poista esimieheltä saatua tukea.
Sisäinen motivaatio	Ominaisuus tehdä niitä asioita, jotka kiinnostavat, innostavat ja joita arvostaa.	Motivaatio omaa työtä kohtaan on arvostava.
Ulkoinen motivaatio	Tekemisen syy on irrallaan tekemisestä.	Tehdään kepin ”pelossa” ja porkkanan toivossa.

Valmentavan johtamisen juuret ulottuvat antiikin filosofiaan, jolloin hyvien kysymysten esittämisen taito oli erityisessä arvossa. Kysymysten esittäminen on vuosisatojen saatossa siirtynyt kirkonmiesten ja myöhempien tieteen tekijöiden kautta kohti nykypäivää. Valmentava johtaminen on tullut johtamiskirjallisuuteen urheilumaailman kautta 1950-luvulla. Valmentavan johtamistyylin läpimurto on tapahtunut viimeisten kahden vuosikymmenen aikana. (Ristikangas – Ristikangas 2010: 21.) Itseohjautuvuus-teorian (*self-determination theory*) ovat luoneet Richard M. Ryan ja Edward L. Deci. Teorialla tarkoitetaan motivaatiota, jota voidaan käsitellä omista asioista päättämisen, itsenäisyyden sekä yhteyden ja yhteenkuuluvuuden tunteiden kautta. Näiden tekijöiden suhdetta pohditaan oman minän ulkopuolisiin toimijoihin ja asioihin. (Deci – Ryan 2017: 5–6.)

3.1 Valmentava johtaminen

Jokaisesta voi kehittyä hyvä, tai loistavakin johtaja, jos omaa tarpeeksi tahtoa kehittää johtamiseen tarvittavia taitoja. Kuten monessa muussakin menestyksekkäässä asiassa myös johtamisessa harjoittelulla on suurempi merkitys kuin lahjakkuudella. Usean menestyvän johtajan mielestä johtajan tärkein tehtävä on varmistaa, että muut pääsevät onnistumaan. (Kurttila – Laane – Saukkola – Tranberg 2010: 20.)

Valmentava johtaminen voidaan nähdä niin sanottuna vastaiskuna perinteiselle auktoritaariselle johtamiselle. Mielikuva johtamisesta on yleensä se perinteinen, jossa ylhäältä päin sanotaan valmiiksi alaisille mitä tulee tehdä. Tämä tyyli on sopinut siihen aikaan, jolloin koko yhteiskunta toimi tiukan hierarkkisen kaavan mukaan. Nykyään ollaan entistä enemmän osa verkostomaista toimintamallia, jossa johtamista voidaan verrata vapaaehtoisen ohjaamiseen. Valmentavassa johtajuudessa tarvitaan edelleen vahvaa johtajuutta, mutta eri tavalla kuin ennen. Valmentavan johtamisen lähtökohta on, että esimies pystyy ja osaa käyttää erilaisia lähestymistapoja pyrkiessään olemaan työryhmän innoittaja ja aktiivinen vaikuttaja. (Aaltonen – Pajunen – Tuominen 2011: 301.)

Valmentavaa johtamista ei voida asettaa tiettyyn muottiin. Siitä huolimatta sillä on selkeä tarkoitus hyödyntää työntekijöiden erilaisuutta ja ohjata heitä yhteisiin päämääriin systemaattisesti asetettujen tavoitteiden avulla. (Ristikangas – Ristikangas 2010: 12.) Valmentava johtaminen nähdään kokonaisvaltaisena prosessina, joka on osallistavaa, tavoitteellista ja arvostavaa yhteistoimintaa, jossa yksilön potentiaali tulee koko ryhmän tai organisaation käyttöön. (Ristikangas – Grünbaum 2014: 13; Hellbom 2006: 74–75; Kurt-

tila – Aalto 2015: 18). Valmentavaan johtamiseen sisältyy ajatus voida antaa työntekijöille mahdollisuuksia. Samalla työntekijöitä valmennetaan kohti ammatillista kasvua. Esimiesten tulee valmentaa aktiivisesti työntekijöitä, joilla on kiinnostusta ja oma-aloitteisuutta kehittyä ammatillisesti. Valmentavan johtamisen onnistuminen vaatii esimiehen luottoa alaisiinsa ja kykyä antaa heidän tehdä päätöksiä itsenäisesti. (Vesterinen 2013: 54–59.)

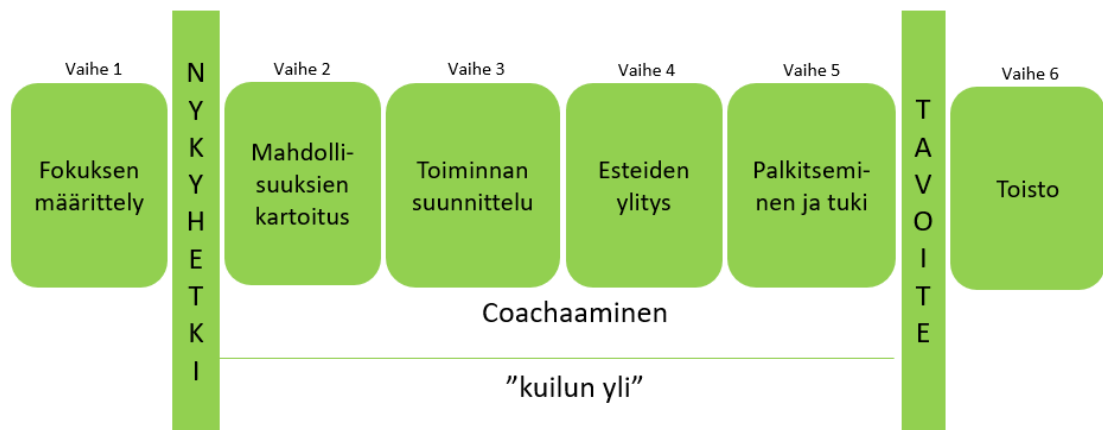
Valmentavassa johtamismallissa työntekijät nähdään oman alansa asiantuntijoina, joille voidaan delegoida tehtäviä. Valmentavan johtajan tehtäviin kuuluu työntekijöiden ohjaaminen niin, että yksikön tarpeet ja toiveet saadaan täytettyä. Tämä puolestaan vaatii henkilökunnalta itseohjautuvuutta ja rohkeutta ajatella itsenäisesti. Esimiehen rooli on antaa ammatillista palautetta ja ohjata työntekijöitä oikeaan suuntaan organisaation strategian mukaisesti. (Vesterinen 2013: 51–54.)

Valmentava johtaminen kannustaa ottamaan vastuuta ja antaa erilaisia näkökulmia, jotta jokaisen yksilöllinen työpanos saadaan kehittymään. Keskeisessä roolissa on johtajan kyky ymmärtää ja hyödyntää työyhteisön erilaisuutta. Valmentava johtaja keskittyy yksilön kehittämiseen, kasvattamiseen sekä potentiaalın löytämiseen ja sen saavuttamiseen. (Aaltonen – Pajunen – Tuominen 2005: 186.) Valmentavan johtamisen tarkoitus on toimia esimiehen perinteisten roolien tukena ja kannustaa työntekijöitä itsenäisempään päätöksentekoon, suunnitteluun ja innovaatioon. Keskeistä roolia valmentavassa johtamisessa edustavat hyvät vuorovaikutustaidot ja kyky käydä kehittämiseen tähtääviä keskusteluja työntekijöiden kanssa. (Jalava 2001: 23.)

3.2 Valmentavan johtamisen prosessi

Valmentavan johtamisen tarkoituksena on keskittyä oikeisiin asioihin ja luovaan yhteistyöhön, jotta parhaimmat tulokset olisivat saavutettavissa. Johtamisen tarkoituksena on myös varmistaa, että yhdessä sovitut asiat toteutuvat. Valmentavan johtamisen tavoitteena on yhdistää ne tavat ja tottumukset, jotka vievät työyhteisöä parhaiten kohti yhteistä päämäärää. (Kansanen 2004: 13–19.) Valmentavan johtamisen prosessiin kuuluvat olennaisesti, miten ja miksi kysymykset. Johtamiskirjallisuudessa tuodaan esiin erilaisia käytäntöjä ja keinoja, joita voi erilaisissa johtamistilanteissa kokeilla. Ennen näitä kokeiluja valmentavan johtajan/esimiehen on kuitenkin osattava esittää miksi ja miten kysymyksiä. (Ristikangas – Ristikangas 2013: 27.)

Marjo-Riitta ja Vesa Ristikangas (2010) kuvaavat valmentavaa johtamisprosessia pilari-mallin avulla. Pilari-malli perustuu ratkaisukeskeiseen oppimiskäsitykseen. Mallin mukaan historia on takanapäin ja sitä ei voi muuttaa mutta sitä tulee ymmärtää. Historian sijaan tulevaisuuteen tulee panostaa, koska siellä kaikki on mahdollista. Muutos on mahdollista oikeita valintoja ja ratkaisuja tekemällä, kunhan tavoite on konkreettinen ja tarpeeksi houkutteleva. (Ristikangas – Ristikangas 2010: 114.) Valmentavan johtamisen edistämistä on kuvattu kuviossa 1. Kuvio kertoo valmentavan johtamisen vaiheet osio kerrallaan luonnollisessa etenemis- järjestyksessä.



Kuvio 1. Valmentavan johtamisen pilari-malli. (Ristikangas – Ristikangas 2010: 114).

Pilari-mallissa olennaisinta on nykytilan ja tavoitetilan välinen kuilu. Kuuteen vaiheeseen jaettujen pilarien avulla valmennettavaa tuetaan kohti tavoitteita. Ensimmäisessä vaiheessa määritellään fokus, toisessa vaiheessa kartoitetaan mahdollisuudet. Kolmannessa vaiheessa suunnitellaan toimintaa ja neljännessä ylitetään mahdollisia esteitä. Viidennessä vaiheessa tuetaan ja palkitaan. Kuudennessa vaiheessa toistetaan ja kerrataan edellisissä vaiheissa opittuja asioita.

Vaiheesta seuraavaan siirtyminen ei kuitenkaan aina tapahdu järjestyksessä vaihe kerrallaan. Tärkeää on huomata palata vaiheissa taaksepäin esimerkiksi silloin, kun tietyn pilarin teemaan on tullut uutta informaatiota. Valmentajan ja valmennettavan välisissä keskusteluissa liikutaan vaiheesta toiseen tilanteen mukaan. On myös normaalia, että prosessin aikana tavoite muuttuu tai tarkentuu. Pilari-malli antaa rakenteen, jonka avulla valmentaja ja valmennettava rakentavat yhteistyösuhdettaan. (Ristikangas – Ristikangas 2010: 114.)

Pilari-mallin avulla valmentava esimies pitää käsissään keskustelujen punaisia lankoja ja ohjaa keskustelua pysymään oikealla radalla, jotta tavoitetaan on mahdollista päästä. Oikealla radalla pysymisen vuoksi fokuksen määrittely kannattaa tehdä huolellisesti määrittäen raamit nykyhetken ja tavoitetilan väliselle keskustelulle. (Ristikangas – Ristikangas 2010: 115.) Valmennuksen keskeisenä tarkoituksena on kehittää esimiesten ja työntekijöiden ammatillisia taitoja ja parantaa työyhteisön keskinäisiä vuorovaikutussuhteita (Kansanen 2004: 35–40).

3.3 Valmentavan johtamistyylin vaikutukset työhyvinvointiin

Uutela (2019) tuo väitöskirjassaan esiin kuinka esimerkiksi Gilbreath – Benson 2004 ovat tutkineet johtamistavan vaikutuksia työhyvinvointiin vaikuttavina tekijöinä. Esimiehellä on mahdollisuus vaikuttaa työntekijöiden elämään niin positiivisesti kuin negatiivisestikin. Valmentavan johtamisen merkitystä työtyytyväisyyteen on tarkasteltu Ellingerin ym. 2005 tutkimuksessa. Tutkimuksen johtopäätöksissä todettiin valmentavan johtamisen lisäävän työntekijöiden työtyytyväisyyttä ja suoriutumiskykyä. (Uutela 2019: 39, 42.) Työntekijöiden ja esimiesten välinen suhde on kaksisuuntainen vuorovaikutustilanne, joka vaikuttaa myös esimiehen työhyvinvointiin. Työntekijöiden työhyvinvoinnilla on yhteys esimiehen työhyvinvointiin ja työssä jaksamiseen. Tämän vuoksi valmentava johtaminen tukee myös esimiehen työhyvinvointia vastavuoroisena esimies-työntekijäsuhteena. (Viitala – Mäkelä – Hölsö 2010: 197.)

Valmentavan johtamistyylin vaikutuksia työyhteisöön on selvitetty myös Alasen (2017) ja Walleniuksen (2017) pro graduissa. Valmentavan johtajan oma johtamistyyli ja oletukset työn prioriteeteista vaikuttavat valmentajan roolin omaksumiseen. Esimiehien on tasapainoiltava ihmisten ja asioiden johtajuuden välillä. (Alanen 2017: 53.) Ihmisten ja asioiden välisestä tasapainoilusta huolimatta valmentavan johtamistyylin käyttäminen on helpottanut esimiesten työtä. Valmentavalla johtamisella on havaittu olevan positiivisia vaikutuksia kanssakäymiseen sekä yhteistyöhön. Näiden asioiden myötä valmentavan johtamisen on todettu vaikuttaneen positiivisesti koko työyhteisön ilmapiiriin. (Wallenius 2017: 67–68.)

