

Valmentava johtaminen Pirkanmaan hyvinvointialueella

Raisa Hiltunen

Marjo Rönkä

OPINNÄYTETYÖ
Marraskuu 2022

Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen ylempi tutkinto-ohjelma
Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen
Sosiaali- ja terveysalan johtaminen

TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen ylempi tutkinto-ohjelma

HILTUNEN, RAISA & RÖNKÄ, MARJO:
Valmentava johtaminen Pirkanmaan hyvinvointialueella

Opinnäytetyö 68 sivua, joista liitteitä 7 sivua
Marraskuu 2022

Sosiaali- ja terveydenhuollossa lisätyövoiman tarve on tulevana vuosina valtava. Soteuudistuksen aiheuttamien uusien organisaatioiden myötä työntekijöiden pitovoimaan ja johtamiseen on mahdollista panostaa uudella tavalla.

Tämä opinnäytetyö käsittelee valmentavaa johtajuutta sosiaali- ja terveysalalla Pirkanmaan kunnissa ja tulevalla Pirkanmaan hyvinvointialueelle. Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, millainen Pirkanmaan hyvinvointialueen soteuudistuksen valmistelijoiden näkemys on valmentavasta johtamisesta. Lisäksi tarkoituksena oli selvittää niitä osaamistarpeita, joita uudessa järjestelmässä Pirkanmaan hyvinvointialueella työskenteleviltä johtajilta edellytetään. Tavoitteena oli tuottaa tietoa, joka selkeyttää Pirkanmaan hyvinvointialueella johtamisosaamisen tavoitteita ja joka mahdollistaa koulutussisältöihin fokusoidumpien painotusten teon. Tavoitteena oli myös auttaa Pirkanmaan hyvinvointialueen sosiaali- ja terveyspalveluiden kehittämistä ja kehittymistä. Tutkimusongelmiksi muodostuivat: 1) Millainen on Pirkanmaan hyvinvointialueen soteuudistuksen valmistelijoiden näkemys valmentavasta johtamisesta? 2) Millaista valmentavan johtamisen taitoihin liittyvää osaamista Pirkanmaan hyvinvointialueen soteuudistuksen valmistelijat näkevät tarpeellisena? Tutkimuksen aineisto kerättiin loppukevällä 2022 sähköisellä kyselyllä (N=32). Aineiston analysoinnissa käytettiin Excel -laskentataulukko-ohjelmistoa. Tutkimuksen vastausprosentti oli 59 % (N=19).

Tutkimustulokset osoittavat, etteivät valmentavan johtamisen taidot ole vastaajien mielestä Pirkanmaan kuntien sosiaali- ja terveysalan esihenkilöillä sillä tasolla, jolla taitojen toivotaan olevan tulevalla Pirkanmaan hyvinvointialueen esihenkilöillä. Tärkeimpinä valmentajan johtamisen taidoista pidetään tavoitteellista johtamista, yhteistyön johtamista sekä myönteisyyttä ja tulevaisuussuuntautuneisuutta. Tutkimuksen mukaan tavoitteellisen johtamisen taidon nykytila on kaikista valmentavan johtamisen taidoista kauimpana tavoitetasosta.

Kehittämisehdotuksena voidaan tutkimuksen perusteella antaa suositus erityisesti tavoitteellisen johtamisen vahvistamisesta.

Asiasanat: valmentava johtaminen, Pirkanmaan hyvinvointialue

ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu
Tampere University of Applied Sciences
Master's Degree Programme in Development and Management of Health Care
and Social Services

HILTUNEN, RAISA & RÖNKÄ, MARJO:
Coaching leadership in Pirkanmaa wellbeing services county

Master's thesis 68 pages, appendices 7 pages
November 2022

The health and social services reform will restructure the organisation of public healthcare and social welfare in Finland. From the beginning of 2023, the wellbeing services counties are responsible for organising health, social and rescue services. Currently, the municipalities and hospital districts are responsible for organising these services.

The purpose of this study was to find out what kind of view the coordinators of preparatory work of the Pirkanmaa wellbeing services county have on coaching leadership and what kind of competence needs are required of managers working in the new system.

This study aimed to gather information that clarifies the goals of management competence in the Pirkanmaa wellbeing services county.

The study was conducted with a quantitative approach. The data were collected through e-questionnaires delivered to 32 coordinators of preparatory work of Pirkanmaa wellbeing services county. The response rate was 59%.

The results revealed that each core skill of coaching leadership is perceived to be at a lower level in the social and health service leaders of the municipalities of Pirkanmaa than what is considered a good target level for the future wellbeing service county.

Overall, the study suggests that all the core skills of coaching leadership should be developed in the Pirkanmaa wellbeing services county.

Key words: coaching leadership, Pirkanmaa wellbeing services county,

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	5
2	TUTKIMUKSEN TARKOITUS, TAVOITE JA TUTKIMUSONGELMAT .	7
3	TOIMINTAYMPÄRISTÖN KUVAUS	8
	3.1 Soteuudistus	8
	3.2 Hyvinvointialueet	9
	3.3 Pirkanmaan hyvinvointialue ja hyvinvointialueen valmistelijat	9
4	JOHTAMINEN	11
	4.1 Johtamisen käsitteet	11
	4.2 Julkinen johtaminen	14
	4.3 Sosiaali- ja terveysalan johtaminen	16
5	VALMENTAVA JOHTAMINEN	20
	5.1 Valmentavan johtamisen perusajatukset	23
	5.2 Valmentavan johtajuuden taidot	24
	5.3 Valmentava johtaminen ja tunneälykyys	28
6	METODOLOGIA JA TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	32
	6.1 Teoreettisen viitekehyksen tiedonhaku	32
	6.2 Kvantitatiivinen tutkimusmenetelmä	32
	6.3 Kyselylomake	33
	6.4 Aineiston keruu	36
	6.5 Aineiston analysointi	38
7	TUTKIMUKSEN TULOKSET	39
	7.1 Vastaajien taustatiedot	39
	7.2 Pirkanmaan hyvinvointialueen valmistelijoiden näkemys valmentavan johtamisen nykytilasta ja tavoitetasosta	40
8	POHDINTA	50
	8.1 Tutkimuksen eettisyyden tarkastelua	50
	8.2 Tulosten tarkastelua	51
	8.3 Luotettavuuden tarkastelua	53
	8.4 Johtopäätökset ja jatkotutkimusehdotuksia	55
	LÄHTEET	56
	LIITTEET	62
	Liite 1. Tutkimuslupa	62
	Liite 2. Saatekirje	63
	Liite 3. Kyselylomake	64

1 JOHDANTO

Sosiaali- ja terveysalalla tulee työvoiman tarve lisääntymään ja hoitoalalta pois siirtyvien ja siirtyneiden, joko alanvaihdon tai eläköitymisen seurauksena, työntekijöiden määrä on suuri. Useiden arvioiden mukaan vuoteen 2035 mennessä lisätyövoiman tarve sotepalveluissa on noin 200 000 työntekijän luokkaa. Työvoiman saatavuuden ja pitovoiman varmistamiseksi, alan vetovoimaan ja työolojen parantamiseen pitää kiinnittää huomiota. (Tevameri, 2021, 64–65, 83.) Terveystieteiden tohtori Soili Vesterisen (2013) väitöstutkimuksen mukaan valmentava johtamistyyli hoitoalalla vaikuttaa positiivisesti työntekijöiden työssä viihtymiseen, alalla pysymiseen ja ammatilliseen kasvuun (Vesterinen 2013, 83).

Työn ja toimintaympäristön muuttuessa myös itse työ on muuttunut rutiininomaisesta työstä asiantuntijatyöksi. Työn muutokset vaikuttavat myös johtamisen painopisteiden siirtymisen yhä enemmän valmentavaan ja osallistavaan toimintatapaan vastatakseen muutoksien aiheuttamiin haasteisiin. Valmentavan johtajuuden taitoja omaava johtaja kykenee omalla toiminnallaan kehittämään ja kasvattamaan työyhteisön jäseniä rohkeammiksi, itsenäiseen päätöksentekoon sekä itsenäisiin ongelmanratkaisuihin kykeneviksi. (Sinkkonen & Lehto 2022, 87–93.)

Ihmisten johtaminen ja sen ulottuvuudet koskevat aina ihmistä ja inhimillisyyttä liittyen yhteisöllisyyden rakentamiseen ja itse johtamiseen. Johtaminen on rohkaisua ja kannustusta, tavoitteellista suunnan näyttämistä ja ohjausta. Johtajuuteen voidaan liittää karismaattisuutta, esikuvallisuutta, valmentajuutta tai valtaa. Pelkästään tehtävään tai asemaan sidottu johtaminen saattaa sulkea näkymän johtajuuden sosiaalisten suhteiden onnistumisesta tai epäonnistumisesta. Suomalaisessa työelämässä johtamisen merkityksellisyys on ymmärretty. Samalla on kasvanut tietoisuus työelämän tarpeista vuorovaikutteiselle, ihmisläheiselle ja ihmistä kunnioittavalle sekä läsnä olevalle johtajuudelle. (Syväjärvi & Vakkala 2019, 201–209.)

Sote-uudistukseen sisältyy sekä isoja haasteita että mahdollisuuksia uudistuksen valmisteluun ja myös toteutukseen liittyen. Valmentavan johtamisen keinoin on mahdollista onnistua siten, että kaikista työntekijöistä löydetään heidän paras potentiaalinsa ja työntekijät kokevat tulevansa kuulluiksi ja pääsevät mukaan kehittämään uutta hyvinvointialuetta. Molempia tutkijoita kiinnosti tutkia valmentavan johtamisen roolia Pirkanmaan hyvinvointialueen valmistelussa sekä selvittää, mitä valmentavan johtamisen taitoja koetaan tärkeimpinä. Tutkimuksesta saatua tietoa on jatkossa mahdollista hyödyntää esimerkiksi toiminnan ja koulutusten suunnitteluun, kehittämiseen ja toteutukseen.

2 TUTKIMUKSEN TARKOITUS, TAVOITE JA TUTKIMUSONGELMAT

Opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää, millainen Pirkanmaan hyvinvointialueen soteuudistuksen valmistelijoiden näkemys on valmentavasta johtamisesta. Opinnäytetyön tarkoituksena on myös selvittää niitä osaamistarpeita, joita uudessa järjestelmässä Pirkanmaan hyvinvointialueella työskenteleviltä johtajilta edellytetään.

Opinnäytetyön tavoitteena on tuottaa tietoa, joka selkeyttää Pirkanmaan hyvinvointialueella johtamisosaamisen tavoitteita. Opinnäytetyössä selvitettyjen osaamistarpeiden pohjalta hyvinvointialueella on mahdollista tehdä fokusoidummat painotukset koulutusten sisältöihin. Tavoitteena on auttaa Pirkanmaan hyvinvointialueen sosiaali- ja terveystalouden kehittämistä ja kehittymistä. Tuloksia voidaan hyödyntää myös muilla hyvinvointialueilla.

Tutkimusongelmat:

1. Millainen on Pirkanmaan hyvinvointialueen soteuudistuksen valmistelijoiden näkemys valmentavasta johtamisesta?
2. Millaista valmentavan johtamisen taitoihin liittyvää osaamista Pirkanmaan hyvinvointialueen soteuudistuksen valmistelijat näkevät tarpeellisena?

3 TOIMINTAYMPÄRISTÖN KUVAUS

3.1 Soteuudistus

Suomessa on valmisteltu sosiaali- ja terveydenhuollon uudistusta eli sote-uudistusta vuosikymmeniä eri hallitusten toimesta. Sote-uudistuksen tarpeelle on esitetty asiantuntijoiden ja poliittisten päättäjien toimesta kaksi keskeistä syytä: väestön ikääntymisestä johtuva palvelutarpeen ja kustannusten lisääntyminen ja hyvinvointierojen kaventaminen siirtämällä palvelut ”leveämmille hartioille”, jotta asukkaiden yhdenvertaisuus palveluiden saannissa paranisi. Asiantuntijoiden näkemys on, että integraation avulla voidaan saavuttaa tehokkuutta. Sote-uudistukseen kuuluu sosiaali- ja terveystalouden palveluiden järjestäminen, tuotanto ja rahoitus. (Hiilamo & Salin 2020, 38–39; Valtioneuvosto 2022.)

Eduskunta hyväksyi Sanna Marinin hallituksen esityksen sosiaali- ja terveystoimen, sekä pelastustoimen uudelleen organisoimisesta ja hyvinvointialueiden perustamisesta kesäkuussa vuonna 2021. Eduskunta hyväksyi sote- ja pelastustoimen uudistuksen keskeiset lait (EV 111/2021) ja presidentti Niinistö vahvisti ne 29.6.2021. Lait tulevat voimaan porrastetusti. Hyvinvointialueet aloittivat toimintansa 1.7.2021. Osa säännöksistä tuli voimaan 1.3.2022 uusien aluevaltuustojen aloittaessa toimintansa. Sosiaali- ja terveydenhuollon sekä pelastustoimen järjestämisvastuu siirtyy kokonaisuudessaan hyvinvointialueille 1.1.2023 alkaen. (Lainsäädäntö. n.d.)

Sote-uudistuksen tavoitteena on turvata yhdenvertaiset ja laadukkaat sosiaali- ja terveydenhuollon sekä pelastustoimen palvelut, parantaa em. palveluiden saatavuutta ja saavutettavuutta, kaventaa hyvinvointi- ja terveyseroja, turvata työvoiman saanti, vastata syntyvyyden laskun ja huoltosuhteen muutoksen aiheuttamiin haasteisiin sekä hillitä kustannusten nousua. (Mikä sote uudistus. n.d.)

3.2 Hyvinvointialueet

Sote-uudistus on Suomen historian yksi merkittävimmistä hallinnollisista uudistuksista. Vuoden 2023 alusta lähtien vastuu sosiaali- ja terveydenhuollon sekä pelastustoimen järjestämisestä siirtyy 21 hyvinvointialueelle. (Mikä sote-uudistus n.d.) Tätä ennen sosiaali- ja terveydenhuollon palveluiden ja pelastustoimen järjestämisvastuu on ollut vajaalla 200 kunnalla tai kuntayhtymällä ja pelastustoimen järjestäminen 22 pelastuslaitoksella (Valtioneuvosto 2022). Poikkeuksena on Helsingin kaupunki, jolla säilyy edelleen sosiaali- ja terveydenhuollon sekä pelastustoimen järjestämisvastuu. Nykyisen HUS-kuntayhtymän toiminta, omaisuus ja henkilöstö siirtyvät 1.1.2023 HUS-yhtymän palvelukseen, jolla on erikseen säädetty järjestämisvastuu erikoissairaanhoidon liittyvistä tehtävistä omalla alueellaan. (Mikä sote-uudistus n.d.; HUS 2022).

Hyvinvointialueiden järjestämiä palveluita ovat mm. perusterveydenhuolto, erikoissairaanhoido, sosiaalihuolto, hammashoito, mielenterveys- ja päihdepalvelut, vammaispalvelut ja ikääntyneiden asumispalvelut. Hyvinvointialueiden toimintatapoja ja -rakenteita pyritään luomaan ja kehittämään ihmislähtöisten palvelukokonaisuuksien aikaansaamiseksi. Tavoitteena on, että perus- ja erityistason palvelut toimivat entistä paremmin yhteen ja sosiaali- ja terveydenhuollon sekä pelastustoimen palvelut sujuvat saumattomasti. (Mikä sote uudistus. n.d.)

3.3 Pirkanmaan hyvinvointialue ja hyvinvointialueen valmistelijat

Pirkanmaan hyvinvointialue muodostuu Pirkanmaan kunnista (Akaa, Hämeenkyrö, Ikaalinen, Juupajoki, Kangasala, Kihniö, Kuhmoinen, Lempäälä, Mänttä-Vilppula, Nokia, Orivesi, Parkano, Pirkkala, Punkalaidun, Pälkäne, Ruovesi, Sastamala, Tampere, Urjala, Valkeakoski, Vesilahti, Virrat ja Ylöjärvi). Suomen suurin hyvinvointialue, Pirkanmaan hyvinvointialue, aloitti toimintansa 1.7.2021. Pirkanmaan kuntien sosiaali- ja terveystoimen, sairaanhoitopiirin ja pelastustoimen palvelut siirtyvät uuden hyvinvointialueen vastuulle 1.1.2023, jonka jälkeen em. julkisilla palveluilla on vain yksi järjestäjä: Pirkanmaan

hyvinvointialue. Pirkanmaan hyvinvointialueen palvelukseen siirtyy noin 18 000 työntekijää. (Pirkanmaan hyvinvointialue 2021.)

Tammikuussa vuonna 2022 käydyissä aluevaaleissa valittiin aluevaltuustot, joiden toiminta alkoi 1.3.2022. Aluevaltuustot asettivat hyvinvointialueille aluehallitukset. Pirkanmaan hyvinvointialueen toiminnan ja hallinnon käynnistämistä valmisteli aluevaltuuston ja -hallituksen aloittamiseen saakka väliaikainen toimielin (Vate). (Pirkanmaan hyvinvointialueen väliaikainen toimielin (Vate) 2022.)

Laissa hyvinvointialueesta (611/2021) on määritelty hyvinvointialueen väliaikaisen toimielimen asettamisesta sekä sen tehtävistä ja toimivallasta. Väliaikaiselle toimielimelle oli annettu oikeus perustaa keskuudestaan erilaisia jaostoja hoitamaan ja tekemään päätöksiä erikseen määrätystä tehtävistä. Väliaikaisen toimielimen tehtävänä ei ollut valmistella poliittisia linjauksia vaativia asioita. (Pirkanmaan hyvinvointialueen väliaikainen toimielin (Vate) 2022.)

Pirkanmaan hyvinvointialueen väliaikainen toimielin perusti Hallinnon ja järjestämisen-, ICMT-, Pelastustoimen-, Sote-palveluiden- ja Yhdyspinnat-jaostot valmistelemaan monipuolisesti uuden hyvinvointialueen toimintaa. Sote-palveluiden jaoston alla toimi lisäksi sote-peruspalvelut työryhmä, integraatio ja TKIO (tutkimus, kehitys, innovaatiot) -työryhmä sekä erikoissairaanhoidon työryhmä. (Pirkanmaan hyvinvointialueen väliaikainen toimielin (Vate) 2022.)

Väliaikaisen toimielimen lisäksi valmistelutyötä on tehty sosiaali- ja terveystieteiden ministeriön rahoittamassa PirSOTE -hankkeessa. Hanke toimi Pirkanmaan liiton alaisuudessa ja siihen osallistuivat alueen kunnat, Tays:an perusterveydenhuollon yksikkö ja sosiaalialan osaamiskeskus Pikassos. Hankkeen tavoitteena oli valmistella verkostomaisella tavalla toimiva uudentyyppinen sote-keskus, josta asiakas saa sosiaali- ja terveydenhuollon peruspalveluita oikea-aikaisesti ja sujuvasti. (Pirkanmaan tulevaisuuden sote-keskus n.d.)

Opinnäytetyössämme kutsumme edellä mainittuihin toimielimiin kuuluvia henkilöitä Pirkanmaan hyvinvointialueen valmistelijoiksi.

4 JOHTAMINEN

4.1 Johtamisen käsitteet

Johtamiseen liittyy paljon erilaisia käsitteitä ja osa-alueita, joita ei ole tarkkaan määriteltä, tai joiden määrittelyt vaihtelevat eri lähteissä. Johtajuuden perinteiset osa-alueet muodostuvat asioiden ja prosessien kokonaisuudesta (management) ja ihmisten ohjauksesta (leadership) vision tavoittelemiseksi ja sen saavuttamiseksi. (Ristikangas & Grunbaum 2018, 26–30.) Organisoitumiseen ja johtamiseen liittyvät ihanteet korostavat nykyään ihmisiin kohdistuvaa johtamista, kuten hyvän yhteistoiminnan, keskinäisen arvostuksen, avuliaisuuden, avoimuuden ja luottamuksellisuuden arvoja sekä työntekijöiden mielipiteiden arvostamista. (Juuti & Rovio 2010, 33.)

Autoritäärisyys ja valvonta ovat muuttuneet kyselyksi, keskusteluksi ja mentoroinniksi, jotka muodostavat pohjan uudistavaan johtajuuteen. Muutos on nykyaikainen pysyvä olotila, jossa johtajuuden tyylit painottuvat valmentamiseen ja palvelemaan johtajuuteen. (Majaniemi 2021, 109.) Nykypäivänä ihmisiin kohdistuvana johtamistyylinä vallalla on muun muassa valmentava johtaminen, joka pyrkii kannustuksella ja innostamisella motivoimaan sekä osoittamaan työntekijöille oman työn mielekkyys ja merkityksellisyys. (Aaltonen, Ahonen & Sahimaa 2021, 115–116.)

