

Valmentavan johtamisen periaatteiden ja käytäntöjen luominen Palvelukeskus Villa Iloon

Opinnäytetyö

LAB-ammattikorkeakoulu

Sairaanhoitaja (YAMK) Tulevaisuuden johtaja sosiaali- ja terveysalalla

2022

Mira Nurminen & Katri Saari

Tiivistelmä

Tekijä(t) Nurminen, Mira Saari, Katri	Julkaisun laji Opinnäytetyö, YAMK	Valmistumisaika 2022
	Sivumäärä 53 +3	
Työn nimi Valmentavan johtamisen periaatteiden ja käytäntöjen luominen Palvelukeskus Villa Iloon		
Tutkinto ja koulutusala Sairaanhoidtaja (YAMK), Tulevaisuuden johtaja sosiaali- ja terveysalalla		
Toimeksiantajan nimi, titteli ja organisaatio Palvelukeskus Villa Ilo, ICCO-Care Oy		
Tiivistelmä <p>Tämän kehittämistyön tavoitteena oli luoda valmentavan johtamisen periaatteita ja käytäntöjä Palvelukeskus Villa Iloon osallistamalla henkilöstö mukaan kehittämiseen. Kehittämistyössä selvitettiin myös henkilöstön ajatuksia valmentavasta johtamisesta ja itseohjautuvuudesta, sekä niiden merkityksestä omaan työhön ja työhyvinvointiin.</p> <p>Aineistoa kerättiin Microsoft Forms-kyselyn avulla. Kysymykset olivat avoimia kysymyksiä. Kysely oli avoin koko henkilöstölle. Vastausten perusteella henkilöstöllä oli jonkinlainen käsitys valmentavasta johtamisesta ja itseohjautuvuudesta.</p> <p>Teoriaosuudessa käsiteltiin valmentavaa johtamista henkilöstön, esihenkilön ja työyhteisön näkökulmasta. Tietoa hankittiin kirjallisuudesta, tutkimuksista ja artikkeleista.</p> <p>Työpajojen avulla henkilöstö osallistettiin pohtimaan teemoja, jotka ohjaisivat valmentavan johtamisen periaatteita ja käytäntöjä.</p> <p>Valmentavalla johtamisella on tutkimusten perustella merkitystä työn mielekkyyteen, motivaatioon ja merkityksellisyyteen.</p>		
Asiasanat Itseohjautuvuus, työtyytyväisyys, valmentava johtaminen, yhteisöllinen kehittäminen		

Abstract

Author(s)	Type of Publication	Published
Nurminen, Mira	Thesis, UAS	2022
Saari, Katri	Number of Pages	
	53 + 3	
Title of Publication		
Principles and practices of coaching management at Villa Ilo Service Center		
Degree and field of study		
Master of Social and Health Care, Leader of the Future in Social and Health Care		
Name, title and organisation of the client		
Villa Ilo Service Center, ICCO-Care Oy		
Abstract		
<p>The aim of this development work was to create the principles and practices of coaching management at the Villa Ilo Service Center by involving staff in the development. In the development work, the staff's thoughts on coaching and self-direction, as well as their significance for their own work and well-being at work, were also investigated.</p> <p>Data were collected using a Microsoft Forms survey. The questions were open-ended questions. The survey was open to all staff. Based on the responses, the staff already had some idea of coaching leadership and self-direction.</p> <p>The theoretical part dealt with preparatory management from the perspective of the staff, the supervisor and the work community. Information was obtained from literature, research, and articles.</p> <p>Through the workshops, staff were involved to consider themes that would guide the principles and practices of coaching leadership.</p> <p>Coaching management has a role to play in the meaningfulness, motivation, and relevance of work.</p>		
Keywords		
Self-direction, job satisfaction, coaching leadership, community development		

Sisällys

1	Johdanto.....	1
2	Valmentava johtaminen	2
2.1	Johtamisajattelun ja työn muutoksista.....	2
2.2	Valmentavan johtamisen käsite	4
2.3	Valmentavan johtamisen hyötyjä ja haasteita	7
2.4	Valmentava johtaminen työntekijän näkökulmasta.....	10
2.5	Valmentava johtaminen esihenkilön näkökulmasta	12
2.6	Valmentava johtaminen organisaation näkökulmasta	14
2.7	Itseohjautuvuus	16
2.8	Villa Ilo suuntaa valmentavaan johtamiseen	18
3	Kehittämisen tarkoitus, tavoitteet ja kehittämistehtävät	21
3.1	Kehittämisen tarkoitus ja tavoitteet	21
3.2	Kehittämistehtävät	21
4	Kehittämistyön toteutus.....	22
4.1	Tutkimuksellinen kehittäminen	22
4.2	Toteutuksen eteneminen	24
5	Tulokset.....	32
5.1	Kyselyn tulokset.....	32
5.2	Työpajojen tulokset.....	35
5.3	Yhteenvedon laatiminen valmentavan johtamisen periaatteista ja käytännöistä.....	42
6	Eettiset näkökohdat ja luotettavuuden tarkastelu	44
6.1	Luotettavuus	44
6.2	Sisällönanalyysi	44
6.3	Eettisyys	45
7	Pohdinta	46
	Lähteet	49

Liitteet

Liite 1. Kyselyn kysymykset

Liite 2. Power Point esitys Valmentavasta johtamisesta

Liite 3. Valmentavan johtamisen periaatteet ja käytännöt Villa Ilossa

1 Johdanto

Johtamiskulttuuri on muutoksessa. Uudet sukupolvet haluavat tulla johdetuksi eri tavoin, kuin aiemmin hierarkkiseen tapaan tottuneet työyhteisön jäsenet. Johtajan tai esihenkilön tehtävänä on auttaa ja kannustaa työntekijää löytämään ratkaisuja, tekemään päätöksiä, sitouttaa, vahvistaa luovuutta ja itseohjautuvuutta. Johtajuudella on kuitenkin edelleen merkitystä, itseohjautuvuus ei vähennä sen merkitystä. Vastuu ja tiimin ohjaaminen ovat edelleen johtajan tehtäviä. (Ruuskanen 2021, 2–3, 5.) Ristikangas & Ristikangas (2017, 9–10,18) kuvailevat myös johtajuutta murroksessa, vanha johtamistapa ei enää riitä ja uutta uusia tapoja ei vielä hallita kovinkaan laajasti. Suurten ikäluokkien jäädessä eläkkeelle kulttuuri tulee muuttumaan väistämättä. Nuoremmat ikäpolvet, ”nettisukupolvi” eli Y-sukupolvi 1980–2000 välissä syntyneet ovat nyt astumassa merkittävämpään rooliin työelämässä, joten uudenlaista johtamisotteen oppia tarvitaan. Ajankohtaisen teemana on nyt valmentava johtajuus ja sen opettelu. Aiemmin johtaminen ja johtamisoppi ovat siirtyneet vanhemmalta ikäpolvelta nuoremmalle hiljaisena tietona, kokeneemmat ovat näyttäneet esimerkkiä nuoremmilleen. Valmentavaa johtajuutta on aiemminkin ollut mukana tiedostamatta, esihenkilöt ovat käyttäneet otetta sitä tunnistamatta, toiminta on kuitenkin jäänyt epäoikeutetusti huomioimatta. Nykyään valmentava johtajuus on jo ilmiö, ja sitä tulisi mallintaa ja tunnistaa paremmin, jotta siitä saadaan toimivampi yhtälö. Esihenkilö saa valmentavasta otteesta usein lisäpontta omaan työhönsä ja innostaa työntekijöitään oppimaan ja sitoutumaan työntekoon. (Ristikangas & Ristikangas 2017, 9–10,18.)

Sosiaali- ja terveydenhoitoalan veto- ja pitovoimaan kyllästyneet työntekijät ovat ajautuneet tilanteisiin, joissa he irtisanoutuvat tai vaihtavat alaa kokonaan. Valmentavasta johtamisesta on jo tehty tuoreita tutkimuksia, joiden pohjalta voidaan todeta sen positiivisia vaikutuksia. Urheilumaailmassa valmentavaa johtamista on hyödynnetty menestyksekkäästi jo pidempään, ja valmentamisen ja johtamisen voidaan todeta olevan lähellä toisiaan. Työyhteisön ja joukkueen valmentamisessa voidaan hyödyntää samoja metodeja.

Kehittämistyössä lähestytään valmentavaa johtamista henkilöstön näkökulmasta ja ajatuksista käsin, kirja- ja tutkimustietoa apuna käyttäen. Aiemmin tehtyjä opinnäytetöitä ja tutkimuksia tarkastellaan usein esihenkilöiden ja johdon näkökulmasta. Halusimme tähän kehittämistyöhön lisäksi myös työntekijöiden näkökulman ja miten he voivat omalta osaltaan vaikuttaa uudenlaiseen työ- ja johtamistapaan. Tarkoituksena on kehittää valmentavan johtamisen periaatteita ja käytäntöjä Heinolaan palvelukeskus Villa Iloon, osallistaen henkilökunta mukaan prosessiin. Tavoitteena on valmentavan johtamisen avulla lisätä henkilökunnan itseohjautuvuutta ja työhyvinvointia.

2 Valmentava johtaminen

2.1 Johtamisajattelun ja työn muutoksista

Työhyvinvointi on noussut vahvasti esille nykypäivän työelämässä, yhtenä tärkeimpänä tekijänä kun työpaikkaa valitaan. Työntekijät haluavat tietää, mitä organisaatio tekee työhyvinvoinnin takaamiseksi ja miten organisaatio toteuttaa sitä yksilötasolla. Aiemmin johtajat ovat pyrkineet tukemaan ja johtamaan enemmän kokonaisuutta, nyt sen tulisi nykymaailmassa keskittyä yksilöön. Hyvinvoiva työyhteisö tekee parempaa tulosta, henkilökunta kokee voivansa hyvin ja suoritukset ovat erinomaista tasoa. Limeade and Quantumin teettämässä työpaikkatutkimuksessa USA:ssa tuli esille, että työntekijät, jotka kokevat työhyvinvoinnin olevan kunnossa todennäköisemmin sitoutuvat työhön ja organisaatioon ja organisaation tavoitteisiin paremmin. He myös suosittelevat työpaikkaansa muille ja nauttivat työn tekemisestä sekä pystyvät huippusuorituksiin työssään. (Deloitte, 2020 36–37.)

Tulevaisuudessa työ tulee muuttumaan yhä enemmän. Työn luonne ja sisältö muuttuvat, erilaiset tekijät kuten digitalisaatio, väestörakenteen muutos ja maahanmuutto vaikuttavat taustalla. Muutoksessa työntekijöitä edellytetään jatkuvaa oppimiskyvykkyyttä ja motivaatiota uuden oppimiseen. Työhyvinvoinnilla on merkitystä työntekijän lisäksi organisaation tuottavuuteen ja kilpailukykyyn. Yhteiskunnallisesti terveellinen ja hyvä työympäristö voimistaa sosiaalista ja taloudellista kestävyyttä. Suomalaisen työelämän vahvuuksia ovat korkea osaaminen ja taitojen täysipainoinen käyttäminen. Näiden vahvuuksien varaan on hyvä rakentaa työhyvinvointia. (Sauni 2019, 9,13.) Työnantajien on hyvä ymmärtää työhyvinvoinnin kehittämisen hyöty yrityksen toiminnassa. Motivoitunut, hyvinvoiva työntekijä käyttää oma-aloitteisuuttaan ja koko kapasiteettiaan omaa työnkuvaansa laajemmin. (Ravanti 2013, 3.)

Ikäpolvien välisestä erosta on puhuttu viime vuosina paljon, Deloitteen raportissa todetaan, ettei ikäpolvien välillä työelämässä itseasiassa olekaan eroja niin paljon. Mitä enemmän asiaa tarkasteltiin, sitä vähemmän eroja oli, kaikki sukupolvet haluavat tulla johdetuksi hyvin ja tehdä työtä joustavassa, kannustavassa, kehittämismyönteisessä, ammatillisen kasvun mahdollistamassa ja turvallisessa työympäristössä. Milleniaaleille suunnatussa kyselyssä tuli esiin, että milleniaalit sanoutuvat irti herkemmin, jos jokin edellä mainituista osa-alueista ei toteudu hyvin, merkitys oli myös palkan suuruudella ja suoritepalkkioilla. Yhtä lailla työyhteisössä kuulluksi haluaa tulla 65-vuotias työntekijä kuin 25-vuotias. (Deloitte 2020, 47.)

Demokratian tilalle on tullut yksilöllisyys, jossa kaikki tulee kuulluksi. Yksilöllisten erojen huomioiminen on tärkeää, jollekin voi sopia työskentely muiden ympäröimänä ja toisille

yksin rauhassa. persoonallisuuksien eroavaisuudet huomioivaa johtamista toivotaan. Demokraattinen tapa kehittää ja lähestyä asioista yleisesti on vanhanaikaista. (Deloitte 2020, 49.)

Flinkman 2014 tehdyssä tutkimuksessaan ja kirjallisuuskatsauksessaan selvittää nuorten sairaanhoitajien aikomuksia vaihtaa alaa, siihen yhteydessä olevia asioita ja tekijöitä. Suurimpina syinä alan tai työpaikan vaihtoon on pieni palkka ja työn kuormittavuus sekä työpaikan huono ilmapiiri. Toisaalta alaa vaihdettiin, koska haluttiin löytää työuralle kokonaan uusi suunta ja kouluttautua lisää. Joissakin tapauksissa nuoret vastavalmistuneet hoitajat päätyivät vaihtamaan alaa kokonaan koettuaan ensimmäisen työpaikkansa terveydenhuoltoalalla huonoksi. Suuri työmäärä ja kyvyttömyys tehdä työnsä hyvin suuren työmäärän vuoksi ajoi hoitajia alan vaihtoon. (Flinkman 2014, 32–34.) Tutkimus on tehty vuonna 2014 ja edelleenkin on havaittavissa alan vaihtoa ja työpaikan vaihtoa samoista syistä. Olakivi ym. 2021 mukaan työntekijöiden psykofyysinen kuormitus, lähijohtamisen puuteet ja epäkohdat työn sisällössä ennustavat lopettamisaikaita (Olakivi, Aerschot, Puthenparabil, Kröger 2021, 141). Miten tähän voisi vastata tämänhetkisessä työelämässä johtamisen keinoin? Palkkataso on ollut heikko vuosikausia ja sitä se on edelleen, joten keinot tulisi löytyä muualta. Valmentavan johtamisen keinoin on osoitettu olevan positiivisia vaikutuksia työhön ja työpaikkaan sitoutumiseen.

Kärkkäinen ja Tikkanen (2021) ovat opinnäytetyössään tutkineet ja kehittäneet valmentavan johtamisen mallia Ylä-Savon Sote kuntayhtymän kotihoidon esihenkilöille ja he ovat todenneet, että valmentavan johtamisen keinoin voidaan vaikuttaa asioihin, jotka eivät nykytilanteessa toimi. Toimimattomia asioita ovat esimerkiksi yhteisten ohjeiden noudattaminen, muutosvastarinta ja osaamisen hyödyntämisen tasalaatuisuus. Valmentavan johtamisen myötä työntekijä ja työyhteisö yhdessä löytävät itse ratkaisuja haasteisiin. Motivaatio ja luottamusta työyhteisöön kasvaa, me-henki paranee ja työyhteisön ja esihenkilön arvostus toisiaan kohtaa kasvaa. Valmentava johtaminen vaikuttaa organisaation menestymiseen lisäten alueellista hyvinvointia ja vetovoimaisuutta, vaikutuksia on työelämässä pysyvyyteen ja työhyvinvoinnin paraneminen tuo kustannussäästöjä. Samoja vaikutuksia on todennut Ruuskanen (2021, 51) omassa opinnäytetyössään tutkiessaan valmentavan johtamisen ja itseorganisoitumisen vaikutuksia työn mielekkyyteen ja työntekijäkokemukseen Keski-Uudenmaan Sote-kuntayhtymän yhteisöohjautuvuuden hankkeen työntekijöiden kokemuksia. Työntekijät kokevat valmentavan johtamisen parantavan työntekijäkokemusta sekä lisäävän työn mielekkyyttä. Yleisimmät käyttöön otetut toimintatavat kuten työaikaan, työtapaan ja työjärjestykseen liittyvät käytännöt koettiin vahvimpana tekijänä työn mielekkyyteen vaikuttavana tekijänä.

2.2 Valmentavan johtamisen käsite

Valmentava ote johtamisessa on tehokas keino työtehtävien ja suoritusten edistämisessä ja kehittämisessä, sekä työntekijöiden innostamisessa tavoitteiden saavuttamiseksi. (Kurttila & Aalto 2021, 14). Valmentava johtaminen käsitteeseen liittyy oletuksia ja paljon harhakuvitelmia. Ei tiedetä mitä valmentava johtaminen on ja mitä se tarkoittaa. Valmentaminen käsitteenä nousee esille ja tuo mieleen siihen liittyviä ajatuksia. Onko valmentaminen neuvomista, ohjelmien laatimista, kannustamista vaiko hurraamista? Yksinkertaistettuna valmentava johtamisote on coachingin elementtien tuomista johtamistyöhön. Elementtejä ovat aktiivinen kuuntelu, läsnäolo, luottamuksen ja suhteen rakentaminen sekä annetaan tilaa oivaltamiselle. Painotus kommunikaatiossa siirtyy kertomisesta kysymiseen. Mitä halutaan saavuttaa ja miten se saavutetaan, näihin kysymyksiin vastatessa ja ratkaisun löytämisessä valmentavasta otteesta on valtavasti apua. Valmentavan johtajan tehtäväkentässä olennaisinta on ajattelun edistäminen ja tietoisuuden lisääminen sekä pyrkimys nostaa henkilön oma potentiaali ja ratkaisutaidot esiin. Potentiaalin löytymisellä ja ratkaisutaitojen kehityksessä vastuullisuus lisääntyy. Asioiden ajattelu ääneen keskustelemalla auttaa ajatusten jäsentymiseen, käytännön toteutuksen helpottumiseen ja sitoutuminen toimintaan paranee. Läsnäolo ja kuuntelu ovat valmentavan johtamisen tärkeimpiä elementtejä, monesti pelkkä kuuntelu on jo arvokasta. Tämän päivän työelämässä valmentavalla johtamisella on erityisen paljon käyttöä, kaikkiin asioihin se ei kuitenkaan anna ratkaisua yksittäisenä menetelmänä. (Ajanko 2016, 108–110.) Vaasan yliopiston hankkeessa (2013) ”Lähijohtamisen kehittämisellä parempaa hyvinvointi ja tuloksellisuutta” aikoinaan jo todettiin työntekijöiden suoriutuvan paremmin, kehittyvän todennäköisemmin ja työskentelevän tavoitteellisemmin valmentavan johtamisotteen ansiosta. Valmentavalla otteella johdetut kokivat vähemmän kynnisyttä ja stressiä, työnimu oli vahvempi kuin muilla tavoilla johdetut työntekijät. (Kurttila & Aalto 2021, 14.)

Esimerkkinä ja roolimallina toimiminen, työntekijöiden arvostaminen ja virheitä salliva ilmapiiri ovat edellytyksiä valmentavalle johtamiselle (Mäntymäki 2020, 83; Anttonen 2022).