Wales (2002) tuo esiin valmentavan johtamisen tärkeyttä johtamisen kehittämisessä. Hänen mukaansa valmentavasta johtamisesta seuraa monia erilaisia hyötyjä niin yksi-

lölle kuin yhteisöllekin. Näitä hyötyjä ovat muun muassa. itsetuntemuksen ja itseluottamuksen kasvaminen johtamisessa, erojen ymmärtäminen, stressin hallinta, työ- ja perhe-elämän tasapaino sekä kommunikointitaitojen kehittyminen.

Valmentava johtajuus tulee nähdä kokonaisvaltaisena tapana toimia, vaikuttaa ja tulla vaikutetuksi. Valmentava johtaminen on toisia arvostavaa toimintaa, joka osallistaa toimimaan yhdessä asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi. Valmentavan johtamisen tulee perustua vahvaan luottamukseen ja sen tulee kuulua kaikille työyhteisön jäsenille ei vain esimiehille. Jokaisen tulee ottaa vastuuta ja rakentaa omaa valmentavaa käytöstään, jotta työyhteisö saavuttaa yhteiset tavoitteet. Valmentavaa ajattelua ei synny ilman luottamusta. Luottamuksen tulee olla molemmin puolista yksilöiden välisistä suhteista muodostuvaa toimintaa. (Ristikangas – Ristikangas 2017: 42–45.)

Valmentavaa johtamistyyliä käyttäville esimiehille on tärkeää pystyä valmentamaan ja antamaan työntekijöille mahdollisuuksia kehittyä ammatillisesti. Työntekijöiden kokema luottamus, oikeudenmukaisuus sekä esimiehen johtamistyyli vaikuttaa ja edistää työntekijöiden sitoutumista, työmotivaatiota ja työtyytyväisyyttä. (Vesterinen 2013: 54, 60.)

3.4 Valmentavan esimiehen johtamisosaaminen

Esimiesosaaminen on laaja kokonaisuus, johon kuuluu useita erilaisia velvollisuuksia ja osaamisalueita. (Hyppänen 2007: 7). Valmentavalta esimiehellä edellytetään erilaisia taitoja ja ominaisuuksia. Hyvän valmentavan esimiehen ominaisuuksia voi pohtia tekemisen ja olemisen kautta, mitä hän tekee ja millainen hän on. (Heikkilä 2009: 129–130.) Valmentava johtajuus näkyy erityisesti kykyinä olla läsnä nykyhetkessä. Valmentava johtaja kykenee ja ennen kaikkea haluaa kohdata johdettavansa sekä yksilöinä että ryhmässä. Valmentava esimies huomioi toiset, haluaa ymmärtää ja hyödyntää erilaisuutta sekä rakentaa luottamusta ja yhdessä tekemistä. (Ristikangas – Ristikangas 2013: 42–43.)

Valmentava johtamistapa on yleisesti koettu hyväksi johtajuudeksi (Kansanen 2004: 7). Käytännössä valmentava johtaminen tulee esiin jatkuvana ja systemaattisena läsnäolona ihmisten arjessa. Esimiehen tulee tunnistaa ne suunnat ja asiat, missä haluaa ihmisten kehittyvän ja kasvavan. (Markkanen 2019.) Valmennusta esimiestyössään käyttävät johtajat ovat kuitenkin harvassa, valmentava johtamistyyli on kuitenkin opittavissa

(Kansanen 2004: 7,17). Valmentava esimiestyö on osallistavaa, arvostavaa ja tavoitteellista vaikuttamista. Kokonaisvaltaisessa valmentavassa johtamisessa yhdistyvät arvostavat asenteet, tahto, tunteet ja ajatukset. Itseensä luottava valmentava esimies on yhtä epätäydellinen työntekijä kuin kuka tahansa muukin. Tämän vuoksi on tärkeää hyväksyä tekemänsä mahdolliset virheet ja toteuttaa esimiestyötä oman persoonansa kautta. Tavallisen oloinen ja inhimillinen esimies saa todennäköisesti enemmän arvostusta ja palautetta kuin perinteinen auktoritaarinen esimies. (Ristikangas – Grünbaum 2014: 30.)

Esimiesten johtamisosaamisen voidaan katsoa rakentuvan tiedollisten ja taidollisten tekijöiden lisäksi myös tahtotekijöistä. Tiedollisia asioita ovat esimiehen perusosaamiseen liittyvät asiat kuten vastuu, strategia ja lainsäädäntö. Taidollisia tekijöitä ovat vuorovaikutukseen ja viestintään liittyvät asiat. Näiden tekijöiden lisäksi tarvitaan tahtoa, johon kuuluu motivaatio ja halu toimia esimiehenä. (Hyppänen 2007: 22–24). Viitalan (2007) mukaan valmentavaan esimiestyöhön liittyvät lähestymistavat voidaan jakaa kahteen ryhmään, voimaantumista edistävään ja mahdollistavaan käyttäytymiseen. Voimaantumista edistävässä käyttäytymisessä esimies kannustaa alaisia ylittämään omia rajoja pyrkiessään parhaimpaansa tavoitteiden saavuttamisessa. Esimies tukee alaisia kriittisessä ajattelussa ja mahdollistaa uuden oppimiseen tarvittavat resurssit ja kannustaa työntekijöitä kehittymään omaehtoisesti. Mahdollistavassa roolissa korostuvat kehittyminen ja oppimista tukeva palaute. Myös kehityskeskustelujen ja ajattelutapojen laajentamiseen tukeva kannustaminen ovat keskeisessä roolissa tavoitteiden selkeyttämisen ohella. (Viitala 2007: 86–87.)

Sekä Vesterinen (2013), että Karjalainen (2013) ovat tutkineet esimiesten taitoja valmentavana johtajana. Molemmissa tutkimuksissa nousi esiin esimiestaitojen merkitys, kun toimitaan työntekijöiden valmentajana. Tutkimuksissa korostuivat tunneällyn ominaisuudet sekä ihmissuhdetaitojen johtaminen. Karjalainen (2013) tuo esiin esimiehen valmiuksia ja taitoja valmentajan roolin omaksumisessa. Tunneällyn kuuluu vahvasti kyky motiivoida, innostaa ja sitouttaa työntekijöitä uusien asioiden kehittämiseen. Tunneällykkäiseen valmentavaan johtamiseen kuuluu kyky tunnistaa ihmisten vahvuuksia ja heikkouksia. (Karjalainen 2013: 66)

Valmentavaan johtamiseen kuuluu työntekijöiden ajattelu kollegoina, joiden kanssa työskennellään yhdessä yhteisten asioiden kanssa. Valmentaminen vaatii aitoa yhteistyötä työntekijöiden kanssa. Esimiesten on kuunneltava työntekijöitä, heidän on ymmärrettävä ja hyväksyttävä kuulemansa. Työntekijöiden kuunteleminen lisää heidän

kokemaansa luottamusta esimieheensä ja hänen toimintaa kohtaan. (Park – McLean – Yang 2008: 6–7.) Taito kuunnella on yksi valmentavan esimiehen tärkeimmistä ominaisuuksista. Kuunteleminen on tilan antamista ja luottamuksen osoittamista. (Ristikangas – Grünbaum 2013.) Vuorovaikutteiset keskustelut työntekijöiden ja esimiesten välillä ovat valmentavan esimiehen avaimia työhyvinvoinnin tukemisessa. Valmentavassa johtamisessa keskeisessä roolissa on itseohjautuvien tiimien yhteisöllisyyden ja toiminnan tarkkailu. Valmentavalta johtajalta voidaan odottaa aitoa kiinnostusta ja vuorovaikutusta toimiessaan työntekijöiden kanssa. Kiinnostusta ja työntekijöiden tukemisen halua osoittamalla syntyy myönteinen vuorovaikutussuhde esimies-alaisuuteisiin. (Uutela 2019: 145.)

Valmentavassa johtamisessa yksi tärkeimmistä keskeisistä tekijöistä on esimiehen henkilökohtaiset valmiudet, taidot ja tunneäly. Nämä tekijät auttavat valmentavan esimiehen roolin omaksumista ja sen soveltamista käytännön esimiestyöhön. (Karjalainen 2013: 67–68.) Olipa kyseessä urheilu- tai työelämä, valmentajan on tunnettava valmennettavansa heikkoudet ja vahvuudet sekä osattava ottaa ne huomioon. Valmentaja korjaa ja ohjaa oikeaan suuntaan ja antaa palautetta toiminnan arjessa. Valmentajan tehtävä on auttaa tavoitteiden asettamisessa ja niihin pääsemisessä. (Martela – Jarenko 2015: 115.)

3.5 Valmentavan esimiestyön haasteet ja mahdollisuudet

McCarthy ja Milnerin (2013) tutkimuksessa tuotiin esiin valmentavaan johtamiseen liittyviä haasteita, kuten ristiriitoja, joita esimies voi kokea valmentajan roolissa. Valmentavana johtajana toimiminen ei onnistu ilman organisaation johdon tukea. Koko organisaation johdon tuella voidaan vaikuttaa koettuun valmentavaan johtamiseen ja sen viemiseksi osaksi päivittäistä toimintaa. (McCarthy – Milner 2013: 768, 775–776.)

Valmentavassa kulttuurissa palautteen antaminen ja vastaanottaminen nähdään mahdollisuutena, ei uhkana, kuten aiemmin on saatettu ajatella. Esimiesten tulisi näyttää esimerkkiä rakentamalla palautekulttuuria. Valmentava johtaminen mahdollistaa palautteen antamisen ja vastaanottamisen arvostavalla tavalla. Jokaiselle työntekijälle annetaan mahdollisuus kehittää työtään ja kehittyä työssään omien kiinnostusten mukaan. Valmentava johtamiskulttuuri mahdollistaa pitkällä aikavälillä tapahtuvan työntekijöiden valmentamisen tulevaisuuden menestyjiksi. (Ristikangas – Ristikangas 2013: 273.)

Saarikoski (2019) tuo pro gradu -tutkielmassaan esiin valmentavien johtamismenetelmien näkyviä hyötyjä esimerkiksi työntekijöiden ja asiakkaiden välisissä haasteellisiksi koetuissa tilanteissa. Valmentavan esimiehen johtamistaidot kehittävät henkilökunnan ja lähiesimiehen välistä kommunikaatiota. Valmentavan johtamisen menetelmät tarjoavat lähiesimiehille keinoja tiedostaa työyhteisössä vallitsevia tilanteita, jolloin niihin reagointikyky voi olla auktoritaarista johtamistyyliä parempi. Saarikoski tuo esiin päätöksenteon prosessiin liittyvän kuormittavuuden vähentyneen tai helpottuneen niissä tilanteissa, joissa valmentava esimies on saanut otettua työntekijöitä mukaan päätöksenteon prosessiin. (Saarikoski 2019: 45, 48)

Niin kutsutut vapaamatkustajat ja välinpitämättömät työntekijät ovat selkeä haaste valmentavan johtamisen toteutumiselle. Jos yhteisesti sovituista linjauksia ei pidetä kiinni, on toimintatapaan puututtava mahdollisimman varhaisessa vaiheessa. Nämä henkilöt tarvitsevat valmentavaa ja ohjaavaa palautetta sekä tukea toimintansa uudelleen suunnittamiseen. (Ristikangas – Ristikangas 2013: 258.)

Valmentavan johtamisen tuomiin uudistuksiin liittyy päätöksenteon siirtäminen esimiehiltä henkilökunnalle. Tämä voi olla esimiehelle sekä haaste että mahdollisuus. Laukkasen (2014) mukaan johtamiseen liittyvään keskusteluun liittyy usein jollain tasolla valta, vaikka sitä ei ääneen sanotakaan. Valtakeskustelu herättää usein tunteita, sekä positiivisia että negatiivisia. Johtamiseen liittyy myös tiedostamatonta ja tiedostettua valtaa. Valta on aina osa ihmisten välisiä suhteita. (Laukkasen 2014: 17 – 18)

3.6 Valmentava johtaminen hoitotyössä

Perinteisesti suurissa organisaatiomuutoksissa on totuttu ajattelutapaan, jossa organisaation ylin johto ohjaa toimintaa. Ylimmän johdon määrittellessä strategiset suuntalinjat, jää perinteisessä ylhäältä alaspäin johtamisessa keskijohdon vastuulle vision konkretisoiminen ja toteuttaminen. Muutostilanteissa esimiehen tehtäväksi jää usein ylemmän johdon suunnitteleman vision pilkkominen pienempiin välitavoitteisiin. Vision pilkkomisella tulevasta muutoksesta tulee helpommin ymmärrettävä kokonaisuus. Työntekijät pitävät tärkeänä, että heidän työlleen luodaan selkeät raamit esimiehen toimesta ja tällä tavoin heitä ohjataan kohti päämäärää. Jatkuvassa työelämän muutoksessa esimiehen tehtävä on suunnitella realistiset tavoitteet lyhyelle aikavälille ja ohjata yksikön toimintaa kohti vision päämäärää. (Laurila 2017: 138–139.) Valmentavaa johtamistapaa voidaan käyttää hoitotyön organisaatioissa eri tasoilla ja sen avulla kyetään parantamaan hoidon

laatua ja potilasturvallisuutta sekä kehittämään toisenlaista työympäristöä. (Kowalskin ja Casperin 2007: 172–178)

Valmentava johtaminen on tullut osaksi sosiaali- ja terveysalan johtamiskäytäntöjä entistä vahvemmin. Hoitotyössä esimies auttaa henkilökuntaa löytämään parhaimmat ratkaisut arjen haasteisiin motivoinnin, rohkaisemisen ja kannustamisen kautta. Esimiehen ei esimerkiksi itse tarvitse olla mukana kokouksissa vaan hän voi velvoittaa henkilökuntaa osallistumaan ja raportoimaan niitä asioita, joita on kehitetty ja suunniteltu. Tällä tavoin lisätään hoitajien arvostusta esimiestä kohtaan, joka toiminnallaan viestittää luottavansa henkilökuntaan ja arvostavansa heidän ideoitaan ja luovuuttaan. Henkilökunnalle luotujen vaikutusmahdollisuuksien myötä heidän mielenkiintonsa kohdistuu omantyyön kehittämiseen ja siihen, miten se vaikuttaa työyhteisön toimintaan. (Laaksonen – Ollila 2017: 253–254, 257.)