Valmentava johtajuus sisältää samankaltaisuutta transformationaalisen johtamisen kanssa, kummankin keskittyessä ihmisten johtamiseen. Valmentava johtaminen on keskittynyt transformationaalisen johtamisen rinnalla dialogiseen ja uudistavaan johtamistyyliin ja johtamisotteeseen, jossa kysymällä, kuuntelemalla sekä luottamalla työntekijän omaan kykyyn johtaa omaa työtään. Valmentava johtaja käy vuorovaikutuksellista dialogia työntekijän kanssa samalla pyrkien aktivoimaan työntekijää itseään miettimään ja refleктоimaan omaa työtään, luomaan uudenlaisia ratkaisuja ja ottamaan vastuuta omasta työstään. Valmentava johtajuus toimintana on käyttäytymistä ja asennetta, miten johtaja kohtaa työntekijänsä. (Ristikangas & Ristikangas 2019, 86.)

Transformationaalinen johtaminen on lähellä sellaista johtajuutta, johon viittaa englannin kielen sana leadership (Seeck 2021, 356–357, 359). Transformationaalinen johtaminen pyrkii syvälliseen muutokseen haastamalla, osallistamalla ja palkitsemalla henkilöstöä tukeakseen jatkuvaa kehittymistä. Transformationaalinen johtaminen keskittyy vuorovaikutukselliseen toimintaan työntekijöiden kanssa, joka toimintana näyttäytyy työntekijöiden haastamisena, uskona mahdollisuuksiin ja vahvan luottamuksen rakentamisena. (Gromow & Brandt 2011, 66; Fredriksson & Saarivirta 2015, 13–14, 15.)

Transformationaalisen johtamistyön tavoitteena on antaa työntekijöille tilaa ja luoda mahdollisuudet itsensä toteuttamiselle ja itsensä ylittämiseksi. Johtaminen keskittyy ihmisten vahvuuksiin, onnistumisiin ja onnistuneeseen vuorovaikutukseen, sekä haastaa älyllisen ajatteluun. (Bass & Steidlmeier 1999, 8, 9, 11.) Työhyvinvointia koskevassa tutkimuksessaan Perko (2017) nostaa esille sen, kuinka transformationaalinen johtajuus ei kuitenkaan ainoastaan riitä, vaan sen katsotaan olevan vain yksi osa johtamiseen liittyvistä näkökulmista. Esimerkiksi johtajan epäoikeudenmukaisuus koettiin tutkimuksen mukaan erittäin haitalliseksi työhyvinvoinnille. (Perko 2017, 89–92.)

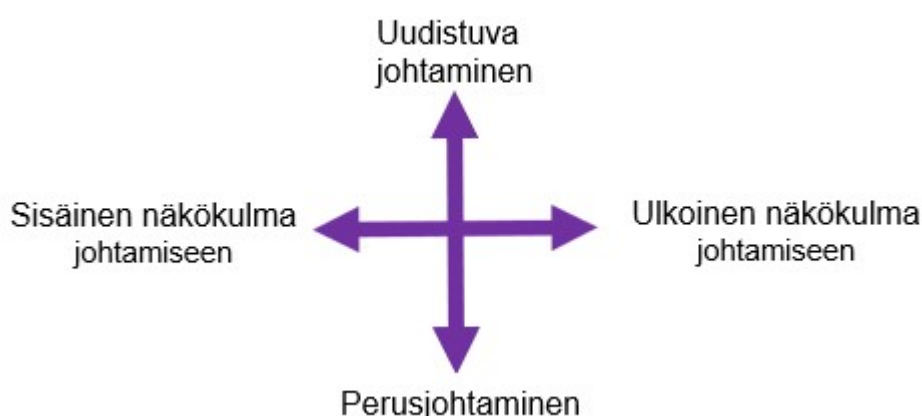
Valmentava johtajuus ja siihen liittyvä pyrkimys päätösvallan jakamisesta ovat nykyajan ihanteita, jotka ohjaavat johtajuuden kehittämistä organisaatioissa. Valmentavalla johtamistyyllillä ja jaetulla johtajuudella muutetaan organisaation valtaa, vastuuta ja osittain päätöksentekoa. Jaetulla johtajuudella tarkoitetaan työyhteisössä yhdessä tehtyä tavoitteellista työskentelyä ja sen tulosta, joka kytkeytyy yhteisön kaikkien jäsenten taidokkuuteen, osaamiseen ja yksilöiden motivaatioon. Yhteinen työskentely pohjautuu työyhteisössä jaettuun näkemykseen työn päämäärästä. Jaettu johtajuus on kiinni johtajan esimiestaidoista, johtajan ja työntekijöiden sekä työntekijöiden keskinäisistä vuorovaikutustaidoista. Esimiehen toiminta muuttuu palvelutehtäväksi ja tueksi, joka mahdollistaa henkilöstön itseohjautuvuuden, kasvattaa oman potentiaalin hyödyntämistä sekä lisää aloitteellisuutta ja luovuutta. (Juuti 2017, 145, 262; Miller & Stein 2020, 6; Mäki 2017, 26; Soback 2021, 42–44, 46–47, 52.)

Työelämä on siirtynyt myös yhteistyön tekemiseksi verkostoissa, jolloin johtaminen ja toimintakulttuuri ovat väistämättä organisaatiossa uudistettavana

(Sitra 2020, 30–34). Organisaation toimintaympäristön muutokset ovat johtaneet verkostoissa tapahtuviin uudenlaisiin toimintatapoihin. Toiminta perustuu haluun toimia erilaisissa verkostoissa joustavasti, perustuen tarpeeseen, yhdenvertaisuuteen ja itseohjautuvuuteen. Fasilitointi, arviointi ja tukeminen kuuluvat tällöin johtamisen rooliin. (Verkostojohtamisen opas 2019, 11–16; Eriksson ym. 2020, 795, 797.)

Johtajuus näyttäytyy johtajan sekä työntekijöiden että tilanteiden prosessimaisessa vuorovaikutuksessa. Johtamisen määrittelemisen on hankalaa, koska se ilmenee eri tavoin erilaisissa toimintaympäristöissä ja tilanteissa. Tutkijat eivät ole ratkaisseet parhaan johtamistyylin määritelmää. Johtajan ominaisuuksien tarkastelusta on siirrytty erilaisten johtamistapojen tarkasteluun. Organisaation ja johtajuuden menestystekijöinä monimutkaisessa toimintaympäristössä ovat erilaiset näkemykset, kokemukset ja tunnetilat sekä työntekijöiden itseohjautuvuus ja energia, joita voidaan hyödyntää. (Juuti 2013, 13, 23–24, 36–37, 59.)

Sydänmaalakka (2015) esittelee johtajien erilaiset roolit toteuttajan, uudistajan, valmentajan sekä verkottujan ominaisuuksien kautta. Roolien kautta johtaja valvoo, ohjaa ja saa aikaiseksi, uudistaa valmentamalla henkilöstöä sekä visionäärinä kehittää uutta. Kaikki roolit edellyttävät erilaista ja monipuolista osaamista. (Sydänmaalakka 2015, 149–150.)



KUVIO 1. Johtajan rooleja ja osaamista (Sydänmaalakka 2015, muokattu)

Johtajuus on aina joiltakin osin sidoksissa toimintaympäristöönsä ja tilanteisiin nykyajan johtamisoppien mukaan. Tavoitteiden kirkastaminen ja jäsentäminen

tulee organisaatiossa olla riittävän pilkottua ja konkreettista sekä kaikkien ymmärrettävissä, jotta yhteinen näkemys tavoitteista saavutetaan. Yhteinen näkemys tulevaisuudesta auttaa näkemään myös oman roolinsa tärkeyden kokonaisuudessa. Arviointi tavoitteen saavuttamisesta kirkastuu johtajan oman reflektoinnin myötä ja siten ohjaa kehittämään työskentelyä. (Mäki 2017, 244; Laitinen & Stenvall 2019, 118–120.)

4.2 Julkinen johtaminen

Julkinen johtaminen on omanlaistaan eroamalla yksityisestä tai järjestöjen johtamismallista monimutkaisen toimintaympäristönsä vuoksi. Yrityksen tuottavat arvoa omistajille, kun taas julkinen organisaatio tuottaa yhteistä hyvää. Poliitikko vaikuttaa läheisesti päätöksentekoon julkisissa organisaatioissa johtaen tasapainoiluun ammatillisten ja poliittisten vaateiden välillä. (Virtanen & Stenvall 2010, 82–83.) Julkisen organisaation työntekijöiden asema määräytyy ammattihierarkiaan, jossa toimintaa ohjaavat selkeät työnjaot ja säännöt. Byrokraattisen organisaation ollessaan staattinen on muutoksien tekeminen hyvin hidasta. Julkisen organisaation uudistamiseksi ja uusia toiminnan ratkaisumalleja olisi haettava jakamalla kaikille organisaation tasoille johtajille riittävää toimivaltaa sekä tuettava strategista johtajuutta. (Räsänen 2013, 48–49, 58.)

Virtanen & Stenvall (2019) tarkastelevat julkista johtamista kokonaisvaltaisena ilmiönä. Heidän perusajatuksensa johtajuudesta rakentuu aiempien tutkijoiden havaitsemaan lähtökohtaan, jossa organisaatioiden johtajuus rakentuu johtajien ja johdettavien vuorovaikutukseen ja kiinnittyy osaksi yhteisön toimintaa ja sitä koskevaan yhteisymmärrykseen. Johtamistyön taidot ja sisällöt pitää osata tunnistaa, jotta niitä voi kehittää edelleen. Julkisyhteisöjen johtajien menestyminen edellyttää, että uusista virtauksista ja kehitysaskeleista ollaan ajan tasalla ja ne osataan sovittaa omiin johtamisen käytäntöihin yksilö- ja organisaatiotasolla. Johtajan työssä on hyvä ymmärtää omia johtamistaitoja koskeva realistinen arvio johtamistyön uudistumisen lähtökohdaksi. Johtajuutta uudistettaessa, on olennaista pystyä määrittelemään hyvän johtajuuden kriteerit. (Virtanen & Stenvall 2019, 11–13, 210.)

Mäki (2017) kuvailee tutkimuksessaan nykyisen työelämän kompleksisen johtajuusympäristön piirteiksi moninaiset kytkökset ja sidonnaisuudet ja ennakoimattomuuden. Erilaisten toimijoiden näkökulmat ja odotukset voivat tuoda johtamiseen myös jännitteitä. Kompleksisuusajattelu johtamistyössä on lähinnä tapa toimia ja ymmärtää ilmiöitä. Erilaiset ilmiöt muodostavat vuorovaikutuksessa olevan kokonaisuuden, jossa johtaja ymmärtää olemassa olevien osien riippuvuussuhteet ja kytkökset. Kompleksisessa ympäristössä eivät siten enää päde ratkaisumallit ja päätökset, jotka perustuivat syy – seuraus ongelmaan ja sen ratkaisuun. (Mäki 2017, 18–21.) Sydänmaalakan (2015) mukaan julkisella sektorilla tarvittaisiin johtamisen vallankumous. Kompleksisuusajattelun vahvistamisella johtamisen vallankumous uudistaisi nykyiset staattiset ja byrokraattiset johtamisjärjestelmät, joissa vanha ajattelumalli pelkistetyistä ongelmanratkaisusta tulisi väistymään. (Sydänmaalakka 2015, 15, 32.)

Virtanen ja Stenvall (2019) uskovat julkisen johtamisen perusfilosofian muuttumiseen ja vallankumoukseen, joka lopulta johtaa julkisen hallinnon työpaikkojen vetovoimaisuuteen. Merkittävämmäksi muutokseksi he uskovat johtamistavan muuttuvan vahvuusajatteluksi, joka koskee jokaista organisaation jäsentä. Vahvuusajattelu perustuu positiiviseen psykologiaan, autenttisuuteen ja transformatiivisuuteen. Johtamisen positiivinen tarkoitusperä ja halu palvella muita, sekä kyky käynnistää ja ylläpitää dialogista prosessia ovat merkityksellisiä osatekijöitä uuden organisaatiokulttuurin luomisessa. (Virtanen & Stenvall 2019, 206–208.)

Tafvelin (2013) tutkimuksen tulokset osoittivat, että transformationaalinen johtajuus oli positiivisessa yhteydessä sekä roolien selkeyteen että sitoutumiseen. Hänen mukaansa transformationaalisen johtamisen teorian soveltaminen julkisella sektorilla on edelleen harvinaista, vaikka tutkimukset viittaavat siihen, että transformationaalisella johtajuudella voi olla myönteinen vaikutus työntekijöiden asenteisiin. (Tafvelin 2013, 47.)

Jong ja Faerman (2020) tutkivat julkisen sektorin transformationaalisen johtajuuden merkitystä työntekijöiden psykologiseen voimaantumiseen. Heidän

tutkimuksensa osoitti transformationaalisen johtajuuden kasvattavan henkilöstön tunnetta työn tavoitteiden merkityksellisyydestä ja siten kokemusta psykologisesta voimaantumisesta sekä lisääntyntä motivaatiota tavoitteiden saavuttamiseksi. Transformationaalinen johtajuus kohottaa työntekijöiden motivaatioita ja suorituskykyä sekä tyydyttää psykologista perustarvetta autonomiasta. (Jong & Faerman 2021, 559–583.)

Julkisyhteisöjen johtajat toimivat poliittisten ja elinkeinoelämän haasteiden lisääntyessä monimutkaisessa ympäristössä, jossa selviämiseksi on ajateltava uudella tavalla. Maailman muuttuessa johtajuus vaatii ymmärrystä asioiden ja tapahtumien toisiinsa kytkeytyneisyydestä, koska ne toimivat muutosvoimana taustalla. Keskeisenä vallitsevassa ympäristössä on johtajien sopeutumiskyky. Tilanteeseen sopeutunut ja mukautunut johtajuus mahdollistaa verkottumisen ja luo mahdollisuuden vastata tähän monimutkaiseen ympäristöön, toisin sanoen vastataan kompleksisuudella kompleksisuuteen. (Uhl-Bien & Arena 2017, 10–11.) Tämä voidaan toteuttaa käyttämällä kolmea keskeistä johtamistoimintoa

- Yrittäjyyshenkinen johtajuus, toimii innovaation, oppimisen ja kasvun synnyttämiseksi organisaatiossa
- Operatiivinen johtajuus pyrkii muuttamaan innovaatiot uudeksi mukautuvaksi järjestelmäksi, jolla parannetaan suorituskykyä ja tuloksia
- Mahdollistava johtajuus pyrkii antamaan tilaa sopeutumiselle, jolla varmistetaan elinkelpoisuus ja jatkuvuus
(Uhl-Bien & Arena 2017, 19).

4.3 Sosiaali- ja terveysalan johtaminen

Sanna Marinin hallitusohjelmassa sosiaali- ja terveydenhuollon tavoitteeksi on asetettu sosiaali- ja terveydenhuollon ammattihenkilöiden työnjaon ja toimintatapojen uudistaminen sekä moniammatillisten tiimien käyttö. Palveluiden ja eri ammattiryhmien integraation tavoitteena on saumaton yhteistyö ja yhtenäiset palveluketjut asiakaskeskeisyys ytimessä. Sosiaali- ja terveydenhuollon uudistamisen tueksi tarvitaan hyvää johtamista ja

henkilökunnan ammattitaidon kehittymistä sekä työhyvinvointia. (Valtioneuvosto 2019, 148–153.)

Itä-Suomen Yliopiston sosiaali- ja terveysjohtamisen sekä yhteiskuntatieteiden laitokset laativat vuonna 2016 Sosiaali- ja terveysministeriön toimeksiantona selvityksen, jossa tarkasteltiin sosiaali- ja terveydenhuollon ammattiryhmäkohtaisia ja monialaisia johtamisrakenteita sekä kuvattiin henkilöstön osallistumisen mahdollisuuksia ja moniammatillisia toimintatapoja edistäviä hyviä käytäntöjä johtajien näkökulmasta. Selvityksessä todetaan sosiaali- ja terveysalan olevan monipuolinen: useiden eri alojen ammattilaisia työskentelee monialaisissa tiimeissä ja verkostoissa. Henkilöstömäärä on suuri, samoin kuin henkilöstöstä aiheutuvat kustannukset. Mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön, aktiivinen osallistuminen ja mahdollisuus osallistua oman organisaation päätöksentekoon tunnustettiin tärkeinä työssä ja organisaatiossa pysymistä edistävinä asioina. (Lammintakanen, ym. 2016, 2, 5.)

Sosiaali- ja terveydenhuollon historiallisessa muutosvaiheessa katse kohdistuu rakenteellisten muutosten lisäksi myös johtamiseen ja työn tekemisen tapoihin. Johtamisen rakenteet ja toimintatapojen merkitys korostuu uusien käytäntöjen luomisessa. Johtajan on luotava henkilöstölle osallistumismahdollisuudet toiminnan kehittämiseksi. (Lammintakanen ym, 2016, 5; Virtanen & Stenvall 2010, 246.)

Tutkimukset ovat osoittaneet, ettei henkilöstön ja johdon kaikkea tietoa ja taitoa hyödynnetä sosiaali- ja terveydenhuollossa. Mahdollisesti osallistumismahdollisuutta ei ole annettu tai organisaatiossa ei tunnisteta kaikkien osaamista. Sosiaali- ja terveydenhuollon uudistuksen visio edellyttää sosiaali- ja terveydenhuollon kaikkien toimijatasojen osallistumista uudenlaisen osaamisen kehittämiseen. (Lammintakanen ym, 2016, 5; Virtanen & Stenvall 2010, 246). Sosiaali- ja terveydenhuollon uudistaminen velvoittaa organisaatorakenteen lisäksi muuttamaan myös johtamisen käytäntöjä ja uusimaan organisaatiokulttuuria. (Lammintakanen ym, 2016, 7).

Sosiaali- ja terveysalalla johtajuus edellyttää moniammatillisten verkostojen tuntemista, erilaisten osaamisten tunnistamista ja eri ammattiryhmien välisen

vuorovaikutuksen tukemista. Johtajien tulee olla muuntautumiskykyisiä, koska sosiaali- ja terveydenhuollon sektori muuttuu vauhdilla, tehokkuusvaatimukset kasvavat edelleen ja asiakaslähtöisyys kehittyy. (Lammintakanen ym, 2016, 10.)

Sobackin (2015) mukaan johtajuudessa voidaan keskittyä kahteen kovin erilaiseen asiaan: nykyisen korjaamiseen, joka keskittyy jo olemassa olevan kuntoon laittamiseen ja menneen tehostamiseen tai uuden luomiseen, jossa esimies ohjaa asioihin, jotka tosiasiallisesti rakentavat uutta ja erilaista paikkaa. Esimiehen on kyettävä päätöksentekoon, joka osoittaa uudistavaa johtajuuden taitoa ymmärtäen kokonaisuuksia. (Soback 2015, 3–4, 12–13.)

Johtajilta edellytetään palveluiden integraatiossa osaamista ihmisten johtamisessa, viestinnässä, verkostoitumisessa sekä on tunnettava organisaatio ja sen prosessit. Johtamisosaamisvaatimusten lisäksi odotetaan oikeanlaista asennetta ja ymmärrystä integraation sisäistämiseen ja ihmissuhteiden hallintaa. Osaava ja taitava johtaja edistää tiimityöskentelyä, sekä tukee henkilöstöä muutoksessa motivoiden ja antamalla palautetta, samalla tukien työntekijöiden työhyvinvointia. (Zitting, Laulainen & Niiranen 2019, 389; Aitken & von Treuer 2014, 150–180; Laulainen, Zitting & Niiranen 2020, 166–167.) Johtajien tulisi nähdä työntekijät aktiivisina toimijoina muutoksen suunnittelussa ja toteutuksessa. Valmentavan johtamisen menetelmä, jossa johtajat toimivat työntekijöiden sparraajina, motivoijina ja keskusteluttajina, tulisi olla hallinnassa. (Miller & Stein 2020, 6; Virtanen & Stenvall 2010, 246.)

Räsänen (2022) tutki väitöskirjassa monisuuntaista dialogia ja sen tuottamaa tietoa terveydenhuollon lähijohtamisen kompetensseista ja niiden vaikutusta lähijohtamiseen. Tutkimustulokset osoittivat johtamisen toivottavien kompetenssien olevan samoja kuin organisaatioissa yleensä, mutta hoitotyössä vahvasti myös substanssiosaaminen. Pääsääntöisesti terveydenhuollossa on hierarkkiseen kulttuuriin perustuva johtamistoimintatapa. Dialogisella johtamisosaamisella eli valmentavalla johtamisella terveydenhuollossa olisi mahdollisuus kehittää lähijohtamista. Lähijohtamisella voidaan siten hyödyntää henkilöstön osaamista ja vahvistaa ideoiden ja innovatiivisuuden syntymistä. Kompetenssialueena tutkimuksessa valmentaminen ja mentorointi muodostuivat vahvaksi, jolloin työyhteisöosaamisessa lähiesimiehellä olisi valmiudet

valmentaa ja toimia mentorina työntekijöille. Jatkotutkimusaiheeksi tutkija esittää muun muassa valmentava johtajuus lähijohtajien työssä terveydenhuollossa. (Räsänen 2022, 17–20.)