Valmentava johtaminen osa johtamismenetelmää, lisäksi tarvitaan edelleen management ja leadership- näkökulmien alle lukeutuvaa johtamista. Managerin roolissa nousee johtaminen esille prosesseista ja asioista huolehtimisen muodossa. Manager huolehtii lakisääteisten velvollisuuksien noudattamisesta ja huolehtii siitä, että työntekijät tekevät asioita oikealla tavalla. Manager on asiajohtaja ja pitää huolen toiminnasta ja että se on organisaation prosessien mukaista, sillä saadaan aikaan toivottua tulosta sekä konkreettisia suoritteita. Asiajohtaja tyypillisesti valvoo, analysoi ja huolehtii hallinnolliset tehtävät kuten palkat, lommat ja työsuhteasiat. Leaderin rooli on suunnannäyttävä, leader pitää huolta mission ja

vision säilymisestä ja toteutumisesta. Leader johtaa tavoitteellisesti, huolehtii tiedonkulusta ja ohjeistuksien ajan tasalla pysymisestä sekä vie tiedon mahdollisista muutoksista kaikille. Ajattelu on me muodossa toteutettavaa, määritellään tehtävämme ja tavoitteemme. Valmentavasta johtajuudesta puhuttaessa leaderin ja managerin rooleihin lisätään kolmas rooli, joka on valmentaja. Valmentajan rooli edellisten lisäksi on potentiaalin käyttöönotto, vahvuuksien löytäminen, merkityksien rakentaminen ja oivalluttaminen. Kaikki kolme roolia sitoutuvat toisiinsa johtajassa ja valmentavassa johtamistyyliissä. (Ristikangas & Grünbaum 2016, 26–27.)



Kuva 1 Esimiehen johtamistavat (mukaillen Ristikangas & Ristikangas 2010).

Myös Soback (2021) kuvailee johtajuutta kolmen eri roolin kautta. Tunnistettavia rooleja ovat personal trainer, ajattelukumppani sekä empaattinen kanssakulkija. Eri roolit painottavat eri asioita valmentamisessa, mutta roolit liittyvät kuitenkin tiivistä toisiinsa.

Personal trainerin rooli painottuu enemmän arjen tekemiseen ja toimintaan. Hän auttaa tavoitteiden määrittelyssä ja niiden saavuttamisessa kuitenkin tekemättä päätöksiä ja työtä johdettavien puolesta. Keskiössä on arjen haasteet, aikataulujen määrittäminen tavoitteille ja tekemiselle sekä tulosten seuranta. Personal trainerin rooli on erityisen hyödyllinen arjen ongelmanratkaisujen ja suorituksen johtamisessa. Tehtävänä on tukea päätösten tekoa ja asioiden loppuun viemisen kykyä, kannustaa rohkeuteen ottaa vastuuta omasta itsestään ja työstään. Ajattelukumppanin roolin keskiössä on kokonaisvaltaisen ajattelun hahmottaminen, kehittäminen, ja tutkiskelu. Ajattelukumppani on kiinnostunut haastamaan nykyisiä ajattelu- ja toimintamalleja, luomaan uusia näkökulmia ja innovoimaan yhdessä. Rooli tukee parhaiten silloin, kun työntekijä pohdiskelee erilaisia ajatuksia. Ajattelukumppani auttaa hahmottamaan erilaisten ratkaisujen vaikutuksia kokonaisuuteen ja nostaa ajattelutason laajempaan helikopteriperspektiiviin. Kolmantena roolina on empaattinen kanssakulkija. Roolissa korostuu johtajan kiinnostus johdettavan hyvinvointiin ja kasvuun ihmisenä ja työyhteisön jäsenenä. Empaattinen kanssakulkija auttaa johdettaviaan löytämään empatian, omat unelmat ja toiveet, tunnistamaan omat tarpeet ja kehityskohteet. Empaattinen kanssakulkija on aidosti kiinnostunut, miten johdettava voi ja miten hän viihtyy työssään. Armollisuus, inhimillisyys, arvostus ja hyväksyntä ovat empaattisen kanssakulkijan lähestymistapa johdettaviin. Valmentava johtaja omaksuu sopivan roolin itselleen kulloisenkin tilanteen mukaisesti, tasapainoisesti niitä hyödyntäen. (Soback 2021, 84–89.)

Valmentava johtaja haastaa kysymällä ja kuuntelemalla. Valmentava johtaminen on prosessi, jossa valmentaja kannustaa ja auttaa valmennettavaansa ottamaan käyttöönsä voimavaroja, jotta hänen olisi mahdollista saavuttaa tavoitteensa. Valmentava johtaminen on vastakohta aiemmalle hierarkkiselle johtamistavalle, jonka ajatus lähtee siitä, että esihenkilö tietää parhaiten ja antaa valmiit ohjeet ja vastaukset sekä jakaa käskyjä ylempää. Monet meistä jo tietävät jokapäiväisten keskusteluiden perusteella, ettei suorat käskyt, ohjeet ja neuvot ole parhaimpia apuvälineitä toisten sitouttamisessa tai innostamisessa. Vanhanlainen käskyttäminen saa ihmisen tekemään vain välttämättömän ja senkin vain valvovan henkilön silmän alla. Työntekijän kannalta suorat ohjeet saattavat estää kehityksen tapahtumisen, ja voidaankin todeta suorien ohjeiden ja käskyjen toimivan parhaiten kriisi- ja hätätilanteissa. Valmentavassa vuorovaikutuksessa esihenkilö auttaa työntekijää löytämään ratkaisuja itse, esihenkilö esittää kysymyksiä ja kuuntelee. Ratkaisujen löytymistä voidaan

myös valmentavan johtamisen mallissa ideoita ja pohtia yhdessä. Hyvä valmentaja haastaa työntekijää näkemään uusia vaihtoehtoja ja hakemaan uusia näkökulmia. Valmentajan rooli ei kuitenkaan ole poissulkevaa jämäkän johtamistyön kannalta, esihenkilö edelleen päättää vastuualueeseensa kuuluvista asioista. Tavoitteena valmentavassa johtamisotteessa on esihenkilön siirtyminen vastuuttavaksi oivalluttajaksi vastausautomaattina toimimisen sijaan. (Kurttila & Aalto 2021, 15–16.) Valmentavassa johtajuudessa johtajat eivät kuitenkaan kysy kysymyksiä kysymisen vuoksi tai eivät tee enää päätöksiä. Aidot tilanteet kysymykset osoittavat kiinnostusta. Asioiden suhteen edelleen odotetaan johtajan mielipidettä. Johtajuudella on merkityksensä valmentavassa johtamisessa. (Soback 2021, 64–65.)

2.3 Valmentavan johtamisen hyötyjä ja haasteita

Valmentavalla johtamisella on runsaasti hyötyjä työyhteisössä, työntekijöiden aktiivisuus kasvaa, motivaatio vahvistuu ja työnilo kasvaa. Valmentavalla johtamisella saadaan esille kaikkien osaaminen ja ideat, näin kaikkien näkökulmat saadaan käyttöön. Johtajan kannalta hyötyjä on tavoitteellisuuden kasvu, paremmat suoritukset, tulosten paraneminen. Työntekijöiden omaksuessa valmentavan johtamisen tuottamaa itseohjautuvuutta johtajan ajankäyttö tehostuu ja johtaja keskittyy olennaiseen. Työntekijöiden vaihtuvuus ja poissaolot vähenevät ja vastaavasti johtajan rooli onnistumisten edesauttajana vahvistuu. (Kurttila & Aalto 2021, 15.)

Walleniuksen (2017, 66) Pro Gradussa Kelan valmentavan johtamisen kehittämisestä, esihenkilöt kokivat valmentavan johtamisen helpottaneen työtään. Työ helpottui, kun otettiin käyttöön henkilöstön potentiaalia ja kannustettiin oman osaamisen hyödyntämiseen. Esihenkilöiden keskinäinen kanssakäyminen ja yhteistyö koettiin helpommaksi valmentavan johtamisen yhteydessä. Valmentavalla johtamisella on ollut positiivisia vaikutuksia esihenkilöihin ja työntekijöihin, työyhteisön ilmapiiri parantui. Kelassa valmentava johtamistapa on toimihenkilöiden mukaan tuonut hyvää kehitystä, tiimit pääsevät enemmän keskustelemaan työjärjestelyistään ja tekevät enemmän itsenäisiä päätöksiä työhönsä liittyen. Yhteishenki koettiin paremmaksi ja työyhteisön tuki on vahvempaa. Työhyvinvoinnin koettiin parantuneen. (Wallenius 2017, 66–68.) Uutelan (2021, 141–142) mukaan valmentava johtaminen vaikuttaa työhyvinvoinnin voimavaroja vahvistavasti. Työn hallinta, mielekkyys ja perustehtävän selkiyttäminen nousivat esiin hänen tutkimuksessaan. Työhyvinvoinnin tunne vahvistuu työn hallinnan tunteen lisääntyessä. Välimä (2014, 75–76) haastatteli Helsingin OP pankin työntekijöitä tutkielmassaan, ja työntekijät kokivat johtamisella ja esimiestyöllä olevan suuria vaikutuksia työtyytyväisyyteen. Luottamus ja avoin johtaminen koettiin tärkeimmiksi tekijöiksi. Aiempaan autoritäärisempään johtamistapaan verrattuna valmentava

johtaminen on lisännyt työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksia ja päätäntävaltaa työssä, edistään näin työtyytyväisyyttä.

Valmentava johtajuus, myönteisyys, ratkaisukeskeisyys yhdistettynä esihenkilön muihin tärkeisiin taitoihin tukevat kestävyyttä. Elämme monien mahdollisuuksien ja haasteiden aikaa, jatkuvasti kohtaamme uusia haasteita ja muutoksia. Sitkeyttä, mukautumiskykyä, joustavuutta ja vastustuskykyä tarvitaan nyt enemmän kuin koskaan aiemmin. Vaativissakin tilanteissa kestävyys takaa sen, että kykenemme huolehtimaan hyvinvoinnistamme ja kykenemme palautumaan vastoinkäymisistä sekä antaa kykyä löytää uusia toimintatapoja ja selviytyä muutoksista. Katastrofiajatteluun vaipumiselta välttään kestävyuden myötä. Miten kestävyys voimme vaikuttaa? Kestävyys vaikuttaa rakentamalla uusia ajattelumalleja, johtamalla omia tunteita ja tarkastelemalla omia jumittuneita ajattelutapoja, miettimällä miten ne vaikuttavat omaan käytökseen. Kestävyys kulkee käsikädessä läsnäolon taidon ja myönteisyyden kanssa, myös ratkaisukeskeisyys tukee taitoja, joita tarvitaan ongelmien ratkaisuun. Valmentava johtaminen liittyy tiiviisti kestävyys, sen kehittymiseen ja ylläpitämiseen. Tutkijat (Grant 2013, Grabb 2013) ovat tehneet havaintoja valmentavasta johtamisotteesta, he totesivat sen lisäävän yksilön ja organisaation kestävyyttä. Valmentava johtaminen edesauttoi hyödyntämään työyhteisön jäsenten osaamista, jakamaan vastuuta ja valtaa sekä tukemaan työntekijöiden kasvua. (Kurttila & Aalto 2021, 41–42.)

Valmentava johtaminen on nykypäivän johtamista. Johtaminen, jossa paras osaaminen ja tieto on esihenkilöllä, ei työn kompleksisuuden takia ole edes mahdollista. Valmentava johtaminen on keino kehittää työyhteisöä. Työntekijöiltä häviää sitoutuminen, luovuus ja motivaatio, jos esihenkilö antaa aina valmiit vastaukset ja ratkaisut. Työntekijä, joka saa itse vaikuttaa omaan työhönsä, kantaa myös vastuunsa työn tuloksesta. (Joki 2021, 124.)

Työelämästä poistuvien tilalle virtaa Ristikangas ym. mainitsema Y-sukupolvi, joka kyseenalaistaa hierarkiat. He ovat kasvaneet maailmassa, jossa internet ja sosiaalinen media on läsnä jokapäiväisessä elämässä ja tasa-arvo on merkittävässä roolissa. Heille täytyy johtamisen olla oikeudenmukaista, työn innostavaa ja yhteistyön helppoa ja mukavaa. Yrityksen tarjoamaa houkuttavuutta punnitaan tietyillä kriteereillä jatkuvasti. Kriteereistä vahvasti esille nousevat osaamisen arvostaminen ja miten se näkyy, miten sitä voi tuoda esille. Kehittymismahdollisuuksien tarjonta ja osaamisen tukeminen tiimissä sekä tiimin osaamisen valjastaminen käyttöön koetaan tärkeiksi tekijöiksi, kuinka yritys onnistuu niissä. Pyritään välttämään rutinoituneita työtapoja ja kulttuuria, töissä pitää viihtyä. Houkuttelevuutta lisää johtajan aito kiinnostus johdettavistaan. Nuoremmat sukupolvet eivät arvota työtä enää elehtäen työtä varten näkökulmasta, vaan nyt painottuu näkökulma, jossa elämään mahtuu työn

lisäksi muutakin sisältöä. Työn halutaan olevan väline hyvinvointiin ja tyytyväisyyteen. (Ristikangas & Ristikangas 2017, 18–19.)

Ajanko (2016, 112–113) toteaa valmentavan vuorovaikutuksen edistävän moninaisuusajattelua, koska jokaisen valmentavan keskustelun jälkeen tietoisuus ihmisten erilaisuudesta kasvaa. Valmentava johtaja perehtyy jatkuvasti moninaisuuteen. Omat vahvuutensa ja rajallisuutensa tulee tuntea, tulee tuntea itsensä ja tarkastella miten erilaiset ihmiset tarvitsevat erilaista johtamista ja valmentamista, se mikä toimii yhdelle ei välttämättä toimi toiselle. (Ajanko 2016, 112–113.)

Aina valmentava johtaminen ei ole tarkoituksenmukaista tai on tilanteita, jolloin ei voida puhua valmentavasta johtamisesta. Valmentava johtaja tukee, luottaa ja arvostaa henkilöstöä. Tilanteessa, jossa johtaja ei uskalla antaa vastuuta työntekijöilleen, ei luota henkilöstön osaamiseen eikä uskalla päästää irti kontrollista, muodostuu mikromanageeraukseen perustuva kulttuuri. Johtaja tekee asioita ja päätöksiä työyhteisön puolesta. Seurauksena on, ettei henkilöstön kyky toimia itsenäisesti pysty kehittymään. Johtamistyhjiö seuraa myös tilanteessa, kun henkilöstölle annetaan vastuuta, mutta ei tarjota tukea päätösten tekoon. Tällaisessa kulttuurissa henkilöstö ylikuormittuu ja turhautuu. Valmentava johtajuus ei toimi tilanteessa, jossa johdettavalta puuttuu perusvalmiudet toimia tehtävässään. Kuten myös tilanteissa, joissa tiedossa on olemassa yksi ainoa ratkaisu tai tiedollinen puute. Työ, joka on kaavamaista, eikä näin ollen tarvitse itsenäisiä ratkaisuja tai luovuutta, valmentava johtaminen ei ole tarkoituksenmukaista. Hätätilanteet ovat selkein tilanne, milloin valmentava johtaminen ei toimi; silloin suorat käskyt ja komennot ovat tarkoituksenmukaisia. Esimerkiksi tulipalotilanteessa ei jäädä pohtimaan yhdessä mitä tehdään, vaan toimitaan ripeästi. (Soback 2021, 78–82.)

Valmentavan johtamisen haasteena ovat myös niin sanotut vapaamatkustajat. Martela ym. käsittelee työyhteisöä laumana, jossa kaikki uhrautuvat yhteisön puolesta. Yksilön liiallinen uhrautuminen ei ole yksilön kannalta järkevää. Yksilön uhrautuessa kaikki hyötyvät. Vapaamatkustaja saa nauttia yhteisön eduista, maksamatta uhrautumisesta hintaa. Työyhteisössä, jossa kaikki tekevät työtä yhteisen edun puolesta, hyötyvät kaikki. Tavoitellessaan pääsyä pisteeseen, jossa kaikki osallistuvat ja tekevät työtä yhteisen edun puolesta, vapaamatkustaminen tulee tukahduttaa. Jos vapaamatkustamista ei tukahduteta, hyvän tekemisen taipumus ja koko yhteisöllisyys katoaa. (Martela & Jarenko 2017, 128–129.) Uutela (2019, 23) viittaa Ladyshevskyn (2010) ja Cox ym. (2014) tutkimuksiin, joissa todetaan, että jos henkilöstöllä ei ole halua oppia tai he eivät ole vastaanottavaisia palautteelle, valmentavalla johtamisella ei ole merkitystä esihenkilötyöskentelyyn. Esihenkilöiden valmentamisen taitojen ja ajan puute sekä yhdessä työntekijöiden kanssa vietettävän ajan puute

vaikuttavat valmentavan johtamisen epäonnistumiseen. Lisäksi luottamuksen puute on vaikuttava tekijä epäonnistumisessa.

Alla olevassa kuvassa Soback (2021) vertailee hyvän johtajan ja työntekijän perinteisiä ja uusia odotuksia. Perinteisessä mallissa johtajalla on kaikki tieto ja hän tekee päätökset ja ratkoo ongelmat. Uudessa mallissa työntekijä ottaa asiantuntijan roolin ja johtajan tehtävänä on tukea ja näyttää suuntaa. Ongelmat ratkotaan yhdessä.

	PERINTEISET ODOTUKSET	UUDET ODOTUKSET
HYVÄ JOHTAJA	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Tietää, osaa parhaiten ➤ Tekee päätökset ➤ Ratkoo ongelmat 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Näyttää suuntaa ➤ Odottaa itsenäistä päätöksentekoa ➤ Tukee ongelmanratkaisussa
HYVÄ TYÖNTEKIJÄ	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Odottaa ohjeita ➤ Toteuttaa annetut käskyt ➤ Raportoi ongelmat ylöspäin 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Tietää, osaa usein parhaiten ➤ Tekee päätöksiä, johtaa työtään ➤ Ratkoo ongelmat

Kuva 2 "Kaksi tanssia" (Soback 2021, 52.)

2.4 Valmentava johtaminen työntekijän näkökulmasta

Valmentavassa johtamisessa työntekijät saavat työlle vahvemman merkityksen tunteen, kantavat vastuuta työstä ja sen seurauksista, iloitsevat onnistumisistaan ja oppivat epäonnistumisistaan. Innovatiivisuus lisääntyy ja uudet kehittämisideat lisääntyvät valmentavan johtamisen myötä. (Joki 2021, 124–125.)

Vallan, vastuun ja päätöksenteon jakaminen näkyvät arjessa työntekijöille kokemuksena arvostuksesta, hyödyntäen asiantuntijoiden osaamista, päätöksenteosta tulee nopeampaa, johtajan rooli ei ole enää olla kaikkietävä ja toiminta ei ole riippuvainen johtajasta. Työntekijöillä on mahdollisuus ratkoa ongelmia, he pääsevät jakamaan omaa tietotaitoaan muiden kanssa ja näin kehittymään kulttuuria kohti, jossa ongelmat ratkaistaan yhdessä. (Soback 2021, 47.)

Ruuskanen (2021) on omassa opinnäytetyössään tutkinut valmentavan johtamisen käytäntöjä ja millaisia toimintatapoja Keski-Uudenmaan Sote-kuntayhtymässä on otettu käyttöön. Työn suunnittelun autonomia ja kokouskäytännöt olivat eniten käyttöön otettuja toimintatapoja. Edellä mainitut toimintatavat ovat merkityksellisiä motivaatioon ja työn mielekkyyttä

ajatellen. (Ruuskanen 2021, 63.) Ruuskanen (2021) toteaa, että työntekijät, kenellä on kokemuksia onnellisuudesta ja onnistumisista, suoriutuvat tehtävistään paremmin ja tuottavat uusia ideoita. (Ruuskanen 2021, Törmälän ym. 2015, 31 mukaan.)