Yhä useammin ajatellaan, että työntekijä on oman työtehtävänsä paras asiantuntija. Valmentava johtamistyyli, jossa esimies selvittää haasteita yhdessä henkilöstön kanssa tukee ajatusta henkilöstölähtöisestä kehittämisestä. (Auvinen, S – Auvinen, V – Heiniö – Kärki – Lyyra – Mattila – Nousiainen – Porevuo – Vähäliitto 2014: 18–19.) Niille osastonhoitajille, jotka hyödyntävät valmentavaa johtamistyyliä, on tärkeää voida antaa mahdollisuuksia työntekijöille ja parantaa valmennuksen avulla heidän ammatillisia taitoja. (Vesterinen 2013: 54.) Ajatusta tukevat myös esimieslähtöisen kehittämisen ja auktoritaarisen johtamismallin purkaminen. Valmentava esimiestyö näyttäytyy kuntasektorin esimiestyössä pitkäntähtäimen tavoitteiden asettamisena. Tämä puolestaan vaatii esimiehiltä asennemuutosta kohti tavoitteilla ja vuorovaikutuksella johtamista. (Auvinen ym. 2014: 18–19.) Valmentavaa johtamistyyliä käyttävät osastonhoitajat huomioivat työntekijöiden ammatillista kehittymistä kannustamalla ja rohkaisemalla heitä opiskelemaan uutta ja ylläpitämään ammatillista osaamistaan. (Vesterinen 2013: 54–55.)

3.7 Itseohjautuvuus ja itseorganisoituminen

Itseohjautuvuudella tarkoitetaan yksilön kykyä toimia oma-aloitteisesti ilman perinteistä organisaatorakennetta, jossa johto sanelee toimintatavat. Itseohjautuvalla työntekijällä on oltava halu tehdä työtään motivoituneesti, hänellä tulee olla riittävä osaaminen ja päämäärä mihin pyrkiä. Ilman tarvittavia taitoja itseohjautuvuus ei toteudu. Itseohjautuvuu-

teen liittyy kyky johtaa itseään. Itsensä johtamiseen liittyvät ajanhallinta, tehtävien asettaminen ja resurssien hallinta. Perinteisesti ajatellen nämä ovat kuuluneet esimiesten ja ylemmän johdon tehtäviin. (Martela – Jarenko 2017: 12–13.)

Itseohjautuvuuteen liittyy keskeisesti henkilökunnan mukaan ottaminen päätöksen tekoon Tämä ei kuitenkaan automaattisesti tarkoita sitä, että työntekijöiden tulisi saada osallistua kaikkiin päätöksenteon vaiheisiin. Tärkeimpänä itseohjautuvuuden tavoitteena voidaan pitää työntekijöiden riittävää vapautta asettaa konkreettisia tavoitteita ja mahdollisuuksia löytää reitti tavoitteiden saavuttamiseen. Esimiesten tulisi kannustaa työntekijöitä arvioimaan realistisesti tavoitteiden saavuttamista. Lisäksi esimiesten tulisi pystyä luomaan informatiivinen konteksti tavoitteiden saavuttamiseksi. Samalla esimiesten tulisi antaa rakentavaa palautetta, jolla voidaan tukea itseohjautuvuutta ja vastuun ottamista. (Sundholm 2000: 27.)

Itseohjautuvuuden ollessa yksilön ominaisuus mielletään itseorganisoituminen henkilökunnasta koostuvan tiimin ominaisuudeksi. Itseorganisoituminen on toimintamalli, jossa perinteiset ylhäältä alaspäin tulevat komentoketjut ja organisaation toimintaan liittyvät kiinteät roolit unohdetaan ja tilalle otetaan työntekijöiden keskinäinen tapa organisoitua tilanteen mukaan. Itseorganisoituva tiimi etsii itse ratkaisuja haasteisiin selviytyäkseen niistä parhaalla mahdollisella tavalla. (Martela – Jarenko 2017: 12–13.) Itseorganisoituvan tiimin tulee voida kysyä esimieheltä neuvoa ja tukea omille ajatuksille (Malo 2012: 70). Itseorganisoituminen ei poista esimiehen tuen merkitystä päätöksenteon tukena. Tukea voidaan tarvita mitä erilaisempiin asioihin varsinkin itseohjautuvuuden ja itseorganisoitumisen alkumetreillä. Itseorganisoituvan tiimin tulee huomioida toiminnassaan organisaation arvot ja yhdessä sovitut rajat, joiden mukaan toimitaan.

Itseohjautuvuus ja perinteisten toimintaketjujen purkaminen eivät kuitenkaan tarkoita sitä, että itseohjautuvat henkilöt ja itseorganisoituvat tiimit voivat toimia ilman mitään pelisääntöjä. Itseorganisoituvat tiimit sopivat toiminnalleen reunaehdot, joiden mukaisesti itseohjaututaan. Itseohjautuvuuden myötä itseorganisoituvan tiimityön käynnistyminen perinteiseen organisaatiohierarkiaan tottuneessa työyhteisössä ei käy kädenkäänteessä. Itseohjautuvaan toimintamalliin siirtyminen vaatii sekä esimiehiltä, että työntekijöiltä kokeiluhaluutta ja kykyä oppia pois vanhasta tavasta kehittää työyhteisön toimintaa. (Martela – Jarenko 2017: 12–13.)

Itseohjautuvat tiimit nähdään uutena mahdollisuutena myös sosiaali- ja terveysalalla. Itseohjautuvasta toiminnasta ja sen hyödyistä on saatu hyviä kokemuksia varsinkin kotihoidon puolelta. Tunnetuimpia esimerkkejä on hollantilainen ikääntyneille tarkoitettu kotihoitopalvelu Buurtzorgin toiminta, jossa itseohjautuvat tiimit sopivat ja suunnittelevat työnsä yhdessä. Tiimit käyvät kokouksissaan läpi asioita aina budjetin toteutumisesta, resurssitarpeeseen ja uusien työntekijöiden perehdyttämiseen. Keskeisimmässä roolissa itseohjautuvuuden toteutumisessa on kokouksissa kiertävät vastuut ja roolit. (Ojala – Mäki 2017: 269.)

Suomessa julkisissa sosiaali- ja terveyspalveluissa on koettu tärkeäksi kehittää toimintaa itseohjautuvaan suuntaan. Tavoitteena on ollut tuottavuuden, asiakaskokemuksen, palvelujen vaikuttavuuden ja työhyvinvoinnin kehittyminen myönteisempään suuntaan. (Ojala – Mäki 2017: 270.) Itseohjautuvuuden kehittäminen on ollut suomessa viime vuosina yleistä niin kotihoidossa kuin ympärivuorokautisen hoidon puolella. Esimerkiksi Miskala, Saksa ja Uurto (2017) ovat Sosiaali- ja terveysalan koulutusohjelman (YAMK) opinäytetyössään selvittäneet kotihoidon työntekijöiden kokemuksia tiimikokeilumallista, joka perustuu itseohjautuvuuteen.

3.8 Sisäinen ja ulkoinen motivaatio

Itseohjautumiseen liittyy vahvasti sisäinen motivaatio omaa työssä kehittymistä kohtaan. Sisäinen motivaatio on työntekijän ominaisuus, jota on vaikea oppia. Sisäisen motivaation omaava työntekijä nauttii itse työn tekemisestä ja arvostaa omaa työtään. Sisäinen motivaatio lähtee henkilöstä itsestään, sitä ei pysty ohjaamaan ulkoapäin. Työntekijöitä voi kuitenkin kannustaa löytämään oma sisäinen motivaatio, joka auttaa itseohjautuvuuden toteutumisessa. Ilman oman työn arvostamista on vaikea motivoitua työstään ja sen kehittämisestä. (Martela – Jarenko 2015: 26.)

Sisäinen motivaatio herää eloon silloin, kun työntekijän psykologiset perustarpeet ovat kunnossa. Jotta sisäinen motivaatio syntyy, työn pitää antaa tekijälleen enemmän kuin ottaa. Työn pitää innostaa niin, että työtä kohtaan syntyy sisäinen motivaatio, eikä ulkoapäin saneltua pakkoa eli ulkoista motivaatiota. Kun sisäinen motivaatio on vankalla pohjalla, työntekijällä on halu kehittää itseään ja työtään. (Martela – Jarenko 2015 :13, 17.) Sisäisen motivaation herättäviä perustarpeita ovat osallisuus, osaaminen ja itsenäisyys. Nämä ovat olennaisia asioita myös motivaation syntymisen ja hyvinvoinnin kannalta. (Deci – Ryan 2017: 11.)

Psykologisista perustarpeista autonomia nousee ensimmäisenä esiin. Työn tekeminen on mahdollisuus tehdä itseä kiinnostavia asioita ilman ulkopuolista pakkoa. Toisena asiana esiin nousee kyvykkyyden tunne. Työn tulee tarjota sopivassa määrin haasteita, joihin on mahdollisuus käyttää omaa osaamistaan. Työssä tulee päästä kehittymään ja saada merkityksellisyyden tunne saamalla asioita aikaan. Yhteenkuuluvuuden tunne ja hyvän tekemisen tarve ovat myös psykologisia perustarpeita. Työntekijän kokemus kuumisesta osaksi yhteisöä ja mahdollisuus tehdä hyvää työnkautta kasvattavat sisäistä motivaatiota. (Martela – Jarenko 2015: 29–31.)

Ulkoisella motivaatiolla tarkoitetaan motivaatiota, jossa tekemisen tarkoitus on itse tekemisestä irrallaan. Ulkoisen motivaation omaava henkilö ei innostu työtehtävistään. Ulkoisen motivaation ohjaamana työstä odotetaan ulkoista palkkiota tai tehtävä tehdään, jotta mahdollisilta rangaistuksilta vältytään. Ulkoista motivaatiota ohjaa vertaiskuvallisesti sanottuna keppi tai porkkana -ajattelu (Martela – Jarenko 2015: 25–26.) Sisäisen ja ulkoisen motivaation eroja on kuvattu taulukossa 2.

Taulukko 2. Sisäisen ja ulkoisen motivaation eroavaisuuksia. (Martela – Jarenko 2015: 27.)

Sisäinen motivaatio	Ulkoinen motivaatio
Motivaation lähde	
Sisäinen innostus tekemiseen	Ulkoiset palkkiot ja rangaistukset
Positiiviseen etsiytyminen	Negatiiviselta suojautuminen
Motivaation tuntuminen	
Proaktiivista	Reaktiivista
Tekeminen vetää puoleensa	Ihminen työntää itseään kohti
Rohkeus	Pelko
Innostavaa, iloista	Stressaavaa, ahdistavaa
”Leikki”	”Keppi ja porkkana”
Motivaation seuraus	
Laajentaa näkökulmaa	Kaventaa näkökulmaa
Näkee mahdollisuuksia	Näkee uhkia
Energisoivaa	Kuluttavaa

Tutkimusten mukaan sisäinen ja ulkoinen motivaatio voidaan nähdä suhteessa toisiinsa kääntäen verrannollisina. Käytännössä on havaittu itsenäisten ja itseohjautuvien ihmisten kokevan korkeampaa sisäistä motivaatiota kuin niiden työntekijöiden, jotka kokevat työssään ulkoapäin tulevaa kontrollointia. (Deci – Ryan 2017: 227–268.)

4 Kehittämistyön toteutus

Kehittämistyö toteutettiin laadullisen tutkimuksen menetelmiä käyttäen. Laadullisella tutkimuksella pyritään ymmärtämään yksilön näkemystä ja kuvailua (Hirsjärvi – Remes – Sajavaara 1998: 161). Laadullisessa tutkimuksessa työn koolla ja laajuudella ei ole suoranaista merkitystä kehittämistyön onnistumisen kannalta. Laajuuden ja koon sijaan tulisi kiinnittää huomiota aineiston sisältöön ja pyrkiä sen avulla kuvaamaan ja ymmärtämään tiettyjä tapahtumia ja toimintoja. (Eskola – Suoranta 1998: 61–62.)

Opinnäytetyön aihe ja tavoite ohjasivat tutkimustavan valintaa. Tutkimustavan valintaan vaikutti myös haastatteluun osallistuneiden määrä. Kehittämistyön tarkoituksena oli selvittää haastatteluihin osallistuneiden kokemuksia valmentavasta johtamisesta vanhus-työssä.

Kehittämistyön aineiston keräämiseksi haastateltiin kohde organisaation eli monipuolisen palvelukeskuksen esimiesasemassa olevat kuusi henkilöitä. Haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina, joissa noudatettiin teemahaastattelun periaatetta. Teemahaastatteluilla päästiin todennäköisemmin syvemmälle asiaan kuin muilla haastattelumenetelmillä. Avoimia kysymyksiä esittämällä haastateltavat esimiehet pääsivät vapaammin kertomaan keskustelun edetessä ajatuksiaan ja tuntemuksiaan valmentavasta johtamisesta. Haastattelut toteutettiin kevään 2019 aikana. Teemahaastatteluilla kerätyn aineiston analyysin jälkeen haastatteluun osallistuneille esimiehille ja monipuolisen palvelukeskuksen johtajalle ja palvelupäällikölle järjestettiin työpajatyöskentely, jossa käytiin yhdessä läpi aineistosta nousseita asioita ja pohdittiin miten valmentavaa johtamista, voidaan kohdeorganisaatiossa edistää.