Koskiniemen (2022) tutkimuksen kohteena olivat julkisen terveydenhuollon kaksoisroolit ajankohtaisen sosiaali- ja terveydenhuollon uudistamisen osatekijänä. Koskiniemi tutki julkisen terveydenhuollon kaksoisrooleja autenttisuuden ja johtajaidentiteetin merkityksen näkökulmasta. Kaksoisroolit syntyvät lääkäreiden ja hoitajajohtajien tehdessä johtamistyötä kliinisen työn lisäksi. Kaksoisroolit haastavat ja tekevät vaikeaksi johtajuuden kehittymisen. Ongelmana on kliinisen työn ensisijaisuus, jolloin kokemukset johtajuudesta jäävät toteutumatta. Toisaalta kliinisen työn merkitys onkin tärkeämpi ja mielekkäämpi kaksoisroolia tekeville. Tutkimuksen mukaan johtamisidentiteettiä tulisi kuitenkin kehittää ja vahvistaa koulutuksien avulla. (Koskiniemi 2022, 3–4, 91.)

5 VALMENTAVA JOHTAMINEN

Valmentava johtaminen on keskittynyt transformationaalisen johtamisen rinnalla dialogiseen ja uudistavaan johtamistyyliin ja johtamisotteeseen, jossa kysymällä, kuuntelemalla ja luottamalla työntekijän omaan kykyyn johtaa omaa työtään mahdollistetaan työntekijöiden menestyminen. Valmentava johtajuus käy vuorovaikutuksellista dialogia työntekijän kanssa kysymällä ja kuuntelemalla samalla aktivoimaan työntekijää itseään miettimään ja refleктоimaan omaa työtään, luomaan uudenlaisia ratkaisuja ja ottamaan vastuuta omasta työstään. Valmentava johtajuus toimintana on käyttäytymistä ja asennetta, miten johtaja kohtaa työntekijänsä. (Ristikangas & Ristikangas 2019, 86.)

Valmentava johtaminen johtamistyylinä perustuu coachingiin eli valmennukseen, jossa johtajuus toteutuu valmennuksellisin työmenetelmin. Coaching on saanut vaikutteita muun muassa psykologiasta ja kasvatustieteistä ja siksi voimme puhua monitieteellisestä toimintamallista. Monitieteellisyyden takia coachingin eli valmentavan johtamisen käsite on laaja ja siihen liittyviä suuntauksia ja lähestymistapoja on monia. (Uutela 2019, 15.) Valmentava johtajuus sisältää managerin (asiat ja funktio), leaderin (ihmiset ja suunta) ja coachingin (asenne oivalluttaja, merkityksen luoja) erilaisia rooleja, näiden sekoittuessa eri tilanteissa eri painoituksin. (Ristikangas & Ristikangas 2019, 38–39.)

Johtamisfilosofiassa transformationaalinen johtaja toimii valmentajan roolissa auttamassa ja mahdollistamassa kehittymistä. Perusajatus ihmisistä on positiivinen ja kannustava. (Virtanen & Stenvall 2019, 66–67.) Valmentava johtajuus tulee muuttamaan johtajan toiminnan palvelutehtäväksi, joka tukee henkilöstön itseohjautuvuutta. Valmentava johtajuus toimintatapana muuttaa henkilöstön ja johtajan välistä suhdetta siirtämällä valtaa ja vastuita myös henkilöstölle. (Soback 2021, 42–44, 46–47, 52.)

Valmentava johtamistapa perustuu valmentavalle vuorovaikutukselle. Valmentavassa vuorovaikutuksessa johtajan tarkoituksena on vahvistaa työntekijän oma-aloitteellisuutta, itsenäistä ajattelua ja toimijuutta. Johtamiselta se vaatii dialogisia taitoja eli kyselemistä, kuuntelua, palautteen antoa ja ennakkointia, sekä johdonmukaista keskustelua siitä, miten työntekijän oma työ

on edennyt. (Parpei 2018, 80, 84,92–93.) Valmentava johtajuus rakentaa työyhteisöön luottamuksellisen työilmapiirin, jossa yksilötyö muuttuu yhteisötyöksi kohti yhdessä ennalta sovittua tavoitetta. Luottamuksellisessa työilmapiirissä arvostetaan ja kunnioitetaan kaikkia työyhteisön jäseniä, ja sallitaan myös virheiden tekeminen ilman pelkoa. (Ristikangas & Ristikangas 2019, 200,178, 212, 267.)

Johtamista koskevassa kirjallisuudessa korostuu tänä päivänä johtajan valmentava johtamisote, työntekijöiden osallistaminen, ohjaaminen ja tukeminen sekä rakentava palautteenanto (Forsten-Astikainen, Saalasti & Kultalahti 2019, 5). Valmentavassa johtamisotteessa vuorovaikutustaidot koostuvat työyhteisön henkilökemioiden lisäksi sekä esimiehen että työntekijän kuuntelutaidoista, toisten näkemysten hyväksynnästä ja arvostamisesta. Luottamuksellinen ilmapiiri tukee henkilöstön yhdessä tekemistä toisiansa tukien, mikä vahvistaa samalla yhteistä kehittämistä, osaamista ja ongelman ratkaisuja. (Forsten-Astikainen ym. 2019, 7–8.) Johtajien ja työntekijöiden roolien selkeys pohjautuvat saatuun palautteeseen, omaan itsenäiseen päätöksentekoon, osallistumismahdollisuuksiin, huomatuksi tulemiseen ja tiimin antamaan tukeen. Selkeiden roolien positiiviset seuraukset ilmenevät organisaatioon sitoutumisena ja lisääntyneenä osallistumisena. Henkilöstö kokee organisaation tavoitteet yhteisiksi, mihin voi samaistua. Roolien selkeys on sidoksissa työntekijöiden työtyytyväisyyteen ja asiakkaiden saaman palvelun laatuun. (Mukherjee & Malhotra 2006, 450.)

Käyttäytymisessä valmentava johtajuus näyttäytyy voimaannuttavana tai fasiloitavana. Voimaannuttava johtaja toimii rohkaisijana ja mahdollistaa oppimisen esteitä poistamalla. Fasilitaattorina valmentava johtaja luo positiivisen ilmapiirin oppimiselle antamalla rohkaisevaa palautetta. Valmentava johtaja arvostaa kaikkia työyhteisönsä jäseniä kuuntelemalla, kysymällä, innostamalla ja haastamalla. (Sinkkonen & Lehto 2022, 93.) Valmentava johtaminen on asenne, jonka ytimessä ovat välittäminen ja hyväksyntä, sekä viisautta ja voimaa uskaltaa antaa tilaa ja mahdollistaa työntekijän menestyminen. (Soback 2021, 62–63.)

Johtaminen valmentavalla otteella vaatii johtajalta hyvän itsetuntemuksen, joka vahvistaa osaamista itsensä johtamiseen ja kykyä tunnistaa oma potentiaalinsa.

Valmentava ote kehittää henkilöstön oppimiskykyä ja toimeenpanoa, mitkä johtavat organisaation joustavuuteen sopeutua ympäristössä tapahtuviin muutoksiin. Valmentava johtaminen edistää toimintatapoja, jotka linkittyvät tulevaisuuden tarpeisiin ja vaatimuksiin. Valmentavan johtamisen ydinajatus on työntekijöiden auttaminen ja tukeminen. Keskusteleva työyhteisö lisää jäsentensä luottamusta ja lisää uutta ajattelua. Työssä onnistumiset ja hallinnan tunne omasta työstä lisäävät ilon tunteita. Johtajalle valmentava johtamistapa lisää läsnäoloa ja kasvattaa omaa kuuntelemisen taitoa ja taitoa antaa palautetta. (Karlamaa 2022, 125; Ristikangas & Grunbaum 2018, 27–32; Uutela 2019, 139–140.)

Valmentavalla johtajuudella on suora positiivinen merkitys työtyytyväisyyteen, parempaan suorituskyykyyn ja tavoitteiden saavuttamiseen. Työyhteisön sitoutuessa yhteisiin tavoitteisiin, luodaan parempaa kykyä toimia yhdessä ja itsensä johtamiseen. Kehitettäessä uusia taitoja on tärkeää kannustaa työntekijää ratkaisutaitojen kehittämiseen omaan työhön liittyvissä ongelmissa. (Tanskanen, Mäkelä & Viitala 2019, 1219–1220, 1234.) Valmentava johtaminen ja valmentava johtamiskulttuuri lisäävät työyhteisön kommunikaatiota ja luovuutta, koska kaikkia työntekijöitä kunnioitetaan ja ilmapiiri on luottamuksellinen. Valmentava johtamiskulttuuri mahdollistaa kehittymisen, koska työntekijät ovat aktiivisessa vuorovaikutuksessa ja oppivat toisiltaan. Valmentavaan johtamiskulttuurin saavuttaminen edellyttää yhteistyön korostamista yksilösuoritusten sijaan, arvostusta, osaamisen kehittämistä ja vuorovaikutukseen huomion kiinnittämistä. (Ristikangas & Ristikangas 2013, 266–267.)

Johtaminen on vuorovaikutuksellista toimintaa, joka kehkeytyy vähitellen. Vuorovaikutuksen seurauksena syntyy vähä vähältä sosiaalinen maailma, tulkinnat, merkitykset ja ymmärrys. Hyvä dialogi työntekijöiden ja esimiesten välillä vahvistaa sitoutumista ja innostumista. Organisaatioiden menestyksen mahdollistaa kyky etsiä jatkuvasti uusia näkökulmia. Uusien näkökulmien esille tuleminen edellyttää onnistuneen vuoropuhelun käymistä kaikkien ihmisten välillä. Hyvän dialogin edellytyksenä on, että ihmiset kuuntelevat ja kuulevat sen, mitä toiset sanovat. Keskustelijoiden erilaiset näkökulmat syntyvät heidän

erilaisista kokemuksistaan. Moniäänisyys onkin keskustelun rikkaus ja mahdollisuus. (Juuti & Rovio 2010, 34–36.)

5.1 Valmentavan johtamisen perusajatuksat

Soback (2021) on jaotellut valmentavan johtamissuhteen toimintatavat kuuteen perusajatukseseen. Ensimmäinen perusajatus on turvallisen ympäristön luominen, jossa jokainen uskaltautuu ääneen ajattelulle sekä yhteisille pohdinnoille, kokeiluille ja oppimiselle ilman pelkoa. Toiseksi valmentava johtajuus pyrkii kysymyksillään ohjaamaan ja virittämään työntekijää omaan ajatteluun ja ongelmanratkaisuihin. Kolmanneksi annetaan tilaa oman työn johtamiseen, jossa mahdollistetaan itsenäinen päätöksenteko ja henkilökohtainen kasvu. Neljäs perusajatus valmentavassa johtajuudessa on sparraaminen ja tuen antaminen vahvistaakseen työn tarkoituksenmukaisuutta osana organisaation kokonaisuutta ja tavoitteita. Viidenneksi valmentava johtaja pyrkii kannustamaan työntekijöitä toimintatapojen kriittiseen tarkasteluun ja ajattelun kehittämiseen, jotka mahdollistavat innovatiivisuuden ja tilannetajuuden toiminnan. Kiittäminen ja kannustaminen ovat valmentavan johtajuuden kuudes perusajatus. Ne vahvistavat työntekijöitä ihmisinä ja samalla vahvistuvat työyhteisön keskinäinen arvostus ja lisääntyvä hyvinvointi. (Soback 2021, 110–111.)

TAULUKKO 1. Valmentava johtamissuhde (Soback 2021,112)

Valmentava johtamissuhde
Turvallinen ympäristö: Johdettava voi ilmaista itseään ja ajatella ilman pelkoa tuominnasta tai väheksymisestä
Kysymyksillä ohjaaminen: Johtaja aktivoi kysymyksillä yhteiseen ajatteluun ja ongelmanratkaisuun
Itsenäisen päätöksenteon mahdollisuus: Johtaja antaa tilaa ja edellyttää kunkin tekevän päätöksiä oman työnsä ja kasvunsa suhteen
Sparraus ja tuki: Johtaja antaa jokaiselle tilaa johtaa omaa työtään ja kasvuaan, ollen kuitenkin tukena
Ajattelu- ja toimintatapojen tukeminen: Johtaja kannustaa kaikkia tietoisempaan tekemiseen ja jatkuvaan oppimiseen
Kiitos ja kannustus: Johtaja ensisijaisesti kiittää, arvostaa ja vahvistaa

Työyhteisön jäsenten vahvuuksien ja potentiaalien hyödyntäminen ovat valmentavan johtajuuden ydintaitoja. Johtajan osaaminen ja todellinen tahto kiinnostua kaikista työyhteisön jäsenistä, heidän vahvuuksistaan ja vielä näkymättömissä ja hyödyntämättä olevista potentiaaleista, ovat olennaisia. Valmentamisen keinoin kysymällä, keskustelemalla ja työntekijää haastamalla, johtaja asettaa itsensä kuuntelijaksi antamalla tilaa työntekijälle. Kunnioittava kohtaaminen ja vuorovaikutus vaativat tunneälyä ja ymmärrystä erilaisten tilanteiden hoitamiseksi. (Ristikangas & Grunbaum 2018, 32–42, 44–51, 64, 118–119; Ristikangas & Ristikangas 2019, 53.)

Valmentavan johtamisen keinoja voimaannuttaa työntekijöitä on edistää positiivista vastuuntunnetta työstä, poistaa työn tekemisen esteet, haastaa olemassa olevia näkökulmia ja pyrkiä niiden laajentamiseen. Valmentavan johtamisen keinot ja niiden johdonmukainen käyttö johtamistyössä synnyttää aitoa, luotettavaa ja kunnioitettavaa johtajuutta. Johtajalla on halu tuntea työntekijänsä ja ymmärtää jokaisen yksilöllinen ainutlaatuisuus. Taitava valmentava johtaja kykenee myös delegeimaan. Positiivinen, kunnioittava ja myötätuntoinen tapa lähestyä työntekijää, on havaittu affektiivisessä neurotieteellisessä tutkimuksessa ihmistä suojaavaksi. (Batson & Yoder 2012, 1658–1669.)

5.2 Valmentavan johtajuuden taidot

Valmentava johtajuus voidaan jaotella 12 taitoon.

Tavoitteellinen johtaminen. Valmentavassa esihenkilötyössä tehtävänä on selkeästi tavoitteiden saavuttaminen, jotka ovat sidoksissa organisaation visioon ja strategiaan. Esihenkilön tehtävänä on selkeän kuvan antaminen tavoitteista sekä organisaation odotuksista henkilöstölle. Johtajan tulee ymmärtää, ovatko organisaation tavoitteet ja työntekijän kehittymisen tavoitteet samansuuntaiset ja tarjota sekä varmistaa työntekijälle tähän tukensa. (Uutela 2019, 27). Johtajan tehtävänä on viestiä visio ymmärrettävässä muodossa. Tehtävänä on strategian täytäntöönpano, sen seuranta ja valvonta, sekä puuttuminen työskentelyyn sen harhautuessa visiosta. (Miller & Stein 2020, 1, 5.) Työn tekemisen tulisi synnyttää

myös mielekkyyden tunnetta ja siksi käytetään ihmisten tunteisiin, eikä vain järkeen, vetoavia visiota ja arvotavoitteita. (Pehrman 2011, 100.)

Päätöksenteko. Valmentavan johtajuuden ytimessä on kuuntelun ja keskustelun taito, jonka avulla saadaan työntekijöiden eli asiantuntijoiden osaaminen ja potentiaali organisaation käyttöön ja mukaan päätöksentekoon. (Soback 2021, 11.) Valmentavan johtajan taito jaettuun johtajuuteen vahvistaa henkilöstön ammatillista ja henkilökohtaista kehittymistä. (Miller & Stein 2020, 2.) Jaettu johtajuus on osallistamista. Työntekijät saavat vaikuttaa omaan työhönsä ja sitä koskevaan päätöksentekoon. (Ristikangas & Grynbaum 2018, 123.)

Johdonmukaisuus. Valmentava johtajuus pitää kiinni yhdessä sovituista tavoitteista ja arvoista työntekijöiden ohjaamisessa. Johtajan on toimittava roolimallina uskottavasti päivittäisessä vuorovaikutuksessa. Keskustelu osoittaa kaikkien kunnioitusta, kuuntelua, kyseenalaistamista, palautetta ja tavoitteiden asettamista. Keskustelu on yhdenmukaista organisaation arvojen ja niistä viestimisen kanssa. (Milner, Milner & McCarthy 2020, 237–254; Milner, McCarthy & Milner 2018, 188–200.)

Puheeksiotto. Johtajan tehtävänä on antaa työntekijöille ohjaavaa ja rakentavaa palautetta. Palautteen antamisen edellytyksenä on ihmistuntemus, jolloin palautteen antamisen tavat huomioivat erityyppiset ihmiset. Työntekijälle annettu palaute tuottaa mahdollisuuden uuden oppimiselle ja muuttumiselle. On tilanteita, jotka eivät aina ole miellyttäviä johtamisen näkökulmasta. Johtajan tehtävänä on puuttua asiaan, ottaa puheeksi ja antaa korjaavaa palautetta. Kriittisen palautteen antaminen vaatii johtajalta rohkeutta ja määrätietoisuutta. Palautteen vastaanottajalle annetaan mahdollisuus reflektoida ja muuttaa omaa käyttäytymistä. Palautteen antaminen katsotaan osaksi uuden oppimista ja ihmisenä olon kehittymistä työelämässä. (Ristikangas & Grynbaum 2018, 77–78, 98–100; Uutela, 2019, 31.)

Tasapuolisuus. Valmentavaan johtamiseen liitetään kaikkien työntekijöiden samanarvoinen kohtelu. Oikeudenmukaisuus toimii työyhteisöissä tunnemittarina jakautuen eri näkökulmiin;

- jakamiseen perustuva oikeudenmukaisuus

- menettelytapoihin perustuva oikeudenmukaisuus
 - vuorovaikutuksellinen oikeudenmukaisuus
- (Ristikangas & Ristikangas 2019, 259–260).

Asioiden lopputulos mitätöityy, mikäli oikeudenmukaisuus ei ole toteutunut asiaa käsitellessä. Oikeudenmukaisella ja läsnä olevalla johtajalla on selkeä kuva työyhteisössä vallitsevasta tilanteesta. Työntekijöiden osallistaminen päätöksentekoon ehkäisee epäoikeuden tuntemuksia. (Ristikangas & Ristikangas 2019, 262–264.) Tuntemus epäoikeudenmukaisuudesta on mekanismi, joka pitkittyessään on merkittävä työhyvinvoinnin horjuttaja ja jopa altistaa mielenterveyden ongelmille. (Ndjaboue, Brisson & Vezina 2012, 694–700.)

Myönteisyys ja tulevaisuussuuntautuminen. Johtajan tehtävänä on osoittaa suunta ja uskoa tulevaisuuteen (Ristikangas & Grynbaum 2018, 24). Työntekijöiden kannustaminen ja heidän innostamisensa sytyttää tunteen työn merkityksellisyydestä. Inhimillisen psykologian elementtejä sisältävä positiivinen psykologia ohjaa lähestymään työntekijöitä keskittymällä myönteisiin asioihin. Myönteisiä asioita voivat olla mielihyvä, arvot, vahvuudet, toivo ja luovuus. (Syväjärvi & Vakkala 2019, 217; Ristikangas & Ristikangas 2019, 232–233.)

Kuunteleminen. Kohtaamiseen tarvitaan luottamuksellinen ja turvallinen ilmapiiri. Luodun psykologisesti turvallisen ilmapiirin ja tilan antamisen jälkeen työntekijöiden on turvallista ajatella ääneen ja tuoda ajatuksiaan, tunteitaan ja toiveitaan julki ilman pelkoa väheksymisestä. Valmentavan johtajuuden perustuessa kyselevään johtamiseen on kuunteleminen sen ratkaiseva vastapari. Kuuntelemisen tasot ovat pinnallinen kuuntelu, välttelevä kuuntelu sekä valmentavaan johtajuuteen kuuluvat hyväksyvä ja tutkiskeleva kuuntelu. Hyväksyvässä ja tutkiskelevassa kuuntelussa johtaja kykenee tutustumaan entistä paremmin työntekijään, ihmiseen työn takana. Valmentava ote on aina toisesta ihmisestä kiinnostunutta johtajuutta. (Soback 2021, 133, 143–147; Ristikangas ym. 2021, 156–162.)

Yhteistyön johtaminen. Henkilösuhteita kehittämällä valmentava johtaja pyrkii luomaan strategisesti merkittävän kollektiivisuuden työyhteisöön.

Yhteisöllisyydellä vahvistetaan muutoksen onnistuminen ja organisaation tavoitteiden saavuttaminen yhdessä. (Bond & Seneque 2013, 57–72.) Yhteistyö toimintatapana on tuloksellisempaa ja mielekkäämpää kuin yksintyöskentely. Yhteistyö työpaikoilla synnyttää yhteisöohjautuvuutta, jossa toimivan vuoropuhelun ja ajatusten vaihdon kautta löydetään yhteinen suunta, jossa jokainen tunnistaa oman roolinsa. Yhteistyölle on asetettu myös yhteiset pelisäännöt. (Ristikangas, Ristikangas, Lönnroth & Ristikangas. 2021, 126–127; Ristikangas & Grynbaum 2018, 79–80.)