Uutela (2019, 21) toteaa useiden tutkimusten perusteella valmentavalla johtamisella olevan vaikutuksia työhön sitoutumiseen, työssä suoriutumiseen ja henkilöstön työtyytyväisyyteen. Työntekijän henkilökohtainen oppiminen ja kehittyminen lisääntyvät valmentavan johtamisen myötä. Ellinger ja Bostrom (1999) toteavat itsensä kehittämisen ja oppimisen rohkaisevan ottamaan vastuuta omista päätöksistään ja toiminnastaan. (Uutela 2019, 27.) Työntekijöiden hyödyntäessä omaa osaamistaan ja potentiaaliaan, ajattelu kehittyy ja kokemus kuulluksi tulemisesta vahvistuu. Kuuntelun ja läsnäolon myötä vuorovaikutus paranee, joka osaltaan vaikuttaa välittämisen ja tuen tunteen kokemuksen syntymiseen. Lisäksi työntekijöille syntyy arvostuksen ja luottamuksen tunne, kun työntekijän osaamista ja potentiaalia hyödynnetään. Valmentava johtaminen jalostaa ja kehittää koko työyhteisöä. (Joki 2021, 124–125; Soback 2021, 11, 47.)

Uutelan (2021, 152) mukaan valmentavan johtamisen kulttuuria olisi hyvä kehittää koko organisaatiossa, työntekijät toimivat myös valmentajina esihenkilön lisäksi. Näin toimimalla työntekijät tukevat ja ohjaavat työkavereitaan ja samalla kehittävät itsensä johtamisen taitoja. Lisäksi palautteen antamisen kulttuuri vahvistuu organisaation kaikilla tasoilla, kaikki antavat palautetta, se ei ole ainoastaan esihenkilön tehtävä.

Roiton (2020) tutkimuksessa valmentavasta johtamisesta Poliisihallituksessa teetettiin kysely poliisin työntekijöille ja tuloksista nousi esille kuuntelemisen merkitys. Kuunteleminen koettiin merkityksellisemmäksi kuin esihenkilön keskittyminen organisointiin. Tärkeiksi ominaisuuksiksi vastauksista nousi esihenkilön manager rooli ja esihenkilön antama sparraus. Tutkimuksessa kysyttiin myös työntekijöiden omasta kehittymisestä ja siihen vaikuttavista tekijöistä valmentavan johtamisen menetelmillä. Tärkeimmäksi nousi luottamuksen rakentaminen, luottamuksen ylläpito ja vuorovaikutus, seuraavaksi tärkeimpänä henkilökunta koki palautteen antamisen ja sisäisen motivaation. Työntekijöiden vastausten perusteella voitiin todeta työntekijän roolin olevan aktiivinen ja osallistuva ja tunnistaa omat tavoitteensa ja tehtävänsä sekä pystyä tuomaan vaikeatkin asiat keskusteluun rakentavasti. Palautteen saamisesta koettiin olevan hyötyä valmentavassa johtamistavassa, alaisella tulisi olla valmius antaa ja saada palautetta esihenkilöltä. Palautetaitojen kehittämistä työyhteisössä toivottiin. (Roitto 2020, 47–58.)

Uutelan (2019, 30) tutkimuksessa Park ym. (2008) korostaa kuulemista vuorovaikutustilanteissa, kuuntelu lisää työntekijän luottamusta esihenkilöön. Kuuntelu koetaan parhaimmaksi osaksi valmennusta, koska työntekijät saavat omat ideansa kuulluiksi. Surakka ja Laine

(2013, 149) toteavat, että kuunteleminen on tärkein viestintätaito valmentavassa johtamisessa ja siitä hyötyvät molemmat, sekä esihenkilö että työntekijä. Huolellisella kuuntelemisella auttaa ja tukee työntekijää sekä saa tarvitsemaansa tietoa. Soback (2021, 145, 147) kuvaa kuuntelemisen neljää eri tasoa, jotka ovat pinnallinen kuuntelu, välttelevä kuuntelu, hyväksyvä kuuntelu ja tutkiskeleva kuuntelu. Hyväksyvän ja tutkiskelevan kuuntelun tasot ovat hyvän valmentavan johtajan tasoja. Väkilän (2014, 35) pro graduissa Whitmore (2009) ja Hellbom (2006) toteavat, että aito ja läsnäoleva kuuntelu rakentaa luottamusta. Kuuntelun tulee olla myös tarkkailevaa.

Työntekijälläkin on oma roolinsa valmentavassa johtamisessa. Työntekijän aloitekyky ja jäämäkkyys korostuvat valmennettavan työntekijän roolissa. Työntekijän on osattava kertoa mitä hän haluaa saavuttaa ja tarvittaessa pyytää apua (Väkilä 2014, 36). Väkilän (2014, 37) tutkielmassa Phillips (1995) toteaa työntekijän tärkeimmäksi kyvyksi vastuun ottamisen ja Parppei (2007) tukee tätä ajatusta toteamalla, että työntekijän omalla vastuulla on asetettujen tavoitteiden lopullinen saavuttaminen.

2.5 Valmentava johtaminen esihenkilön näkökulmasta

Valmentavassa johtamisessa esihenkilö tarvitsee vuorovaikutuksen ydintaitoja, niistä tärkeimpiä ovat kysyminen, kiinnostus ja kuuntelu. Merkittäväksi tekijäksi nousee myös kyky arvostaa jokaista yksilönä ja kannustaa ratkaisun löytymiseen. Johtamistyössä menestyksen edellytys on kiinnostus toisten työtä kohtaan, kiinnostunut esihenkilö haluaa iloita alaisensa onnistumisista ja kehittymisestä sekä kuulla töiden sujumisesta säännöllisesti. Esihenkilön on tärkeää nostaa esille voimavaroja ja kannustaa uusien ratkaisujen löytämiseen. Arvostus luo pohjaa luottamukselliselle ja avoimelle vuorovaikutukselle. Arvostus näkyy muiden mielipiteiden kunnioittamisena ja avoimuutena mielipiteille ja ajatuksille, aina ei tarvitse olla samaa mieltä asioista, mutta toisen näkemyksiä voi pyrkiä ymmärtämään ja arvostamaan. Valmentavan johtamisen kysymykset ovat avoimia, niihin ei ole yksikertaista kyllä tai ei vastausta, kysymyksillä johtaja hakee oivallusta. Vastaamiseen on tärkeää antaa tarpeeksi aikaa, silloin kun vastausta joutuu miettimään pidempään, syntyy uusia ajatuksia ja oivalluksia. Keskustelussa on tärkeää ottaa esille aiemmat onnistumiset ja tulevaisuuden tavoitteet, sekä miettiä ratkaisuja tavoitteiden saavuttamiseksi. Hyvässä valmentavassa keskustelussa esihenkilö kuuntelee työntekijää enemmän kuin on äänessä itse, näin ratkaisujen löytäminen lähtee työntekijästä itsestään. Kuuntelemalla ilmaistaan kiinnostusta ja arvostusta työntekijää kohtaan ja kuuntelemalla esihenkilökin voi saada uusia ajatuksia ja näkökulmia. Valmentavassa johtamisessa esihenkilön tulee tyhjentää oma mielensä ja keskittyä aidosti kuuntelemaan, sopiva työkalu aktiiviseen kuunteluun on yhteenvetojen

tekeminen ja kertaaminen. Yhteenvedoilla ja kertaamisella varmistutaan siitä, että molemmat ovat ymmärtäneet asian oikein. (Kurttila & Aalto 2021, 18–20.)

Valmentava johtajuus perustuu esihenkilön kannalta luottamukseen. Kontrollin vähentäminen ja luottamuksen osoittaminen työntekijöille lisää työntekijöiden omaa ajattelua ja vastuun ottamista. (Kurttila & Aalto 2021, 75–76). Henkilö, joka kykenee toimimaan omaehtoisesti ilman ulkopuolisen kontrollin ja ohjauksen tarvetta, on itseohjautunut. Ollakseen itseohjautunut, henkilön tarvitsee itse olla motivoitunut itseohjautuvuuteen, halua tehdä asioita omaehtoisesti ja hänellä tulee olla riittävä osaaminen tehtävään. (Martela & Jarenko 2017, 12). Työn merkityksellisyys löytyy työntekijälle helpommin. Johtaminen helpottuu luottamuksen myötä, delegoinnin lisääntyessä jää enemmän aikaa johtamiselle. Työntekijöiden luovuus ja motivaatio kasvavat luottamuksen johdosta ja näin tulokset paranevat. Työntekijän innostaminen parhaaseen mahdolliseen suoritukseen perustuu ehdottomalle luottamukselle, tiimejä/työntekijöitä ei voi nykyään kontrolloida koko ajan, tiimien/työntekijöiden sijaitessa eri toimipisteissä ja etätyössä. Luottamuksen ollessa kunnossa uskalletaan tehdä virheitä ja niistä otetaan opiksi. Osoittamalla luottamusta, lunastaa luottamusta myös itselleen päin. (Kurttila & Aalto 2021, 75–76.)

Valmentavassa johtamisessa johtajan ei tarvitse olla kaikkietävä. Valmentavan johtamisen myötä johtajalle jää aikaa kehittämiselle, kehittymiselle ja kokonaisuuden johtamiselle, kun kaikki arjen ongelmat eivät kasaudu johtajan tehtäväksi. (Soback 2021, 47.) Surakka ym. (2020) toteaa Lemieux-Charles ja McGuiren (2006) kirjallisuuskatsauksen perusteella, että itseohjautuvuus vähentää hoitajien vaihtuvuutta ja korkeampaa työtyytyväisyyttä. Lisääntynyt itseohjautuvuus vähensi jopa potilaiden sairaalahoitoa. (Surakka ym. 2020, 21.) Valmentavan johtamisen ja itseohjautuvuuden itsetarkoitus ei kuitenkaan ole pomoista eroon pääseminen tai hierarkioiden purkamista. Itseohjautuvassa työyhteisössä tarvitaan edelleen vahvaa johtamista, johtajan tukea yksilöllisesti erilaisille työntekijöille. (Savaspuro 2019, 33.)

Muutaman vuosikymmenen ajan on toisteltu henkilöstön olevan yrityksen tärkein voimavara. Paljon odotuksia ja puhetta paremmasta huomisesta, jotka eivät ole näyttäytyneet tekoina. Esihenkilöiden työn painopiste on ohjattu muualle ja tällöin henkilöstön voimavarat, osaaminen ja vahvuudet jäävät huomiotta ja puheet paremmasta huomisesta ovat olleet sanahelinää. Tulevaisuudessa tarvitaan johtamiskulttuurin uudistamista. Menestyjiä tulevat olemaan yritykset, jotka saavat sitoutettua todelliset osaajat. (Ristikangas & Ristikangas 2017, 12–13.)

Esihenkilön roolin muuttuessa myös koulutuksen merkitys on lisääntynyt. Suomessa useiden eri yliopistojen sekä ammattikorkeakoulujen johtajuuden koulutustarjonnassa löytyy

valmentavan johtamisen opintoja (Rasi ym. 2015). Lisäksi erilaisissa johtamiskoulutuksissa valmentavan johtaminen löytyy myös omana koulutuksenaankin.

2.6 Valmentava johtaminen organisaation näkökulmasta

Organisaatioilla on jokaisella omanlainen kulttuurinsa, joka muodostuu uskomuksista, tavoista, arvoista ja asenteista. Imagot, brändit, sosiaaliset asiakassuhteet muodostavat organisaation kulttuurin, joka erottaa organisaation toisista organisaatioista. (Heikkilä 2018, Dalkir 2011, 224 mukaan.) Yrityksen kasvu ja kehitys mahdollistuu yrityskulttuurin eli perusarvojen määrittelyn mukaisesti. Yrityksen tulee sitouttaa kaikki työntekijät yrityksen toimintaperiaatteisiin ja arvoihin brändin eli kulttuurin mukaisesti. (Heikkilä 2018, Hsieh 2013, 159–170 mukaan.) Valmentavaa johtajuutta kehitettäessä, se ei saa olla irrallaan organisaation strategiasta, osaamisen johtamisen prosessista tai jatkuvasta kehittämisestä. Esihenkilöiden pyrkiessä hyviin tuloksiin valmentavassa johtamisessa tulee kiinnittää huomiota ja keskittyä ratkaisemaan kysymyksiä, jotka liittyvät ryhmän tehtävä- ja sosiaaliseen dynamiikkaan. Pelisäännöt, vastuukysymykset, tavoitteet, toiminnan tarkoitus, roolit, osaamisen kehittäminen sekä suunnittelu ja yhteiset toimintatavat kuuluvat tehtävädynamiikkaan. Sosiaaliseen dynamiikkaan kuuluvat puolestaan yhteistyö, avoimuus, luottamus, motivaatio ja toisten kunnioittaminen. Esihenkilön toimia valmentajana ja työolosuhteiden luojana tukee organisaation kulttuuri. (Heikkilä 2018, Havunen 2007, 80–151 mukaan.)

Organisaation edellytykset	<ul style="list-style-type: none"> • Oppimista tuetaan, oppiva organisaatio • Oppimismyönteinen rakenne ja ilmapiiri • Toimintamalli ja kulttuurin tuki • Strategian kirjaaminen
Valmentajan (esihenkilön) edellytykset	<ul style="list-style-type: none"> • Uuden roolin omaksuminen • Voimaannuttava, mahdollistava • Erilaisuuden johtaminen • Roolien tasapainottelu, vuorovaikutus • Oma valmentaja ja tukea esihenkilölle
Valmennettavan edellytykset	<ul style="list-style-type: none"> • Jatkuva oppiminen, vastuu omasta kehittymisestään • Itseohjautuva, oma-aloitteinen ja aktiivinen • Tukea esihenkilöltä ja organisaatiolta

Kuva 3 Valmentavan johtamisen toteutumisen edellytykset organisaation, johtajan ja työntekijän näkökulmasta (Heikkilä 2018, Ollila 2014 ja Lindeman 2017 mukaan).

Menestyksekkäässä johtamisessa tutkijat ja ammattilaiset korostavat ihmisen merkitystä. Strategiaa ei nähdä enää vain ylimmän johdon salatieteenä, vaan koko organisaation yhteisenä asiana. Organisaatiokulttuuri voittaa nykyään ylimmän johdon tekemät hienot suunnitelmat, koska ihmisten merkitys ja joukkovoima ovat tärkeitä. Ihmisiin keskittymällä organisaation menestymisen tekijät saadaan esille, kyse on ihmisiin vaikuttamisesta. Ihmiset on saatava ottamaan vastuuta ja saatava mukaan organisaation asioihin. Tarvitaan kykyä vaikuttaa ihmisiin arkisissa vuorovaikutustilanteissa. (Ristikangas & Ristikangas 2017, 24–25.) Valmentavan johtamisen tulee tukea organisaation tavoitteita ja strategiaa. Yksilön ja organisaation tavoitteet yhdistyvät valmentavassa johtamisessa (Uutela 2019, 25). Uutelan (2019, 25) tutkimuksessa McLean ym. (2005) lisäisi esimiesten valmennustaitoja organisaation valmennuskulttuuria kehitettäessä. Valmennustaitoja ovat muun muassa työympäristön kompleksisuuden hyväksyminen, avoin kommunikointi, ihmisten arvostaminen ja tiimin suoritustason huomioiminen.

Organisaatiolta itseohjautuvuus vaatii aikaa muutokselle ja organisaatiokulttuuria avoimemmaksi ja osallistavammaksi. Itseohjautuva organisaatio mahdollistaa työhyvinvointia vahvistavan kokemuksen ja vaikuttaa organisaation menestykseen ja tuottavuuteen. (Harju & Oja 2020.)

Organisaatioissa, joissa työntekijät tekevät itsenäisiä päätöksiä pyrkiäkseen saavuttamaan päämääriä, mitä varten organisaatio on olemassa, työntekijät ovat itseohjautuvampia ja organisaation hierakia on matala. Kun työntekijän omat arvot resonoivat organisaation päämäärien kanssa, työntekijä on motivoituneempi työssään saavuttaessaan myös itselleen tärkeitä tavoitteita. Tavoitteet ohjaavat myös työskentelyn suuntaamista omiin sisäisiin tavoitteisiin, eikä työskentelyä kohdisteta esihenkilöä varten. Itseohjautuvuus vapauttaa voimavaroja ja lisää motivaatiota. Itsensä johtamisella on merkitystä jatkuvaan oppimiseen, taidollisten asioiden lisäksi myös sisäisen kasvun kehitykseen. (Surakka ym. 2020, 12–13)

Työpaikat, joissa on vastuuseen, valtaan, vapauteen ja luottamukseen perustuva yrityskulttuuri, mahdollistavat huippujen pysymisen työpaikoilla. Oman työelämän omistajuus on nykyisille sukupolville tärkeää. (Savaspuro 2019, 40.) Sosiaali- ja terveysalalla työntekijät ovat hyvin koulutettuja, kuitenkin hierarkkinen päätöksenteko ei ohjaa itseohjautuvuuteen. Vastuullinen työ tekee varovaiseksi, toiminta on tiukasti ohjeistettu asiakas- ja potilasturvallisuuden varmistamiseksi. (Martela & Jarenko 2017, 267.)

Välilä (2014, 81, 89) toteaa valmentavan johtamisen tuottavan hyötyä organisaatiolle esimiehen ja alaisen tavoitteellisella yhteistoiminnalla, jonka tärkeimpänä tavoitteena on auttaa

alaista oppimaan ja kehittymään. Päämääränä on tasapainon saavuttaminen yksilön ja yrityksen tavoitteiden välillä. Työtyytyväisyydellä on merkitystä työntekijän lisäksi organisaatioon. Tyytyväinen työntekijä sitoutuu ja suhtautuu myönteisesti organisaatioon, auttaen muita työntekijöitä. Tuloksellisuus, tehokkuus ja työssä jaksaminen paranee. Systemaattisesti käytössä oleva valmentava johtajuus parantaa osaltaan työtyytyväisyyttä.



Kuva 4 Valmentavan johtamiskulttuurin edellytykset (mukaillen Ristikangas & Ristikangas 2010, 268).

2.7 Itseohjautuvuus

Itseohjautuvuus on tärkeä elementti valmentavassa johtamisessa. Organisaatiossa, jossa valmentavan johtamisen metodeja toteutetaan, työyhteisön jäsenten tulee olla itseohjautuvia. Esihenkilö yksin ei voi luoda valmentavaa johtamisen kulttuuria. Muuttunut työkuulttuuri antaa johtamiselle sekä mahdollisuuksia, että haasteita. Uudessa toimintakulttuurissa perinteiselle valvovalle esihenkilötyöskentelylle ei ole enää aikaa ja tarvetta. Työyhteisöissä työntekijöiden odotetaan ottavan enemmän vastuuta niin työstä kuin lopputuloksesta. Organisaatioiden tulee kilpailukyvyn ja elinvoimaisuuden kannalta tukea ja edistää itseohjautuvuutta johtamalla ja työjärjestelyillä. Esihenkilöiden on väistytävä

auktoriteettiasemastaan ja annettava työyhteisölle enemmän vastuuta ja vapautta vaikuttaa omaan työhönsä. Tukemalla autonomiaa, edesautetaan psykologisten perustarpeiden täyttämistä. (Ryynänen ym. 2020, 246–247.) Itseohjautuvuus käsitteenä ei ole sitä, että työyhteisössä jokainen voi tehdä mitä huvittaa. Konsalan (2020) mukaan itseohjautuvalla tiimillä tulee olla omatoimisuutta, kykyä ja uskallusta tehdä päätöksiä. Tiimin jäsenillä tulee olla hyvä itseluottamus ja itsetuntemus. Tiimin tulee kantaa vastuu päätöksistä ja pystyä pyytämään apua tarvittaessa. Esihenkilön tehtävänä on olla tukena ja auttaa tarvittaessa. (Akola 2020, 192.) Itseohjautuvuus ei tarkoita sitä, että työntekijä jätetään itsekseen, vaan sitä, että annetaan siimaa. Sitä kautta syntyy motivaatiota ja työn merkityksellisyyttä (Anttonen 2022).