Ennen yksilöhaastatteluja toteutettiin pienimuotoinen taustakysely (liite 1), jossa selvitettiin työkokemuksen ja esimieskokemuksen määrää. Tämän lisäksi vastaajia pyydettiin muutamalla lauseella kuvamaan ajatuksiaan valmentavasta johtamisesta ja itseohjautumisesta. Taustakyselyn tulokset jäivät vain kehittämistyön kirjoittajan käyttöön, koska niiden julkistamisella ei pystytä suojaamaan haastatteluun osallistuneiden anonymiteettiä. Taustakyselyn vastausten perusteella tehtiin tarvittaessa lisäyksiä alustavaan teemahaastattelun runkoon (liite 2), jonka pohjalta yksilöhaastattelut toteutettiin. Ennakkokyselyn pohjalta esiin nousseet mahdolliset tarkentavat kysymykset esitettiin yksilöhaas-

tattelussa kaikille osallistujille. Ennakkokyselyn yhteydessä haastateltaville annettiin al-lekirjoitettavaksi suostumus asiakirja, jossa kerrottiin lyhyesti kehittämistyöstä ja pyydet-tiin suostumus haastatteluun osallistumisesta (liite 3).

Haastattelutilanteessa oli pysyttävä dialogisessa keskustelussa objektiivisena, etteivät haastateltavat tule johdatelluksi. Tämä pyrittiin poissulkemaan teemahaastattelukysy-mysten asettelussa. Kysymykset esitettiin siten, että haastateltavat pystyivät vastaa-maan niihin avoimesti kertomalla kokemuksistaan ja tunteistaan. Ennen haastatteluja oli hyvä pohtia haastattelujen onnistumista, aineiston riittävyttä ja haastateltavien henkilöi-den persoonan vaikutusta tutkijan tapaan analysoida tietoa. Etukäteen pohditut asiat osoittautuivat kuitenkin tarpeettomiksi kehittämistyön edetessä. Toisaalta asioiden poh-timinen etukäteen antoi luottamusta haastattelujen onnistumiseen sekä aineiston ana-lyysiin.

Haastattelun teemat valittiin niin, että ne kattoivat koko kehittämistyön valitun ilmiön mah-dollisimman hyvin. Haastatteluissa esitetyillä kysymyksillä tuli varmistaa kaikkien ilmiöön liittyvien osa-alueiden mukaantulo. Kananen (2012) mukaan teemoilla pyritään eri näkö-kulmista katsottuna ymmärtämään ja paljastamaan ilmiöön liittyvä salaisuus. Ilmiön sa-laisuutta voidaan kuvata sipulina, jossa on eri kerroksia. Kerroksia pitää kuoria, jotta yti-meen päästään käsiksi. (Kananen 2012: 102.)

Laadullisessa tutkimuksessa ei muodostu etukäteis- hypoteeseja, ne muodostuvat tutki-musprosessin aikana. Tutkittavan kohteen tulee tulla tutuksi tutkijalle ja hänen tulee tehdä erilaisia kysymyksiä, hypoteesin selvittämiseksi ja ratkaisemiseksi. (Alasuutari 2011: 268–269.)

4.1 Aineiston analyysi

Haastattelujen avulla kerättyä aineistoa analysoidaan analyysimenetelmillä, jotta aineis-tosta saadaan vastaukset eli tutkimustulokset, joiden täytyy vastata tutkimuskysymyksiin (Kananen 2015: 12). Ennen kuin aineistoa pystytään analysoimaan, on se litteroitava. Tällä tarkoitetaan kerätyn aineiston muuttamista kirjalliseen muotoon. Teemahaastatte-lulla kerätty aineisto kirjoitetaan tekstimuotoon mahdollisimman tarkasti. Tutkija joutuu ratkaisemaan kuinka yksityiskohtaisesti hän litteroinnin suorittaa, sillä litterointi on melko hidas vaihe kehittämistyön etenemisessä. Litterointia tehdessä voidaan kirjoittaa teksti

pelkän puheen muotoon tai äänen painot ja eleet auki kirjoitettuna. Litteroinnin hankaluutta lisää se, ettei etukäteen voida tietää mitä aineistosta loppujen lopuksi tarvitaan tulosten muodostamiseen. (Kananen 2014: 99, 102.)

Tekstimuotoon kirjoitettua aineistoa muodostui tässä kehittämistyössä yhteensä 43 sivua. Litterointi suoritettiin sanatarkasti, jättäen pois kuitenkin peräkkäin ja usein toistuneet ”niin”, ”ja”, ”tota”, ja ”että” ilmaisut sekä äänen painot.

Laadullisen aineiston analyysiin ei ole käytettävissä samanlaisia teknisiä sovelluksia kuin määrällisessä tutkimuksessa. Laadullisen tutkimuksen analyysissä ei voida käyttää tiettyjä selkeitä, loogisesti eteneviä kaavoja. On kuitenkin olemassa erilaisia tarkastelutapoja ja kaavoja, joiden avulla aineistoa voidaan käydä läpi systemaattisesti. Aineiston analyysin tavoitteena on saada ymmärrys aiheesta ja ymmärtää, mitä olennaista ja mitä lisäarvoa aineisto kertoo tutkittavasta aiheesta. Analyysivaiheessa kerätty aineisto pilkotaan ja puretaan aihealueen mukaisiin osiin, jonka jälkeen siitä kootaan ja eheytetään yhteneväisiä teemoja. Tarkoituksena on jäsentää ja jakaa kokonaisuuksia pienempiin osiin, jonka jälkeen näitä osioita on helpompi tarkastella. Analyysin avulla aineistosta tulisi löytää yksittäisten vastausten lisäksi jotain yleisempää ja suurempaa. (Saaranen-Kauppinen – Puusniekka 2006.) Kehittämistutkimuksen analyysi toteutettiin teemoittelun ja aineistolähtöisen sisällön analyysin periaatteita noudattaen ilman ennako-oletuksia esiin nousseista teemoista.

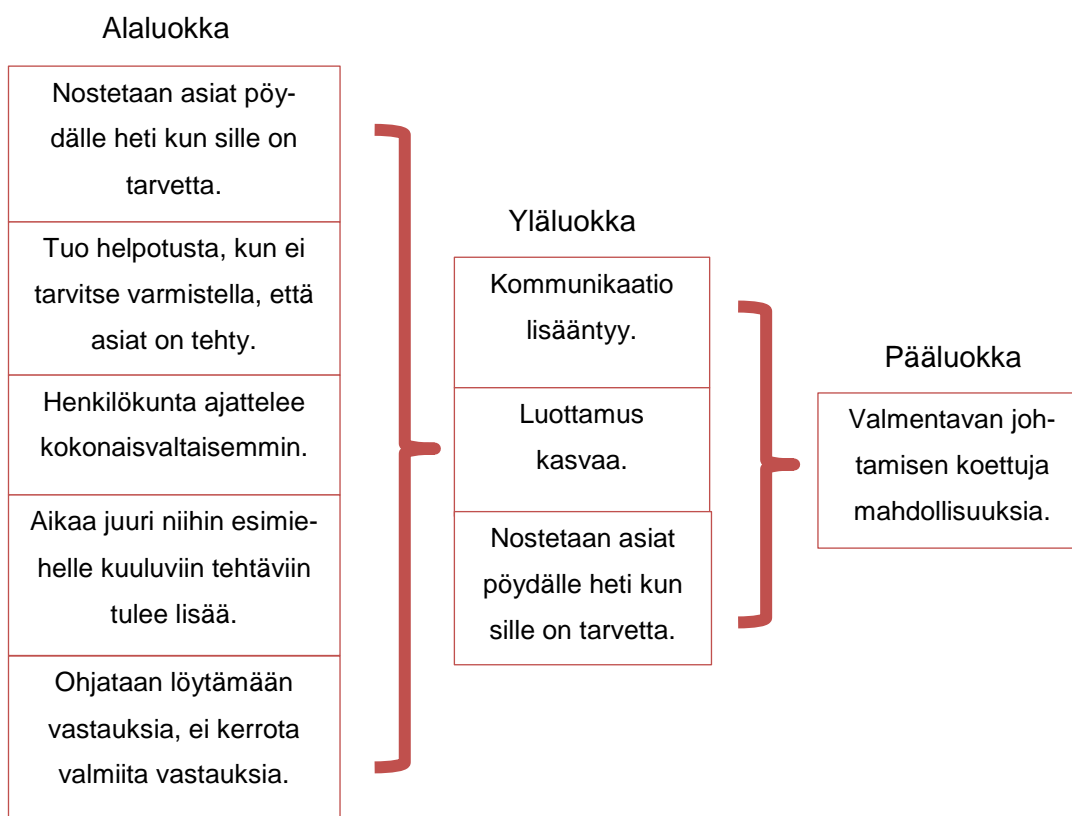
Aineiston analyysiin voidaan käyttää teemoittelua varsinkin silloin kun aineisto on kerätty teemahaastattelun avulla. Kaikille haastatteluun osallistuville esitetään samat kysymykset. Kysymysten järjestys voi vaihdella haastattelusta riippuen, mutta tällä ei ole merkitystä aineiston analyysin kannalta. Esitettyjen teemojen alle voidaan saada haastattelusta riippuen eri määrä aineistoa. Tutkijan tulee selvittää, mitä aineisto haluaa hänelle kertoa ja miten saadaan selville aineiston itseensä kätkemä salaisuus. Tutkimuslöydösten ja teoreettisen viitekehyksen välille rakennetaan aineiston analyysin valmistuttua vuoropuhelu, jossa tutkimustulokset ja teoria kohtaavat. (Kananen 2012: 12, 117.) Kehittämistyön tuloksia peilataan myös aiemmin tehtyjen tutkimusten tuloksiin.

Kehittämistutkimuksen analyysi toteutettiin aineistolähtöisen sisällönanalyysin periaatteita noudattaen. Analyysin alkuvaiheessa aineistoa luettiin useaan kertaan läpi. Tässä vaiheessa esiin nousi haastateltavien kuvauksia valmentavasta johtamisesta sekä sen

soveltamisesta ja merkityksestä vanhustyössä. Tähän liitettiin vahvasti myös työssä jakaminen ja viihtyminen. Työssä viihtymistä tuotiin esiin niin oman kuin henkilökunnan näkökulmasta. Myös valmentavan johtamisen haasteet ja mahdollisuudet nousivat esiin aineistosta useassa eri yhteydessä. Itseohjautuvuus mainittiin tai sitä sivuttiin lähes jokaisesta muusta aiheesta keskustellessa.

Aineiston analyysin edetessä muodostui selkeästi kaksi teemaa, joiden alle haastattelun tulokset koottiin. Alkuperäisestä aineistosta tunnistetut kuvaukset muutettiin pelkistettyyn muotoon tiivistämällä. Tiivistämisen jälkeen aineisto ryhmiteltiin erilaisiin luokkiin yhtäläisyyksiä ja eroavaisuuksia etsien, tämän jälkeen saman sisältöiset alaluokat yhdistettiin yläluokiksi ja lopulta näille muodostettiin yhteinen pääluokka. Taulukossa kolme on esimerkki tämän työn aineistolähtöisestä sisällön analyysistä.

Taulukko 3. Aineistolähtöisen sisällönanalyysin esimerkki



Pääluokiksi muodostuivat valmentavan johtamisen haasteet ja mahdollisuudet. Teemojen välillä on runsaasti keskinäisiä yhteyksiä ja ne liittyvät vahvasti toisiinsa haastattelui-

hin osallistuneiden henkilöiden puheessa. Aineiston ryhmittelyvaiheessa teemoitetut ilmaisut tulostettiin kahtena kappaleena, joista toiset leikattiin erilleen ja toinen koodattiin yhteensopivalla värillä leikatun osion kanssa, jotta alkuperäiseen ilmaisuun voitiin palata missä vaiheessa tahansa kehittämistyön vaiheessa.

4.2 Eettisyys ja luotettavuus

Kehittämistyötä varten haettiin tutkimuslupa Helsingin kaupungilta. Lupa myönnettiin maaliskuussa 2019. Tutkimusluvan lisäksi jokaiselta yksilöhaastatteluun osallistuvalla henkilöltä pyydettiin erillinen suostumus kehittämistyöhön osallistumisesta ja haastattelutilanteen tallentamisesta äänitettyyn muotoon.

Tieteellinen tutkimus on eettisesti hyväksyttävää ja luotettavaa silloin kun tutkimus suoritetaan hyvän tieteellisen käytännön mukaisesti (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012). Kehittämistyössä noudatettiin sekä tieteen sisäistä että ulkoista tutkimusetiikkaa. Tieteen sisäisellä etiikalla tarkoitetaan tutkimuksen suhdetta tutkimuskohteeseen ja tavoitteeseen. Tutkimuksen eettisyyttä pohditaan ja arvioidaan koko prosessin ajan. Tutkimusaineistoa ei luoda tyhjästä vaan aineisto kerätään vapaaehtoisesti haastatteluun osallistuneilta henkilöiltä. Haastatteluihin osallistuvien mielipiteitä kunnioitetaan. Haastatteluihin osallistuville ihmisille on selvitettävä tutkimuksen tavoite ja menetelmät. Samalla tutkijan tulee toimia tutkimuksen edistämistä tukevalla tavalla. Tutkimukseen osallistuvilla henkilöillä on koska tahansa oikeus perua suostumuksensa osallistua tutkimukseen ilman seuraamuksia. (Kankkunen – Vehviläinen-Julkunen 2017: 212–214.)