Kehittämiseen kannustaminen. Organisaation innovaatiot ovat lähtöisin yksittäisten työntekijöiden toiminnasta. On merkityksellistä ymmärtää, kuinka työntekijöiden toimintaan voidaan vaikuttaa johtamisella siten, että se saa aikaan innovatiivista työkäyttäytymistä tuottamalla uusia ideoita ja vastauksia havaittuihin ongelmiin ja mahdollisuuksiin. (Pajuoja & Viitala 2020. 1–20.) Johtamisen rooliin kuuluu vastuunkanto siitä, kuinka hyvin johtaja tuntee työntekijöiden tehtävät ja kuinka työntekijät työssään kehittyvät ja oppivat. Kokonaisvastuu osaamis- ja kehittämistarpeista vaatii jatkuvaa huomiota. Toimintaympäristön tulee olla oppimista tukevaa ja edistävää. (Fredriksson & Saarivirta 2012, 12.)

Työkykyjohtaminen. Tavoitteena työkykyjohtamisessa on hyvinvoivat ja tuottavat työntekijät. Hyvinvoivat työntekijät ylläpitävät myös työn laatua. Sosiaali- ja terveysalalla työskentely on kuormittavaa sekä fyysisesti, psyykkisesti että eettisesti, joten työkykyjohtamiseen on erityisen tärkeää panostaa. Työelämässä hyvinvoinnin perustat ovat mielekkäät tehtävät, osaamisen taso, selkeät roolit ja prosessit sekä yhteinen päämäärä. (Sarkkinen 2020.) Positiivinen työilmapiiri, turvallinen työympäristö ja emotionaalinen johtaminen ovat tärkeitä johtamisen menetelmiä ja toimintatapoja, joilla voidaan tukea työntekijöiden hyvinvointia. Tunneälykäs johtajuus on positiivisessa yhteydessä työntekijän suorituskykyyn ja hyvinvointiin. (Gu, Chen, Zhang & Zhang 2021, 1–13.) Työn hallinnan tunne kasvattaa iloa ja lisää onnistumisen kokemuksia. (Karlamaa 2022, 125.)

Yksilöllinen johtaminen. Hyvä vuorovaikutussuhde edistää itseohjautuvaa oppimista. Valmentaja ei tarjoa vastauksia tai ratkaisuja, vaan ohjaa tekemistä työntekijän omien oivalluksien ja näkemysten avaamiseksi. Yksilöllisiä taitoja

voidaan hyödyntää koko työyhteisön ja organisaation tavoitteiden hyväksi. Esihenkilö tunnistaa yksilön vahvuudet ja onnistumiset. Työn parantamiseksi hyödynnetään yksilön vahvuuksia ja potentiaalia. Valmentava esihenkilö toimii oppimisen mahdollistajana. Yksilön oppimista tuetaan rohkaisun ja palautteenannon avulla. (Uutela 2019, 29; Bond & Seneque 2103, 57–72.)

Luotettavuus. Luottamus rakentuu hyvässä vuorovaikutussuhteessa. Luottamuksellisessa työilmapiirissä fokusointi on tavoitteissa ja perustehtävässä, kun taas luottamukseton ilmapiiri fokusoituu ihmissuhteisiin. Valmentava johtajuus nostaa esille kaikkien työntekijöiden potentiaalit, joka osaltaan vahvistaa myös työyhteisön keskinäistä luottamusta. Kokemus luottamuksen arvoisena olemisesta antaa vahvuutta vaikuttaa myös oman työhön. (Ristikangas & Ristikangas, 2019, 163,167.) Autenttinen johtajuus vahvistaa työntekijän myönteisten tunteiden yhteyttä aitoon itseilmaisuuun, jolloin avoimuus ja luottamus ohjaavat kohti tavoitetta ja työntekijän kehittäminen ja osaaminen korostuvat. (Yagil & Medler-Liraz 2014, 59–70.) Valmentavan johtajan ensimmäisenä tehtävänä on luoda positiivinen ja psykologisesti turvallinen työpaikka. (Soback 2021, 115.) Psykologisella turvallisuudella tarkoitetaan työyhteisössä vallitsevaa myönteisyyttä ja toisten osaamisen kunnioittamista sekä kannustavaa ilmapiiriä ideoiden ja tiedon jakamiseen. Turvallisessa ilmapiirissä harjoitetaan myös aktiivista viestintää ja raportoidaan virheistä. (Sarkkinen 2019.)

5.3 Valmentava johtaminen ja tunneälykyys

Valmentavaa ja transformationaalista johtamista täydentämään on liitetty tunneälyjohtaminen, joka haastaa johtajia myös ammatilliseen kehittymiseen. Tällä hetkellä transformationaalisessa johtamisessa korostuvat sosiaaliset kyvyt ja vuorovaikutustaidot, mutta myös tunnetaidot. Emootioiden ja tunteiden merkityksellisyys ja asema työelämässä kasvavat. Positiivisella tunteella on merkittävä osuus uuden oppimisessa ja samalla se on yhteydessä työntekijän minäkuvaan ja omaan identiteettiin. Emotionaalisesti on haastavaa, etenkin jos pelkää epäonnistuvansa tai pelkää saavansa negatiivista palautetta työstään. Tunteiden käsittely ja peloton ilmapiiri on työyhteisön toimivuuden kannalta elintärkeä. Tunneälykäs johtaja kohottaa työntekijän itsetuntemusta antamalla

arvostusta ja samalla kasvattaa työntekemisen merkitystä sekä työyhteisön toimivuutta. (Fredriksson & Saarivirta 2015, 13,15–17.)

Liike-elämässä ollaan siirtymässä ns. kovista taidoista pehmeisiin taitoihin, jotka muodostuvat uudeltaisesta johtamiskäyttäytymisestä ja katseesta ihmisten sisäiseen motivaatioon. Olennaisena nähdään johtamisen kyvykkyys ymmärtää ja vaikuttaa työntekijöiden tunteisiin. Johtajan taidokas vuorovaikutus ja käyttäytymisen sopeuttaminen erilaisiin tilanteisiin pohjautuu hyvään ihmistuntemukseen ja tunneälykkyyteen. (Carroll 2017, 1–4.)

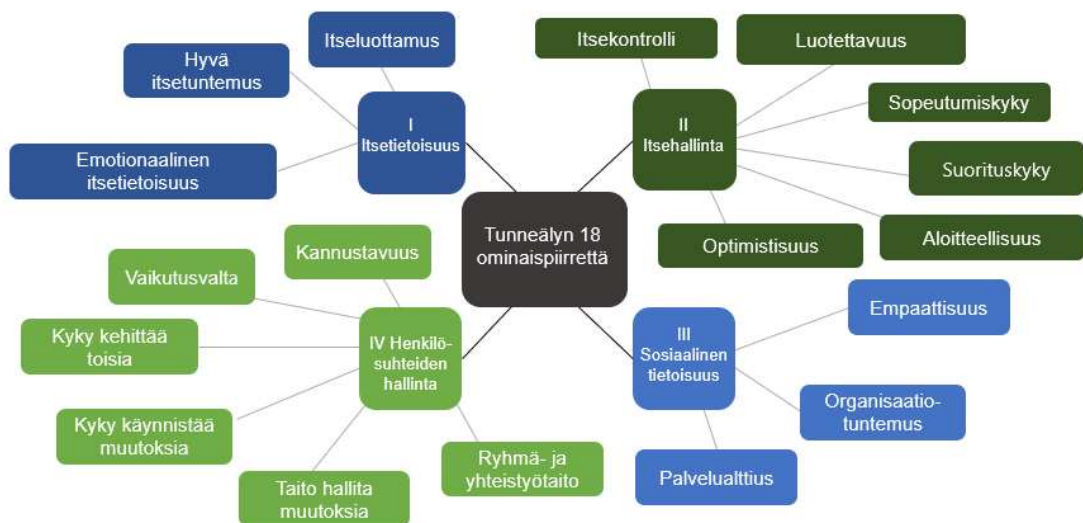
Maamari ja Majdalanin tutkivat (2017) tunneälykkyyden vaikutusta johtamistyyliin ja sen vaikutuksista työntekijöihin. Tunneälykkyys korreloi korkeammin valmentavalla otteella uudistavan johtajuustyylin kanssa. Tulokset paljastivat mitä korkeampi johtajien ja työntekijöiden tunneälykkyys (emotional intelligence= EI) on, sitä parempi on heidän keskinäinen viestintänsä, suorituskäytöksensä ja sitoutumisensa organisaatioon. Korkea tunneälykkyys johtajilla ja työntekijöillä myös korreloi työyhteisön parempiin sosiaalisiin suhteisiin ja vahvempaan empatiaan. (Maamari & Majdalani 2017, 327–345.)

Työntekijän näkökulmasta työn aiheuttamat tunnetilat pohjautuvat omiin odotuksiin työstä, työyhteisön jäsenistä, esihenkilöstä ja organisaatiosta kokonaisuudessaan. Hyvä tunnejohtaminen rakentuu taitavasta ja aidosta vuorovaikutuksesta, työntekijöiden kohtaamisista yksilöinä ja kykyyn vaikuttaa ihmisiin sekä taitoon verkostojen rakentamiseen. Työntekijästä ja hänen ajatuksistaan ja kehitymisestään aidosti kiinnostunut esihenkilö, joka myös pohtii ja käsittelee asioita yhdessä henkilöstön kanssa, saa aikaiseksi paremman tunneilmapiirin. Työntekijän kokemus omasta vaikutusmahdollisuudesta kasvattaa motivaatiota sekä tunnetta oman työn merkityksellisyydestä. Positiivinen tunneilmasto työyhteisössä lisää sitoutumista työhön, lisäten samalla työn tehokkuutta. (Himanen 2022, 100–101,106.)

Psykologian tohtori ja ”Tunneäly” kirjastaan tunnetuksi tullut Goleman (1998) sekä Narong (2015) omassa tutkimuksessaan kuvailevat työelämän tunneälykkyyden tarvetta työelämän muutoksien yhteydessä. Tunnetaidot jakautuvat kahteen osaan. Ensinnäkin henkilökohtaisiin taitoihin kuten

itsetuntemukseen eli itsetietoisuuteen ja itsehallintaan. Itsetietoisuus määrää, kuinka hyvin tulemme toimeen itsemme kanssa ja itsehallinta on taito säädellä omia voimavaroja, tunnetiloja ja mielihaluja, sekä omaa motivoitumista. Tunnetaitojen toinen osa ovat sosiaaliset taidot eli ne, miten tulemme toisten kanssa toimeen, kuinka koemme empatian, kuinka ymmärrämme muiden tunteita, tarpeita ja huolta aiheuttavia asioita. Sosiaaliset taidot ja tunneälykkyys kertovat myös siitä, kuinka saamme aikaan haluttuja reaktioita muissa. (Goleman 1998, 15, 20–23, 42–43; Narong 2015, 39–40)

Valmentavasta johtajuudesta on vähän tutkimustietoa erityisesti julkisyhteisöjen kontekstissa ja vielä vähemmän sosiaali- ja terveysalan kontekstissa. Virtasen (2013) tekemä väitöstutkimus tutki opettajien ja esihenkilöinä toimivien rehtorien tunneälytaitoja ja niihin kohdistuvia kehittämistarpeita. Tutkimuksessa kyselyiden pohjana käytettiin 18 emotionaaliseen älykkyteen liitettävää kompetenssia (kuvio 2). Henkilökohtaisista taidoista eniten kehittämistarvetta ilmeni itsetuntemuksessa, sopeutumiskyvyssä sekä itsekontrollissa. Eniten kehittämistarvetta sosiaalisten tunneälytaitojen osalta koettiin itsehallinnassa ja henkilösuhteiden hallinnassa, joissa korostuivat ryhmä- ja yhteistyötaidot, konfliktien hallinta, kyky käynnistää muutoksia ja kehittää toisia. Tutkimuksen lopputuloksena todetaan kuinka opettajat toivovat esimieheltään näitä tunneälytaitoja heitä tukeakseen. (Virtanen 2013,45,49,53,91,221.)



KUVIO 2. Tunneälyn 18 ominaispiirrettä (Virtanen 2013, muokattu)

Golemanin (1998) kuvailema tunneälyjohtaminen yhdistyy transformationaalisen johtajuuden kanssa. Johtajan emotionaalisia kykyjä korostava johtamistapa kannustaa ja motivoi alaisiaan, kun taas tunnejohtajuus fokusoituu myös työntekijöiden tunteisiin vaikuttamiseen ja kykyyn saada aikaan muutosta ja tehostaa tuottavuutta. (Fredriksson & Saarivirta 2015, 17.)

Apulaisprofessori Baesu (2018) toteaa artikkelissaan, johtajien käyttäytymisen liittyvän olennaisesti sosiaaliseen älykkyyteen. Sosiaalisen älykkyyden tehtävänä on motivoida ja inspiroida myönteisellä asenteella, vahvistaen työntekijöiden tunnetta omasta panoksesta. Johtajat, jotka onnistuvat empaattisesti suhtautumaan työyhteisön tunteisiin korostavat myös avointa työilmapiiriä, jossa luottamus, keskinäinen kunnioitus, ystävyys ja tuki ovat etusijalla. Organisaatioiden johtajilla on myös emotionaalinen rooli ja maksimaalinen kyky vaikuttaa tunteisiin nykyaikaisissa organisaatioissa. Johtajien tulisi mukauttaa käyttäytymisensä työntekijöiden tarpeisiin, kykyihin ja persoonallisuuteen. (Baesu 2018, 73–75, 76–78.) Erilaiset tilanteet työpaikalla tarvitsevat erilaisten tunneälyn kompetenssien käyttöä. Työntekijöitä ei saada käskemällä motivoitumaan tai ajattelemaan uudella tavalla tai innovoimaan, vaan johtajan tunneälykkyyden taidoilla voidaan ohjata työntekijöitä. (Simström 2009, 94.)

Käsittelemättömät ja piilossa olevat tunteet työpaikoilla aiheuttavat negatiivisia vaikutuksia työyhteisöissä. Tunteet näkyvät kuitenkin kaikessa toiminnassa, myös ilmeissä ja eleissä sanattomasti. Vuorovaikutuksessa ollessa, tunnetilat voivat jakautua muille samassa tilassa oleville. Positiiviset tunnetilat yhdistävät työyhteisöä ja kielteisiä tunteita kohdataan ja käsitellään rohkeasti. Valmentavassa johtamisessa hyödynnetään tunteita ja johdetaan tunneilmastoa. (Ristikangas ym. 2021, 258–260.)

6 METODOLOGIA JA TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

6.1 Teoreettisen viitekehyksen tiedonhaku

Opinnäytetyön teoreettisen viitekehyksen tiedonhaussa käytettiin Cinahl-, Scopus-, Finna-, Melinda sekä Taylor & Francis -tietokantoja. Aikarajauksena oli viimeisen 10 vuoden aikana julkaistut tutkimukset. Tutkimusten tuli olla väitöskirja-tasoisia, tieteellisiä artikkeleita tai muita vertaisarvioituja julkaisuja suomen tai englannin kielellä. Hakusanoina käytettiin ”valmentava johtaminen”, ”valmentava esimiestyö”, ”transformationaalinen johtaminen”, ”management by coaching”, ”transformational leadership” sekä näiden muunnoksia ja yhdistelmiä AND ja OR-komentojen avulla. Lisäksi soveltuvaa teoretietoa etsittiin ”helmenkasvatus” -menetelmällä, jossa löydetyn aineiston lähdeluetteloista etsittiin tähän tutkimukseen sopivaa lähdemateriaalia. Lisäksi soteuudistuksesta, sen taustoista ja Pirkanmaan hyvinvointialueesta etsittiin tietoa erikseen.

Valmentavasta johtamisesta sosiaali- ja terveydenhuollon tai ylipäätään julkisen johtamisen kontekstissa on vähänlaisesti tieteellistä tutkimustietoa, joten tiedonhaussa käytettiin hakusanana myös transformationaalista johtamista. Transformationaalisen johtamisen ja valmentavan johtamisen voidaan nähdä olevan lähellä toisiaan, joten on perusteltua käyttää molempia termejä tiedonhaussa. Suuri osa valmentavan johtamisen ”coachingin” tutkimustiedosta sijoittuu urheilumaailmaan, eikä opinnäytetyön tekijät löytäneet niistä yhtymäkohtia tähän tutkimukseen.

6.2 Kvantitatiivinen tutkimusmenetelmä

Kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimus voidaan tehdä perustuen aiempiin, muiden keräämiin tilastoihin tai tietokantoihin, tai tutkimuksessa tarvittavat tiedot voidaan kerätä itse. Valmiita tilastoja tuottavat monet tahot, kuten Tilastokeskus tai valtionhallinnon eri tahot. Valmiit tilastot eivät kuitenkaan välttämättä ole riittäviä tai sellaisessa muodossa, että niitä voisi suoraan käyttää vastaamaan

tutkimuksen kysymyksenasetteluun, joten oman aineiston kerääminen on myös tavallista. (Heikkilä 2008, 16, 18.)

Tämä opinnäytetyö toteutettiin kyselytutkimuksena kvantitatiivista tutkimusmenetelmää hyödyntäen. Kvantitatiivista tutkimusta nimitetään myös tilastolliseksi tutkimukseksi sen tuottaman numeerisen tutkimustiedon vuoksi, menetelmän tuottamat tiedot ovat myös yksiselitteisesti analysoitavissa (Heikkilä 2014, 15–16). Ottaen huomioon tutkittavan aiheen luonne, tavoite sekä nopea aikataulu sopivat kvantitatiivinen tutkimusmenetelmä ja sähköinen kyselylomake käytettäväksi tähän tutkimukseen. Kvantitatiivisen tutkimusmenetelmän avulla saimme kerättyä numeraalista tietoa, jonka pohjalta saimme vastattua määriteltyihin tutkimuskysymyksiin. Koska tarkoituksena oli kuvata myös valmentavan johtamisen eri taitojen tärkeysjärjestystä, oli kvantitatiivinen tutkimusmenetelmä luonteva tutkimustapa.

Tämän tutkimuksen kohderyhmänä eli perusjoukkona oli kaikkien hyvinvointialueiden valmistelutoimielimien toimijat, joista omaksi havaintoyksiköksi valittiin ryväotannalla kaikki ne henkilöt, jotka valmistelevat Pirkanmaan hyvinvointialueelle siirtyvää sosiaali- ja terveysalan palveluja, sekä niiden järjestämistä ja tuottamista.

6.3 Kyselylomake

Operationalisointi on kvantitatiivisen tutkimuksen tärkeä vaihe. Tässä vaiheessa teoria ja sen käsitteet muutetaan mitattavaan muotoon tutkimuksen kyselylomakkeeksi. (Vilkkä 2015, 101.) Määrällisellä eli kvantitatiivisella tutkimusmenetelmällä tehdyn tutkimuksen mittarin eli kyselylomakkeen kysymykset voivat olla monivalinta-, avoimia tai sekamuotoisia kysymyksiä. Monivalintakysymyksissä vastaajalle annetaan valmiit vastausvaihtoehdot. Kyselytutkimusta varten laaditussa kyselylomakkeessa kaikki kysymykset ja vastausvaihtoehdot ovat kaikille vastaajille samanlaisia (Vilkkä 2015, 105–106; Ronkainen ym. 2014, 113). Käytimme kyselylomakkeessamme yhtä avointa kysymystä muiden ollessa monivalintakysymyksiä.

Kyselylomaketta laadittaessa, tulisi tutkimussuunnitelma pitää koko ajan mielessä, jotta kyselyn kysymykset vastaisivat tutkimuskysymyksiin (Vilkkä 2015, 107). Lisäksi lomakkeen tekijällä tulee olla vankka tietämys tutkittavasta aiheesta ja aiemmista tutkimuksista, jotta kyselylomakkeen kysymykset ovat relevantteja (Ronkainen ym. 2014, 114). Kysymyksiä muotoiltaessa ja luodessa tulisi arvioida, mitä kyseisellä kysymyksellä mitataan ja onko se olennainen asia tutkimuskysymyksiin vastaamisen kannalta. Lisäksi kysymyksiä tulisi olla riittävästi, muttei liikaa. Kysymyksiä luodessa tulee huomioida, että kysymyksessä kysytään yksiselitteisesti vain yhtä asiaa, jotta vastaaja tietää, mihin hän on vastaamassa. Kysymykset eivät saa olla johdattelevia ja niihin pitää voida vastata vain yhdellä tavalla. (Vilkkä 2015, 107; Mäkinen 2006, 93.)