Jos esihenkilöllä ei ole aikaa alaisilleen, työntekijät kokevat tulleen heitteille jätetyksi. Työntekijät tarvitsevat kuitenkin tukea ja ohjausta yksilöllisesti myös itseohjautuvassa organisaatiossa. Vastuun lisääminen ilman tukea, ei tue onnistumista itseohjautuvassa organisaatiossa. Hierarkia on ollut tuttu ja turvallinen toimintamalli, muutoksen nopeus ei ole hyvästä. Ihmiset tarvitsevat aikaa muutokselle ja uudelle toimintatavalle. Itseohjautuva organisaatio tarvitsee raamit toiminnanohjaamiseen. Jos valta- ja vastuukysymyksiä ei ole määriteltä selkeästi, vaarana on, että joku yhteisöstä ryhtyy täyttämään valtatyhjiötä epävirallisella hierakialla ja ottamalla mahdollisesti liian isoja riskejä. Näin aiheutuu työyhteisöön tyytymättömyyttä. (Savaspuro 2019, 34–35, 42–43.)

Esihenkilö ja johtaminen voivat muodostua esteeksi itseohjautuvuudelle. Organisaatiossa, jossa toteutetaan itseohjautuvuuden mallia, esihenkilön rooli muuttuu. Työntekijöiden ottaessa roolia päätöksenteossa, esihenkilön rooli muuttuu valmentajaksi ja avustajaksi. Esihenkilön on mukauduttava toisenlaiseen rooliin ja esihenkilö ei välttämättä ole tyytyväinen muutokseen. Esihenkilön työskentelytavat voivat tuottaa ongelmia toteuttaa itseohjautuvaa kulttuuria. Esihenkilöiden vaihtuvuus ja fyysinen/henkinen poissaolo vaikuttavat merkittävästi. Jos esihenkilöltä ei ole saatavissa riittävästi tukea ja ohjausta, työyhteisö kokee turvattomuutta päätöksenteossa. Toisaalta taas esihenkilön fyysiset ja/tai henkiset poissaolot saattavat tukea oma-aloitteisuutta työyhteisössä ja henkilöstö ottaa vastuuta tehtävistä, jotka kuuluvat esihenkilön toimenkuvaan. Työntekijöiden asenteella on merkitystä, kaikki eivät suosi itseohjautuvuutta. Tähän vaikuttavat vastuun lisääntyminen, tekniset taidot, oman työn johtaminen ja sosiaaliset kyvyt toimia tiimissä. Ryhmähenki on onnistuneelle itseohjautuvalle tiimille välttämätön (Surakka ym. 2020, 23–24, 48–49.) Esihenkilön haasteena on itseohjautuvuuden erojen ymmärtäminen eri henkilöillä. Esihenkilöllä tulee olla osaamista tukea henkilöitä, joilla itseohjautuvuus näkyy alisuoriutumisena (Aura ym. 2021, 34.)

Itseohjautuvuuteen siirryttäessä tai sitä laajennettaessa on hyvä selvittää esihenkilön ja henkilöstön näkökulma itseohjautuvuudesta. Millaisia mielikuvia itseohjautuvuus herättää ja miten itseohjautuvuus koetaan. Näkemysten reflektointia, kuten miltä esihenkilöstä tuntuu jakaa vastuuta ja miltä työntekijästä tuntuu ottaa lisää vastuuta, on hyvä kartoittaa toimintaa muuttaessa itseohjautuvampaan suuntaan. Itseohjautuvuudessa on kyse vastuun ja vallan antamisesta, luottamuksesta ja arvostamisesta ja se perustuu avoimuuteen. Työyhteisön kulttuurin on tuettava itseohjautuvuutta, johto yksinään ei voi päättää itseohjautuvuuteen siirtymisestä. Hierarkkinen organisaatorakenne ei tue itseohjautuvuutta, joten rakenteiden uusiminen on välttämätöntä sujuvan kommunikaation ja organisaation sisäisen ketteryyden kannalta. (Aura ym. 2021, 32, 33.)

Itseohjautuvan työyhteisön työntekijän tärkein ominaisuus on itsensä johtaminen. Itseohjautuvassa työyhteisössä toimiminen on vaikeaa, jos ei ole itseohjautuva ihminen. (Martela & Jarenko 2017, 270.) Samoin toteaa Soback (2021), työntekijän on otettava henkilökohtainen vastuu oman työn johtamisesta, jatkuvasta oppimisesta ja kykyä tehdä itsenäisiä ja johdonmukaisia ratkaisuja sekä saattaa sovittuja asioita loppuun. (Soback 2021, 28.) Työhyvinvoinnin kannalta itseohjautuvassa työyhteisössä on tärkeää, että jokaisella työntekijällä on selkeät tavoitteet, kaikkien on tiedettävä mikä on suunta ja miten sinne mennään. Mitkä ovat omat rajat, oma rooli ja omat vastuut. Ratkaisevaa on myös se, kuka tekee päätökset, jos työyhteisö ei ole päätettävästä asiasta samaa mieltä. Psykologisella turvallisuudella on suuri merkitys. Ympäristön täytyy olla virheitä salliva, yhteisön kokea tunnetta siitä, että johto luottaa työntekijöihinsä. Luottamus on autonomian edellytys. Turvalliseen pisteeseen asti autonomia lisää hyvinvointia, motivaatiota, innostusta, työn imua sekä sitouttaa. Työntekijä tarvitsee selkeät rajat, joiden sisällä toimitaan. (Savaspuro 2019, 48, 52.) Itseohjautuvan työntekijän tulee osata johtaa itseään; priorisoida, aikatauluttaa ja resursoida omaa työtään. Itseohjautuvuus tarkoittaa kykyä toimia ilman ulkopuolista kontrollia ja ohjausta. Työntekijällä tulee olla tarvittava osaaminen, käsitys tehtävästä työstä ja sen tavoitteista sekä sisäistä motivaatiota. Nämä tekijät mahdollistavat itseohjautuvuuden. (Harju & Oja 2020.)

Yksilön motivaation vahvistumista hyvän tiimityön sivutuotteena korostaa myös Savaspuro (2019,28). Itseohjautuvassa tiimissä tiimillä on selkeät reunaehdot, joiden rajoissa voidaan tehdä päätöksiä.

2.8 Villa Ilo suuntaa valmentavaan johtamiseen

Tämän kehittämistyön kohdeorganisaationa toimii Palvelukeskus Villa Ilo Heinolassa, jonka toiminnanjohtajana toimii opinnäytetyön toinen tekijä Mira Nurminen.

Mira Nurmisen mukaan Palvelukeskus Villa Ilo on perustettu vuonna 2014 vastaamaan lisääntyneeseen ikäihmisten hoivan tarpeeseen. Villa Ilo kuuluu kotimaiseen HoviKoti- ryhmään. Yritys aloitti yhteistyössä Heinolan kaupungin kanssa tarjoamalla uudenlaisen palvelumallin asiakkaille, jotka eivät enää pärjää omassa kodissaan kotihoidon turvin, mutta eivät vielä kuitenkaan tarvitse raskaampaa tehostettua palveluasumista. Palvelukeskus Villa Ilo Heinolassa tarjoaa palveluasumista yöpartiolla ikäihmisille sekä lievästi kehitysvammaisille. Hoivan tarve on pääasiallisesti klo 7–22 välillä, ja tarvittaessa yöaikaan apu on lähellä. Asukaspaikkoja Villa Ilossa on 52 ja vakituista henkilökuntaa 17. Villa Ilossa työskentelee eri ikäisiä, koulutustaustaltaan ja työuriltaan erilaisen kokemuksen omaavia työntekijöitä. Hoiva on pääosin lähihoitajatasoista, arkisin on lisäksi saatavilla sairaanhoitajan palvelut. Lisäksi Villa Ilossa työskentelee fysioterapeutti ja viriketyöntekijä, jotka vastaavat myös asukkaiden viriketoiminnasta. Villa Ilo toimii entisen Reumasäätien sairaalan tiloissa. Villa Ilolla on tarjota palveluasumiseen asuntoja neljässä eri kerroksessa. Asuntojen määrä vaihtelee eri kerrosta kohti seitsemästä viiteentoista asuntoon. Hoitajamitoitus vaihtelee asukasmäärän ja hoidollisuuden mukaan. Asukkaat ovat asunnoissaan vuokrasuhteessa ja Villa Ilo tuottaa hoivapalvelut sekä huolehtii ateriapalvelun ja siivouksen järjestämisestä. Asukkailla on yhteiset ruokailu- sekä oleskelutilat. Villa Ilon suurin asiakas on Heinolan kaupunki, joka ohjaa ja sijoittaa asukkaita palveluasumisen piiriin. Lisäksi Päijät-Hämeen hyvinvointiyhtymä ohjaa ja sijoittaa päijät-hämäläisiä asukkaita asiakkaiksi. Heinolan kaupunki sekä Päijät-Hämeen hyvinvointiyhtymä myöntävät palvelupäätöksen palveluasumisen ostopalvelusta asiakkaille. Asiakkaaksi voi tulla myös itsemaksavana.

Villa Ilossa toteutettiin joulukuun 2020 - toukokuun 2021 välisenä aikana projekti, jonka tavoitteena oli parantaa työhyvinvointia, perehdytystä sekä tuottaa uusia työkaluja rekrytointiin. Projektin vetäjänä toimi tehtävää varten palkattu ulkopuolinen konsultti. Projekti toteutettiin yhdessä henkilöstön kanssa. Projektin aluksi konsultti kartoitti Villa Ilon toimintaa ja tutustui työntekijöihin. Henkilöstölle konsultti teki alkukartoituksena laajan työhyvinvointikyselyn ja haastatteli työntekijöitä henkilökohtaisesti. Toiminnan kartoituksen, kyselyn ja haastattelujen perusteella konsultti sai tarvittavaa tietoa ja käsitystä henkilöstön ajatuksista ja mielipiteistä koskien työilmapiiriä, työhyvinvointia ja työolosuhteita. Henkilöstöä osallistettiin myös uuden Hoitajan käsikirjan laadinnassa. Hoitajan käsikirja laadittiin vastaamaan hoitajien tarpeeseen löytää työssä tarvittavia tietoja ja yleisiä käytäntöjä yhdestä paikasta. Hoitajan käsikirja on virtuaalinen toimintakäsikirja, joka toimii myös perehdytysmateriaalina.

Projektin aikana työyhteisön vahvuudet nousivat esiin. Vahvuuksia ovat yhdessä pohtiva kulttuuri, toiminnan ja työilmapiirin kehittäminen. Työyhteisöllä on yhteinen ymmärrys työilmapiirin kehittämisestä ja sen vaikutuksesta työssä jaksamiseen ja työhyvinvointiin. Työilmapiiriä vahvistettiin muun muassa yhteisillä keskusteluilla ja kirjaamalla ylös hyvän

työyhteisön arvoja. Henkilökohtaisesti jokainen on vastuussa hyvästä työilmapiiristä ja työyhteisössä kiinnitettiin huomiota toisten työntekijöiden huomioimiseen, tervehtimiseen ja kiittämiseen. Projektin aikana jaettiin erilaisia vastuualueita ja kehitettiin omahoitajajärjestelmää.

Henkilöstön lisäksi myös johtamiskäytäntöjä on tarpeen kehittää. Valmentava johtaminen on moderni tapa johtaa. Kehittämistyön odotettu hyöty työyhteisölle valmentavan johtamisen periaatteista ja käytännöistä on lisätä itseohjautuvuutta ja rohkeutta itsenäisten päätösten tekoon, vahvistaa ammatillista osaamista ja itsetuntoa.

3 Kehittämisen tarkoitus, tavoitteet ja kehittämistehtävät

3.1 Kehittämisen tarkoitus ja tavoitteet

Olemassa olevan tutkimustiedon lisäksi tarvitaan henkilöstön kokemus siitä, millaisena he näkevät oman työyksikkönsä tilanteen; millaisia haasteita työhön liittyy Villa Ilon henkilöstön näkökulmasta käsin sekä millaisia kehittämisideoita henkilöstöstä nousee valmentavaa johtamista ajatellen. Tähän tarvitaan erilaisia toiminnallisia ja tutkimuksellisia menetelmiä, joilla tietoa ja kokemuksia kerätään sekä tuodaan käytäntöön.

Kehittämistyön tarkoituksena on luoda valmentavan johtamisen periaatteita ja käytäntöjä palvelukeskus Villa Iloon. Henkilökunta osallistetaan mukaan suunnittelemaan ja työstämään näitä periaatteita ja käytäntöjä. Tavoitteena on löytää työyhteisön sisältä uudenlaista rohkeutta, osaamista ja itseohjautuvuutta valmentavan johtajuuden ottamiseksi osaksi Villa Ilon arkea. Lisäksi tavoitteena on vahvistaa henkilöstön sisäisen tiedon vaihtoa ja jakamista eri sukupolvien välillä, sekä tukea henkilöstöä tekemään päätöksiä itsenäisesti. Tavoitteiden toteutuessa henkilökunnan itseohjautuvuus ja työhyvinvointi lisääntyvät.

3.2 Kehittämistehtävät

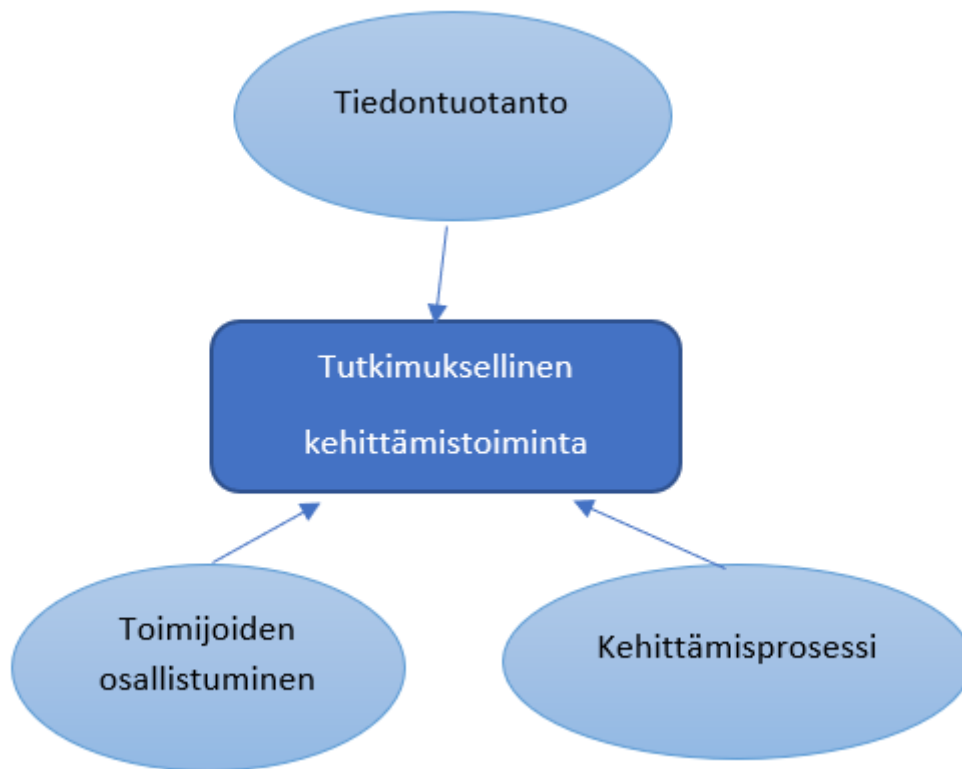
- Koota tietoa valmentavasta johtamisesta ja sen nykytilasta Villa Ilossa.
- Levittää tietoa valmentavasta johtamisesta ja ideoita sen soveltamista Villa Ilossa.
- Jäsentää ja suunnitella toimenpiteitä valmentavan johtamisen edistämiseksi Villa Ilossa.
- Koota valmentavan johtamisen periaatteet ja käytännöt Villa Ilossa.

4 Kehittämistyön toteutus

4.1 Tutkimuksellinen kehittäminen

Kehittämistoiminnassa kuvataan kehittämisajatusta yksinkertaisilla kysymyksillä kuka, miten, mitä ja miksi? Tarkoitus on paikantaa projekti- ja tutkimustoiminnasta kehittämistoiminnan aineksia ja määritellä tutkimuksen ja kehittämistoiminnan välinen suhde. Kehittämisellä tähdätään selkeästi määritellyn tavoitteen saavuttamiseen, kehittäminen on konkreettista toimintaa. Kehittämistoiminnan organisointitapa, laajuus, lähtökohta ja kohde voivat vaihdella huomattavasti. Kehittämisellä tavoitellaan jotakin tehokkaampaa ja parempaa kuin aiemmat toimintatavat ovat olleet. Kehittämisen keskeinen elementti on tavoitteellisuus, ajatus muutoksesta. (Toikko & Rantanen 2009, 15–16.) Kehittämistyön tarkoituksena on muutoksen aikaan saaminen liiketoiminnassa tai työelämässä. Muutostyön prosessi kuvaa kaikea kehittämistyötä ja jäsentää sen yksinkertaisesti suunnittelu-, toteutus- ja arviointivaiheisiin. Muutos voi liittyä uudistamiseen, prosessien kehittämiseen tai erilaisten menetelmien kehittämiseen. Opiskelijan näkökulmasta kehittämistyö voi olla pieni osa prosessin jotakin edellä mainittua vaihetta, kehittämistyö voi olla apuna olemista suunnittelussa, toteutuksessa tai arvioinnissa. Opiskelijan toteuttama kehittämistyö kestää yleensä melko lyhyen aikaa, kun käytäntöjen muuttaminen taas kestää pitkään. Tärkeitä pohdittavia asioita kehittämistyössä on kehittämiselle asetetut odotukset ja mitä odotukset tarkoittavat työelämässä. Kattavan ja suunnitelmallisen kokonaiskuvan saaminen tutkimuksellisessa kehittämistyössä liittyy siihen, että tutkimuksessa saatuja tuloksia voidaan perustella viitekehyksen avulla paremmin. (Ojasalo ym. 2014, 22–24.)

Tutkimuksellisen kehittämistyön peruslähtökohtana voidaan pitää sitä, että kehittämiskohde tunnistetaan sekä ymmärretään. Menetelmät kehittämiselle valitaan tunnistamisen ja ymmärtämisen jälkeen. (Ojasalo ym. 2014, 22–24.) Tutkimuksen ja kehittämisen suhdetta voidaan hahmottaa niin, että tutkimuksellista tietoa sovelletaan kehittämisessä. Puhutaan myös tutkimuksellisesta kehittämistoiminnasta, joka yhdistää konkreettisesti tutkimuksellisen ja kehittämistoiminnallisen lähestymistavan. Tutkimuksellisessa kehittämisessä käytännön kysymykset ja ongelmat toimivat tiedontuotannon ohjaajina, tutkimukselliset tiedot ja asetelmat toimivat apuna aidoissa ympäristöissä tuotetun käytännön tiedon rinnalla. (Toikko & Rantanen 2009, 21.)



Kuva 5 Tutkimuksellisen kehittämisen näkökulmat (Toikko & Rantanen 2009, 10.)