Kerätty aineisto on tarkoitettu vain kehittämistyön tekijän käyttöön. Aineistoa käsiteltiin luottamuksellisesti ja sitä käytettiin vain tämän kehittämistyön tekemiseen. Haastatteluun osallistuvien henkilöiden anonymiteetti pidettiin salattuna koko kehittämistyön ajan. Haastateltavien yksityisyyden suojaamisen vuoksi tulososuudessa olevien aineistosta esiin nousseiden suorien lainauksien yhteydessä ei mainita numerolla tai muulla tunnistella, kuka haastateltavista asian on tuonut esiin. Tällä suojellaan haastateltavien yksityisyyttä, koska kohdeorganisaation henkilökunta tietää missä järjestyksessä haastattelut on toteutettu. Haastattelutilanteissa esiin nousseita mahdollisia haittoja oli hyvä pohtia etukäteen. Tämä auttoi haastattelujen sujumista. Aineistoa kerätessä haastattelija ohjasi keskustelua ammatillisesti eteenpäin.

Aineiston keräämisen ja analysoimisen jälkeen esiin nostettiin haastatteluissa ilmenneet keskeiset tulokset. Haastatteluaineistosta esiin tulleet tulokset käytiin läpi yksilöhaastatteluihin osallistuneiden henkilöiden kanssa esimiesten yhteisessä kehittämispäivässä syyskuussa 2019. Kehittämistyön myötä pyrittiin siihen, että valmentava johtaminen saa aikaisempaa selkeämmän rooliin esimiesten käytännön työssä.

Kehittämistyön tulosten raportointi tehdään luotettavasti tietoa muuntelematta tai salaamatta. Luotettavuus osoitetaan huolellisuudella, viitteiden ja lähteiden tarkalla merkinnällä. Lähteiksi pyritään etsimään uusinta ja tieteellisesti korkeatasoista tietoa.

5 Tulokset

5.1 Valmentavan johtamisen koettuja mahdollisuuksia esimiestyössä

Valmentavan johtamisen ja itseohjautuvuuden termit olivat tuttuja kaikille kuudelle haastatteluun osallistuneelle henkilölle. Käsitteiden ymmärtämisessä ja käytännön toteutuksessa oli jonkin verran eroja. Eroja oli myös siinä mitä valmentavan johtamisen ajatellaan merkitsevän juuri vanhustyössä ja ympärivuorokautisessa hoivassa. Haastateltavat kokivat valmentavan johtamisen olevan monella tapaa samaa kuin mitä se on jollain muullakin alalla. Valmentavan johtamistyylin koetaan olevan samanlainen johtamisen tyyli kuin joku muukin perinteisempi ja tunnetumpi johtamisen tyyli:

Minusta se valmentava johtaminen ei niinku kato sitä missä sitä käytetään, sitä voi käyttää riippumatta siitä missä sitä ollaan töissä.

Valmentavan johtamisen soveltuminen moniin erilaisiin tilanteisiin oli haastateltavien mielestä ehdoton mahdollisuus. Kaikki haastatteluun osallistujat olivat yksimielisiä siitä, että esimiehillä on vielä melko pitkä matka kohti valmentavan johtamisen onnistumista ja työntekijöiden itseohjautuvuuden tukemista. Valmentava johtaminen nähdään ohjauksena ja tukena, jolla pyritään kohti oman työn hallintaa ja luovuutta, tai pyritään takaamaan asukkaalle kaikkein paras ja laadukkain hoito.

Valmentava johtaminen nähdään toimintamallina, jossa ei anneta valmiita vastauksia vaan ohjataan henkilökuntaa huomaamaan itse vastaukset arjen haasteisiin. On kuitenkin tärkeää pitää huolta, että henkilökuntaa kannustetaan löytämään vastauksia positiivisessa hengessä siten, että he eivät koe, että heistä ei välitetä, koska valmista vastausta ei anneta vaan se tulisi itse löytää. Valmentavan johtamisen mahdollisuudet korostuvat haastatteluun osallistuneiden esimiesten mielestä silloin, kun ymmärretään, että valmennus on pysyvää toimintaa, ei mikään ohi menevä muoti ilmiö:

Siitä, että ei saa tulla mitään mantraa, että aina sanotaan takasin, että mitä sinä itse tekisit, kun hoitaja tulee jotain kysymään.

Itseohjautuvuuteen kannustamisen koettiin lisäävän työn mielekkyyttä ja luottamusta. Samalla vastuunottamisen ja kokeilunhalun koettiin lisääntyneen. Yksi valmentavan johtamisen keskeisimpiä asioita on neljän haastateltavan mukaan pyrkiminen tasavertaisuuteen henkilökunnan kanssa. Tämä tarkoitti haastateltavien mielestä samassa työpaikassa työskentelyä, mutta vain eritehtävien hoitamista. Jokainen työntekijä tulisi nähdä

arvokkaana osana kokonaisuutta. Parhaimmillaan valmentava johtaminen on haastatteluun osallistuneiden esimiesten mielestä silloin, kun esimies saa työyhteisön onnistumaan ja ottamaan vastuun omista tekemisistään ja päätöksistään. Valmentavan johtamisen koetaan onnistuneen silloin, kun henkilökunta huomaa kokonaisuuksia omatoimisesti ja huolehtii asioiden sujumisesta tasavertaisena tiiminä.

Työhyvinvoinnin lisääntyminen oli haastatteluun osallistuneiden esimiesten mielestä valmentavan johtamisen merkittävimpiä mahdollisuuksia. Valmentavan johtamisen mukana tuleva vastuun jakaminen esimiehen ja henkilökunnan välillä lisäsi esimiesten koettua työhyvinvointia. Työhyvinvoinnin koetaan lisääntyvän sitä mukaan, kun luottamus henkilökunnan toimintaa kohtaan lisääntyy. Valmentavan johtamisen koettiin lisänneen avoimempaa keskustelua ja tuoneen uudenlaista luottamusta, joka muodostuu esimiehen ja työntekijän välille. Avoimen keskustelun toivottiin lisäävän itseohjautuvuutta. Avoimen keskustelun ylläpitäminen vaatii esimiehiltä uudenlaista suhtautumista henkilökunnan ideoihin ja kokeiluihin. Esimiehen tulee kyseenalaistaa ja ohjata, ei kieltää ja tyrmätä:

Pitäis osata kysyä, että kun nyt oli tällöinen tilanne niin miksi päädyitte tällöiseen ratkaisuun, että mikä teitä johdatti ja ootteko miettiny muita vaihtoehtoja.

Että jos siis tulee joku moka niin ei sitten heti esimiehenä antas negatiivista palautetta vaan malttas kysyä ne perustelut.

Luottamuksen ja vastuun lisääminen on lisännyt koettua mahdollisuutta keskittyä esimiehelle kuuluviin tehtäviin. Haastatteluun osallistuneet esimiehet nostivat selkeästi esiin valmentavan johtamisen tuovan aikaa ja voimaa keskittyä niihin asioihin, jotka vaativat selkeästi esimiehen osaamista. Valmentavaa johtamista edistäväksi tekijäksi koettiin haastatteluun osallistuneiden mielestä vahva visio työyhteisön valmentamiseen vaadittavista taidoista, halu viedä asioita eteenpäin ja kyky toimia aitona valmentaja.

Valmentavan johtamisen koetuksi mahdollisuudeksi haastatteluissa miellettiin yksilöiden potentiaalien ymmärtäminen ja mahdollisuuksien antaminen. Osa haastatteluun osallistuneista esimiehistä nostivat selkeästi esiin valmentavan johtamisen ja itseohjautuvuuden tuovan onnistumisen kokemuksia työyhteisöön erityisesti silloin kun henkilökunta itse löytää valmennuksen avulla ratkaisuja arkipäivän haasteisiin:

Mä uskon siihen ryhmän voimaan, että kun kollega tekee jonkin asian niin siihen on toisen helpompi lähteä mukaan, kun mitä se ois silloin kun se ois esimiehen keksintö, saati sitten määräämä juttu.

Sehän on se perusidea, että pitäis ohjata oikeaan suuntaan eikä káske sinne, kyl- lähän jääkiekossakin valmentaja kertoo visionsa ja jää sitten pelaajien tehtäväks päästä siihen.

Haastatteluun osallistuneet esimiehet kertoivat valmentavan johtamisen ja itseohjautu- vuuden tuovan mahdollisuuksia henkilökunnan keskinäiseen kanssakäymiseen ja yh- teistyöhön. Valmentavan johtamisen mahdollisuuksiin liittyy haastateltavien mielestä henkilökunnan keskinäisen yhteishengen nouseminen ja yhteistyön tiivistyminen.

Haastateltavat esimiehet nostivat kuitenkin esiin, että joihinkin asioihin on puututtava tie- tyllä jämähkkyydellä ja esimiehen direktio-oikeudella. Esimiehen on pidettävä viimekäh- dessä huolta, että yhteisiä pelisääntöjä noudatetaan ja työ tehdään laadukkaalla tavalla asiakkaan parasta ajatellen. Osa haastatteluun osallistuneista esimiehistä toivoo, että valmentava johtaminen veisi pois turhan hierarkian ja perinteisen auktoritaarisen johta- mistyylin. Valmentavan johtamisen mahdollisuudet nousevat esiin haastateltavien mie- lestä silloin, kun itse on valmis hyväksymään muutoksen:

Sellanen turha pökkurointi pois ja esimiehelle sellasta tietynlaista nöyryyttä siihen, että pitää vaan luottaa vaikka se vaikeeta voi ollakkin.

Se pitäs vaan pystyä hyväksymään ja ajatella, että ei se ota multa mitään pois.

Suurena mahdollisuutena nähdään työtapojen ja työnkuvien uudistaminen. Hoitotyön te- kijät saavat enemmän valtaa ja vastuuta, minkä seurauksena työ muuttuu mielekkääm- mäksi. Työstä tulee haasteellisempaa ja vastuullisempaa, työ ikään kuin antaa tekijäh- leen enemmän. Valmentavan johtamisen toivotaan tuovan tullessaan uusia tuulahduksia ja käytäntöjä osaston toimintaan. Turhista rutiineista ja tavoista tulisi pystyä luopumaan valmentavan johtamisen myötä:

Sitä oon jauhanu, että sillä on valtavan suuri merkitys mitä sä teet ja ennen kaikkea mihin aikaan sä sen teet.

Se vaatii henkilökunnalta itsensä johtamista, että miettii mihin aikaan mitäkin kan- nattaa tehdä, eikä kuulu tehdä. Ja siinä on kyllä tapahtunut muutosta eteenpäin.

5.2 Valmentavan johtamisen koettuja haasteita esimiestyössä

Haastatteluun osallistuneiden esimiesten mielestä valmentavaan johtamiseen liittyy pal- jon erilaisia haasteita. Haastateltavat nostivat puheessaan esiin, että on vaikea muuttaa

omaa toimintatapaa. Esimiehen on koettu olevan asioiden ja ongelmien ratkaisija. Valmentavan johtamisen myötä arkipäivän työhön liittyvien ongelmien ratkaisua tulisi siirtää henkilökunnalle. Tämä on kuitenkin osoittautunut käytännössä haasteelliseksi, koska asioita on totuttu kysymään esimieheltä. Haastatteluun osallistuneet esimiehet kokivat vastaavansa/ratkaisevansa edelleen työntekijöiden kokemia ongelmia. Osa haastatteluun osallistuneista esimiehistä koki tekevänsä tätä helpottaakseen hoitajien työtä tai vastaavansa, koska niin on ollut tapana tehdä. Oman toiminnan koettiin olevan osittainen ristiriitaista ja haaste valmentavan johtamisen etenemisessä.

Haastatteluun osallistuneet esimiehet kokivat itseohjautuvuuden puuttumisen olevan hidasteena valmentavan johtamisen toteutumiseksi. Esimiehet tiedostivat antavansa liian usein suoria vastauksia henkilökunnalle, minkä puolestaan koettiin heikentävän itseohjautuvuuden edistymistä. Valmentavan johtamisen mukana tulevat muutokset koettiin haasteina. Kaikki haastatteluun osallistuneet esimiehet olivat yksimielisiä siitä, että valmentava johtaminen vaatii esimieheltä suurta muutosta ja se juuri on suuri haaste valmentavan johtamisen prosessin etenemisessä:

Siis tähän vaatii esimieheltä ihan äärimmäisen paljon, varsinkin jos on tottunut perinteiseen hierarkiaan tai siis sellaseen vahvaan opittuun malliin hierarkiasta.

Haastatellut esimiehet kertoivat valmentavan johtamisen haasteena olevan myös yksilön vahvuuksien hyödyntämisen. Henkilökunnan yksilöllisen osaamisen hyödyntämisen koettiin olevan haaste, vaikka samalla tiedostettiin, että yksilön osaamisesta hyötyisi koko työyhteisö. Osa haastatteluihin osallistuneista esimiehistä pohti mitä vaikutuksia yksilön potentiaalin hyödyntämisellä olisi yksikön toiminnan kannalta. Ajatuksen tasolla haastatteluihin osallistujat pohtivat mitä hyötyä ja haittaa tästä on valmentavan johtamisen ja itseohjautuvuuden kannalta. Valmentavan johtamisen yhdeksi haasteeksi koettiin esimiesten mielestä, ettei uskalleta hyödyntää yksilöiden osaamista yhteiseen hyvään sekä toiminnan kehittämiseen:

Ei nähdä, eikä sit ehkä uskalleta käyttää sitä potentiaalia mikä yksittäisessä työntekijässä voisi olla. Ajatellaan, että kaiken pitää olla tasan kaikkien kesken. Ajatellaan kaikesta liikaa määrää ja sisältöä.