Vilkan (2015) mukaan ennen kyselyn tekoa on varmistettava, että mitattava asia on muutettavissa mitattavaan muotoon ja määriteltävä tutkittavan asian keskeiset käsitteet, jotta tutkimuksen muuttujien valinta mahdollistuu. Muuttujien valinta pitää olla perusteltavissa suhteessa valittuun viitekehykseen ja tutkimuksen tavoitteisiin. Aiemmin tehtyjen kyselyiden käyttö on mahdollista, eikä kaikkea tarvitse keksiä itse. (Vilkkä 2015, 101–102.) Käytimme kyselymme pohjana toisen tutkijan työssään käyttämää Valmentavan johtamisen 360° -kyselyä, joka perustuu valmentavan johtamisen viitekehykseen ja joka on kohdennettu henkilöstölle oman esimiehen arvioimiseksi. Muutimme kyselyn sisällön esimiesten valmentavan johtamisen nykyisiä taitoja arvioivaksi sekä näkemyksien keräämiseksi valmentamisen taitojen tarpeista esimiestasolla. Kysymysten selkeyttämiseksi ja erottelemiseksi käytimme valmentavan johtamisen viitekehyksen osa-alueita koskevaa teoria- ja tutkimustietoa.

Tutkimuskysymyksiimme nojaten, päätimme kyselylomaketta tehdessämme, kysyä vastaajien näkemystä valmentavan johtamisen taitojen käytön nykytilasta Pirkanmaan kuntien sosiaali- ja terveydenhuollon esihenkilöillä sekä sitä, mikä olisi hyvä tavoitetaso kunkin taidon käyttämiselle tulevilla Pirkanmaan hyvinvointialueella.

Mielipiteiden mittaamiseen on kehitetty erilaisia luokitusasteikkoja. Yleisimmin käytetty on Likertin asteikko. Likertin asteikko on viiden (tai seitsemän) pisteen asteikko, jota käytetään antamaan yksilölle mahdollisuus ilmaista, kuinka paljon

hän on samaa mieltä tai eri mieltä tietystä väitteestä. Likert-asteikko tarjoaa tyypillisesti viisi mahdollista vastausta väitteeseen tai kysymykseen, joiden avulla vastaajat voivat ilmaista, ovatko väittämän kanssa samaa vai eri mieltä. (McLeod 2019). Perusajatus on, että asteikon keskikohdasta toiseen suuntaan samanmielisyys väittämän kanssa lisääntyy ja toiseen suuntaan vähenee. Sanalliset selitysmuodot voivat hieman vaihdella, mutta asteikot ovat aina samaan suuntaan. (Vilkkä 2007, 46.) Esimerkiksi kyselymme 5-portaisessa Likertin asteikossa 1 tarkoittaa ei lainkaan ja 5 tarkoittaa erittäin paljon (miten paljon taito näkyy / mikä olisi hyvä tavoitetaso taidon käyttämiselle).

Kyselylomakkeen luomisessa pyrimme siihen, että pystyisimme käsittelemään saamamme aineiston Excel -taulukkolaskentaohjelmalla, koska kummankaan opinnäytetyön tekijän tilastomatematiikan taidot eivät ole kovin laajat. Vilkan (2014) mukaan tilasto-ohjelmien käyttö vaatii käyttäjiltä varsin kattavia tilastomatematiikan taitoja. Excel -taulukkolaskentaohjelma riittää aineiston analysointiin, jos ohjelman rajoitukset huomioi aikaisessa vaiheessa, tutkimusongelmaa määriteltäessä ja kyselylomaketta suunniteltaessa. (Vilkkä 2014, 113.)

Kyselylomake pitää testata kriittisillä testivastaajilla aina ennen varsinaisen tutkimuksen suorittamista. Testivastaajien tulisi arvioida kyselyn selkeyttä, kysymysten yksiselitteisyyttä ja ymmärrettävyyttä, vastausvaihtoehtojen toimivuutta, kyselylomakkeen pituutta ja sen täyttöön kuluvan ajan kohtuullisuutta. Testivastaajat antavat tutkijalle parhaimmillaan tärkeää näkemystä, koska tutkija saattaa itse sokeutua omalle kyselylomakkeelleen. Olisi arvokasta, jos testivastaajat voisivat arvioida myös kyselyä suhteessa tutkimuskysymyksiin ja mahdollisia puutteita kyselyn sisällössä. (Vilkkä 2015, 108; Mäkinen 2006, 93.)

Lähetimme kyselymme 9 hengen testiryhmälle, jossa olivat mukana muun muassa valmentavasta johtajuudesta kirjoittanut Dan Soback, hallintotieteilijä ja professori Jari Stenvall ja Hyvinvointiala HALI ry johtaja Arja Laitinen. Saimme testiryhmältä arvokasta palautetta ja muokkasimme kyselyä heiltä saatujen kommenttien perusteella ennen varsinaisille vastaajille lähettämistä.

6.4 Aineiston keruu

Tutkimuksen aineisto oli kvantitatiivinen ja se kerättiin keväällä vuonna 2022 käyttämällä sähköistä kyselylomaketta (liite 3). Kysely tehtiin Questback Essential ohjelmalla.

Saatekirje (liite 2) ja linkki tutkimuskyselyyn lähetettiin 32 vastaajalle Pirkanmaan hyvinvointialueen yhteyshenkilön välityksellä. Opinnäytetyömme kyselytutkimuksen kohdejoukko oli Pirkanmaan hyvinvointialueen valmistelijat: muutosjohtajat, valmistelukokonaisuuden johtaja, Sote-palveluiden jaoston jäsenet ja tämän jaoston alaisuudessa toimivien sote-peruspalvelut-, integraatio- ja TKIO (tutkimus, kehitys ja innovaatiot) -työryhmien jäsenet, lisäksi PirSote -hankkeen hankejohtaja ja hankepäälliköt.

Sähköinen kyselyyn johtava linkki lähetettiin sähköpostilla hyvinvointialueen edustajan kautta valitulle kohdejoukolle. Kyselyohjelma oli avoinna ainoastaan kyseisen linkin saaneille ja siten vältettiin, etteivät tutkimukseen kuulumattomat henkilöt päässeet täyttämään kyselyä. Vastajat pysyivät tutkimuksessa täysin anonyymeina. Opinnäytetyön tekijätkään eivät kykene personoimaan vastaajia.

Vastausaika lähetettyyn kyselyyn oli aluksi kaksi viikkoa 25.4.-8.5.2022. Vastausaikaa pidennettiin 15.5.2022 saakka pienen vastaajamäärän (7kpl) vuoksi. Vastaajille lähetettiin myös kaksi muistutusviestiä 5.5.2022 ja 10.5.2022. Muistutusten ja vastausajan pidentämisen jälkeen vastauksia oli saatu 14 kpl. Vastausaikaa pidennettiin toistamiseen 3.6.2022 saakka. Kolmanteen muistutusviestiin liitettiin yhdessä sovittuna Pirkanmaan hyvinvointialueen johtajan Jukka Alasantien pyyntö työyhteisölleen vastata kyselyyn. Vastauksia saatiin kaikkiaan 19 kpl. Vastausprosentiksi muodostui 59,4 %.

Tutkimusongelmat ja niihin vastaavat kysymykset on kuvattu taulukossa 2.

TAULUKKO 2. Tutkimusongelmat ja niihin vastaavat kysymykset

Tutkimusongelmat	Tutkimusongelmiin vastaavat kysymykset
<p>1. Millainen on Pirkanmaan hyvinvointialueen soteuudistuksen valmistelijoiden näkemys valmentavasta johtamisesta?</p>	<p>Näkemys valmentavan johtamisen eri osa-alueiden (tavoitteellinen johtaminen, päätöksenteko, johdonmukaisuus, puheeksiotto, tasapuolisuus, myönteisyys ja tulevaisuussuuntautuminen, kuunteleminen, yhteistyön johtaminen, kehittämiseen kannustaminen, työkykyjohtaminen, yksilöllinen johtaminen ja luotettavuus) nykytilasta:</p> <p>Miten paljon taito näkemyksesi mukaan näkyy Pirkanmaan kuntien sosiaali- ja terveydenhuollon esihenkilöiden toiminnassa asteikolla 1–5?</p> <p>Näkemys valmentavan johtamisen eri osa-alueiden (tavoitteellinen johtaminen, päätöksenteko, johdonmukaisuus, puheeksiotto, tasapuolisuus, myönteisyys ja tulevaisuussuuntautuminen, kuunteleminen, yhteistyön johtaminen, kehittämiseen kannustaminen, työkykyjohtaminen, yksilöllinen johtaminen ja luotettavuus) tavoitetasosta:</p> <p>Mikä olisi mielestäsi hyvä tavoitetaso taidon käyttämiselle Pirkanmaan hyvinvointialueen esihenkilöillä asteikolla 1–5?</p>
<p>2. Millaista valmentavan johtamisen taitoihin liittyvää osaamista Pirkanmaan hyvinvointialueen soteuudistuksen valmistelijat näkevät tarpeellisena?</p>	<p>Näkemys valmentavan johtamisen eri osa-alueiden (tavoitteellinen johtaminen, päätöksenteko, johdonmukaisuus, puheeksiotto, tasapuolisuus, myönteisyys ja tulevaisuussuuntautuminen, kuunteleminen, yhteistyön johtaminen, kehittämiseen kannustaminen, työkykyjohtaminen, yksilöllinen johtaminen ja luotettavuus) tavoitetasosta:</p> <p>Mikä olisi mielestäsi hyvä tavoitetaso taidon käyttämiselle Pirkanmaan hyvinvointialueen esihenkilöillä asteikolla 1–5?</p> <p>Mitkä ovat mielestäsi kolme tärkeintä sosiaali- ja terveyspalveluiden esihenkilön ominaisuutta Pirkanmaan hyvinvointialueella?</p>

6.5 Aineiston analysointi

Aineiston keräämisen ja tallentamisen jälkeen aineisto käsitellään. Käsitely tulee tehdä niin, että tutkimuskysymyksiin saadaan vastaus ja samalla tutkimusongelma / -ongelmat tulevat ratkaistuksi. Viitekehys, joka on rakennettu tutkimusongelman ja siihen liittyvän teorian pohjalta, luo pohjan tutkimusraportin jäsentelylle. Tutkija voisi johtaa viitekehyksestä erilaisia hypoteeseja, jotka pohjautuvat teorian tietoon eli esimerkiksi aikaisempiin tutkimuksiin. Tutkimuksella pyrittäisiin tällöin selvittämään, nouseeko havaintoaineistosta saaduista tuloksista samankaltaisia johtopäätöksiä. (Heikkilä 2008, 143.)

Kvantitatiivisessa tutkimuksessa aineiston käsittely koostuu lomakkeiden tarkistuksesta, vastausten muuttamisesta käsiteltävään (numeraaliseen) muotoon ja aineiston tarkistuksesta. Jos aineistossa on puutteellisesti täydennettyjä lomakkeita tai asiattomuuksia, tulee ne poistaa. Mahdollinen vastauskato tulee arvioida vastauksia tarkistettaessa ja pohtia, miten toimia, jottei kato vääristä tutkimustuloksia. (Vilkkä 2007, 105, 112.)

Tässä tutkimuksessa kato oli 13 vastaajaa. Tutkimuksen perusjoukon ollessa jo lähtökohtaisesti pieni (32), vähensi kato vastaajien määrää siten, ettei SPSS-tilasto-ohjelman käyttö ollut tarpeellista tai mahdollista erilaisten muuttujien korrelaatioiden tai niiden välisten riippuvuuksien mittaamiseksi. Tutkimuskysymyksiin saatiin vastaukset ilman korrelaatioiden tai niiden välisten riippuvuuksien mittaamista.

Qestback Essentials – ohjelma tuotti tutkimusaineiston Excel, Powerpoint ja PDF tiedostomuodoissa. Kvantitatiivinen aineisto siirrettiin Questback Essentials – ohjelmasta Excel -taulukkolaskentaohjelmaan analysoitavaksi ja kaikkien vastausten tallentumisen ja luotettavuuden varmistamiseksi. Aineiston analysoinnissa käytettiin prosenttijakaumia, keskiarvoja ja frekvenssejä.

7 TUTKIMUKSEN TULOKSET

7.1 Vastaajien taustatiedot

Kyselylomakkeeseen vastasi kaiken kaikkiaan 19 henkilöä. Vastaajista suurin osuus oli ikäluokaltaan 51–60-vuotiaita. Yli 51-vuotiaiden osuus kaikista vastaajista oli n. 79 %. Kaikilla vastaajilla oli joko ylempi korkeakoulututkinto, liseniaatin tai tohtoritutkinto.

TAULUKKO 3. Vastaajien iät ja koulutustasot (n= 19).

Taustatiedot		n	%
Ikä	30 tai alle	0	0,0 %
	31–40	1	5,3 %
	41–50	3	15,8 %
	51–60	9	47,4 %
	yli 60	6	31,6 %
Koulutustaso	opistotaso	0	0,0 %
	alempi korkeakoulututkinto	0	0,0 %
	ylempi korkeakoulututkinto	11	57,9 %
	liseniaatin tai tohtoritutkinto	8	42,0 %

Vastaajien esihenkilö- tai johtamiskokemus sosiaali- ja terveysalalta vaihtelee 3–34 vuoden välillä. Työkokemuksen keskiarvo on 18,4 vuotta ja mediaani 18,5 vuotta.

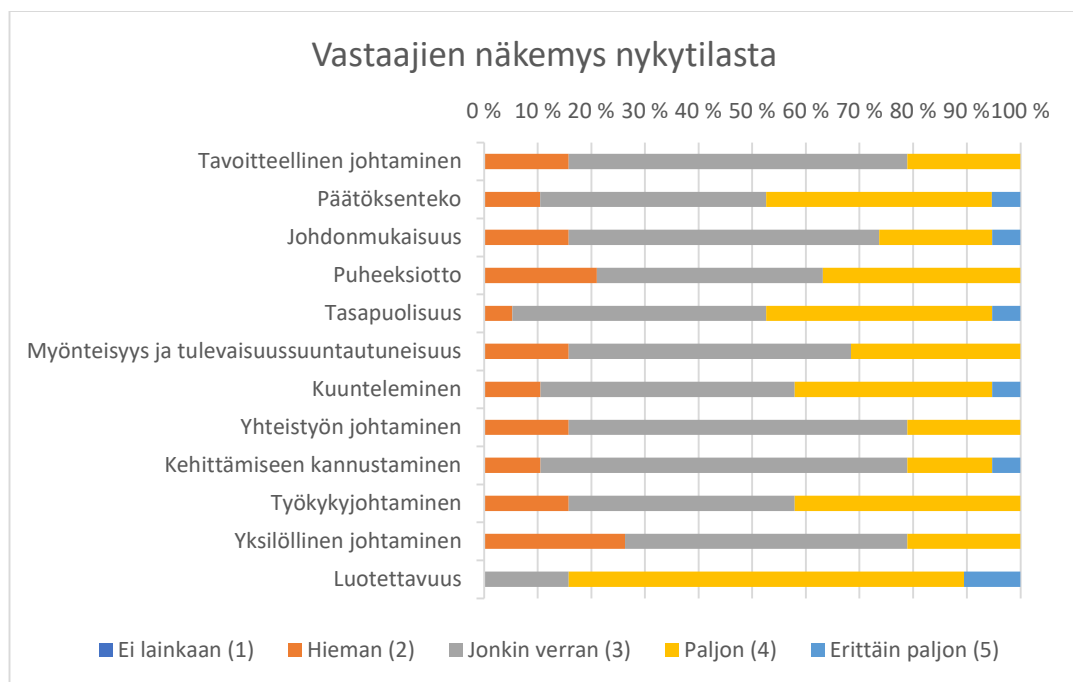
TAULUKKO 4. Vastaajien esihenkilö- ja johtamiskokemus sosiaali- ja terveysalalta (n= 19).

Esihenkilö- tai johtamiskokemus sosiaali- ja terveysalalta		n	%
	5 vuotta tai alle	2	10,5 %
	6–10 vuotta	2	10,5 %
	11–20 vuotta	7	36,8 %
	21–30 vuotta	6	31,6 %
	31 vuotta tai yli	2	10,5 %

7.2 Pirkanmaan hyvinvointialueen valmistelijoiden näkemys valmentavan johtamisen nykytilasta ja tavoitetasosta

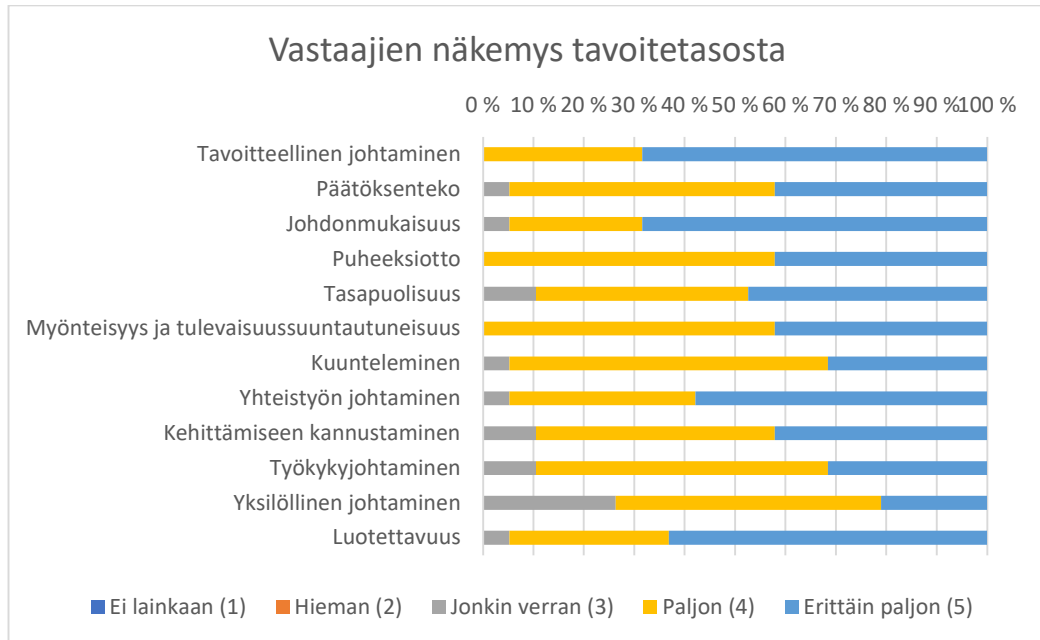
Tutkimuksessamme kysyttiin Pirkanmaan hyvinvointialueen valmistelijoiden näkemystä, miten paljon eri valmentavan johtamisen taidot näkyvät Pirkanmaan kuntien sosiaali- ja terveydenhuollon esihenkilöiden toiminnassa asteikolla 1–5 (Ei lainkaan (1), Hieman (2), Jonkin verran (3), Paljon (4), Erittäin paljon (5)). Tätä näkemystä kuvataan ”nykytila” -termillä tulevassa tekstissä. Lisäksi kysyttiin, mikä olisi valmistelijoiden mielestä hyvä tavoitetaso kunkin taidon käyttämiselle Pirkanmaan hyvinvointialueen esihenkilöillä samanlaisella asteikolla määriteltynä.

Vastaajien näkemysten prosenttijakaumat valmentavan johtamisen taitojen nykytilasta esitetään kuviossa 3. Mitä suuremman numeraalisen arvon vastaajat antoivat, sitä enemmän kukin taito näkyy heidän mukaan Pirkanmaan kuntien sosiaali- ja terveydenhuollon esihenkilöiden toiminnassa.



KUVIO 3. Vastaajien näkemys nykytilasta, prosenttijakaumat (n=19)

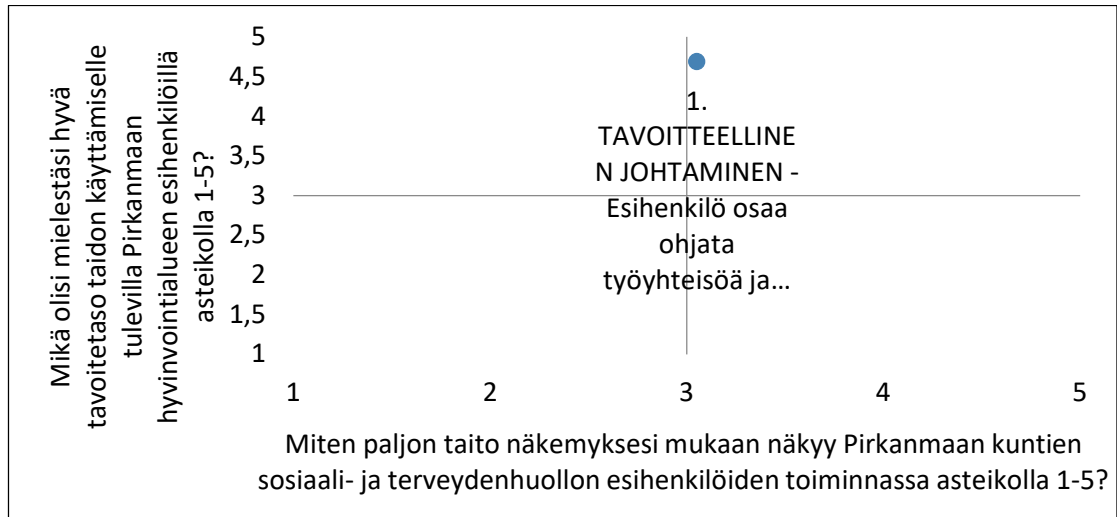
Vastaajien näkemysten prosenttijakaumat valmentavan johtamisen taitojen tavoitetasosta esitetään kuviossa 4. Mitä suuremman numeraalisen arvon vastaajat antoivat, sitä enemmän kunkin taidon olisi vastaajien näkemyksen mukaan hyvä näkyä Pirkanmaan hyvinvointialueen esihenkilöillä.