Tutkimuksellista kehittämistyötä ohjaavat enemmän käytännölliset tavoitteet, tavoitteisiin haetaan tukea teoriasta. Uudet ideat ja ratkaisut, toiminnallisuus, parannusten hakeminen nykyiseen tilanteeseen ja tuottavuuden parantuminen uuden tiedon johdosta liittyvät tutkimukselliseen kehittämiseen. Aikaan saatujen tulosten vienti käytäntöön, kertoo mitä kehittämistyöllä on saavutettu. Toimintatutkimus on osallistavaa, itseään reflektovaa, kontekstisidonnaista, sekä yhteistyöhön edellyttävää toimintaa ja tekemistä. (Ojasalo ym. 2014, 20, 37, 58.)

4.2 Toteutuksen eteneminen

Alla olevaan kuvaan on kuvattu kehittämistyön vaiheet ja aikataulu.



Kuva 6. Kehittämistyön vaiheet ja aikataulu.

Nykytilan selvitys kyselyn avulla

Kysymysten tarkoituksena oli kerätä henkilöstön tietämystä valmentavasta johtamisesta ja herätellä ajatuksia itseohjautuvuudesta.

Yksi käytetyimpiä tiedonkeruun menetelmiä tutkimusta tai kehittämistyötä tehdessä on kysely. Kyselyn etuna on, että sen avulla voidaan kerätä tietoa suuremmaltakin määrältä ihmisiä ja saada laajasti tutkimus tai kehittämisaineistoa. Viime aikoina sähköiset kyselyt ovat yleistyneet. Tarjolla on monenlaisia internetsovelluksia kyselyjen toteuttamista varten. (Ojasalo ym. 2014, 121, 128.)

Kyselyn ja kyselytutkimuksen tarkoituksena on kerätä ja tarkastella tietoa muun muassa ihmisten toiminnasta, asenteista ja arvoista. Kysely kattaa monenlaista toimintaa mielipidetiedusteluista laajoihin kyselytutkimuksiin. Kaikkia kyselyjä ei voida pitää tutkimuksena. Kyselylomake on mittausväline, jonka avulla tutkija esittää kysymykset. (Vehkalahti 2014, 11.)

Kyselyn avulla on mahdollista kerätä tietoa laajemmista ilmiöistä tai tavoitella laajempaa vastaajajoukkoa. Kysely on aineistonhankintamenetelmä, jonka avulla voidaan saada laadullista (kvalitatiivista) tai määrällistä (kvantitatiivista) tietoa. Kyselyssä kysymykset ovat valmiiksi etukäteen laadittu kirjalliseen muotoon. Kysymysten tulee olla etukäteen suunniteltuja ja riittävän yksinkertaisia vastata. Kerätessä henkilö- ja yhteystietoja, on huomioitava tietosuojalainsäädännön vaatimukset. Kyselyn toteuttamistapa valitaan tarkoituksen mukaan. Kyselyn jälkitöitä ovat aineiston tallentaminen, tiedon käsittely ja analysointi. (Keski-Suomen museo)

Onnistuneen kyselytutkimuksen laatimisessa kysymysten laadulla on merkitystä. Ennen kyselyä, on tärkeää selvittää, miten vastauksia käytetään ja mitkä ovat kyselyn tavoitteet. Kun tavoitteet ovat selvillä, on helpompi valita kysymystyyppi. Kysymystyyppejä on erilaisia kuten esimerkiksi monivalintakysymykset, yhden tai useamman vastauksen kysymykset, erilaiset arviointiasteikot, Likert-asteikot, matriisikysymykset, pudotusvalikkokysymykset, avoimet kysymykset ja demograafiset kysymykset. Nämä eri tyypit tarjoavat teknisesti erilaisia mahdollisuuksia vastata kysymyksiin. (surveymonkey.com)

Kehittämistyön kysely toteutettiin Microsoft Forms työkalun avulla. Kysely toteutettiin yhteistyössä HoviKoti-konsernin markkinointivastaavan kanssa. Linkki kyselyyn oli saatavilla eri yksiköiden sähköpostista ja DomaCare-toiminnanohjausjärjestelmän viestikentästä. Saatteessa (liite 1) kerrottiin kyselyn tarkoitus, ketkä kyselyn toteuttavat, maininta siitä, että kyselyyn vastataan nimettömästi ja vastauksia käsitellään luottamuksellisesti. Kyselyyn oli mahdollisuus vastata koko vakituisen henkilöstön lisäksi sijaisten. Kysymyksiä oli

kahdeksan (8). Kyselyyn vastaaminen tapahtui nimettömänä. Kysely oli avoin 28.1. - 13.2.2022 välisen ajan. Kysymykset olivat avoimia kysymyksiä, joihin ei ollut mahdollista vastata kyllä tai ei. Valitsimme tarkoituksellisesti avoimet kysymykset, herätelläksemme työntekijöitä pohtimaan valmentavaa johtamista ja itseohjautuvuutta syvällisemmin. Vastauksia kyselyyn saimme kahdeksan (8).

Sobackin (2021, 137–140) kirjassa Valmentava johtajuus kannustetaan sulkevien O-kysymyksien sijaan käyttämään avaavia M-kysymyksiä. Sulkevilla O-kysymyksillä hän tarkoittaa kysymyksiä, jotka alkavat ”onko”, ”olisiko” ja ”voiko”. Kysymysten päätteet ovat -ko tai -kö-päätteisiä. O-kysymykset eivät herätä omaa ajattelua, eivätkä johda syvempään tarkasteluun sekä eivät avaa uusia näkökulmia ja vaihtoehtoja.

1. Mitä mielestäsi sisältyy valmentavaan johtamiseen?
2. Mitä ajatuksia valmentava johtamisen sinussa herättää?
3. Mitä mielestäsi tarkoittaa itseohjautuvuus?
4. Miten kuvailisit työyhteisösi itseohjautuvuutta? Missä asioissa se näkyy? Missä sitä ei ole?
5. Millä tavoin työyhteisössä tuetaan yhteiseen päätöksen tekoon?
6. Mitkä päätökset voitiin tehdä työyhteisön kesken?
7. Millaisissa päätöksissä tarvitaan esihenkilön tukea?
8. Mitä toiveita sinulla on johtamiselle?

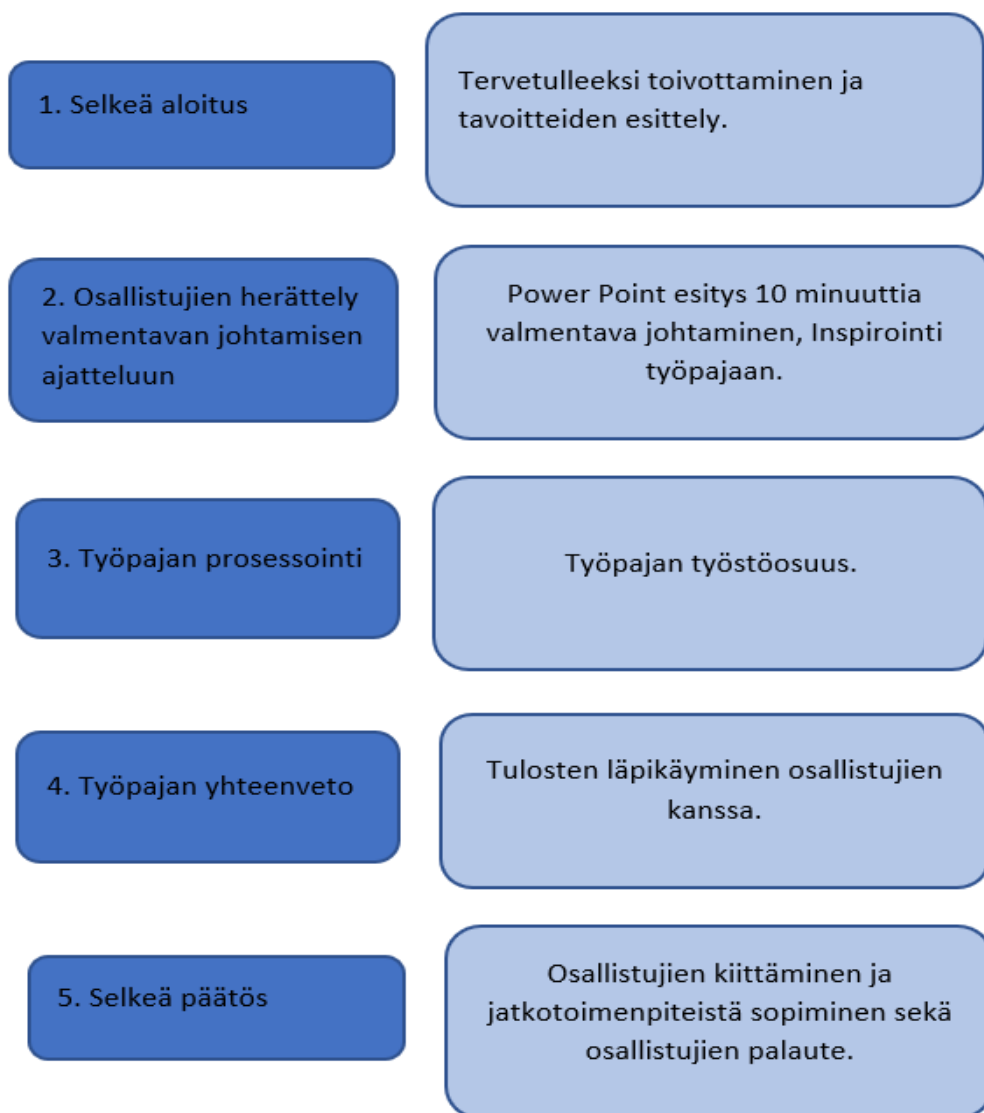
Työpajat kehittämisen välineenä

Työpajojen tehtävänä oli herättää ajatuksia valmentavasta johtamisesta ja osallistaa työntekijät suunnittelemaan, kuinka valmentavaa johtajuutta voisi Villa Ilossa kehittää ja toteuttaa. Työntekijöiden osallisuus kehittämiseen oli tärkeää, koska heillä on vahva käytännön näkemys jokapäiväisestä asukastyöstä ja siitä, kuinka valmentavalla johtamisella saadaan sisältöä ja vastuuta enemmän työntekijöille. Työpajoissa esitettyjen kysymysten tarkoituksena oli pohtia valmentavaa johtamista ja itseohjautuvuutta työyhteisön ja käytännön arjen näkökulmasta. Tavoitteena oli pohdittujen kysymysten pohjalta luoda valmentavan johtamisen periaatteet ja käytännöt Villa Iloon.

Yhteiskehittämisen toteuttamisessa organisaatioiden tulisi huomioida kehittämiseen osallistuvat työntekijät yksilöinä, eikä enää passiivisina sivusta seuraajina. Yhteiskehittämisen tarkoitus ja hyödyt ovat siinä, että kehittämiseen osallistuu eri toimijoita organisaatiosta ilman hierarkkista otetta. Osallistuja saavat vapaasti ilmaista mielipiteitään ja ne otetaan huomioon, erilaisuus hyväksytään. Keskustelun tulee olla tasavertaista, jotta sillä on arvoa kehittämisprosessin eri vaiheissa, kaikkien tulee tuntee olevansa mukana ja tulevansa osaksi prosessia. Eri toimijoiden osallistuessa yhteiskehittämiseen saadaan heidän kokemusten mukaisia erilaisia näkökulmia kehitettävään asiaan, organisaation kaikki tasot keskustelevat tasavertaisina. Yhteiskehittäminen on ihmisten välistä yhteistyötä, työpajamenetelmä on yksi yhteiskehittämisen keskeisiä menetelmiä. (Ramaswamy & Ozcan 2014, 283.)

”Työpaja on työskentelytapa, jossa ryhmä ihmisiä kokoontuu työskentelemään yhdessä tietyn aihepiirin tai asian pariin”. (www.finto.fi)

Huolellinen suunnittelu ja selkeän tavoitteen määrittely auttavat saamaan työpajasta todellisen hyödyn. Työpajassa suunnitellut tehtävät tulee olla yksinkertaisia, aikataulutusta joustava ja ilmapiiriin tulee olla avoin, jotta kaikilla osallistujilla on tervetullut olo. Osallistujille tulee osata kertoa, kuinka työpajan tuloksia hyödynnetään kehittämistyössä. Henkilöstön osallistaminen vaatii työpajalta resursseja, joka on myös tärkeää huomioida suunnittelussa. (Tanner 2016, 10–11.) Työpaja on menetelmä, jota voidaan käyttää keräämään tietoa työntekijöiden tarpeista, halusta, toiveista ja arvoista. Työpaja on soveltava ja luova, se voidaan nähdä sovellettuna muotona ryhmähaastattelusta. Työpajoissa voidaan käyttää erilaisia työkaluja ja menetelmiä, kuten tehtäviä, harjoituksia ja pelejä. (Pesonen 2019, 12–13.)



Kuva 7 Työpajan rytmitys ja vaiheet (Tuominen ym. 2015, 38 mukaillen.)

Työpajatoiminta vähentää hierarkiaa, lisää johtajien ja henkilökunnan keskinäistä vuorovaikutusta, osallistajat pääsevät kertomaan oman mielipiteensä ja ihmiset kohtaavat toisensa tasa-arvoisena työasemasta välittämättä. Työpajat vahvistavat me-henkeä ja ovat hyvä tapa perehdyttää ja sitouttaa henkilökuntaa. Edellä mainitut tekijät vaikuttavat työssä jaksamiseen, työhyvinvointii ja yleiseen viihtyvyyteen. (Tanner 2016, 12.)

Innovaatiotoiminta on sosiaali- ja terveydenhuollon julkisella sektorilla ollut vähäisempää kuin yksityisellä sektorilla. Palveluiden ja organisaatorakenteiden muuttuminen luo painetta

lisätä innovaatiotoimintaa. Henkilöstön osallistuminen uusien työtapojen kehittämiseen sote-alalla on hyödyntämätön voimavara. (Saarisilta & Heikkilä 2015, 3.)

Tiedonhankinnan- ja kehittämisprosessien oleellinen osa on kehittämistyöpajat. Esihenkilöä tarvitaan välittäjäksi ja tukijaksi yksittäisille ratkaisuille ja kehittämisprosessin näkyväksi tekemiselle. Uudenlaisten toimintatapojen kehittämisen on oltava sisällöllistä ja tuotettava suoraan parannuksia työhön. (Saarisilta & Heikkilä 2015, 78–80.)

Työpajojen sisällön suunnittelimme hyvissä ajoin ennen ensimmäistä työpajaa. Covid-19 tilanteen vuoksi päädyimme järjestämään työpajat Teamsilla. Villa Ilon henkilökunta oli totunut käyttämään Teamsia viikoittaisissa henkilöstöpalavereissaan, joten toimintatapa oli ennestään tuttua. Miro-valkotaulu oli uusi sovellus työyhteisölle, ja jouduttaaksemme työskentelyä työpajoissa, jokaiselle ryhmälle oli etukäteen valittu työntekijä, joka perehdytettiin käyttämään sovellusta.

Ideointi työpajassa 1

Työpajaan osallistui 14 työntekijää. Työpaja oli ajoitettu vuoronvaihteeseen, jotta mahdollisimman monella työntekijällä oli mahdollisuus osallistua. Ryhmät muodostuivat sen mukaisesti, missä yksikössä heidän työvuoronsa oli. Villa Ilon sisällä on neljä eri yksikköä, ja osallistujat jakautuivat kerroksiin kolmesta neljään työntekijää per yksikkö.

Työpajan aluksi esittelimme itsemme ja kerroimme opinnäytetyöstämme. Sitten esitimme PowerPoint-materiaalin (Liite 2) valmentavan johtamisen sekä itseohjautuvuuden teoriasta. Esityksessä kävimme läpi mitä valmentava johtaminen on, mitkä ovat valmentavan johtamisen elementtejä, perusteita ja käytänteitä sekä mitä hyötyä valmentavasta johtamisesta on työyhteisölle ja millainen on valmentavan johtajan rooli. Itseohjautuvuutta ja sen merkitystä valmentavan johtamisen rinnalla avasimme myös esityksessä. Esityksen kesto oli suunniteltu 15 minuutin pituiseksi kuulijoiden ja työpajaan osallistujien innostuksen ja kiinnostuksen herättämiseksi. Jaoimme esityksen diat tasapuolisesti esitettäväksi. Esityksen jälkeen työntekijät saivat pohdittavakseen ryhmittäin seuraavat kysymykset:

- Mitä toivotte valmentavalta johtamiselta juuri meidän työyhteisöömme?
- Mitä käytännön esimerkkejä antaisit valmentavan johtamisen näkymisestä jokapäiväisessä työssä/arjessa?
- Mitä uusia asioita voisimme lähteä toteuttamaan?

Vastaaminen tapahtui virtuaalisen Miro-valkotaulun avulla. Aikaa tehtävän tekoon ja pohdintaa varten oli 30 minuuttia. Yksiköissä käytettiin vastausten kirjaamiseen erivärisiä virtuaalisia tarralappuja. Kertasimme ennen yhteistä työskentelyä, kuinka virtuaalisia tarralappuja voidaan lisätä ja muokata.

Työpajan jälkeen esitysmateriaali tallennettiin henkilökunnan Teams-kansioon, josta se on kaikkien saatavilla. Näin mahdollistettiin materiaaliin perehtyminen työntekijöille, joilla ei ollut tilaisuutta osallistua työpajaan.

Työpajan lopuksi kertasimme työpajan tarkoitusta ja tavoitetta sekä pohjustimme seuraavaa tapaamista, joka oli suunniteltu pidettäväksi kahden viikon päähän.

Työpajan jälkeen analysoimme vastaukset teemoittain läpi ja poimimme ne teemat, jotka selkeästi nousivat esiin. Teemat lisättiin uuteen Miro-valkotauluun, joka oli pohjana seuraavassa työpajassa.

Toimenpiteiden suunnittelu työpajassa 2

Toisessa työpajassa kertasimme edellisen työpajan materiaalia ja esittelimme uuden Miro-valkotaulun, johon edellisestä työpajasta nostetut teemat oli koottu. Työntekijöitä oli tälläkin kertaa paikalla 14, joista osa ei ollut osallistunut edellisellä kerralla, joten kertaus edellisestä työpajasta oli tärkeää. Tällä kertaa ryhmien tehtävänä oli pohtia erilaisia ratkaisuja ja toteuttamiskelpoisia ehdotuksia edellisen työpajan teemoihin. Kysymyksenä oli ”Miten voisimme lähteä toteuttamaan esiin nousseita asioita?” Teemat olivat näkyvillä valkotaulussa. Ryhmille annettiin 45 minuuttia aikaa työskentelyyn. Aikataulusta sovimme yhdessä työpajan aluksi. Kerroimme myös, että olemme koko ajan saatavilla, jos ryhmissä olisi ollut avun tarvetta esimerkiksi Miro-valkotaulun käytössä.

Koonti työpajoista

Työpajojen jälkeen analysoimme yhdessä työpajoissa esitettyjen kysymysten vastaukset, esiin nousseet teemat ja ehdotukset teemojen toteuttamiseksi. Analysoinnissa apuna oli työpajoissa työkaluna käytetty Miro-valkotaulu. Valkotaulun virtuaaliset muistilaput sijoitimme teemoittain ja keräsimme toteutusehdotukset teeman ympärille.