Kaikki haastatteluihin osallistuneet esimiehet kertoivat, miten lähiesimiehen on tasapainoiltava auttamisen ja itseohjautuvuuteen kannustamisen välimaastossa. On asioita, joita haastateltavat kokivat tekevänsä itse nopeammin ja hoitajan puolesta, koska tämä on ollut käytäntö aikaisemmin. Eräänlaisena haasteena koettiin olevan haastatteluun

osallistuneen itsensä suhtautuminen valmentavaan johtamiseen ja itseohjautuvuuteen. Haastateltavat pohtivat omia taitojaan ja haluaan kehittyä valmentavana esimiehenä ja sen vaikutuksia työntekijöiden itseohjautuvuuden onnistumiseen. Haastatteluun osallistuneiden mielestä jokaisen esimiehen tulisi tehdä itsetutkiskelua ja pohtia omaa tapaa toimia esimiehenä.

Haastatteluun osallistuneista esimiehistä osa mainitsi valmentavan johtamisen koetuksi haasteeksi totutuista tavoista luopumisen. Tämän ei kuitenkaan koettu olevan vallasta luopumista tai liittyvän valtaan millään tavalla. Enemmänkin haastatteluun osallistuneet esimiehet pohtivat, mitä valta hoitotyössä tarkoittaa. Osa esimiehistä pohti delegointiin liittyviä haasteita vallan näkökulmasta. Tehtävien delegoimisen ajateltiin olevan eräänlaista vallan antoa ja vallasta luopumista:

Se delegoiminen on vähän sellasta vallan antamista ja siitä luopumista. Se on sellanen kiperä paikka, ei siitä haluais luopua, kun siinä tavallaan ehkä menettäis sitä johtajuutta.

Osassa haastatteluissa nousi esiin myös erilaisten, ehkä esimiehille kuulumattomien asioiden hoitaminen, kuten erilaiset osaston arjen toimintaan liittyvät tilaukset. Haastatteluun osallistuneet esimiehet eivät kokeneet tehtävien kuuluvan suoranaisesti heille mutta eivät silti olleet käytännössä valmiita luopumaan näiden asioiden hoitamisesta. Tämän pohdittiin olevan tietynlaista valtaa tai halua olla mukana kaikessa mitä osastolla tapahtuu. Tällaisen toiminnan koettiin olevan asioiden sujuvuuden varmistamista, ei suoranaista valtaa. Osa esimiehistä perusteli toimintaa sillä, että ei pysty luottamaan henkilökuntaan niin paljon, että olisi valmis antamaan heille mahdollisuuden hoitaa sellaisten asioiden tekemisen mikä ei esimiehelle kuulu.

Haastatteluihin osallistuneet esimiehet toivat esiin, miten eri tavalla esimies ja henkilökunta voivat vallan ymmärtää. Valmentavan johtamisen haasteeksi muodostuu haastateltujen esimiesten mielestä juuri käsitteiden ymmärtäminen eri tavalla. Käsitteiden ymmärtämisen eroavaisuudet voivat puolestaan vaikuttaa muutosten hyväksymiseen. Muutosten hyväksyminen ja niihin sopeutumisen koettiin haastatteluihin osallistuneiden keskuudessa merkittäväksi haasteeksi valmentavan johtamisen prosessin etenemisessä. Esimiehen tulisi haastatteluihin osallistuneiden mielestä kyetä tekemään säännöllisesti arviota omasta toiminnastaan ja kyvystään antaa ja vastaanottaa palautetta.

Suureksi haasteeksi valmentavan johtamisen onnistumisessa ja itseohjautuvuudessa haastatteluun osallistuneet esimiehet kokivat henkilökunnan motivaation puutteen. Haasteeksi koetaan, että työntekijät tulevat töihin ikään kuin vapaamatkustamaan ja olemaan muiden siivellä. Haasteeksi koettiin myös se, että hoitajat eivät luota itseensä vaan haluavat varmistaa asioita esimiehiltä. Haastatteluun osallistuneet nostivat esiin, että kaikki eivät ole samalla tasolla, kun puhutaan valmentavasta johtamisesta ja itseohjautuvuudesta. Tämän myötä esimiehet toivat esiin, että eivät voi olla valmentavia johtajia koska henkilökunta ei ole itseohjautuvaa:

Hoitajat kuitenkin pyörittää omaa arkeaan, hoitaa lapset, tekee ruokaa ja ylipääntään pyörittää omaa taloutta, varaa matkat ja hotellit mutta sitten työpaikalla ei osata tehdä vastaavia asioita. Enemmän kysytään esimieheltä, kun otettas ite selvää tai juteltas työkaverille.

Yhteisen ajan puuttuminen ja sen järjestämisen vaikeus koettiin haastatteluihin osallistuneiden esimiesten mielestä haasteeksi itseohjautuvuuden ja valmentavan johtamisen etenemisessä. Pääsääntöisesti yhteistä aikaa koettiin olevan viikoittain osastokokouksen keston eli noin tunnin ajan. Tämän ajan ei koettu riittävän tiedotettavien asioiden läpikäymiseen sekä itseohjautuvuudesta ja valmentavasta johtamisesta keskusteluun. Haastatteluun osallistuneiden esimiesten mielestä tämä oli selkeä este itseohjautuvuuden edistämässä ja sitä kautta myös este valmentavan johtamisen toteutumiselle.

5.3 Valmentavan johtamisen edistäminen kohdeorganisaatiossa

Kaikki esimiehet kertoivat jo haastatteluissa pohtineensa omaa tyyliään toimia valmentavana johtajana/esimiehenä. Työpajatyöskentely vahvisti jo haastattelujen aineistossa esiin nousseita ajatuksia valmentavan johtamisen edistämisestä omassa työssä ja työyhteisössä. Vaikka aiheesta on paljon puhuttu esimiesten kesken, kokivat osa haastatteluun osallistuneista esimiehistä olevansa valmentavassa johtamisessa alkuvaiheessa. Osa puolestaan koki olevansa hyvinkin pitkällä ja sisäistäneensä valmentavan johtamisen merkityksen ja ideologian osaksi osastonhoitajan työtä. Haastatteluun osallistuneet esimiehet kertoivat valmentavan johtamisen vaativan aikaisempaa enemmän keskenkäisyyden ja epävarmuuden sietämistä. Asioiden selvittämisen ja ratkaisujen löytämisen koettiin olevan henkilökunnalle sen verran uusi asia, että esimiehen täytyy kyetä antamaan heille aikaa, vaikka itse näkisi ratkaisun olevan aivan selvä. Tämä nähtiin kuitenkin mahdollisuutena tukea henkilökuntaa itseohjautuvuuteen.

Kaikki haastatteluun osallistuneet esimiehet olivat yksimielisiä siitä, että henkilökuntaa on tuettava aikaisempaa enemmän, jotta itseohjautuvuus ja valmentava johtaminen onnistuvat koko organisaatiossa. Ensimmäisenä konkreettisenä asiana muutoksessa koettiin positiivisen ja yksilöidyn palautteen antaminen, jota tulee jatkossa antaa aikaisempaa enemmän. Esimiehet kokivat tämän nostavan henkilökunnan työmotivaatiota ja ymmärrystä sitä kohtaan, että esimies on perillä osastolla tapahtuvista asioista ja hoitajien työstä:

Tiedän, että tehdään hyvää työtä. Jatkossa sanon sen ääneen ja kerron sen mikä meni hyvin.

Haastatteluissa ja esimiehille järjestetyssä työpajassa esiin nousivat valmentavan johtamisen edistämiseksi ja onnistumisessa tarvittavat uudenlaiset ongelmanratkaisu taidot ja tavat. Työpajassa käytyjen keskustelujen yhteydessä haastatteluihin osallistuneet esimiehet toivat selkeästi esiin, että valmentavan johtamisen edistäminen vaatii muutoksia omaan tapaan toimia esimiehenä. Kaikki työpajaan osallistuneet henkilöt olivat yksimielisiä siitä, että kehittämisessä on lähdettävä liikkeelle heti ja omaa toimintaa on kyettävä pohtimaan kriittisesti.

Valmentavan johtamisen edistäminen vaatii suoran ja rehellisen palautteen pyytämistä henkilökunnalta. Pelkkä palautteen pyytäminen ja saaminen ei kuitenkaan riitä. Valmentavan johtamisen edistämistä koskevassa työpajassa keskusteltiin esimiehen taidoista ottaa palautetta vastaan ja käsitellä sitä niin, että kykenee pohtimaan omaa tapaa toimia johtajana kriittisesti ja niin, että on valmis luopumaan omista tavoista ja poistumaan omalta mukavuus alueelta. Työpajassa nostettiin esiin myös yhdessä sovittujen pelisääntöjen noudattamisen koskevan myös esimiehiä. Yleisesti tästä oli puhuttu jokaisen haastatteluun osallistuneen esimiehen osastolla mutta käytännössä tähän haluttiin muutoksia niin, että esimiehelle uskalletaan antaa suoraa palautetta:

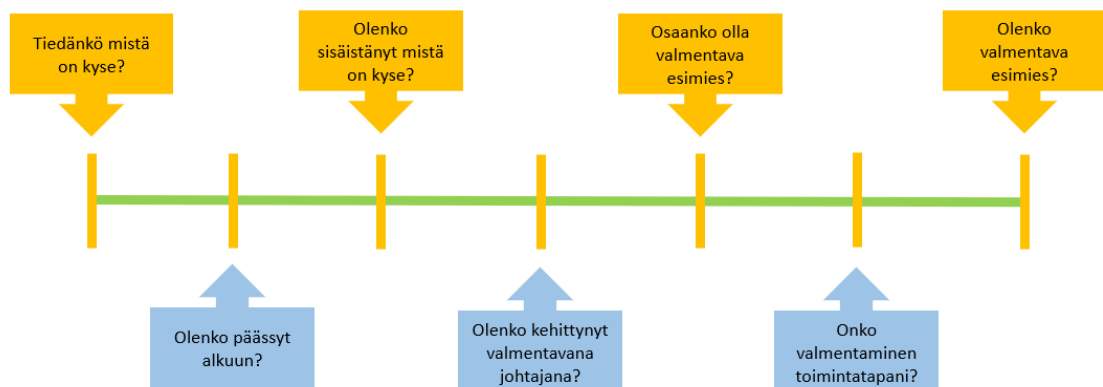
Kyllä mä haluan palautetta mutta kyllä mä ymmärrän, että sitä on vaikea esimiehelle antaa. Kun ei tiedä miten se suhtautuu ja mitä sitten tapahtuu.

Työpajassa järjestetyn kehittämistyön aineistosta nousseiden tulosten esittelyn jälkeen haastatteluun osallistuneet esimiehet pohtivat konkreettisia asioita ja keinoja, joilla he voivat edistää valmentavan johtamisen toteutumista työssään kohdeorganisaatiossa. Jokainen haastatteluun osallistunut esimies sekä kohdeorganisaation johtaja ja palvelupäällikkö kirjoittivat paperille kehittämistyön tuloksiin peilaten keinoja, joilla alkavat omaa toimintaa valmentavana johtajana kehittämään. Tämän jälkeen jokainen esimies kävi

läpi toisten ehdottamia kehitysideoita ja merkitsi ne asiat, joita haluaa lähteä koko organisaatiossa kehittämään. Esimiehet valitsivat keskustelun jälkeen ehdotuksista neljä yhteistä kehittämiskohdetta, joita ovat:

- Palautteen antaminen ja vastaanottaminen
- Vaikeiden asioiden puheeksi ottaminen rohkeammin
- Henkilökunnan ohjaaminen yhteiseen ja entistä avoimempaan keskusteluun
- Yhteiset tavoitteet ja yhteinen suunta.

Haastatteluun osallistuneet esimiehet jatkavat omien henkilökohtaisten keinojen kehittämistä yhdessä oman esimiehensä kanssa. Yhteisiä tavoitteita käsitellään säännöllisesti esimieskokouksissa. Työpajassa pohdittiin yhteistä keinoa ja keskustelupohjaa, sille miten valmentavan johtamisen etenemistä ja kehittymistä voidaan yhteisesti seurata. Työpajaan osallistuneet henkilöt esittivät toiveen konkreettisesta taulusta tai janasta, jonka avulla omaa toimintaa valmentavana johtajana pystyisi arvioimaan. Tämän keskustelun seurauksena kehittämistyön kirjoittajaa pyydettiin luomaan valmentavan johtamisen jana kokoushuoneen seinälle, jossa jokaisella esimiehellä on henkilökohtainen merkki, joka kuvaa omaa edistymistä valmentavana johtajana. Janaa on kuvattu esimerkinnomaisesti kuviossa 2. Esimieskokouksissa jokainen siirtää omaa merkkiään janalla itselle sopivaan kohtaan ja perustelee siirtönsä muille.



Kuvio 2. Valmentavan johtamisen jana kohdeorganisaatiossa

Jana lähtee liikkeelle tämän kehittämistyön tulosten perusteella siitä, että haastatelluilla esimiehillä on perustietämys valmentavasta johtamisesta. Janalla voi edetä sekä eteen-

että taakse päin omien tuntemusten mukaisesti. Valmentavan johtamisen jana toimii esimiesten kesken käytössä olevana työkaluna pohdittaessa omaa toimintaa ja kehittymistä valmentavana esimiehenä.