KUVIO 4. Vastaajien näkemys tavoitetasosta, prosenttijakaumat (n=19)

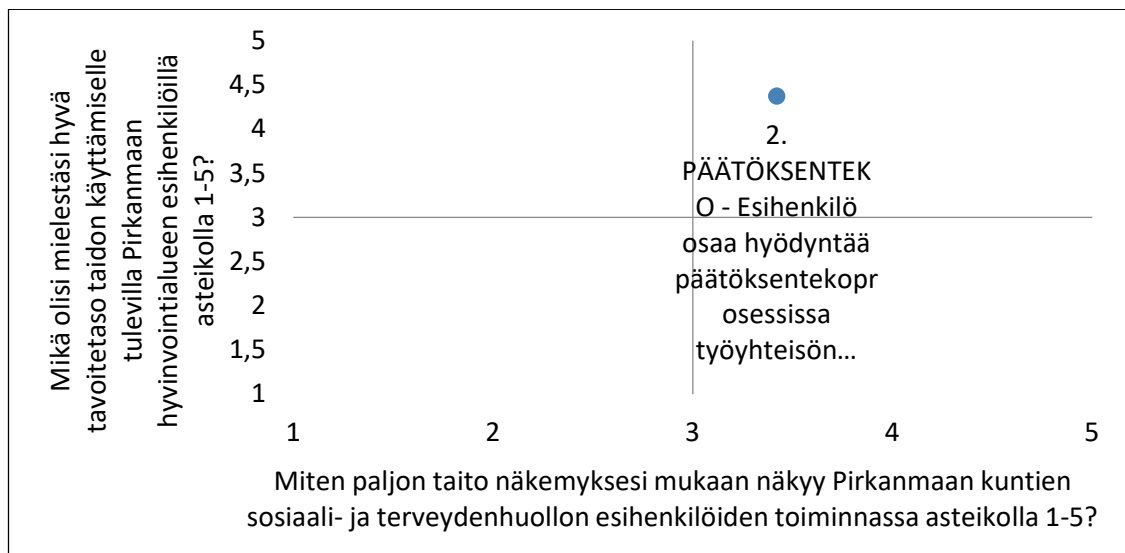
Vastaajien näkemys ”*Tavoitteellinen johtaminen - Esihenkilö osaa ohjata työyhteisöä ja yksilöitä asettamaan tavoitteita ja seuraamaan tavoitteiden saavuttamista*” -taidon nykytilasta oli keskiarvoltaan 3,05 ja tavoitetason keskiarvo 4,68 (taulukko 5). Tavoitteellisen johtamisen tavoitetason keskiarvo oli korkein kaikista tutkimuksessa kysytyistä valmentavan johtamisen taidoista. Nykytilan ja tavoitetason keskiarvojen erotus oli kaikista suurin verrattuna muihin tutkimuksessa kysytyihin esihenkilön taitoihin.

TAULUKKO 5. Tavoitteellisen johtamisen nykytila ja tavoitetaso (n=19)



Päätöksenteko - Esihenkilö osaa hyödyntää päätöksentekoprosessissa työyhteisön tietoa ja taitoa -taito näkyy vastaajien mukaan Pirkanmaan kuntien sosiaali- ja terveydenhuollon esihenkilöiden toiminnassa keskiarvoltaan 3,42 mukaisesti ja tulevilla hyvinvointialueella taidon käytön tavoitetaso on keskiarvo on 4,37 (taulukko 6).

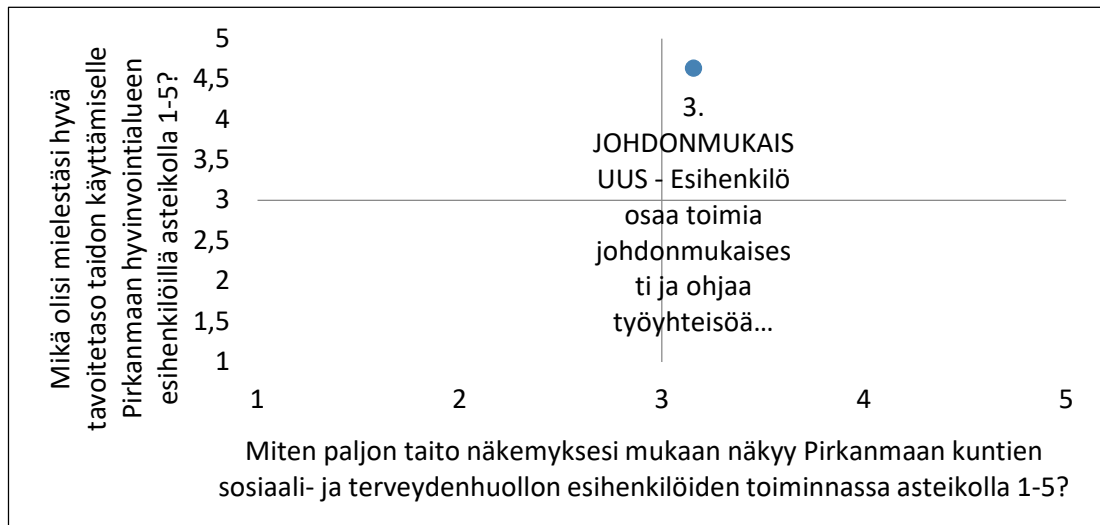
TAULUKKO 6. Esihenkilön päätöksenteossa työyhteisön tietojen ja taitojen hyödyntämisen nykytila ja tavoitetaso (n=19)



Kyselyyn vastanneiden mukaan *“Johdonmukaisuus - Esihenkilö osaa toimia johdonmukaisesti ja ohjaa työyhteisöä pitämään kiinni yhteisesti sovituista*

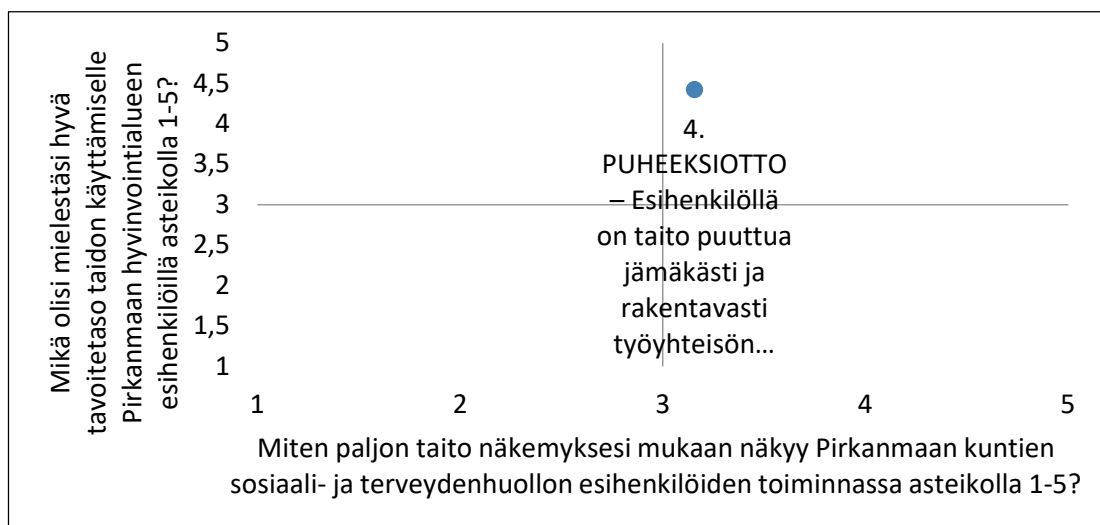
asioista ja kehittämistoimista” -taidon nykytilan keskiarvo oli 3,16 ja tavoitetason keskiarvo 4,63 (taulukko 7).

TAULUKKO 7. Esihenkilön johdonmukaisuuden nykytila ja tavoitetaso (n=19)



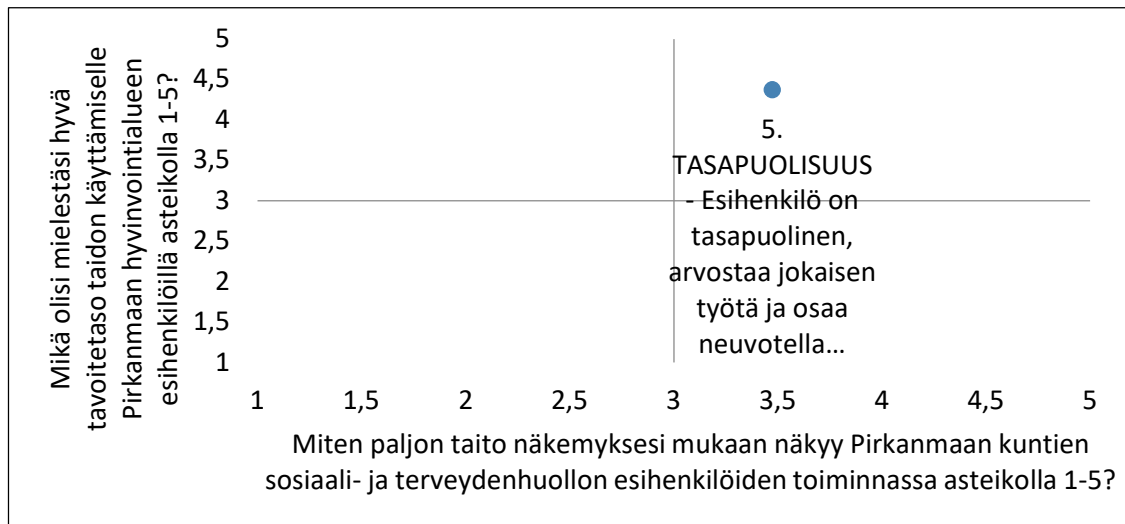
”Puheeksiotto - Esihenkilöllä on taito puuttua jämakästi ja rakentavasti työyhteisön epäkohtiin ja hankaliin tilanteisiin” -taito oli vastaajien näkemyksen mukaan nykytilassa keskiarvoltaan 3,16 ja tavoitetason keskiarvo oli 4,42 (taulukko 8).

TAULUKKO 8. Esihenkilön taidon ottaa työyhteisön epäkohtia puheeksi nykytila ja tavoitetaso (n=19)



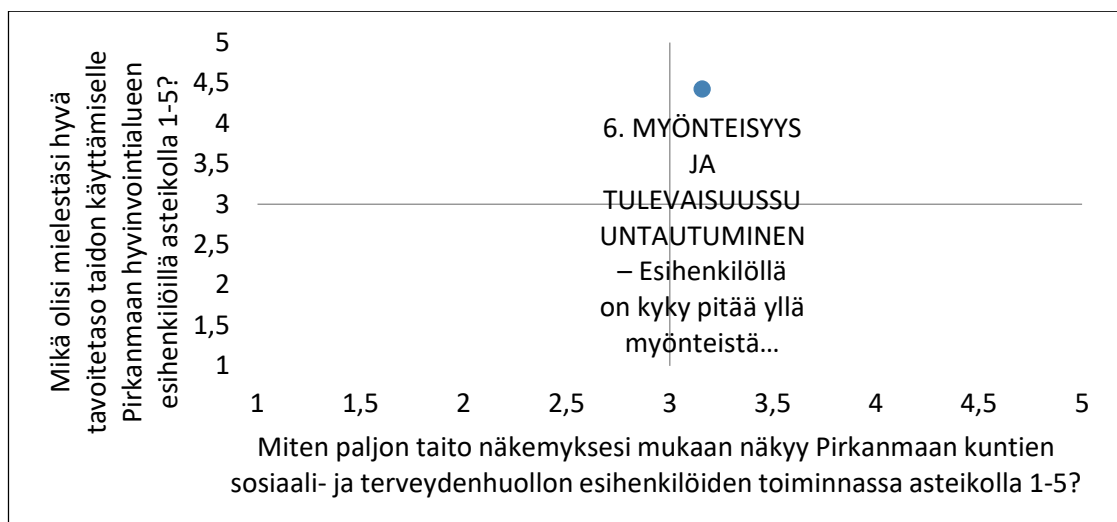
Vastaajien näkemys ”*Tasapuolisuus - Esihenkilö on tasapuolinen, arvostaa jokaisen työtä ja osaa neuvotella hankalissa tilanteissa eri osapuolia kuullen*” - taidon nykytilasta oli keskiarvoltaan 3,47 ja tavoitetason keskiarvo 4,37 (taulukko 9).

TAULUKKO 9. Esihenkilön tasapuolisuuden nykytila ja tavoitetaso (n=19)



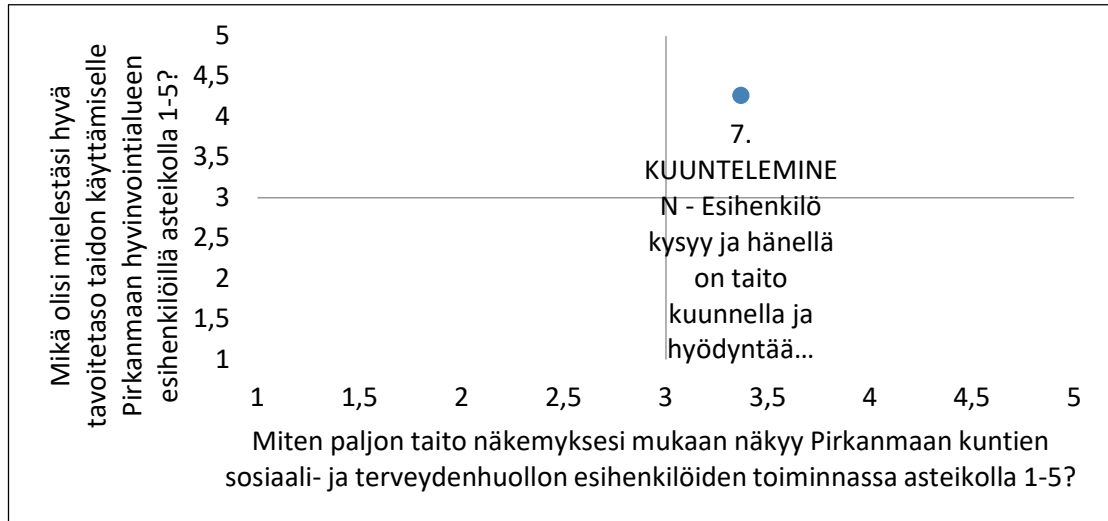
Valmistelijoiden näkemys *Myönteisyys ja tulevaisuussuuntautuneisuus - Esihenkilöllä on kyky pitää yllä myönteistä ilmapiiriä ja auttaa työyhteisöä suuntaamaan tulevaisuuteen ja näkemään mahdollisuuksia* - taidon nykytilasta oli keskiarvoltaan 3,16 ja tavoitetason 4,42 (taulukko 10).

TAULUKKO 10. Esihenkilön myönteisyyden ja tulevaisuussuuntautuneisuuden nykytila ja tavoitetaso (n=19)



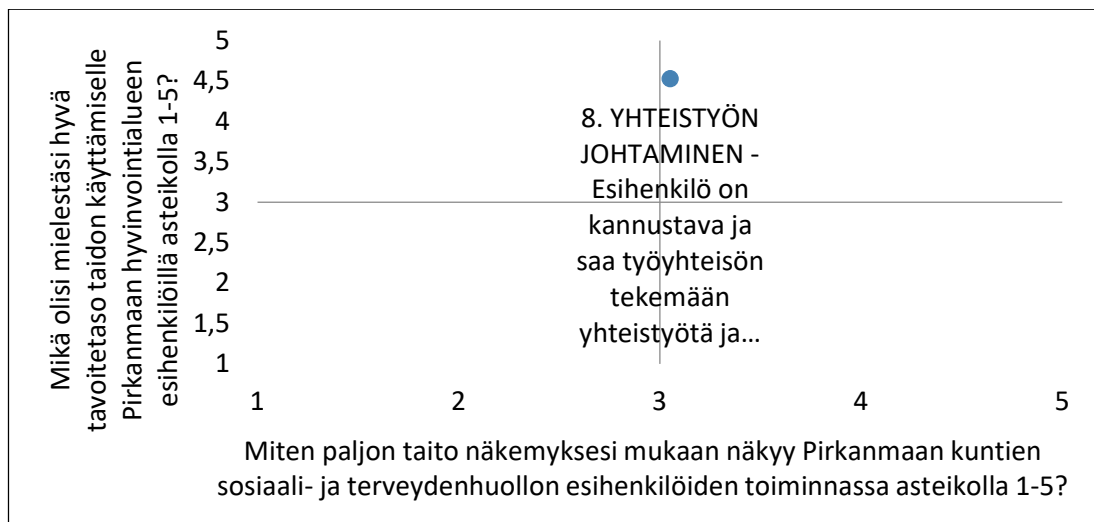
Vastaajien näkemys ”Kuunteleminen - Esihenkilö kysyy ja hänellä on taito kuunnella ja hyödyntää työyhteisöstä nousevia ajatuksia, ideoita ja ehdotuksia” - taidon nykytilasta oli keskiarvoltaan 3,37 ja tavoitetaso 4,26 (taulukko 11).

TAULUKKO 11. Esihenkilön kuuntelutaidon nykytila ja tavoitetaso (n=19)



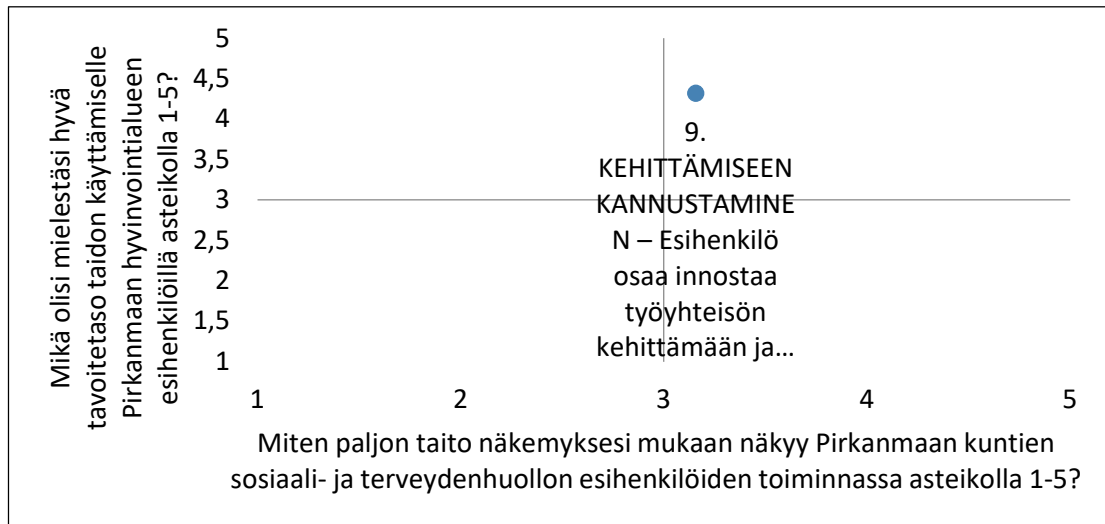
Vastaajien näkemyksen mukaan ”Yhteistyön johtaminen - Esihenkilö on kannustava ja saa työyhteisön tekemään yhteistyötä ja luo yhteistyölle mahdollisuuksia” - taidon nykytila oli keskiarvoltaan 3,05 ja tavoitetaso keskiarvo 4,53 (taulukko 12).

TAULUKKO 12. Esihenkilön taidon johtaa yhteistyötä nykytila ja tavoitetaso (n=19)



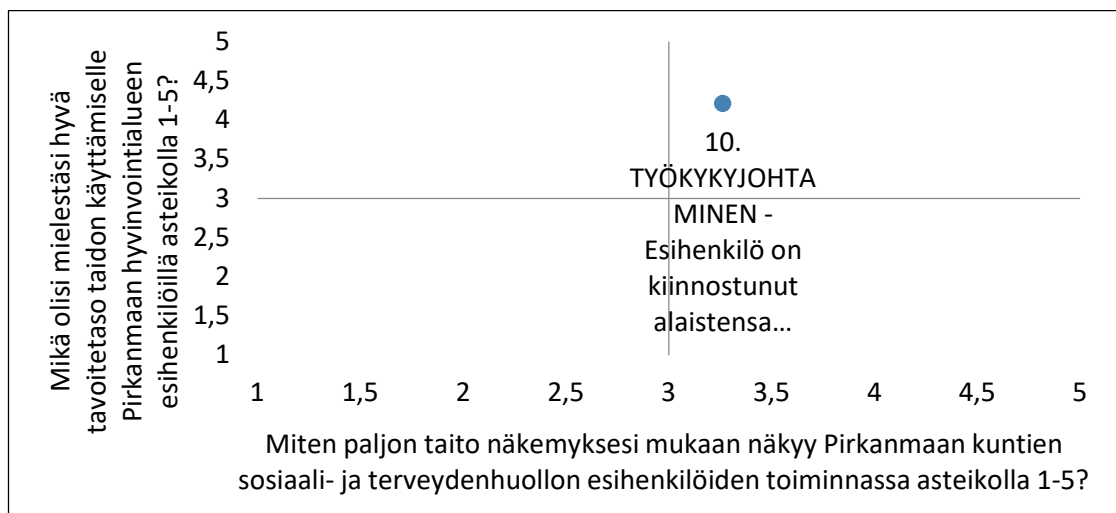
"Kehittämiseen kannustaminen - Esihenkilö osaa innostaa työyhteisön kehittämään ja uudistamaan toimintaansa yhdessä" -taidon nykytilan keskiarvo oli 3,16 ja tavoitetason keskiarvo 4,32 (taulukko 13).