Analysoinnin jälkeen kokosimme teemat ja teemoihin pohditut toteutusehdotukset taulukoksi (kuva 11). Taulukossa esitetään teemoittain toteutusehdotukset. Toteutusehdotukset kerättiin suoraan valkotaululta, niiden sisältöä muuttamatta. Tarkoituksellisesti jätimme muutaman vastauksen pois. Syynä tähän oli, että vastauksilla ei ollut yhteyttä teemoihin, vastauksissa ei käsitelty valmentavan johtamisen tai itseohjautuvuuden teemoja vaan aiheeseen liittymättömiä asioita. Taulukko selkeytti ajatuksiamme kehittämistyön

tarkoituksena olevien periaatteiden ja käytäntöjen luomiseksi ja toteuttamiseksi huoneentauluksi (liite 3). Huoneentaulun tarkoituksena on ohjata päivittäistä työtä kohti itseohjautuvuutta ja valmentavaa johtamista.

5 Tulokset

5.1 Kyselyn tulokset

Valmentavaan johtamiseen koettiin yleisesti vastausten perusteella liittyvän joustavuutta, tasapuolisuutta, luottamusta, kehittämistä ja osallistamista.

Se on vuorovaikutteista näkemysten vaihtoa johdettavan kanssa.

Valmentava johtaminen miellettiin vuorovaikutukselliseksi kanssakäymiseksi työyhteisön jäsenten ja johdon kanssa. Koettiin, että hierarkkisuus väistyy ja kaikkien mielipiteet ja kehittämisehdotukset tulisi paremmin huomioiduksi. Lisäksi ajateltiin valmentavan johtamisen auttavan tiimien itsenäisessä päätöksenteossa, esihenkilön toimiessa tukena ja taustalla.

Kannustava ilmapiiri, paremman tavoittelu.

Työyhteisössä oli jo ajatus siitä, että valmentava johtajuus on enemmänkin kysymistä kertomisen sijaan. Kysymyksillä haetaan vastausta työntekijältä itseltään, oivallutetaan ja osallistetaan. Vastauksissa ajateltiin laadun ja työpanoksen parantuvan, mikäli työyhteisöä johdettaisiin valmentavalla otteella. Suurimmaksi yhteiseksi ajatukseksi nousi kuitenkin luottamus, molemminpuolinen luottamus työntekijän ja esihenkilön välillä.

Vuorovaikutus esihenkilön ja työyhteisön kanssa on merkittävää.

Luottamus, arvostus tärkeää.

Yhteisenä ajatuksena ilmeni vastauksissa, että esihenkilö määrittelee suunnan ja raamit, joiden sisällä voidaan työyhteisössä toimia ja sopia asioita. Koettiin myös valmentavan johtamisen nostavan esiin työntekijöiden osaamista ja potentiaalia uudella tavalla, voi kantaa vastuuta ja tehdä päätöksiä oman osaamisen ja omien resurssien mukaan.

Hyvin onnistuneena se saa työyhteisön keskustelemaan vielä enemmän keskenään, sekä asettamaan koko työryhmälle tavoitteita ja suunnitelmia.

Kysymyksissä käsiteltiin myös itseohjautuvuutta, joka on tärkeä osa valmentavan johtamisen onnistumista. Itseohjautuvuudella koettiin olevan tärkeä rooli jokapäiväisen työn tekemisessä ja yhteistyön onnistumisessa. Oma-aloitteisuutta selkeästi kaivattiin ja arvostettiin sen esiintymistä työnteossa. Itseohjautuvuuden ajateltiin kehittävän tapoja ohjata omaa työtään ja oppimista. Esiin nousi selkeästi itsenäinen päätöksenteko, itsenäinen oman työn organisointi ja vuorovaikutus muiden työntekijöiden kanssa. Itseohjautuvuuden edellytyksenä koettiin olevan luottamus kollegoiden kesken ja johdon kanssa.

Työntekijä osaa itse suunnitella ja organisoida omat työtehtävänsä. Hän pystyy toimimaan ilman esimiehen jatkuvaa ohjausta.

Kehitetään tapoja ohjata omaa työskentelyä ja oppimista. Tavallaan opetellaan ohjaamaan itseään.

Osaksi itseohjautuvuuden koettiin liittyvän luottamukseen omista kyvyistä ja luottamusta työkaverin ja tiimin kykyihin ratkaista ongelmia ja erilaisia tilanteita päivittäisen työn sujumiseen liittyen. Vastuu ja työn mielekkyyden kasvu tulivat vahvasti esiin.

Itseohjautuvuutta koettiin jo olevan Villa Ilon työyhteisössä, mutta tarvetta koettiin sen vahvistamiselle valmentavan johtamisen keinoin. Itseohjautuvuutta vastausten mukaan on jokapäiväisen työn suunnittelussa, priorisointiin sitä vastaavasti kaivattiin lisää. Kaivattiin johtajan tukea ja ohjausta siihen, miten ja millä tavalla voi itseohjautua ja missä asioissa, eli selkeää raamitusta, jonka sisällä itseohjautuvuutta voi toteuttaa. Esiin nousi asioita, joissa itseohjautuvuutta voisi käyttää tehokkaammin ja asioita, joissa sitä ei vielä ollut käytössä, mutta toivottiin kuitenkin käytettävän. Vastauksissa nousi esille itseluottamus. Luottaminen omiin kykyihin ja taitoihin on ajoittain epävarmaa. Päätöksiä ei tehdä epävarmuuden vuoksi, ei luoteta omiin kykyihin tehdä päätöksiä. Osaksi ajateltiin, että tiedot itseohjautuvuudesta ja siitä miten sitä voisi toteuttaa, ovat puutteellisia sekä epävarmuus omista kyvyistä.

Näkyä työnteossa esimerkiksi, kun tekee itselleen suunnitelman, että missä järjestyksessä lähtee päivää toteuttamaan.

Nähdäkseni kukin vuorossa oleva porukka hoitaa päivän työt itsenäisesti, keskustellen ja pohdiskellen tehtäviä päätöksiä, myös jos on jotain ns. päivärytmistä poikkeavaa. Kehitettävää olisi esim. tarttua haasteisiin/uusiin asioihin vielä avoimemmin ja innostuneemmin ja tutkivammalla mielellä.

Opitaan toisilta.

Epävarmuus omasta asemastaan työyhteisössä voi olla yksi syy, miksi halutaan toisen tuki.

Kyselyssä haettiin ajatuksia, mitä päätöksiä voitaisiin tehdä työyhteisön kesken. Esiin nousi työvuorosuunnittelu, asukkaiden päivittäiseen hoitoon liittyvät päätökset, lomien suunnittelu, kerrosjakojen suunnittelu ja pienten hankintojen teko. Tueksi päätösten tekoon toivottiin keskustelua työyhteisössä, viikkopalavereita, erilaisten mielipiteiden hyväksyntää, kaikkien osallistumista päätöksiin, tiivistä vuorovaikutusta ja luottamusta. Pelisäännöt, selkeät työjärjestelyt ja yhteiset keskustelualustat koettiin tärkeäksi.

Kaikkia kannustetaan rohkeasti kertomaan omia mielipiteitä ja osallistumaan päätöksen tekoon. Mielestäni työyhteisössä kaikilla on hyvät mahdollisuudet päästä osallistumaan päätöksen tekoon.

Hyvä vuorovaikutus ja luottamuksen osoittaminen työntekijöitä kohtaan vahvistavat yhteistä päätöksentekoa.

Olemalla itse hyvä vahva esimerkki. Ammattitaito. Hyvät vuorovaikutustaidot. Kannustamista/Innostamista. Arvostusta. Osaa kuunnella. Antaa ja osaa myös ottaa myös vastaan palautetta. Mielestäni hyvä johtaminen on hyvinvoivan työyhteisön sydän ja perusta.

Villa Ilon henkilökunnalla todettiin olevan tietoa valmentavasta johtajuudesta jonkin verran. Kysely herätteli henkilökunnan aiheeseen ja valmiiksi ajattelemaan työpajoja ja valmentavan johtamisen kehittämistä. Kyselystä ja kysymyksistä kirjallista palautetta ei kerätty erikseen. Työntekijät antoivat suullista palautetta toiminnanjohtajalle. Kysymysten aiheet koettiin mielenkiintoiseksi, vastaaminen kuitenkin osittain jopa haasteelliseksi. Koska kysymykset olivat avoimia, vastaajan oli syvennyttävä pohtimaan aihetta ja käyttämään aikaa kyselyn tekoon. Arviomme mukaan sillä saattoi olla vaikutusta saatujen vastausten määrään.

5.2 Työpajojen tulokset

Työpajoista nostettiin analysoitavaksi viisi eri teemaa.

Esiin nousseet teemat olivat:

- Omat selkeät vastuualueet ja mielenkiinnon kohteiden huomiointi vastuualueissa
- Työvuorojen ja lomien autonominen suunnittelu, sekä toteutuneiden työvuorojen vahvistaminen Työvuorovelho-sovelluksessa
- Mahdollisuus vaikuttaa päivittäisen työn suunnitteluun ja kerrosjakojen määrittelyyn
- Omahoitajuuden vahvistaminen
- Lähihoitajien osallistuminen lääkkeiden jakoon

Seuraavaksi kuvataan työpaja 1 kysymysten tuloksia (kuvat 8,9,10).

Ensimmäinen kysymys oli ”Mitä toivotte valmentavalta johtamiselta juuri meidän työyhteisöömme?” Vastauksissa (kuva 8) korostui avoimuus, luottamus, tasapuolisuus, läsnäolo, kysymysten asettaminen ja tiedonkulun parantaminen. Valmentavaan johtamiseen kuuluvat kaikki nämä elementit.



Kuva 8 Työpaja 1, kysymys 1

Toisena kysymyksenä oli ”Mitä käytännön esimerkkejä antaisit valmentavan johtamisen näkymisestä jokapäiväisessä työssä/arjessa?”. Vastauksissa (kuva 9) esiin tuli omien vastualueiden merkitys, vastuun antaminen ja jakaminen työntekijöille sekä autonominen työvuorosuunnittelu. Avoimuus, luottamus ja kommunikointi korostuivat myös tämän kysymyksen vastauksissa.



Kuva 9. Työpaja 1, kysymys 2.

Kolmantena kysymyksenä oli "Mitä uusia asioita voisimme lähteä toteuttamaan?". Kysymyksen asettelu oli epätarkka. Kysymyksestä ei ilmennyt asian yhteyttä valmentavaan johtamiseen tai itseohjautuvuuteen työyhteisössä, joten osa vastauksista oli irrelevantteja. Kuvasta 10 poistettiin vastaukset, joilla ei ollut yhteyttä valmentavaan johtamiseen tai itseohjautuvuuteen. Selkeimmät ideat toteuttamiseksi liittyivät kerrosjakojen suunnitteluun, lähihoitajien osallistaminen lääkkeenjakoön ja erilaiset työvuorojen autonomiseen suunnitteluun liittyvät toimenpiteet.



Kuva 10 Työpaja 1, kysymys 3.

Työntekijät toivovat selkeitä vastuualueita, jotka muodostuvat osaamiskeskusteluiden perusteella omien mielenkiinnon kohteiden mukaisesti. Vastuualueisiin toivottiin myös enemmän perehdytystä.

Työvuoroihin vaikuttavat asiat kuten työvuorojen ja lomien autonominen suunnittelu koettiin vastausten perusteella tärkeänä. Lisäksi pääsy Työvuorovelhoon omien tunnusten avulla

koettiin merkitykselliseksi. Omat tunnukset tukevat autonomisen työvuorosuunnittelun ajatusta ja hallintaa.

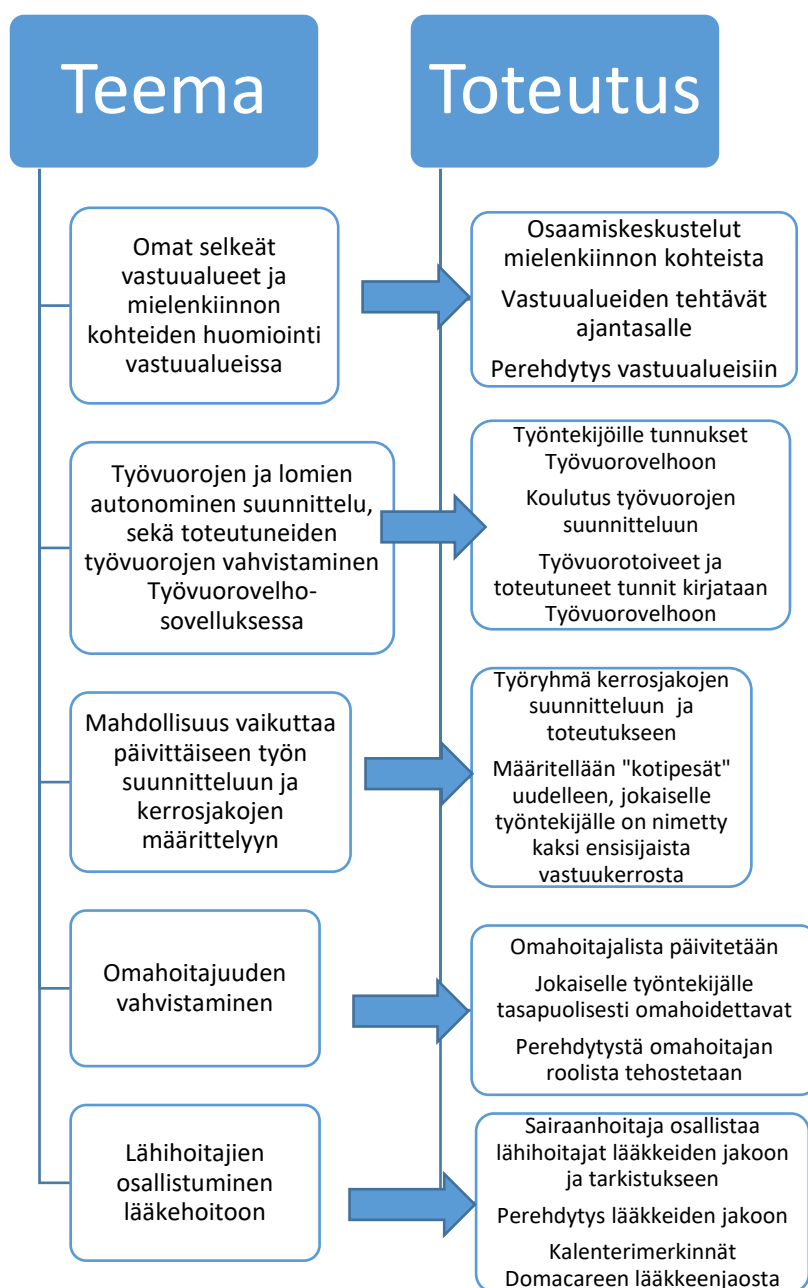
Halu vaikuttaa päivittäiseen työn suunnitteluun nostettiin yhtenä teemana. Villa Ilossa työskennellään neljässä eri kerroksessa, ja työn kuormitus vaihtelee kerrosten mukaan. Kerrosjakoihin toivotaan enemmän tasapuolisuutta. Tiedon kulun koetaan olevan sirpaleista, jos kerros vaihtuu päivittäin ja osa henkilöstöstä kokee kuormitusta työskennellessään samassa kerroksessa pitkiä ajanjaksoja. Ratkaisuksi tähän henkilöstö ehdotti niin sanottujen kotipesien muodostamista. Kotipesien tarkoitus on kiinnittää henkilöstöä kahteen eri yksikköön kerrallaan.

Omahoitajana toimiminen koetaan tärkeänä ja vastuullisena osana työnkuvaa. Omahoitajan roolia on Villa Ilossa vahvistettu viime vuosina muun muassa osallistamalla omahoitajaa hoito- ja palvelusuunnitelmien suunnitteluun ja toteutukseen. Omahoitajan rooli vaatii myös perehdytystä sekä roolikuvauksen avaamista.

Lähihoitajat ovat toivoneet osallistumista lääkehoitoon vastaavan sairaanhoitajan lisäksi. Lääkkeiden jaon koetaan ylläpitävän lääkeosaamista.

Teemat ja teemoihin pohditut ratkaisut kuvaavat työyhteisön halua, innokkuutta ja motivaatiota lisätä vastuuta omaan työhönsä. Vastuuta halutaan ottaa ja jakaa. Omien vastuualueiden koetaan tuovan merkitystä ja mielekkyyttä työhön. Perehdytyksellä on merkitystä ja se nousikin esiin eri teemoissa.

Näistä teemoista syntyi malli Villa Ilon valmentavan johtamisen käytännöistä ja periaatteista, ja mallista muodostettiin huoneentaulu (liite 3). Huoneentaulun tarkoituksena on ylläpitää ajatusta valmentavasta johtamisesta ja muistuttaa työntekijöitä yhteisesti sovituista asioista. Huoneentaulun pohjalta voidaan jatkokehittää valmentavaa johtamista ja sen periaatteita sekä käytänteitä.



Kuva 11 Teemat ja toteutus.

Työpajan lopuksi pyysimme henkilöstöä antamaan palautetta, miten he olivat kokeneet työpajat. Jokaisesta ryhmästä annettiin yksi yhteinen palaute. Työpajojen antia kuvailtiin seuraavasti:

Työyhteisöä kehittävää toimintaa. Jokainen saa äänensä kuulluksi.

Aivorihi yhdessä liimaa yhteen ja luo me henkeä.

Työpajat oli kivoja ja asioita oli riittävästi aikaa pohtia.

Kehittävää ja kuulee mitä toiset ajattelevat.

Lisäksi työntekijät antoivat suullista palautetta työpajoista seuraavassa henkilöstöpalaverissa toiminnanjohtajalle. Työpajat koettiin hyödyllisenä ja uudenlaisena tapana kehittää toimintaa. Työntekijöille tuli myös kokemus vaikuttamisen tunteesta. Työpajat koettiin virkistävänä tapana toimia ja työyhteisö oli valmis hyödyntämään jatkossakin työpajamenetelmää eteen tulevien asioiden käsittelyssä. Mielestämme tämän tyyppinen toiminta tukee valmentavaa johtamista käytännössä.

Yhteinen kokemuksemme on, että työpajat onnistuivat hyvin. Työyhteisö osallistui aktiivisesti ja positiivisesti, ilmapiiri oli rento. Tämä oli ensimmäinen kerta, kun Villa Ilossa järjestettiin tämän tyyppistä toiminnan kehittämistä. Miro-sovellus oli työyhteisölle uusi, me opinäytetyön tekijät olimme aiemmillä kurseillamme sovellukseen jo tutustuneet ja siksi se valikoitui työkaluksi työpajoihin. Ennen ensimmäistä työpajaa perehdytettiin jokaisesta kerroksesta yksi henkilö etukäteen Miron käyttöön. Näin varmistettiin, että toiminta työpajoissa on sujuvaa, eikä huomio kiinnity tekniseen osaamiseen. Raporttia kirjoittaessa huomio kiinnittyi työpajojen kysymysten laatuun. Ensimmäisen työpajan kysymys numero kolme ei ollut riittävän tarkasti määritelty koskemaan valmentavaa johtamista ja itseohjautuvuutta, joten osassa vastauksista oli pohdittu toimintaa yleisesti. Nämä vastaukset jätimme pois tarkoituksellisesti kuvasta 10 (sivu 37).



miro

Kuva 12. Työpajojen palautteet.