6 Johtopäätökset

Kehittämistyöllä saatiin selville mitä koettuja haasteita ja mahdollisuuksia liittyy valmentavaan johtamiseen vanhustyössä esimiestyötä tekevien henkilöiden mielestä. Kehittämistyössä nousi esiin valmentavan johtamisen olevan käsitteenä tuttu haastatteluun osallistuneille esimiehille, mutta sen käytännön toteutuksessa oli vielä eroavaisuuksia. Peura (2013) on todennut kehittämistutkimuksessaan valmentavan johtamisen käsitteen ymmärtämisen olevan hyvällä tasolla mutta käytäntöön viemisessä ja toteuttamisessa on haasteita. (Peura 2013: 80–81.) Tällä hetkellä useassa organisaatiossa henkilökunta ja koko työyhteisö vasta opettelevat valmentavan johtamisen prosessia ja toimintaperiaatteita (Uutela 2019: 77). Myös tässä kehittämistyössä nousi esiin, että kohdeorganisaatio on valmentavan johtamisen alkutaipaleella ja sen käytäntöön viemisessä on vielä esimiesten välisiä eroja.

Kehittämistyössä nousi esiin erilaisia valmentavaan johtamiseen liittyviä mahdollisuuksia ja haasteita. Keskeisimpiä haasteita olivat muun muassa oman toimintatavan muuttuminen ja arkipäivän ongelmien ratkaisun siirtäminen henkilökunnalle. Yksi suurimmista haasteista oli haastatteluun osallistuneiden mielestä henkilökunnan itseohjautuvuuden puuttuminen. Esimiehille järjestetyssä työpajassa pohdittiin syitä tähän. Asiaa pohdittiin tottumuksen ja totutun tavan kautta. Haastatteluun ja työpajaan osallistuneet esimiehet toivat esiin, että heiltä saatetaan kysyä asioita tavan vuoksi. Tämän voidaan virheellisesti käsittää olevan vastuun karttamista. Jatkossa olisi hyvä myös pohtia syitä sille miksi koetaan, että henkilökunta ei ota vastuuta esimiehen toivomalla tavalla. Se, että henkilökunta ei ota vastuuta voi johtua väärintekemisen pelosta ja siitä, että joskus on tehnyt jotain väärin tai huonosti ja asian käsittelystä ei ole jäänyt positiivista mielikuvaa, jolloin halutaan tupla varmistaa asioita.

Keskeisimpiä mahdollisuuksia puolestaan olivat valmentavan johtamisen soveltuminen eri tilanteisiin. Valmentavalla johtamisella pystytään haastatteluun osallistuneiden mielestä pyrkimään kohti työn hallintaa ja luovuutta. Valmentavan johtamisen suurimpia mahdollisuuksia kohdeorganisaatiossa koettiin olevan kaikkien haastatteluun osallistuneiden halu kehittyä valmentavana johtajana. Kehittyminen koettiin kuitenkin vaikeaksi totuttujen tapojen ja toimintamallien vuoksi. Kuten tulososiossa tulee selville, on vallasta luopuminen joko tiedostaen tai tiedostamatta yksi valmentavan johtamisen merkittävämistä haasteista.

Esimiehen on tunnistettava vallankäytön rajat ja otettava huomioon ne tekijät, joihin hän vallalla pyrkii vaikuttamaan (Virtanen – Stenvall 2010: 72–73). Tähän kehittämistyöhön osallistuneet esimiehet pohtivat mitä valta hoitotyössä tarkoittaa. Vallasta luopuminen nähtiin johtajuuden menettämisenä. Vaikka samalla todettiin, että itseohjautuva henkilökunta tarvitsee esimiestä ja johtajuutta. Esimerkiksi asioiden delegoiminen koettiin tietynlaisena vallan menettämisenä. Laukkasen (2014) mukaan vallan tai vastuun luovuttaminen henkilökunnalle herättää esimiehissä erilaisia tunteita. Valta voidaan kokea kielteisenä, pelkona tai houkutusena. Valta- ja auktoriteettiasema määrittelevät tietoista ja tiedostamatonta käyttäytymistä sen perusteella, kuinka hyvin esimies on tietoinen omasta itsestään ja suhtautumisestaan. (Laukkanen 2014: 17–18.)

Yhteisen ajan puuttumisen koettiin olevan haaste valmentavan johtamisen edistämisessä. Yhteistä aikaa koko henkilökunnalle löytyi kohdeorganisaatiossa tällä hetkellä tunnin ajan viikoittain. Tämä aika käytettiin perinteiseen osastokokoukseen. Yhteisen ajan järjestäminen vaatii esimieheltä ja koko työyhteisöltä uudenlaista suhtautumista osastokokouskäyttöön ja asioista tiedottamiseen. Yhteinen aika tulisi käyttää sellaisten asioiden käsittelyyn, jotka tarvitsevat ja vaativat keskustelua. Tiedotettavissa asioissa tulisi siirtyä entistä enemmän esimerkiksi sähköpostin käyttöön. Ajanhallintaan ja -käyttöön liittyvät tekijät nousevat esiin myös Ristikankaan ja Ristikankaan (2013: 222) teoksessa *Valmentava johtajuus*. Valmentavassa johtamiskulttuurissa yhteistä aikaa tulisi arvostaa koko organisaatiossa. Yhteinen aika mahdollistaa muun muassa palaute- ja kannustuskulttuurin rakentamista ja perustyöhön liittyvää kehittämistä ja arviointia.

Kehittämistyön tulosten perusteella voidaan olettaa, että yhteisen ajan löytymisen myötä itseohjautuvuus ja valmentava johtaminen pääsisivät paremmin esille työyhteisössä. Yhteisen ajan myötä työtapojen uudistamista voitaisiin keskustella enemmän koko työyhteisön voimin. Näin lähes kaikki pääsisivät samaan aikaan keskustelemaan työyhteisölle tärkeistä asioista. Samalla välttyttäisiin väärinkäsityksiltä, jotka mahdollisesti lähtevät liikkeelle, kun asioista puhutaan pienissä ryhmissä ilman selkeää mahdollisuutta yhteiselle keskustelulle, palautteen antamiselle ja asioiden selvittämiselle. Aarnikoivun (2010) mukaan toimivaa työyhteisöä kuvaa palautemyönteisyys. Palautteen antamisella on positiivinen merkitys, kun ajatellaan työyhteisön kehittymistä, työntekijöiden sitoutumista. (Aarnikoivu 2010: 125)

Esimies ei ole enää ainut henkilö joka kantaa vastuun koko osaston toiminnasta. Esimiehen vastuulla tulisi olla vain hallinnollisia asioita, henkilökunnan tulisi itseohjautuvasti ottaa vastuu hoitotyön arjen pyörittämisestä, koska heidät nähdään oman työnsä asiantuntijoina. Esimiehen tulisi luottaa henkilökuntaan ja siihen, että asukkaat saavat parhaan mahdollisen hoidon ja hoivan. Esimiehen tulisi miettiä omaa työtään ja pohtia onko kaikki tehtävät sellaisia, jotka kuuluvat nimenomaan esimiehelle.

Kehittämistyön myötä luotiin uusi työkalu (kuvio 2), jonka avulla valmentavan johtamisen etenemistä voidaan kohdeorganisaatiossa seurata. Janassa olevien kysymysten kautta esimies voi pohtia omaa rooliaan valmentajana ja sitä kautta myös vastuun antajana ja kannustajana. Tämän myötä esimies pystyy kenties paremmin tukemaan henkilökuntaa itseohjautuvuudessa sekä vastuun ottamisessa ja kehittymään valmentavana johtajana.

7 Pohdinta

Kehittämistyön tarkoituksena oli selvittää minkälaisia koettuja mahdollisuuksia ja haasteita liittyy valmentavaan johtamiseen vanhustyössä lähiesimiehenä toimivien henkilöiden mielestä. Tämän lisäksi haluttiin selvittää, miten valmentavaa johtamista voidaan heidän mielestään edistää vanhustyössä.

Kehittämistyön aiheen valintaa ohjasi kiinnostus itseohjautuvuutta ja valmentavaa johtamista kohtaan. Työelämän tarve vahvisti päätöstä aiheen valinnan suhteen. Uteliaisuus ja halu kehittää johtamisen käytäntöjä motivoivat selvittämään valmentavan johtamisen koettuja haasteista ja mahdollisuuksista vanhustyön lähiesimiesten keskuudessa sekä kehittämään valmentavan johtamisen edistymistä kohdeorganisaatiossa. Esimieskokemuksen puuttuminen oli sekä haaste että mahdollisuus työn onnistumisen näkökulmasta. Kokemuksen puuttumisen vuoksi aineistoa kerätessä haastateltaville pystyttiin esittämään kysymyksiä ilman ennakkokäsityksiä valmentavaan johtamiseen liittyvistä haasteista ja mahdollisuuksista. Toisaalta kokemus olisi varmasti auttanut koettujen haasteiden ja mahdollisuuksien syvällisemmässä ymmärtämisessä. Kehittämistyön prosessin aikana kiinnostus valmentavaa johtamista ja itseohjautuvuutta kohtaan ovat kasvaneet, samalla kun tiedot ja käsitykset aiheesta ovat syventyneet.

Kehittämistyöhön kerätyn aineiston ja siitä esiin nousseiden tulosten avulla pystyttiin selvittämään kohdeorganisaation tämän hetkisen valmentavan johtamisen tilaa ja edesauttamaan sen etenemiseen tarvittavia keinoja sekä siihen liittyvien haasteiden ymmärtämistä. Tämän lisäksi kehittämistyön avulla pystyttiin tuomaan esiin niitä koettuja mahdollisuuksia, joita esimiehet kokevat päivittäisessä työssään matkalla valmentaviksi esimiehiksi.

Kehittämistyön avulla kohdeorganisaatiossa pystyttiin aloittamaan valmentavan johtamisen eteenpäin vieminen entistä voimakkaammin. Haastatteluun osallistuneille esimiehille järjestetyn työpajan jälkeen esimiehet ovat käyneet oman esimiehensä kanssa keskusteluita valmentavan johtamisen edistymisestä työssään ja osastollaan. Tämän kehittämistyön ja näiden keskustelujen avulla valmentava johtaminen on ottanut selkeitä askeleita eteenpäin kohdeorganisaation johtamiskäytäntöjen kehittämisessä.

Kehittämistyöllä onnistuttiin tuottamaan uutta tietoa siitä, mitä valmentavan johtamisen haasteet ja mahdollisuudet ovat vanhustyössä. Kehittämistyön tuloksia ei voida yleistää,

koska haastatteluihin osallistujien määrä oli varsin pieni. Tuloksia voidaan mahdollisesti hyödyntää jatkotutkimusaiheita suunnitellessa tai pitää lähtökohtana laajemman tutkimuksen toteuttamiselle.

Valmentavasta johtamisesta puhutaan nykyään paljon useilla eri aloilla. Valmentava johtaminen on ottanut paikkansa yhtenä johtamisen muotona myös sosiaali- ja terveystieteiden alalla. Tästä huolimatta valmentavaa johtamista on tutkittu hoito- ja vanhustyössä vielä melko vähän. Voitaneenkin todeta, että valmentavasta johtamisesta on niukasti saatavissa empiiristä tutkimustietoa ja se on lähinnä opinnäytetöihin ja pro graduun pohjautuvaa. Tämä työ on hyvä jatkumo aiheesta aikaisemmin tehdyille kehittämistöille ja pro graduille. Lukija saa tämän työn perusteella käsityksen valmentavan johtamisen teoriasta ja siihen liittyvistä haasteista ja mahdollisuuksista.

Helsingin kaupungin palvelujen uudistamisen myötä aloitettu muutos kohti palvelujen johtamista on keskeisessä roolissa haastatteluun osallistuneiden esimiesten arjessa. Tulevaisuudessa tulisi entistä tarkemmin miettiä millaista palvelujen johtamista esimiestyö on ja ketä varten sitä tehdään. Samalla tulisi pohtia voiko palvelujen johtaminen olla valmentavaa johtamista.

Kehittämistyön edetessä mielenkiintoisiksi jatkotutkimusaiheiksi nousivat ennen kaikkea henkilökunnan ajatukset itseohjautuvuuden ja valmentavan johtamisen haasteista ja mahdollisuuksista. Olisi mielenkiintoista myös selvittää kuinka paljon ja millä lailla esimiesten ja henkilökunnan ajatukset valmentavan johtamisen edistämisestä eroavat. Valmentava johtaminen on työpajapäivän jälkeen lähtenyt etenemään kohdeorganisaatioissa pienin, mutta varmoin askelin. Jatkotutkimuksena olisikin mielenkiintoista selvittää muutaman vuoden päästä missä tilanteessa valmentava johtaminen on kohdeorganisaatioissa sillä hetkellä.

Valmentava johtaminen on tavoitteellista ja tuloksellista toimintaa silloin, kun sille annetaan mahdollisuus. Tämä saattaa vaatia esimieheltä hyppyä oman mukavuusalueen ulkopuolelle. Tärkeää on kuitenkin muistaa, että valmentava johtaminen on pieniä asioita, joilla on valtava merkitys esimiehille ja henkilökunnalle.

Lähteet

Aaltonen, Tapio – Pajunen, Heikki – Tuominen, Kallu 2005. Syty ja sytytä. Valmentavan johtamisen Filosofia. Talentum, Helsinki.