TAULUKKO 13. Esihenkilön osaaminen kehittämiseen kannustamisessa nykytila ja tavoitetaso (n=19)



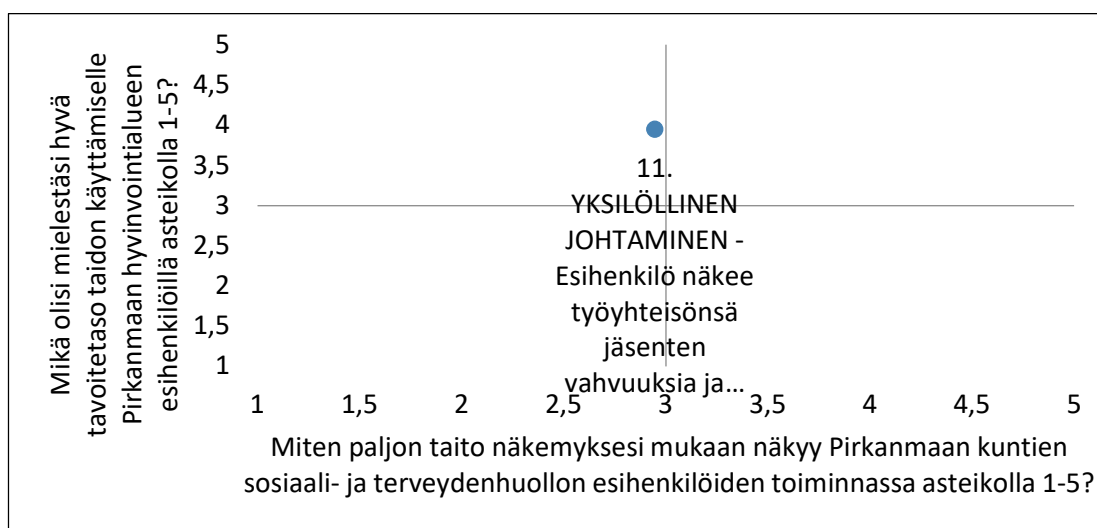
"Työkykyjohtaminen - esihenkilö on kiinnostunut alaistensa kuulumisista ja työssäjaksamisesta sekä kannustaa työyhteisöä pitämään huolta voimavaroistaan" -taidon nykytilan keskiarvo oli 3,26 ja tavoitetason keskiarvo 4,21 (taulukko 14).

TAULUKKO 14. Esihenkilön kiinnostus työkykyjohtamiseen: nykytila ja tavoitetaso (n=19)



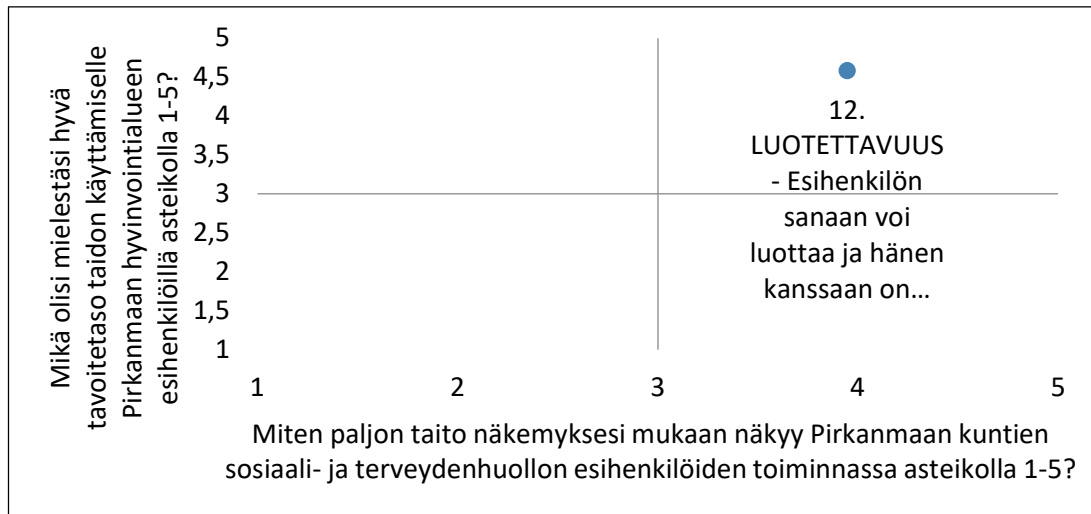
Yksilöllinen johtaminen- esihenkilö näkee työyhteisönsä jäsenten vahvuuksia ja onnistumisia sekä osaa hyödyntää yksilöllisiä taitoja koko työyhteisön tavoitteiden saavuttamiseksi -taidon käyttämisen nykytila oli keskiarvoltaan 2,95 ja taidon käytön tavoitetaso 3,95 (taulukko 15). Yksilöllisen johtamisen taidon nykytilan keskiarvo oli matalin kaikista kyselyn valmentavan johtamisen ominaisuuksista jääden ainoana alle 3.

TAULUKKO 15. Esihenkilön osaamisen yksilöllisessä johtamisessa nykytila ja tavoitetaso (n=19)



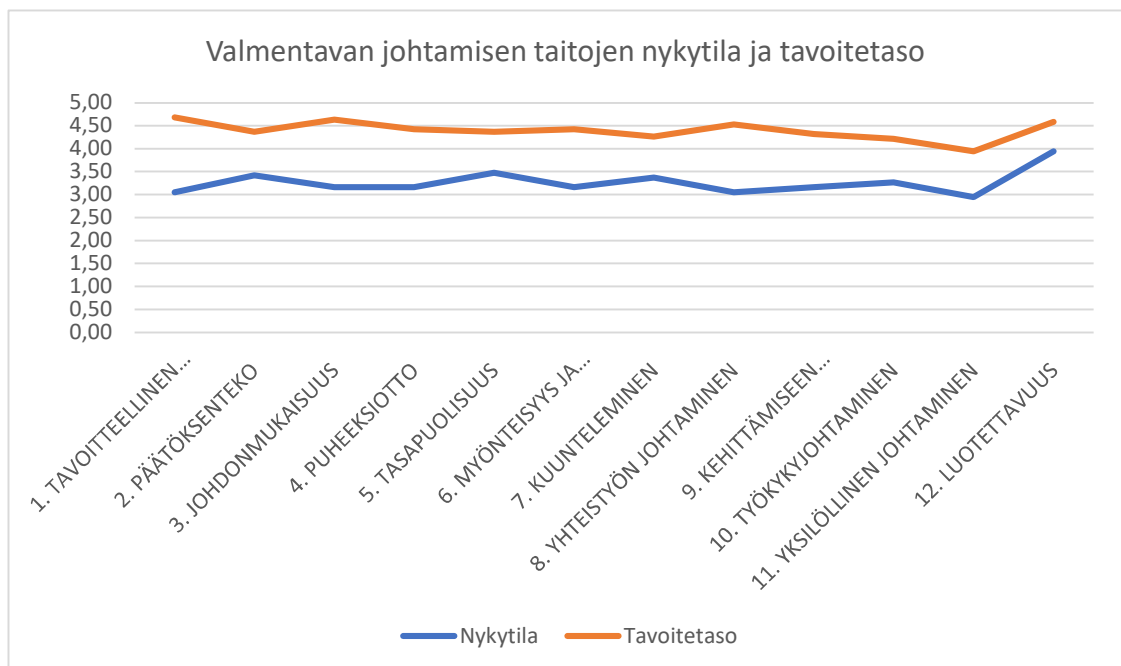
Vastaajien näkemys *"luotettavuus - esihenkilön sanaan voi luottaa ja hänen kanssaan on luontevaa käydä luottamuksellisia keskusteluja"* -taidon käytön nykytilasta oli keskiarvoltaan 3,95 ja taidon käytön tavoitetason keskiarvo oli 4,58 (taulukko 16). Luotettavuuden nykytilan keskiarvo oli kaikista korkeimmalla tasolla tässä tutkimuksessa kysytyistä valmentavan johtamisen ominaisuuksista.

TAULUKKO 16. Esihenkilön luotettavuuden nykytila ja tavoitetaso (n=19)



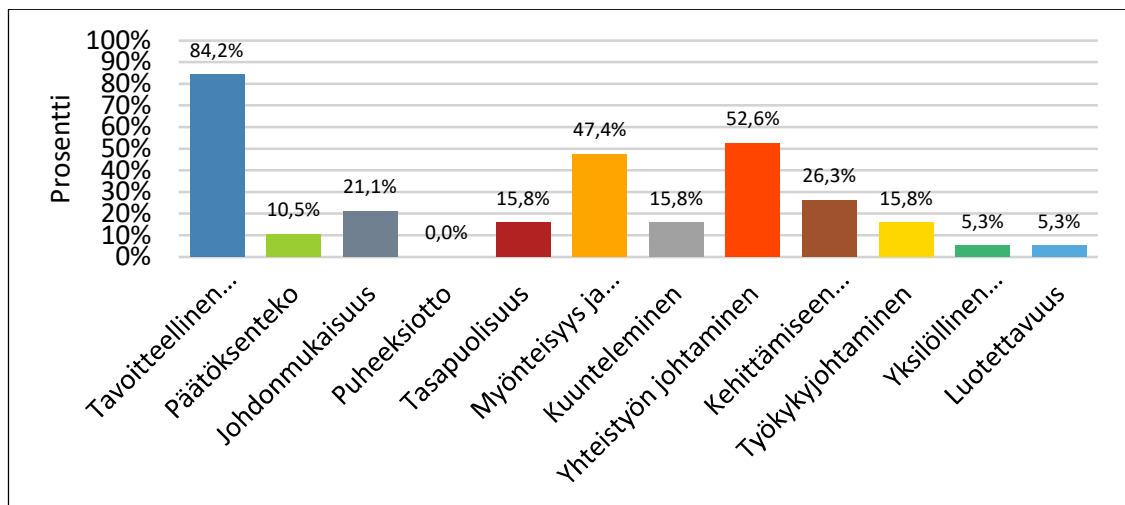
Taulukossa 17 on koottuna Pirkanmaan hyvinvointialueen valmistelijoiden näkemykset kaikkien valmentavan johtamisen taitojen nykytilasta Pirkanmaan kuntien sosiaali- ja terveydenhuollon esihenkilöillä sekä siitä tasosta, jolla valmistelijat toivovat esihenkilöiden valmentavan johtamisen taitojen olevan tulevalla Pirkanmaan hyvinvointialueella.

TAULUKKO 17. Valmentavan johtamisen taitojen nykytila ja tavoitetaso



Vastaajat valitsivat valmentavan johtamisen taidoista kolme tärkeintä, jotka Pirkanmaan hyvinvointialueen sosiaali- ja terveystalveluiden esihenkilöillä tulisi olla. Kaikista vastauksista (n=19) kolme taitoa erottuivat selkeästi ylitse muiden: tavoitteellinen johtaminen (84,2 %), yhteistyön johtaminen (52,6 %) sekä myönteisyys ja tulevaisuussuuntautuneisuus (47,4 %). (Taulukko 18.)

TAULUKKO 18. Pirkanmaan hyvinvointialueen valmistelijoiden näkemys kolmesta tärkeimmästä valmentavan johtamisen taidosta sosiaali- ja terveystalveluiden esihenkilöillä Pirkanmaan hyvinvointialueella (n=19)



8 POHDINTA

8.1 Tutkimuksen eettisyyden tarkastelua

Tieteellisen tutkimuksen tekemisen on perustuttava aina aiemmin tehtyjen tutkimusten tuloksiin sekä tutkimukseen valitun viitekehyksen käyttöön. Tutkimus pohjautuu jo muodostettuihin teorioihin ja teoreettisiin sekä selkeisiin käsitteisiin, muodostaen yhteyden tutkimuksen kohteen toimintaan. Käsiteltäessä tutkimusta tieteellisenä tutkimuksena, on sen täytettävä myös järjestelmällisyyden, kurinalaisuuden ja täsmällisyyden vaateita. (Vilkkä 2015, 36–40.)

Tutkijoiden on noudatettava vastuullisuutta omista tieteellisistä käytännöistään koko tutkimusprosessin ajan ja noudattaa tiedeyhteisön tunnustamia toimintatapoja. Näitä toimintatapoja ovat rehellisyys, huolellisuuden ja tarkkuuden noudattaminen koko tutkimustyössä tulosten tallentamisesta esittämiseen, sekä tutkimuksen ja sen tulosten arvioinnissa. Hyvän tieteellisen käytännön kriteerien tavoitteena on edistää hyviä ja eettisesti kestäviä käytäntöjä tiedonhaussa sekä tutkimus- ja arviointimenetelmissä. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2021.)

Tuloksia julkistaessa noudatetaan avoimuutta ja vastuullisuutta sekä huomioidaan muiden tutkijoiden tekemä työ esimerkiksi viittaamalla heidän julkaisuihinsa asianmukaisesti ja antamalla arvo heidän saavutuksilleen (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2021). Tutkimusta tehdessä hankitaan tarvittavat tutkimusluvut ja tutkimus toteutetaan tieteelliselle tiedolle asetettujen vaatimusten edellyttämällä tavalla. Tutkimuksessa syntyneet aineistot tallennetaan ja tarvittaessa hävitetään asianmukaisesti ja tietosuoja huomioidaan kaikissa tutkimuksen vaiheissa. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2021.)

Mikäli tutkimukselle olisi myönnetty rahoitusta, ilmoitettaisiin ne asianosaisille ja niistä raportoitaisiin tutkimuksen tulosten julkistamisen yhteydessä. Myös tutkimuksen kannalta merkitykselliset sidonnaisuudet tulisi ilmoittaa. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2021.) Tälle tutkimukselle ei ole haettu, eikä siis myöskään myönnetty rahoitusta.

Ammattikorkeakoulujen opinnäytetöitä koskevat eettiset suositukset sisältävät henkilötietojen käsittelyä ja tietosuojaa koskevat linjaukset, plagiaatin tunnistukseen liittyvät asiat sekä prosessikuvauksen hyvän tieteellisen käytännön loukkauksien epäilystä ja tutkinnasta. Aineiston säilyttämiseen, omistukseen sekä käyttöoikeuksiin perustuvat eettiset ohjeet kirjataan tutkimuskohteen kanssa tehtävään sopimukseen. (Arene ry 2018.) Tämän opinnäytetyön tutkimusaineistoon tutkittavat vastasivat anonymisti, eikä tutkijoilla ole tietoa tutkittavien henkilöllisyydestä, eivätkä tutkittavat ole tunnistettavissa myöskään opinnäytetyöraportista. Tutkimusaineistoa käsittelevät ainoastaan opinnäytetyön tekijät. Tutkittaville lähetettävässä saatekirjeessä todettiin, että kyselyyn vastattaessa, tutkittavat antavat samalla suostumuksensa vastaustensa käyttöön tutkimusaineistona. Tutkimusaineisto säilytetään asianmukaisesti suojattuna ja tutkimuksen valmistuttua aineisto hävitetään.

Rehellinen ja puolueeton tutkimus on hyvän ja luotettavan tutkimuksen perusedellytys. Tutkimus vastaa niihin kysymyksiin ja asetettuihin tavoitteisiin, jotka tutkimukselle on asetettu. Kvantitatiivisen menetelmän perusvaatimuksina on sen pätevyys, jolloin tutkimukseen liittyvät käsitteet ja mittarit ovat huolellisesti määriteltäviä ja systemaattisella tiedonhaunkeruulla varmistettu. (Heikkilä 2014 27–30.) Luotettavuus saavutetaan tarkkuudella ja kriittisyydellä sekä tutkijan pätevyydellä ja puolueettomuudella olla vaikuttamatta tahallisesti tai tahattomasti saatuihin tuloksiin (Heikkilä 2014, 73).

8.2 Tulosten tarkastelua

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli tuottaa tietoa, joka kuvata valmentavan johtamisen nykytilaa sekä selkeyttää Pirkanmaan hyvinvointialueella johtamisosaamisen tavoitteita ja auttaa sosiaali- ja terveyspalveluiden kehittämistä ja kehittymistä.

Tutkimustulosten perusteella Pirkanmaan hyvinvointialueen soteuudistuksen valmistelijoiden näkemys valmentavan johtajuuden taitojen tasosta on Pirkanmaan kuntien sosiaali- ja terveyspalveluissa matalampi kuin mitä

valmistelijat toivovat niiden olevan tulevilla hyvinvointialueella. Kaikki valmentavan johtamisen taidot koetaan tärkeinä tulevilla hyvinvointialueilla. Tavoitetaso, kuinka paljon kunkin taidon tulisi näkyä tulevilla hyvinvointialueella, keskiarvo oli 3,95–4,63. Valmistelijoiden näkemyksen mukaan valmentavan johtamisen taitojen nykytila oli keskiarvoltaan 2,95–3,95 välillä.

Opinnäytetyön tavoitteena oli tuottaa tietoa, jonka perusteella Pirkanmaan hyvinvointialueella voitaisiin tehdä fokusoidummat painotukset koulutusten sisältöihin. Tutkimuksen perusteella kaikkia valmentavan johtamisen taitoja on tarpeen lisätä tulevan hyvinvointialueen esihenkilöillä. Tutkimuksen perusteella suurin kehittämistarve on tavoitteellisessa johtamisessa, yhteistyöhön kannustamisessa ja johdonmukaisuudessa. Näissä taidoissa nykytilan ja tavoitetason välinen keskiarvojen erotus oli kaikista suurin.

Tutkimuksen mukaan tavoitteellinen johtaminen koetaan tärkeimmäksi valmentavan johtamisen taidoksi (tavoitetason keskiarvo 4,68). Tavoitteellisen johtamisen nykytilan ja tavoitetason keskiarvojen erotus oli kaikista valmentavan johtamisen taidoista suurin. Valmentavassa esihenkilötyössä tavoitteellinen johtaminen yhdistyy vahvasti organisaation visioon ja strategiaan. Esihenkilön tehtävänä on operatiivisessa työssään välittää henkilöstölle oman organisaation tavoitteet ja saada työntekijät toimimaan niiden mukaisesti. (Uutela 2019, 27; Miller & Stein 2020, 1, 5.)

Räsänen (2022) Dialoginen johtaminen lähijohtamisen kompetenssien kehittäjänä terveydenhuollossa -väitöskirjassa todetaan dialogisen johtamisen olevan valmentavaa ja tukevaa johtamista. Tutkimuksen mukaan terveydenhuollon lähijohtamisessa painottuu vahva substanssiosaaminen, eikä johtamisosaaminen ole välttämättä keskiössä. Tutkimuksessa todetaan, että dialogisen johtamisen eri osa-alueiden tunnistaminen ja niiden käyttöönotto tukisivat hoitotyön johtajuutta ja esihenkilöiden oman persoonan kehittymistä. (Räsänen 2022, 6–7.) Tämän opinnäytetyön tulosten perusteella valmentavan johtamisen eri taitojen ei koeta yltävän sille tasolle, jossa niiden toivotaan tulevaisuudessa olevan. Räsänen väitöskirjaan peilaten herää kysymys, onko myös Pirkanmaan sosiaali- ja terveystalouden johtamisessa painottunut substanssiosaaminen johtamisosaamista enemmän.

Työterveyslaitoksen tekemän Mitä kuuluu? -työhyvinvointikyselyn mukaan valmentava johtajuus vaikuttaa työntekijöiden työhyvinvointiin. Työntekijät, jotka kokivat esihenkilön vahvistavan heidän kyvykkyyttään, kokivat useammin työn imua, kuin muut vastaajat. (Työterveyslaitos 2020.) Hoitoalan työntekijäpula ja alan vetovoiman heikentyminen lisäävät esihenkilöiden osaamisvaatimuksia, jotka tulisi huomioida esihenkilöiden rekrytoinnissa ja kouluttamisessa.

Lammintakasen ym. (2016) tutkimuksen mukaan mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön, aktiivinen osallistuminen ja mahdollisuus osallistua oman organisaation päätöksentekoon tunnistettiin tärkeinä työssä ja organisaatiossa pysymistä edistävinä asioina (Lammintakanen, ym. 2016, 5). Kehittämiseen kannustaminen eli se, että esihenkilö osaa innostaa työyhteisön kehittämään ja uudistamaan toimintaansa yhdessä, nousi myös tässä tutkimuksessa tärkeään rooliin. Pirkanmaan hyvinvointialueen valmistelijoiden mukaan tämä on yksi tärkeimmistä valmentavan johtamisen taidoista esihenkilöillä. Vahvistamalla tätä taitoa, kiinnittyminen Pirkanmaan hyvinvointialueen työntekijäksi voi vahvistua.