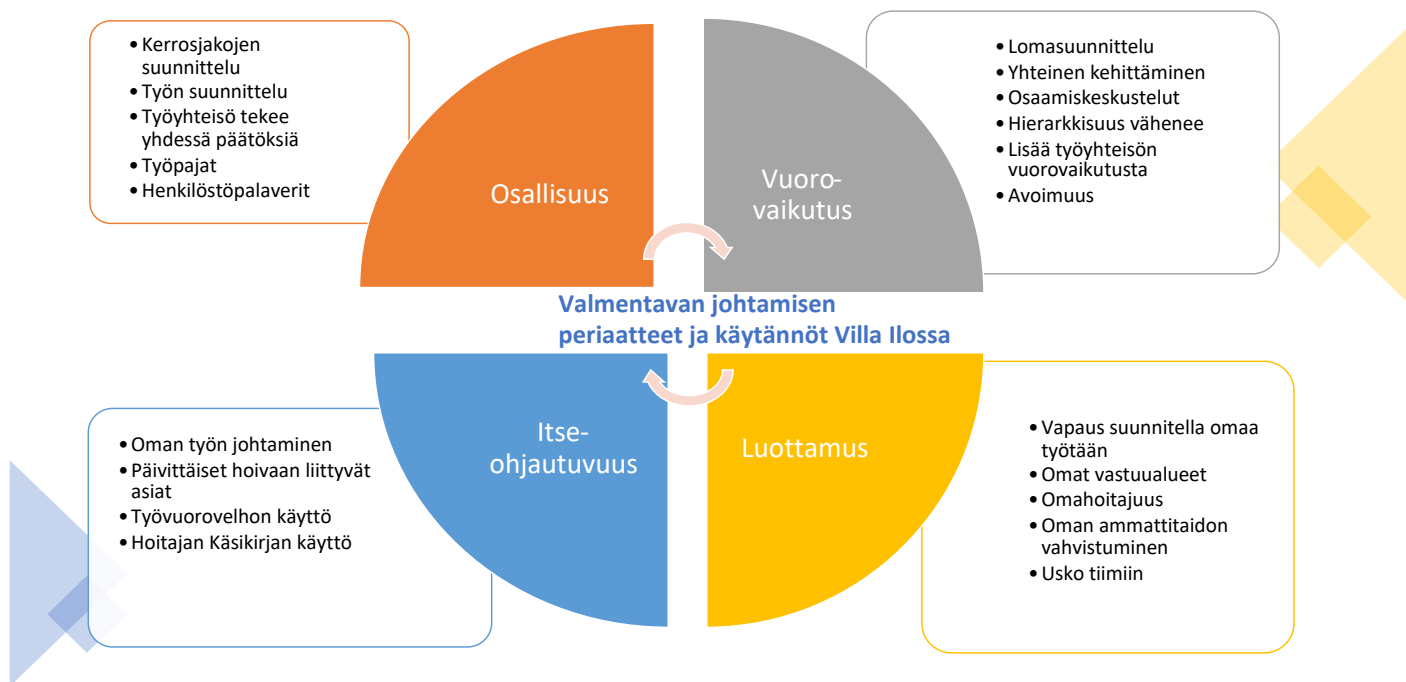
5.3 Yhteenvedon laatiminen valmentavan johtamisen periaatteista ja käytännöistä

Työpajojen teemojen ja toteutusehdotusten perusteella laadimme Villa Ilon valmentavan johtamisen periaatteet ja käytännöt ja aloitimme huoneentaulun suunnittelun. Valmentavan johtamisen ydinteemoiksi Villa Ilossa muodostuivat työpajojen tulosten perusteella osallisuus, vuorovaikutus, itseohjautuvuus ja luottamus. Valmentavan johtamisen periaatteet ja käytännöt nostettiin työpajojen teemoista, jotka henkilökunta koki tärkeäksi. Työpajojen tulosten tarkastelussa esiin nousseet ja huoneentauluun nostetut aiheet ovat kaikki lähtöisin työntekijöiden ajatuksista. Työpajoista nousseisiin teemoihin eivät kehittämistyön tekijät antaneet vaikutteita tai ajatuksia valmiiksi. Tätä ennakoitiin jo kyselyn ja työpajojen kysymysten suunnitteluvaiheessa. Halusimme työntekijöiden tuottavan mahdollisimman avointa pohdintaa. Avoimet kysymykset tuottivat paljon vastauksia ja ajatuksia valmentavan johtamisen periaatteisiin ja käytäntöihin ja materiaaliksi huoneentauluun.

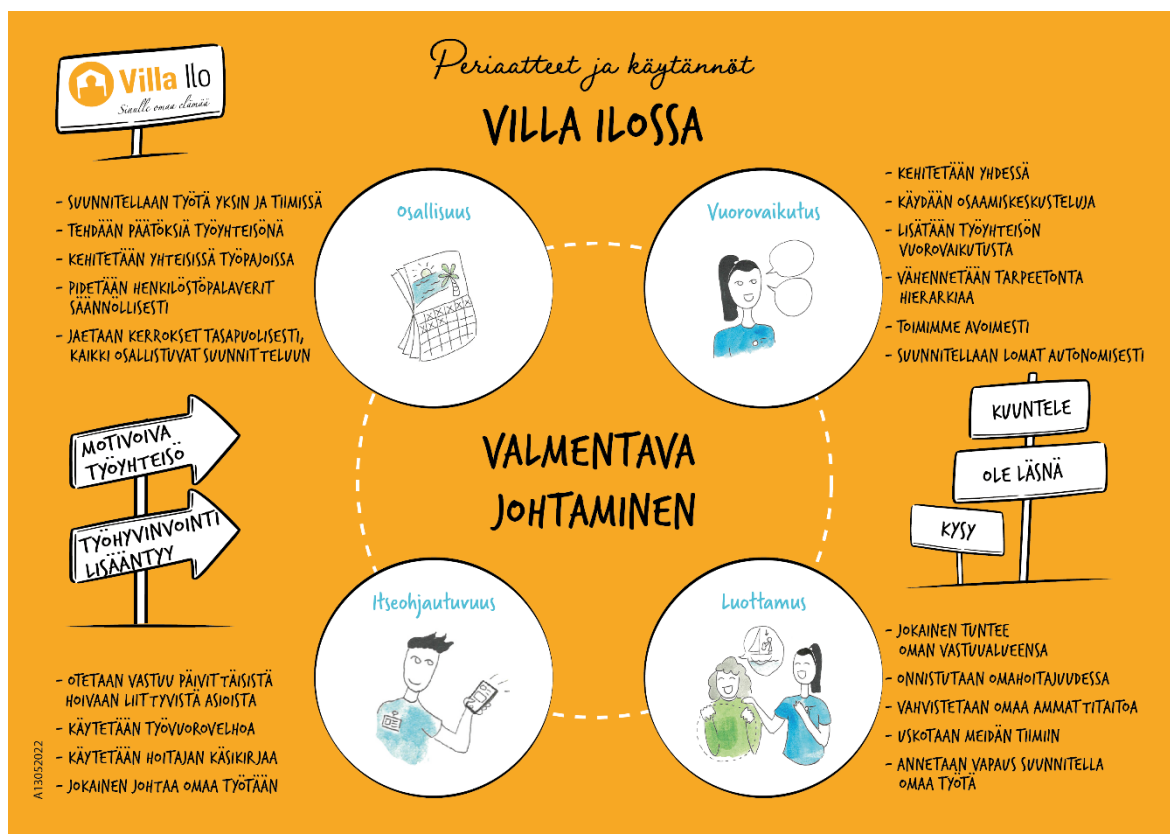
Huoneentaulussa ydinteemat muodostavat kehän, ja kehän ympärillä kuvataan teemoittain käytännön toimia, joita työyhteisö yhdessä työpajoissa työsti. Lisäksi on kuvattu vaikutuksia, mitä osallisuudella, vuorovaikutuksella ja itseohjautuvuudella on työyhteisöön. Kehän kaikilla osa-alueilla on merkitystä toinen toisiinsa nähden.

Työyhteisö kokee merkitykselliseksi mahdollisuuden osallistua ja vaikuttaa päivittäiseen työn suunnitteluun. Yhdessä tehtävät päätökset ja työn kehittäminen muun muassa henkilöstöpalavereissa ja työpajoissa lisäävät työn mielekkyyttä ja motivaatiota. Työyhteisön vuorovaikutus ja avoimuus lisääntyvät luottamuksen ja itseohjautuvuuden myötä. Avoimen vuorovaikutuksen myötä hierarkkisuus vähenee. Nämä kaikki tekijät vaikuttavat työilmapiiriin positiivisesti ja lisäävät työhyvinvointia.

Työntekijöiden ajatusten esiin nostaminen mallissa edesauttaa jatkossa huoneentaulun käyttöönottoa ja mallissa olevien teemojen toteutumista. Ajatuksena onkin, että henkilöstö ottaa huoneentaulun aktiiviseen käyttöön ja jatkokehittää sitä. Huoneentaulun on tarkoitus olla näkyvillä Villa Ilossa jokaisessa eri yksikössä. Huoneentaulun tyyli on suunniteltu visuaalisesti yhteneväiseksi Villa Ilossa aiemmin tehtyjen huoneentaulujen kanssa.



Kuva 13. Malli valmentavan johtamisen periaatteista ja käytännöistä.



Kuva 14. Huoneentaulu periaatteista ja käytännöistä.

6 Eettiset näkökohdat ja luotettavuuden tarkastelu

6.1 Luotettavuus

Teoreettinen viitekehys muodostetaan etsimällä laadukasta kirjallisuutta ja vertaisarvioitua tutkimustietoa sekä aiemmin tehtyjä YAMK opinnäytetöitä sekä Pro gradu tutkielmia. Tutkimusartikkelit ovat lähtöisin hyvin tunnetuista tieteellisistä tietokannoista. Eri vaiheet arvioidaan huolellisesti ja perustellaan, miksi kyseinen menetelmä tiedonkeruussa on tähän kehittämistyöhön soveltuva. Kokonaisuuden muodostamiseen vaaditaan myös käytännön tietoa. Tässä kehittämistyössä on kiinnitetty huomiota ja pyritty dokumentoimaan sekä perustelemaan tehtyjä valintoja, joka vaiheessa jaetaan riittävästi tietoa kaikille kehittämiseen osallistuville tahoille. Kehittämistyössä esiin tulleet ajatukset ja näkemykset käsitellään objektiivisesti ja täysin luottamuksellisesti. Kehittämistyöhön liittyvä aineisto säilytetään aina tietoturvallisesti ja kehittämistyön jälkeen tietoturva-aineisto hävitetään tietoturvaohjeiden mukaisesti.

6.2 Sisällönanalyysi

Analyttisyyttä tutkimuksellisessa kehittämistyössä on erilaisten menetelmien erittely, havainnointi ja tunnistaminen, uusien näkökulmien löytäminen. Tutkimuksellisen kehittämistyön vaatimuksiin kuuluu kriittisyys omien valintojen pohdinnassa, tulosten arvioinnissa ja hankitun tiedon sisällössä. Uuden tiedon luominen edellyttää huolellista dokumentointia koko prosessin läpi sekä lopputuloksen ja implementoinnin eli käytäntöön siirtämisen huolellista suunnittelua ja toteutusta. (Ojasalo ym. 2014, 20–22.) Aineistoa analysoidessa sisällönanalyysi on käytettävissä kaikissa laadullisen tutkimuksen perinteissä. Sisällönanalyysin avulla voidaan tehdä monenlaista tutkimusta sekä käyttää yksittäisenä metodina. Aineistoa analysoidessa on päätettävä mikä on kiinnostuksen kohde. Päätöksenteon jälkeen materiaali tulee rajata kiinnostuksen kohdetta vastaavaksi. Näin saadaan tarkkaan rajattu ja kapea ilmiö, josta kerrotaan kaikki mahdollinen. Ilman rajausta saatetaan tutkia ja raportoida aiheeseen kuulumattomia uusia mielenkiinnon kohteita. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 91–92.) Rajauksen jälkeen kerätään merkityt asiat yhteen erilleen muusta aineistosta. Aineisto tyypitellään, luokitellaan tai teemoitetaan. Lopuksi kirjoitetaan yhteenveto. Kyngäs ja Vanhanen (1999) kuvaavat sisällönanalyysiä dokumenttien analysointitapana. Dokumentilla tarkoitetaan kirjalliseen muotoon saatettua materiaalia (Kyngäs & Vanhanen 1999, Tuomi & Sarajärvi 2009, 102, mukaan). Sisällönanalyysia on Tuomen ja Sarajärven (2009, 103) mukaan kritisoitu keskeneräisyydestä; analyysia on kuvattu tarkasti, mutta tutkimuksesta ei ole kyetty tekemään johtopäätöksiä.

6.3 Eettisyys

Tieteen etiikassa tutkimuksella ja etiikalla on kaksisuuntainen yhteys, ratkaisuihin eettisesti vaikuttavat eettiset kannat ja tutkimuksen. Tulokset vaikuttavat ratkaisuihin tieteellisessä työssä ja tätä kutsutaan tieteen etiikaksi. Hyvä tutkimus tulee olla eettisesti kestävä, laadukas tutkimussuunnitelma ja tarkoin harkittu tutkimusasetelma sekä valittu raportointimenetelmä tulee olla tutkimukseen soveltuvaa. Hyvää tutkimusta ohjaa aina eettinen sitoutuneisuus tutkimukseen ja sen toteutukseen. Tutkimuksen toteutuksen, raportoinnin ja suunnittelun tulee noudattaa koko tutkimuksen ajan tieteelliselle tiedolle asetettuja vaatimuksia. Tutkimuksen lähdemerkinnät on tehtävä huolellisesti ja tutkimus on suoritettava kunnioittaen toisten työn tulosta. Tutkijalla itsellään on aina vastuu eettisyyden toteutumisessa. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 147–151.)

Kehittämistyön kyselyyn vastaaminen toteutettiin nimettömänä ja saatekirjeessä oli kerrottu kyselyn tarkoitus. Vastaajina toimivat Villa Ilon työntekijät ja he olivat tietoisia kyselyyn vastatessaan valmentavan johtamisen kehittämistyöstä. Vastaukset käsiteltiin luottamuksellisesti ja niitä ei voida yksilöidä vastaajaan. Ulkopuolisilla ei ollut pääsyä kyselytuloksiin.

Tutkimuslupaa ei kehittämistyön tekemiseen ollut tarpeellista hakea Villa Ilon ylimmältä johdolta, koska toinen kehittämistyöntekijöistä toimii Villa Ilon toiminnanjohtajana.

7 Pohdinta

Valmentava johtaminen ja itseohjautuvuus ovat ajankohtaisia ilmiöitä muuttuvassa työelämässä. Organisaatiot eivät enää menesty perinteisin keinoin kiristyneessä kilpailussa työntekijöistä sosiaali- ja terveysalalla. Alan pito- ja vetovoimaisuutta tulee kaikin tavoin edistää. Tutkittaessa vanhustyöntekijöiden lopettamisaikeita, työn sisällön mielekkyydellä ja johtamisella havaittiin olevan suuri merkitys (Olakivi ym. 2021). Valmentavan johtamisen avulla työntekijän sisäinen motivaatio saadaan syttymään ja esihenkilön työn palkitsevuus kasvaa työntekijöiden itse löytäessä ratkaisuja haasteisiin. Työntekijät ja koko työyhteisö hyötyy yhdessä kehittymisestä, oppimisesta ja onnistumisista. (Joki 2021, 123–124). Valmentavassa johtamisessa on kyse henkilöstön palvelemisesta tavalla, joka auttaa henkilöstöä palvelemaan parhaiten asiakasta (Soback 2021, 10).

Opinnäytetyön tarkoituksena oli luoda valmentavan johtamisen periaatteita ja käytäntöjä Palvelukeskus Villa Iloon osallistamalla henkilöstö kehittämistyöhön. Tavoitteena oli myös valmentavan johtamisen myötä lisätä itseohjautuvuutta ja työhyvinvointia työyhteisössä. Yhdessä luodut elementit valmentavalle johtamiselle sitouttavat henkilöstöä toteuttamaan ja noudattamaan uusia käytäntöjä. Tunne vaikuttavuudesta lisää työn mielekkyyttä ja työhyvinvointia. Työntekijät, jotka saavat valmiit vastaukset ja ratkaisut, eivät kannu vastuuta samoin kuin työntekijät, jotka voivat itse vaikuttaa työhönsä (Joki 2021, 124).

Työltä haetaan toimeentulon lisäksi merkityksellisyyttä ja kehittymismahdollisuuksia. Työntekijät odottavat työnantajilta ja johtamiselta uudenlaista lähestymistapaa; vähemmän hierarkkista kulttuuria ja enemmän vastuuta työntekijälle ja työyhteisölle. Valmentava johtaminen johtamistyylinä ja työkaluna tehostavat johtamista ja yhteistoimintaa. (HY+ 2022.)

Opinnäytetyön aihe muodostui yhteisestä kiinnostuksesta valmentavaa johtamista kohtaan. Opintojemme aikana valmentavaa johtamista on käsitelty useilla eri kursseilla, se vahvisti aiheen kiinnostavuutta ja ajankohtaisuutta. Yhteinen kiinnostus valmentavaa johtamista kohtaan on edesauttanut opinnäytetyön tekemistä ja aikataulun mukaista etenemistä. Kehittämistyötä on ollut mielekästä tehdä. Meillä oli heti aluksi selkeä tavoite työn valmistumisen ajankohdalle. Yhteistyömme on ollut sujuvaa ja kannustavaa. Olemme pitäneet aktiivisesti yhteyttä, aikatauluttaneet ja jakaneet tasapuolisesti tehtäviä. Opintomme perustuvat verkkokoulutukseen, ja nykytekniikalla opinnäytetyön tekeminen on sujuvaa tekijöiden paikkakunnasta riippumatta. Kehittämistyötä tehdessä tietous valmentavasta johtamisesta syventyi ja sen myötä kytkeytyminen jokapäiväiseen käytännön työhön selkeytyi. Löytyi monia yhteyksiä siihen, kuinka valmentavaa johtajuutta voidaan käyttää työyhteisössä ja hyödyntää työyhteisön osaamista paremmin. Työpajojen toteutuksessa työntekijöiden aito mielenkiinto osallistumiseen sekä vaikuttamiseen vahvisti ajatusta valmentavan johtamisen

positiivista vaikutuksista työyhteisöön ja yhteisöllisyyteen. Työpajatyöskentelyn ohjaaminen kehittämistyön tekijän näkökulmasta oli erittäin antoisaa ja antoi oppia sekä valmiuksia soveltaa työpajamenetelmää jatkossakin. Työpajojen tuloksena syntyneet Villa Ilon valmentavan johtamisen periaatteet ja käytännöt sekä valmentavan johtamisen huoneentaulu ohjaavat hyödyntämään valmentavaa johtamista, sekä työyhteisössä muistuttavat yhteisesti sovitusta käytännöistä.

Materiaalia, kuten kirjallisuutta, tutkimuksia, tutkielmia ja opinnäytetöitä valmentavasta johtamisesta, sen vaikutuksista sekä itseohjautuvuudesta on saatavilla runsaasti. Tähän vaikuttaa aiheiden ajankohtaisuus ja kiinnostavuus. Kirjallisuudesta Ristikankaan & Ristikankaan ja Sobackin teokset ovat olleet pohjateoksina, tutkimustiedon tueksi.

Kehittämistyön kohteeksi valikoitui opinnäytetyön toisen tekijän Mira Nurmisen organisaatio. Päädyimme yhteisessä ymmärryksessä tähän ratkaisuun, koska halusimme kehittämistyön tehtäväksi aitoon ympäristöön. Toiminnanjohtajan roolissa koin tämän valinnan erinomaisena tilaisuutena kehittää omaa johtamista ja työyhteisöä käytännössä. En kokenut ristiriitaa siinä, että työyhteisö oli ennestään tuttu. Toisen kehittämistyöntekijän ollessa ulkopuolinen, näkökulma pysyi objektiivisena kehittämisen kannalta. Työyhteisö tuki kehittämistyön prosessia toimimalla ja osallistumalla aktiivisesti. Työyhteisö oli selkeästi kiinnostunut kehittämistyön aiheesta ja sen soveltamisesta työyhteisömme toimintakulttuuriin.