Aaltonen, Tapio – Pajunen, Heikki – Tuominen, Kallu 2011. Syty ja Sytytä. Valmentavan johtamisen filosofia. 3. painos. Helsinki: Talentum.

Aarnikoivu, Henrietta 2010. Työelämätaidot - menesty ja voi hyvin. Juva: WS Bookwell Oy.

Alanen, Pauliina 2017. Valmentava johtaminen organisaatiokulttuurin ja johtamisen leikkauspisteessä. Tutkielma valmentavasta johtamisesta esimiesasemassa. Pro gradu tutkielma. Valtiotieteellinen tiedekunta. Helsingin yliopisto.

Alasuutari, Pertti 2011. Laadullinen tutkimus 2.0. 4. uudistettu painos. Tampere: Vastapaino.

Auvinen, Sirkka – Auvinen, Vesa – Heiniö, Miira – Kärki, Sisko – Lyyra, Seppo – Mattila, Kari – Nousiainen, Leena – Porevuo, Mervi – Vähäliitto, Heli 2014. Lupa tehdä toisin - henkilöstölähtöinen tuottavuuden kehittäminen. Sitra. Helsinki.

Deci Edward L – Ryan, Richard M 2017. Self-Determination Theory: Basic Psychological Needs in Motivation, Development, and Wellness. The Guilford Press A Division of Guilford Publications, Inc. New York.

Eskola, Jari – Suoranta, Juha 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.

Heikkilä, Jaakko 2009. Kasva, välitä ja valmenna – henkilöstöjohtamisella voittajajoukkueeksi. 1 painos. Helsinki. Kauppakamari.

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

Hirsjärvi, Sirkka – Remes, Pirkko – Sajavaara, Paula 1998. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Kirjayhtymä Oy.

Hyppänen, Riitta 2007. Esimiesosaaminen liiketoiminnan menestystekijä. Edita Prima Oy. Helsinki

Jalava, Urpo 2001. Esimiestyö - valmentaminen ja uudistuminen. Tammi, Helsinki.

Kananen, Jorma 2012. Kehittämistutkimus opinnäytetyönä. Kehittämistutkimuksen kirjoittamisen käytännönopas. Jyväskylä. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisusarja. Juvenes print.

Kananen, Jorma 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä. Miten kirjoitan kvalitatiivisen opinnäytetyön vaihe vaiheelta. Jyväskylä. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisusarja. Juvenes print.

Kananen, Jorma 2015. Kehittämistutkimuksen kirjoittamisen käytännön opas. Miten kirjoitan kehittämistutkimuksen vaihe vaiheelta. Jyväskylä. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisusarja. Juvenes print.

Kankkunen, Päivi – Vehviläinen-Julkunen, Katri 2017. Tutkimus hoitotieteessä. Sanoma pro Oy, Helsinki.

Kansanen, Olli 2004. Esimies valmentajana. Yhteistyöllä tuloksiin. Juva. WSOY.

Karjalainen, Sari 2013. Valmentavan esimiestyön mahdollistaminen. Pro gradu-tutkielma. Vaasan yliopisto. Kauppätieteellinen tiedekunta. Johtamisen yksikkö.

Kowalski, Karren – Casper, Colleen 2007. The Coaching Process An Effective Tool for Professional Development. Nursing Administration Quarterly, 31(2), 171–179.

Kurttila, Minna – Aalto, Pia 2015. Pomon parhaat ratkaisut. Valmentava käsikirja tiukoihin tilanteisiin. Helsinki. Kauppakamari

Kurttila, Minna – Laane, Tiina – Saukkola, Kirsi – Tranberg, Tiina 2010. Arvostus–valmentava kirja esimiehille. Tammi. Hämeenlinna.

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

Laukkanen, Jaana 2014. Johtajan valta ja pelko. Kauppakamari. Helsinki.

Laurila Marianne 2017. Me ollaan kaikki samassa veneessä ja soudetaan yhdessä samaan suuntaan, esimiesten ja henkilöstön käsityksiä hyvästä muutosjohtajuudesta. ACTA WASAENSIA 386. Vaasa: Vaasan yliopisto

Malo, Maarit 2012. Työntekijän itseohjautuvuus ja sen johtaminen luovassa asiantuntijaorganisaatiossa. Pro gradu -tutkielma. Oulun yliopisto. Taloustieteiden tiedekunta.

Markkanen, Sami 2019. Johtaminen ja esimiestyö, valmentava johtaminen. Saatavilla <<https://www.balmentor.fi/valmentava-johtaminen>> Luettu 8.10.2019.

Martela, Frank – Jarenko, Karoliina 2015. Draivi voiko sisäistä motivaatiota johtaa? Talentum. Helsinki

Martela, Frank – Jarenko, Karoliina 2017. Itseohjautuvuus tulee, oletko valmis? Teoksessa Frank Martela, Karoliina Jarenko (toim.) itseohjautuvuus miten organisoitua tulevaisuudessa. Alma Talentum. Helsinki.

McCarthy, Grace – Milner, Julia 2013. Managerial coaching: challenges, opportunities and training. The Journal of Management Development 32 (7), 768–779.

Miskala, Ilja – Saksa, Pauli – Uurto, Pauliina 2017. Itseohjautuvuus kotihoidossa: Työntekijöiden kokemuksia uudesta tiimikokeilusta. Yamk -opinnäytetyö. Diakonia-ammattikorkeakoulu. Helsinki.

Otala, Leenamajja – Mäki, Tiina 2017. Palvelut uudistuvat ja johtaminen muuttuu sote-alalla – kohti valmentavaa johtamista ja itseohjautuvia tiimejä. Teoksessa Frank Martela, Karoliina Jarenko (toim.) itseohjautuvuus miten organisoitua tulevaisuudessa. Alma Talentum. Helsinki.

Palvelujen johtaminen 2018 Saatavilla: <<http://helmi.hel.fi/Sote/johtaminen/esmiesty%c3%b6/uusijohtamismalli/Sivut/default.aspx>> Luettu 13.9.2018. Vaatii tunnukset

Park, Sohee – Mclean, Cary N – Yang, Baiyin 2008. Revision and Validation of an Instrument Measuring Managerial Coaching Skills in Organizations. Saatavilla <<https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED501617.pdf>> Luettu 6.5.2019

Peura, Jarmo 2013. Valmentava johtaminen osana palvelupäälliköiden päivittäisjohtamista. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Ylempi AMK. Opinnäytetyö.

Ristikangas, Marjo-Riitta – Ristikangas, Vesa 2010. Valmentava johtajuus. WSOYpro Oy. Helsinki

Ristikangas, Marjo-Riitta – Ristikangas, Vesa 2017. Valmentava johtajuus. 4. painos. Alma Talent. Helsinki

Ristikangas, Marjo-Riitta – Ristikangas, Vesa 2013. Valmentava johtajuus. E -kirja. Alma Talent. Helsinki

Ristikangas, Marjo-Riitta – Grünbaum, Leni 2013. Valmentava esimies, onnistumista palvelevat positiot. E-kirja. Alma Talent Oy.

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

Räsänen, Mikko 2017. Coaching ja johtajuus – Valmentava ote esimiestyössä. Edit Publishing Oy. Helsinki

Saaranen-Kauppinen, Anita – Puusniekka, Anna 2006. KvaliMOTV – Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere. Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Saatavilla <<https://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/viittausohje.html>> Luettu 28.4.2019

Saarikoski, Juho 2019. Valmentava johtaminen ja sen tukeminen lähiesimiestyössä. Case Vantaan kaupunki. Pro gradu -tutkielma. Tampereen yliopisto.

Salovaara, Perttu 2017. Monikollinen johtajuus: kuinka organisoida itseohjautuvuutta. Teoksessa Frank Martela, Karoliina Jarenko (toim.) Itseohjautuvuus miten organisoitua tulevaisuudessa. Alma Talentum. Helsinki 2017. 49–78

Sundholm, Lars 2000. Itseohjautuvuus organisaatiomuutoksessa. Akateeminen väitöskirja. Jyväskylän yliopisto

Tutkimuseettinen neuvottelukunta. 2012–2014. Hyvä tieteellinen käytäntö. Saatavilla <https://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf> Luettu 5.11.2019

Uutela, Ulla 2019. Valmentava esimiestyö työhyvinvointia ja työssä oppimista tuke-
massa. Fenomenografinen tapaustutkimus esimiesten ja työntekijöiden käsityksistä. Akateeminen väitöskirja. Lapin yliopisto. Kasvatustieteiden tiedekunta.

Vesterinen, Soili 2013. Osastonhoitajien johtamistyyliä osana johtamiskulttuuria. Akateeminen väitöskirja. Oulun Yliopisto. Lääketieteellinen tiedekunta.

Viitala, Riitta 2007. Esimiehestä coach. Teoksessa: Räsänen Mikko (toim.). Coaching ja Johtajuus. Valmentava ote esimiestyössä. Prima Edita Oy. Helsinki. 77-94

Viitala, Riitta – Mäkelä, Liisa – Hölsö, Sari 2010. Lähijohtajuuden, esimies-alaisuhteiden ja työhyvinvoinnin välinen yhteys. Teoksessa Uotila, Timo-Pekka (toim.). Ikkunoita osaamisen johtamisen systeemiseen kokonaisuuteen. Vaasa: Vaasan yliopisto, 177–208.

Virtanen, Petri – Stenvall, Jari 2010. Julkinen johtaminen. Tietosanoma Oy.

Wales, Suzy 2002. Why coaching? Journal of Change Management 3 (3), 275–282.

Wallenius, Hanna 2017. Valmentavan johtamisen vaikutukset henkilöstön osaamisen kehittämisessä – Case Kela. Pro gradu tutkielma. LUT School of Business and Management Tietojohdaminen ja johtajuus. Lappeenrannan teknillinen yliopisto

Taustakysely yksilöhaastatteluun osallistuville

Hei, olet osallistumassa toukokuussa valmentavaa johtamista koskevaan yksilöhaastatteluun. Haluaisin, että ennen haastattelua vastaat muutamaankysymykseen, jotta saan selville ajatuksiasi valmentavasta johtamisesta. Näin pystymme haastattelussa keskustelemaan aiheesta syvemmin.

Montako vuotta sinulla on työkokemusta vanhustyöstä?

1. alle 1 vuosi
2. 1 – 5 vuotta
3. 6 – 10 vuotta
4. 11 – 20 vuotta
5. yli 20 vuotta

Montako vuotta olet toiminut esimiehenä vanhustyössä?

1. alle 1 vuosi
2. 1 – 5 vuotta
3. 6 – 10 vuotta
4. 11 – 20 vuotta
5. yli 20 vuotta

Mitä valmentava johtaminen mielestäsi on vanhustyössä?

Mitä itseohjautuvuus on mielestäsi vanhustyössä?

Teemahaastattelukysymykset

Valmentava johtaminen

1. Mitä valmentava johtaminen merkitsee vanhustyössä?
2. Mitä valmentava johtaminen olisi parhaimmillaan?
3. Mitä mahdollisuuksia valmentavaan johtamiseen liittyy?
4. Mitä haasteita valmentavaan johtamiseen liittyy?

Valmentava esimies

1. Miten valmentava johtaminen näkyy työssäsi?
2. Miten voisit konkreettisesti toteuttaa valmentavaa johtamista?
3. Miten tuet henkilökunnan itseohjautuvuutta valmentavana esimiehenä?

Tiedote ja suostumusasiakirja kehittämistyöhön osallistumisesta

Opiskelen vanhustyön ylempää AMK-tutkintoa Metropolia Ammattikorkeakoulussa. Kehittämistyöni tarkoituksena on selvittää valmentavaan johtamiseen liittyviä koettuja haasteita ja mahdollisuuksia. Kehittämistyöni työelämäkumppanina toimii Helsingin kaupungin monipuolinen palvelukeskus. Aineisto keräämiseksi on tarkoitus haastatella kaikki kyseisen organisaation esimiesasemassa olevat henkilöt.

Pyydän ystävällisesti suostumustanne osallistua lyhyeen ennakkokyselyyn ja sen jälkeen yksilöhaastatteluun aineiston keräämisen mahdollistamiseksi. Ennakkokyselyllä ja haastattelulla selvitetään, mitä koettuja haasteita ja mahdollisuuksia valmentavan johtamiseen liittyy. Halutessanne voitte jättäytyä pois tutkimuksellisesta kehittämistyöstä missä vaiheessa tahansa. Tässä tapauksessa tuottamaanne aineistoa ei käytetä valmiissa kehittämistyössä.

Yksilöhaastattelut nauhoitetaan sujuvuuden vuoksi. Ennen aineiston lopullista analyysia aineisto auki kirjoitetaan kirjalliseen muotoon sanasta sanaan. Aineiston keruuvaiheen aikana kertyneet kirjalliset materiaalit ja äänitallenteet hävitetään kehittämistyön valmistumisen jälkeen. Kehittämistyö kirjoitetaan ilman nimitietoja ja niin, että siitä ei pysty tunnistamaan yksittäisiä henkilöitä. Samasta syystä lopullisessa valmiissa työssä ei mainita nimeltä monipuolista palvelukeskusta.

Annan suostumukseni käyttää taustakyselyä ja yksilöhaastattelua, johon osallistun geronomi YAMK -opiskelija Laura Jyrän kehittämistyön aineistona.

Päiväys

Allekirjoitus

Halutessanne voitte kysyä lisätietoja kehittämistyöhöni liittyen:

Laura Jyrä

geronomi YAMK -opiskelija

040

laura.jyra@metropolia.fi