Opinnäytetyönä tehty kehittäminen on ollut erittäin antoisa kokemus yhteistyökumppani Villa Ilon kanssa. Ulkopuolisena kehittämistyön tekijänä Villa Ilon nykytilan tarkastelu on antanut uusia näkökulmia kehittämistyöhön ja sen toteuttamiseen, olen päässyt tutustumaan kattavasti heidän toimintaansa, toimintatapoihin yksiköissä, strategiaansa ja visioihin tulevaisuudesta. Kehittämistyön toteuttaminen sujui mutkattomasti etäyhteyksien avulla ja henkilökunta oli erittäin avoin ulkopuolisellekin kehittäjälle ja kehittäjän kanssa työskentelylle. Koen saaneeni erittäin paljon tulevaan työelämäni linkitettävää tietoa, taitoa ja sovellettavaa kehittämistyötä tehdessä. Kehittämistyössä minulle vahvasti nousi esiin itseohjautuvuuden hyödyntäminen, valmentavan johtamisen keinoin, sekä yhteisesti tehtävä kehittäminen, näitä teemoja tulen hyödyntämään jatkossa omassa työssäni.

Opinnäytetyön tavoitteena oli lisätä työyhteisön itseohjautuvuutta ja työhyvinvointia. Työntekijät saivat työpajoissa ideoida ja tuoda esiin teemoja, joilla voisimme lisätä itseohjautuvuutta ja työhyvinvointia valmentavan johtamisen avulla. Työpajojen jälkeen Villa Ilossa on jo otettu käyttöön tässä kehittämistehtävässä luotuja käytäntöjä, kuten esimerkiksi kerrosjaoista vastuun jakaminen, kesälomien suunnittelun ja Työvuorovelhon toiminnot. Työyhteisön lisäksi opinnäytetyöllä on ollut merkitystä myös organisaatiotasolla. Itseohjautuvuus ja valmentava johtaminen ovat kirjattu yrityksen uusittuun strategiaan. Yksi Villa Ilon arvoista

on jatkuva kehitys. Itseohjautuvuuden ja valmentavan johtamisen kirjaaminen strategiaan tukee arvojen toteutumista.

Jatkotutkimuksen aiheita kehittämistyölle olisi mielenkiintoista tutkia valmentavan johtamisen vaikutuksia Villa Ilon työyhteisöön, miten työyhteisö on kokenut valmentavan johtamisen ja miten valmentava johtaminen on vaikuttanut muun muassa työssä viihtymiseen ja työhyvinvointiin. Jatkossa valmentavaa johtamista voisi kehittää eteenpäin esimerkiksi työpajoissa, joissa pohditaan työntekijöiden kanssa missä on onnistuttu ja mikä vielä vaatii työstämistä. Työntekijälähtöisesti on mahdollista löytää uusia ajatuksia ja lisää kehitysideoita siihen kuinka valmentava johtaminen kehittyy ja tulee osaksi arkea.

Lähteet

Ajanko, S. 2016. Moninaisuuden johtaminen-ytimessä johtajan itsetuntemus. Helsinki. Saarijärven offset Oy.

Akola, A. 2020. Itseohjautuvuus ja intuitio: Suunnistus työyhteisön supervoimiin. Tallinna. Basam Books Oy.

Anttonen, M. 2022. Huippu22 – modernin johtamisen seminaari. 22.3.2022. Vierumäen urheilupuisto.

Aura, O., Ahonen, G., Hussi, T., Ilmarinen, J. 2021. Itseohjautuvuuden johtaminen 2020 – tutkimusraportti. Helsinki. Ossi Aura Consulting Oy. Viitattu 30.3.2022. Saatavilla [JULKAI-SUT - OSSA AURA – HUMAN PRODUCTIVITY](#)

Deloitte.fi. Human Capital Trends 2020- The Social enterprise at work: Paradox as a path forward. Viitattu 20.3.2022. Saatavissa <https://www2.deloitte.com/fi/fi/pages/human-capital/articles/vastaa-human-capital-trends-2020.html>

Finto.fi: Työpajatyöskentely. Viitattu 8.1.2022. Saatavissa <https://finto.fi/keko/fi/page/p79>

Flinkman, M. 2014. Turun yliopiston julkaisuja. Young registered nurses`intent to leave profession in Finland- a mixed-method study. Viitattu 28.4.2022. Saatavissa <https://www.utu-pub.fi/bitstream/handle/10024/95711/AnnalesD1107Flinkman.pdf?sequence>

Harju, T. & Oja, S. 2020. Näkökulmia työhyvinvointiin ja itseohjautuvuuteen – storyboard osallistavan kehittämisen menetelmänä. ePooki. Oulun ammattikorkeakoulun tutkimus- ja kehitystyön julkaisut 83. Viitattu 19.12.2021. Saatavissa <http://urn.fi/urn:nbn:fi-fe2020100678147>.

Heikkilä, S. 2018. Valmentavan johtamisen kehittäminen ja hyödyntäminen kohdeorganisaatiossa. YAMK opinnäytetyö. Viitattu 29.3.2022. Saatavissa <https://www.theseus.fi/handle/10024/146829>

HY+, 2022. Miksi valmentava johtaminen kannattaa. Blogi 12.4.2022. Viitattu 27.4.2022. Saatavissa <https://hyplus.helsinki.fi/miksi-valmentava-johtaminen-kannattaa/>

Joki, M. 2021. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. 7. painos. Kauppakamari. Vantaa. Hansa Print Oy.

Jyrkämä, J. Etnografia. Teoksessa Jaana Vuori (toim.) *Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja*. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto [ylläpitäjä ja tuottaja]. Viitattu 3.1.2022. Saatavissa <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/metelmaopetus/>

Jyrä, L. 2019. Valmentavan johtamisen haasteet ja mahdollisuudet vanhustyössä. Metropolia Ammattikorkeakoulu. YAMK-opinnäytetyö. Viitattu 28.3.2022. Saatavissa <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2019112021742>

Keski-Suomen museo. Tietopalvelu. Jyväskylä. Ohjeita nykydokuun. Viitattu 11.1.2022. Saatavissa <https://www.jyvaskyla.fi/keskisuomenmuseo/tietopalvelu/ohjeita-nykydokuun/tallennusmenetelmat/kyselyt>

Kurttila, M., Aalto, P. 2021. Pomon parhaat ratkaisut. Helsingin seudun kauppakamari/ Helsingin Kamari Oy. 2. uudistettu painos. Viro. Meedia Zone.

Kysymystyyppit. Viitattu 11.1.2022. Saatavissa. <https://fi.surveymonkey.com/mp/survey-question-types/>.

Kärkkäinen, T., Tikkanen, P. 2021. Valmentavan johtamisen käytännöt – Valmentavan johtamisen käyttöönotto Ylä-Savon SOTE kuntayhtymän kotihoidon yksikössä. YAMK – opinnäytetyö. Savonia-Ammattikorkeakoulu. Viitattu 28.3.2022. Saatavissa <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-202103223682>

Martela, F. & Jarenko, K. 2017. Itseohjautuvuus. Miten organisoitua tulevaisuudessa? Lietua. Balto Print.

Mäntymäki, J. 2020. Valmentava johtaminen asiantuntijoiden osaamisen johtamisessa. Henkilöstöjohtamisen Pro gradu -tutkielma. Kauppatieteellinen tiedekunta. Vaasan yliopisto. Vaasa. Viitattu 23.3.2022. Saatavissa <https://urn.fi/URN:NBN:fi-fe2020051127263>

Nurminen, M. 2022. Henkilökohtainen tiedonanto.

Ojasalo, K., Moilanen, T., Ritalahti, J., 2014. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3. uudistettu painos. Helsinki: Sanoma Pro.

Olakivi, A., Van Aerschot, L., Puthenparambil, J., Kröger, T. 2021. Ylikuormitusta, lähijohdajan tuen puutetta vai vääränlaisia tehtäviä. Miksi yhä useammat vanhustyöntekijät harkitsevat työnsä lopettamista? Julkari. Yhteiskuntapolitiikka-lehti. Viitattu 28.3.2022. Saatavissa <https://urn.fi/URN:NBN:fi-fe2021041510496>

Pesonen, V. 2019. Digitaalinen työpaja – Selvitys digitaalisesti järjestettävien työpajojen vaatimuksista, olemassa olevista internet-työkaluista työpajoihin sekä digitaalisen työpajapalvelun konseptointi. Taiteen kandidaatin opinnäyte. Aalto-yliopisto. Viitattu 8.1.2022. Saatavissa <http://urn.fi/URN:NBN:fi:aalto-201909085225>.

- Ramaswamy V., Ozcan K., 2014. The Co-Creation Paradigm. Stanford University Press. Stanford, California. Viitattu 11.1.2022. Saatavissa https://lut.primo.exlibris-group.com/permalink/358FIN_LUT/b5ag28/alma991952304206254
- Rasi, T., Ahonen, G., Hanhela, R. 2015. Työhyvinvointi johtajuuden koulutusohjelmissa Suomessa. Julkari. Yhteiskuntapolitiikka-lehti. Viitattu 10.4.2022. Saatavissa <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-261-563-3>
- Ravanti, E. 2013. Esimerkkejä työhyvinvoinnin palvelutarjonnasta ja toimintamalleista. Työpaikkojen työhyvinvointitoiminnan tason määrittäminen ja kehittäminen. Työterveyslaitos. Helsinki. Viitattu 25.3.2022. Saatavissa <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-261-287-8>
- Ristikangas, M-L., Ristikangas, V. 2010. Valmentava johtajuus. Helsinki: WSOYpro.
- Ristikangas, M-L., Grünbaum L. 2016. Valmentava esimies- Onnistumista palvelevat positiot. Helsinki. Talentum Pro.
- Ristikangas, M-R., Ristikangas, V. 2017. Valmentava johtajuus. 4.painos. Liettua. Talentum Media Oy
- Roitto, J. 2020. Johtamisen kehittäminen Poliisihallituksessa. Valmentava johtaminen osaksi asiantuntijaorganisaation johtamista. YAMK opinnäytetyö. Viitattu 18.4.2022. Saatavissa https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/145013/Roitto_Jaana.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Ruuskanen, T. 2021. Valmentavalla johtamisella lisää työn mielekkyyttä. Sosionomi YAMK opinnäytetyö. Hämeen ammattikorkeakoulu. Viitattu 19.12.2022. Saatavissa <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-202103163435>.
- Ryynänen, J., Simonen, A., Karkkola, P. 2020. Psykologiset perustarpeet työelämässä – autonomian edistämällä kohti työn imua. Työelämän tutkimus 18 (3), 246. Viitattu 23.3.2022. Saatavissa DOI: <https://doi.org/10.37455/tt.97977>
- Saarisilta, J., Heikkilä, J. 2015. Yhdessä innovoimaan – osallistuva innovaatiotoiminta ja sen johtaminen sosiaali- ja terveysalan muutoksessa. Osuva-tutkimushankkeen loppuraportti. Tampere. Juvenes Print – Suomen Yliopistopaino Oy
- Sauni, R. 2019. Työympäristön ja työhyvinvoinnin linjaukset vuoteen 2030 Turvallisia ja terveellisiä työoloja sekä työkykyä kaikille. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2019:3. Viitattu 25.3.2022. Saatavissa <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-00-4044-4>
- Savaspuro, M. 2019. Itseohjautuvuus tuli työpaikoille, mutta kukaan ei kertonut, miten sellainen ollaan. Helsinki. Alma Talent.

Soback, D. 2021. Valmentava johtajuus. Opas voiman, viisauden ja myötätunnon herättämiseen. 2. painos. Tallinna. Basam Books Oy.

Surakka, T., Laine, N. 2013. Käsikirja ammattimaiseen esimiestyöhön. 2. painos. Tallinna. Taurus Media. Uniprint.

Surakka, J., Burström, T., Jantunen S., Jeglinsky-Kankainen I., Piippo J., Rosengren Å., Ruotsalainen S., Sinervo T. 2020. Itseohjautuvuus ikäihmisten palveluissa. Yrkehögskolan Arcada Ab. Helsinki. Viitattu 15.2.2022. Saatavissa <https://urn.fi/URN:NBN:fi-fe2020100983669>

Tanner, P. 2016. Osallistavat työpajamenetelmät: case: Martela pelisääntötyöpaja monitila-toimistoon. Opinnäytetyö ylempi AMK. Lahden ammattikorkeakoulu. Muotoilu- ja taideinstituutti. Viitattu 5.1.2022. Saatavissa <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2016072113602>

Toikko, T. & Rantanen T. 2019. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. 3. korjattu painos. Tampere. Tampereen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 5. uudistettu painos. Jyväskylä. Kustannusosakeyhtiö Tammi.

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

Tuominen, T., Järvi K., Lehtonen M., Valtanen J., Martinsuo M. 2015. Palvelujen tuotteistamisen käsikirja. Aalto Yliopiston julkaisu. Viitattu 2.2.2022. Saatavissa <https://aalto-doc.aalto.fi/bitstream/handle/123456789/16523/isbn9789526062181.pdf>

Törmälä, V., Markkanen, J. & Kadenius, T. 2015. Uusi ajattelu- uusi johtaminen. Suomen Liikekirjat.

Uutela, U. 2019. Valmentava esimiestyö työhyvinvointia ja työssä oppimista tukemassa. Fenomenograafinen tapaustutkimus esimiesten ja työntekijöiden käsityksistä. Akateeminen väitöskirja. Lapin yliopisto. Kasvatustieteiden tiedekunta. Viitattu 28.2.2022. Saatavissa <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-337-144-6>

Vehkalahti, K. 2013. Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät. Viitattu 10.1.2022. Saatavissa DOI: 10.31885/9789515149817

Välilä, I. 2014. Viitattu 14.4.2022. Valmentavan johtamisen vaikutus henkilöstön työtyytyväisyyteen. Johtamisen ja organisaatioiden pro gradu- tutkielma. Vaasan yliopisto. Kauppatieteellinen tiedekunta. Saatavissa <https://osuva.uwasa.fi/handle/10024/6574>

Wallenius, S. 2017. Pro Gradu: Valmentavan johtamisen vaikutukset henkilöstön osaamisen kehittämisessä- Case Kela. Viitattu 29.12.2021. Saatavissa <https://urn.fi/URN:NBN:fi-fe201704186189>

Liite 1. Kyselyn kysymykset.

Tämä kysely on osa Mira Nurmisen ja Katri Saaren opinnäytetyöstä valmentavasta johtamisesta. Kyselyn tarkoituksena on kartoittaa henkilöstön ajatuksia itseohjautuvuudesta ja valmentavasta johtamisesta. Kyselyn tuloksia käydään läpi työpajoissa, jotka järjestetään 16.2.22 ja 2.3.22. Kyselyyn vastataan nimettömänä ja tuloksia käsitellään luottamuksellisesti. Vastaathan kyselyyn 13.2.2022 mennessä.

Kiitos vastauksestasi!

1. Mitä mielestäsi sisältyy valmentavaan johtamiseen?
2. Mitä ajatuksia valmentava johtaminen sinussa herättää?
3. Mitä mielestäsi tarkoittaa itseohjautuvuus?
4. Miten kuvailisit työyhteisösi itseohjautuvuutta? Missä asioissa se näkyy? Missä sitä ei ole?
5. Millä tavoin työyhteisössä tuetaan yhteiseen päätöksentekoon?
6. Mitkä päätökset voitaisiin tehdä työyhteisön kesken?
7. Millaisissa päätöksissä tarvitaan esihenkilön tukea?
8. Mitä toiveita sinulla on johtamiselle?

Liite 2. Power Point esitys Valmentavasta johtamisesta.

VALMENTAVA JOHTAMINEN

Mira Nurminen ja Katri Saari
16.2.2022

Valmentava johtajuus on vuorovaikutussuhde, joka pyrkii tietoisesti kehittämään johdettavien kykyä oman työnsä viisaaseen johtamiseen osana kokonaisuutta.

-Dan Soback 2021-

MITÄ VALMENTAVA JOHTAMINEN ON?

- Kommunikaation painotus siirtyy kertomisesta kysymiseen.
- - Mitä halutaan saavuttaa ja miten se saavutetaan?
- Olennaista on ajattelun ja tietoisuuden edistäminen.
- Tavoitteena on tuoda esille henkilön oma potentiaali ja ratkaisutaidot.
- Läsnä olo, kuuntelu ja luottamus ovat keskeisimmät elementit.
- Uskallusta tehdä itsenäisiä päätöksiä ilman jatkuvaa varmistelua
- Kokonaisvaltaista henkilökohtaista vastuuta oman työn johtamisesta ja jatkuvasta oppimisesta
- Ongelmat ratkotaan siellä, missä ne syntyvät -> päätöksenteko nopeutuu ja toiminta on ketterää
- Tasapainoinen yhdistelmä vastuuttamista ja tukea

• (Ajanko 2016, 108 -110) (Soback 2021, 11, 28, 77)



VALMENTAVAN JOHTAMISEN HYÖTYJÄ

Työntekijät sitoutuvat työhön paremmin ja työskentelevät tavoitteellisemmin .

Halu kehittyä kasvaa

Työn imu ja työn ilo kasvaa, vähemmän stressiä

Esihenkilön ajankäyttö kohdistuu olennaiseen .

Kaikki pääsevät osallistumaan, ideoimaan ja tuomaan esille erilaisia näkökulmia .

Työntekijöiden vaihtuvuus ja poissaolot vähenevät .

Kurttila, Aalto 2021



VALMENTAVAN JOHTAJAN ROOLI

- Kysyä ja oivalluttaa
- Kannustaa itsenäiseen päätöksen tekoon
- Rakentaa luottamusta
- Kannustaa, kiittää ja olla tukena
- Mahdollistaa että jokaisella on mahdollisuus vaikuttaa
- Personal trainer (toimintaan ohjaaminen) ajattelukumppani (ajattelun kehittäminen) ja empaattinen kanssakulkija (ihmisen kohtaaminen)

ITSEOHJAUTUVUUS JOHTAMINEN

JA VALMENTAVA

- Itseohjautuvuus tukee valmentavaa johtamista ja sen vaikutuksia (työn imu, hyvinvointi, motivaatio ja palautuminen)
- Itseohjautuvuus vaatii sitä tukevia rakenteita ja pelisääntöjä, tarkoituksena ei siis ole poistaa esihenkilöitä tai lopettaa johtamista -> seurauksena kaaos
- Perustuu luottamukseen ja johdon aitoon haluun
- Itseohjautuvan työntekijän on osattava tunnistaa omia voimavarojaan, eikä odottaa milloin joku muu sanoo mikä on tarpeeksi ja milloin on lupa pitää tauko
- On osattava myös arvioida omaa työtään
- Taito toimia työyhteisön jäsenenä korostuu
- Itseohjautuvuus on suurempaa pienikokoisissa organisaatioissa

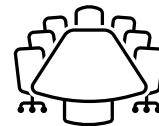


Frank Martela

TYÖPAJA 1 16.2.2022

Mitä toivotte valmentavalta johtamiselta juuri meidän työyhteisöön?

Mitä käytännön esimerkkejä antaisit valmentavan johtamisen näkymisestä jokapäiväisessä työssä/ arjessa? Mitä uusia asioita voisimme lähteä toteuttamaan?



Liite 3. Huoneentaulu valmentavasta johtamisen periaatteista ja käytännöistä.