8.3 Luotettavuuden tarkastelua

Tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan kahdella erilaisella tavalla: reliabilitetti osoittaa, kuinka luotettava käytetty menetelmä tai mittari on ja ovatko mittaustulokset pysyviä ja johdonmukaisia. Esimerkiksi ihmisiä tutkiessa/ ”mitattaessa”, pitäisi aina saada sama tulos, riippumatta mittauksen suorittajasta. Toinen tapa arvioida luotettavuutta on validiteetin eli pätevyuden arviointi, eli mittaako mittari tai tutkimusmenetelmä juuri sitä asiaa, mitä on tarkoitus mitata. Esimerkiksi: mittaako kyselylomake asioita, joita tutkimuskysymysten perusteella on tarkoitus mitata ja onko kyselylomake selkeä ja yksiselitteinen, jotta vastaaja ymmärtää, mitä kysytään. (Mäkinen 2006, 87.)

Haasteeksi nousi vähäisen tieteellisen tiedon löytäminen valmentavasta johtamisesta. Lisäksi valmentavasta johtamisesta oli eri lähteissä hieman ristiriitainen ja toisistaan poikkeava määrittely: osassa lähteistä puhuttiin valmentavasta johtamisotteesta, osassa valmentavan johtamisen asenteesta,

osassa niputettiin valmentava-, uudistava- ja muutosjohtajuus yhteen. Totesimme, ettei valmentavan johtamisen käsite ole vielä vakiintunut. Tästä syystä käytimme tiedonhaussa myös transformationaalista johtamista.

Sähköinen kyselylomake lähetettiin yhteensä 32 Pirkanmaan hyvinvointialueen valmistelijalle. Vastauksia saatiin 19 ja vastausprosentti oli 59 %. Vastausprosenttia saatiin nostettua lisäämällä vastausaikaa kahdesti. Tutkimuksemme vastausprosenttia voidaan pitää hyvänä, mutta tutkimuksen luotettavuutta heikentää kvantitatiiviseen tutkimukseen pienehkö perusjoukko.

Opinnäytetyön tekijät pohtivat ennen kyselyn lähettämistä, onko valittu kohdejoukko riittävän suuri ja olisiko sitä mahdollista suurentaa. Kohdejoukoksi olisi voinut valikoitua kaikkien hyvinvointialueiden valmistelijat, jolloin vastaajamäärä olisi moninkertaistunut. Opinnäytetyön tekijät päättivät kohdistaa tutkimuksensa ainoastaan Pirkanmaan hyvinvointialueen valmistelijoihin, vaikka he tiesivät otoskoon jäävän niukaksi määrälliseen tutkimukseen. Yhtenä isona syynä tähän päätökseen oli tutkimuksen tekemisen ajankohta: hyvinvointialueiden valtuustot oli juuri valittu ja hyvinvointialuevalmistelu oli täydessä käynnissä, joten kaikilla hyvinvointialueiden valmistelijoilla oli varmasti kova kiire. Lisäksi tutkimuksen tekemisen aikataulu oli tiivis, kun molempien opinnäytetyön tekijöiden oli tarkoitus valmistua tavoiteajassa. Muiden hyvinvointialueiden kontaktointi, sopimusten tekeminen, ja muut tutkimuksen valmisteluvaiheet olisivat olleet aikatauluun nähden liian työläät ja aikaavievät. Lisäksi opinnäytetyön tekijät halusivat tietoa nimenomaan Pirkanmaan hyvinvointialueen tilanteesta. Opinnäytetyön tekijät pohtivat myös kyselyn lähettämistä Pirkanmaan hyvinvointialueen luottamustoimiin, esimerkiksi aluevaltuustoon, valituille. Operatiivinen toiminta, kuten johtaminen, ei kuitenkaan kuulu luottamushenkilöille, joten tästä ideasta luovuttiin.

Koska valmentavasta johtamisesta on vähän tieteellistä tietoa saatavilla, ei myöskään valmista kyselylomaketta ollut käytettävissä. Opinnäytetyön tekijät tekivät kyselylomakkeen itse. Kyselylomakkeen vastauksista saatiin vastaukset tutkimuskysymyksiin. Kyselylomakkeet olivat hyvin täytettyjä, eikä puutteellisia tietoja ollut lainkaan.

Tutkimuksessa saatuja tuloksia voidaan pitää luotettavina vain, jos tutkimusaineisto on riittävän suuri ja edustava. Tutkimuksemme aineisto oli niukka kvantitatiiviseen tutkimukseen, mutta vastausprosentti nousi lopulta hyvälle tasolle. Tutkimus antoi vastaukset opinnäytetyön tutkimusongelmaan siitä, millainen on Pirkanmaan hyvinvointialueen soteuudistuksen valmistelijoiden näkemys valmentavasta johtamisesta sekä millaista valmentavan johtamisen taitoihin liittyvää osaamista Pirkanmaan hyvinvointialueen soteuudistuksen valmistelijat näkevät tarpeellisena. Tutkimuksemme perusteella saa tietoa Pirkanmaan hyvinvointialueen valmistelijoiden näkemyksistä valmentavan johtamisen käytöstä sosiaali- ja terveysalalla Pirkanmaalla, mutta tutkimuksemme tulokset eivät ole yleistettävissä.

Opinnäytetyön tekijät käsittelivät aineiston excel-taulukkolaskentaohjelmalla. Vaikka aineisto olisi analysoitu SPSS-laskentaohjelmalla, ei niukan vastaajamäärä vuoksi olisi voitu tehdä esimerkiksi ristiintaulukointia. Tästä syystä taustatekijöiden käsittely jäi niukaksi. Aineistolle ei voitu tehdä esimerkiksi reliabiliteettitestiä. Tämä heikentää tutkimuksemme luotettavuutta ja saatujen tulosten yleistettävyyttä.

8.4 Johtopäätökset ja jatkotutkimusehdotuksia

Julkisissa palveluissa johtamisella on suuri merkitys henkilöstön pito- ja vetovoimaisuuden tekijänä. Valmentavan johtamisen merkitys on suuri myös työhyvinvoinnin osatekijänä. Jatkotutkimusaiheena olisi kiinnostavaa tietää, miten valmentava johtamistapa toteutuu tulevilla hyvinvointialueilla. Lisäksi olisi kiinnostavaa tietää, mitä valmentavan johtamisen taitoja sosiaali- ja terveysalan työntekijät ja esihenkilöt pitävät tärkeimpinä ja kuinka ne näkyvät johtamistavoissa.

Uusien hyvinvointialueiden toiminnan aloittamisen jälkeen olisi kiinnostavaa tietää, onko johtamistapoihin tullut muutoksia ja jos on, millaisia.

LÄHTEET

Aaltonen, T., Ahonen, P. & Sahimaa, J. 2020. Johda merkitystä. Helsinki: AlmaTalent.

Aitken, K. & von Treuer, K. 2014. Organisational and leadership competencies for successful service integration. *Leadership in Health Services*, Vol. 27 No. 2. pp. 150-180. Viitattu 10.8.2022. Vaatii käyttöoikeuden. DOI: 10.1108/LHS-08-2012-0028

Arene ry. 2018. Ammattikorkeakoulujen opinnäytetöiden eettiset suositukset. Ammattikorkeakoulujen rehtorineuvosto. Verkkosivu. Viitattu 22.1.2022. <https://www.arene.fi/julkaisut/raportit/opinnaytetoiden-eettiset-suositukset/>

Baesu, C. 2018. Leadership Based Emotional Intelligence in Modern Organizations. *The USV Annals of Economic and Public Administration*. Vol. 18, Issue 2(28), 73-78. Viitattu 2.8.2022. Vaatii käyttöoikeuden. Associate Professor PhD, Stefan cel Mare University of Suceava, Romania.

Bass, B. M., & Steidlmeier, P. 1999. Ethics, Character, and Authentic Transformational Leadership Behavior. *The Leadership Quarterly*, Vol. 10, 181-217. Viitattu 15.9.2022. Vaatii käyttöoikeuden. DOI: 10.1016/S1048-9843(99)00016-8

Batson, V. D. & Yoder, L. H. 2012 Managerial coaching: a concept analysis. *Journal of Advanced Nursing*, Vol. 68(7), 1658–1669. Viitattu 11.9.2022. Vaatii käyttöoikeuden. DOI: 10.1111/j.1365–2648.2011.05840.x

Bond, C. & Seneque, M. 2013. Conceptualizing coaching as an approach to management and organizational development *The Journal of Management Development; Bradford* Vol. 32, Issue 1, (2013): 57-72. Viitattu 20.9.2022. Vaatii käyttöoikeuden. DOI: 10.1108/02621711311287026

Carrol, W. E. 2017. Leadership and emotional intelligence: ability-based and mixed models of emotional intelligence as predictors of leadership performance across manager levels. Capella University Minneapolis USA. A dissertation Presented in Partial Fulfillment.

Eriksson, E., Andersson, T., Hellström, A., Gadolin, C. & Lifvergren, S. 2020. Collaborative Public management: Coordinated value propositions among Public Service organizations. *Public Management Review*, 22:6, 791–812. Viitattu 10.10.2022. DOI: 10.1080/14719037.2019.1604793

Forsten-Astikainen, R., Saalasti, K. & Kultalahti, S. 2019. Esimiehen ja työntekijän vuorovaikutussuhde- heijastumia muuttuvaan työelämään. Viitattu 28.7.2022. *Puhe ja kieli*, 39:1, 3–21(2019) DOI: 10.23997/pk.69722

Fredriksson, M. & Saarivirta, T. 2015. Johtaminen eilen ja tänään – johtamisen rooli oppimisen mahdollistajana. *Ammattikasvatuksen aikakauskirja* 17 (2015):1, 7–20. Viitattu 8.8.2022. Artikkelin vertaisarvioitu.

Goleman, D. 1998. Tunneäly työelämässä. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Otava.

Gromow, A. & Brandt, T. 2011. Transformationaalinen johtajuus muutoksessa. Liiketalouden aikakauskirja 1/11, 65–83. Viitattu 10.10.2022.

Gu, W., Chen, X., Zhang, R. & Zhang, W. 2021. The effect of emotional leadership and job security on employee's mental health. *Social behavior and Personality An International Journal*, Vol. 49: 12 (2021). DOI: 10.2224/sbp.10801

Hiilamo, H. & Salin, S. 2020. Uudistuva palvelujärjestelmä. Teoksessa Laaksonen, H., Laitinen, H. & Hiilamo, H. (toim.) Sosiaali- ja terveydenhuollon järjestelmä. Sanoma Pro Oy.

Himanen, S. 2022. Tunnejohtaminen. Teoksessa Laaksonen, H. & Ollila, S. (toim.) Henkilöstöjohtamisen moninaisuus. Helsinki: Oppian.

Heikkilä, T. 2008. Tilastollinen tutkimus, Helsinki: Edita Prima Oy.

Heikkilä, T. 2014. Tilastollinen tutkimus. Helsinki: Edita Publishing Oy.

HUS. 2022. HUS-yhtymän perustaminen sinetöitiin. Verkkosivu. Viitattu 24.8.2022. <https://www.hus.fi/ajankohtaista/hus-yhtymän-perustaminen-sinetöitiin>

Jong, J. & Faerman, S. 2021. The Role of Specificity in the Relationship and Empowerment. *Public Personnel management* 2021, Vol. 50 (4), 559–583. Viitattu 4.9.2022. DOI: 10.1177/0091026020982330

Juuti, P. 2013. Jaetun johtajuuden taito. Jyväskylä: PS-kustannus.

Juuti, P. 2017. Jaetun johtajuuden taito. 2.painos. Jyväskylä: PS-kustannus.

Juuti, P & Rovio, E. 2010. Keskusteleva johtaminen. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Otava.

Karlamaa, K. 2022. Ketterä johtoryhmä- Kupla vai mahdollistaja? Teoksessa Mäki, A. (toim.) Johtamisvainu-Näkemyksellisyttä johtamiseen. Basam Books.

Koskiniemi, A. 2022. Autenttisuuden ja johtajaidentiteetin merkitys julkisen terveydenhuollon kaksoisjohtamisessa. *Yhteiskuntatiede*. Lapin Yliopisto. Acta electronica Lapponiensis 341. Väitöskirja.

Lainsäädäntö. n.d. Valtioneuvosto. Verkkosivu. Viitattu 21.1.2022. <https://soteuudistus.fi/lainsaadanto>

Laitinen, I & Stenvall, J. 2019. Ihminen ja vuorovaikutus-kompleksisuusteoriat työyhteisön muutoksessa. Teoksessa Pietiläinen, V. & Syväjärvi, A. (toim.) Johtamisen psykologia. Jyväskylä: PS-kustannus.

Laki hyvinvointialueesta. 30.6.2021/611. Viitattu 21.1.2022.
<https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2021/20210611>

Lammintakanen, J., Rissanen, S., Peronmaa-Hanska, E., Joensuu, M. & Ruottu, T. 2016. Johtaminen ja kehittäminen sosiaali- ja terveydenhuollossa – Monialaisen ja ammattiryhmäkohtaisen toiminnan käytännöt ja rakenteet. Sosiaali- ja terveysministeriön raportteja ja muistioita 2016:68. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö.

Laulainen, S., Zitting, J. & Niiranen, V. 2020. Henkilöstön ja johtajien osaamisvaatimukset integroituvissa palveluissa. Teoksessa Anneli Hujala & Helena Taskinen (toim.). Uudistuva sosiaali- ja terveysala (2020). Tampere: Tampere University Press 2020, 151–177. Viitattu 15.9.2022.
<https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-359-022-9>

Maamari, B. E. & Majdalani, J. F. 2017. Emotional intelligence, leadership style and organizational climate. *International Journal of Organizational Analysis* Vol.25 No.2, 2017. Viitattu 18.9.2022. DOI: 10.1108/IJOA-04-2016-1010

Majaniemi, N. 2021. Työelämän maraton ja empatia. Aviator.

McLeod, S. 2019. Likert scale. *Simply Psychology*. Verkkosivu. Viitattu 15.10.2022. www.simplypsychology.org/likert-scale.html

Mikä sote-uudistus. n.d. Valtioneuvosto. Verkkosivu. Viitattu 28.6.2022.
<https://soteuudistus.fi/uudistus-lyhyesti->

Miller, R. & Stein, V. 2020. The Odyssey of Integration: Is Management its Achilles' Heel? *International Journal of Integrated Care*, 2020; 20(1): 7, 1–14. Viitattu 18.10.2022. DOI: 10.5334/ijic.5440

Milner, J., Milner, T. & McCarthy, C. 2020. A Coaching Culture Definition: An Industry-Based Perspective from Managers as Coaches. *The Journal of Applied Behavioral Science* Volume 56, Issue 2. Viitattu 10.10.2022. DOI: 10.1177/0021886320905126

Milner, J., McCarthy, G. & Trenton, M. 2018. Training for the coaching leader: how organizations can support managers. *The Journal of Management Development*; Bradford Vol. 37, Issue 2, (2018): 188-200. Viitattu 10.10.2022. Vaatii käyttöoikeuden. DOI 10.1108/JMD-04-2017-0135

Mukherjee, A. & Malhotra, N. 2006. Does role clarity explain employee-perceived service quality? *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 17 Issue 5, 444 – 473. Viitattu 20.10.2022. DOI 10.1108/09564230610689777

Mäki, A. 2017. Johtamiskulttuuri-toiveiden, tekojen ja tulkintojen tihentymä, Tutkimus johtamiskulttuurin olemuksesta ja kehittämisestä asiantuntijaorganisaatioissa. *Liiketaloustiede*. Vaasan Yliopisto. *Acta Wasaensia* 371. Väitöskirja.

Mäkinen, O. 2006. *Tutkimusetiikan ABC*. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Narong, D. K. 2015. The Relationship between leader's emotional intelligence and their perceived leadership effectiveness. Northeastern University Boston, Massachusetts. Vaatii käyttöoikeuden. A doctoral thesis presented.

Ndjaboue, R., Brisson, C. & Vezina, M. 2012. Organisational justice and mental health: A systematic review of prospective studies. *Occupational and Environmental Medicine* 69(10):694-700. Laval University. Viitattu 19.9.2022. DOI: 10.1136/oemed-2011-100595

Pajuoja, M. & Viitala, R. 2020. Managerial Coaching and innovative work Behaviour: Different needs in different dimension. Konferenssijulkaisu. Viitattu 17.9.2022. ISPIM Conference Proceedings, 2020. Manchester.

Parpei, R. 2018. Tee, Toimi, Saa aikaan. Helsinki: Alma Talent.

Pehrman, T. 2011. Paremmiin puhumalla. Kasvatustiede. Lapin Yliopisto. Acta Universitas Lapponiensis 212. Väitöskirja.

Perko, K. 2017. Leadership and Employee Well-Being A psychological perspective based on resource theories. Yhteiskuntatiede. Tampereen Yliopisto. Acta Universitatis Tamperensis 2288. Väitöskirja.

Pirkanmaan hyvinvointialue. 2021. Pirkanmaan hyvinvointialue. Verkkosivu. Viitattu 21.1.2022. <https://urly.fi/2QKt>

Pirkanmaan hyvinvointialueen väliaikainen toimielin. 2021. Pirkanmaan hyvinvointialue. Verkkosivu. Viitattu 21.1.2022. <https://www.tays.fi/vate>

Pirkanmaan tulevaisuuden sote-keskus. n.d. Pirkanmaa, sote-uudistus. Verkkosivu. Viitattu 25.1.2022. <https://urly.fi/2QKr>

Ristikangas, M-R. & Ristikangas, V. 2013. Valmentava johtajuus. Helsinki: SanomaPro.

Ristikangas, M-R. & Ristikangas, V. 2019. Valmentava johtajuus. 7.painos. Helsinki: Alma Talent.

Ristikangas, M-R. & Grunbaum, L. 2018. Valmentava esimies. 3.painos. Helsinki: Alma Talent.

Ristikangas, M-R., Ristikangas, V., Lönnroth, A. & Ristikangas, V. 2021. Valmentava tiimin johtaminen. Helsinki: Alma Talent.

Ronkainen, S., Pehkonen, L., Lindblom-Ylänne S. & Paavilainen E. 2014. Tutkimuksen voimasanat. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Räsänen, M. 2022. Dialoginen johtaminen lähijohtamisen kompetenssien kehittäjä terveydenhuollossa. Johtamisen ja talouden tiedekunta. Väitöskirjat 628. Tampereen Yliopisto. Väitöskirja.

- Sarkkinen, M. 2019. Psykologinen turvallisuus kannustaa ideoiden jakamiseen. Viitattu 25.10.2022. Verkkosivu. Työpiste-verkkolehti 26.2.2019. Työterveyslaitos.
- Sarkkinen, M. 2020. Työkykyjohtaminen on välittämistä. Verkkosivu. Viitattu 23.10.2022. Työpiste-verkkolehti 1.12.2020. Työterveyslaitos.
- Simström, H. 2009. Tunneälytaidot ikäjohtamisessa. Esimiehen tunneälytaidot ja niiden tärkeys kuntahenkilöstön arvioimana. Kasvatustiede. Tampereen Yliopisto. Acta Universitatis Tamperensis 1422. Väitöskirja.
- Sinkkonen, M. ja Lehto, K. 2022. Valmentava johtajuus tiimien itseohjautuvuutta tukemassa. Teoksessa Laaksonen, H. ja Ollila, S. (toim.) Henkilöstöjohtamisen moninaisuus. Helsinki: Oppian.
- SITRA. Megatrendit 2020. Sitra selvityksiä 162.
- Soback, D. 2015. Mitä on johtajuus. ISBN 978-952-7016-14-5
- Soback, D. 2021. Valmentava johtajuus. Basam Books Oy.
- Sydänmaalakka, P. 2015. Älykäs julkinen johtaminen. Helsinki: Talentum.
- Syvänen, S., Tikkamäki, K., Loppela, K., Tappura, S., Kasvio, A. & Toikko, T. 2015. Dialoginen johtaminen – Avain tuloksellisuuteen, työelämän laatuun ja innovatiivisuuteen. Tampere University Press 2015. University of Tampere. Vertaisarvioitu.
- Syvjäärvi, A. ja Vakkala, H. 2019. Myönteisyys ja voimavaraisuus ihmisten johtamisessa. Teoksessa Pietiläinen, V ja Syväjärvi, A. (toim.) Johtamisen psykologia. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Tafvelin, S. 2013. The Transformational Leadership Process Antecedents, Mechanisms, and Outcomes in the Social Services. Department of Psychology. Umeå, Sweden.
- Tanskanen, J., Mäkelä, L. & Viitala, R. 2019. Linking Managerial Coaching and Leader–Member Exchange on Work Engagement and Performance. Journal Happiness Studies (2019) 20:1217–1240. DOI 10.1007/s10902-018-9996-
- Tevameri, T. 2021. TEM toimialaraportit 2021:2. Katsaus sote-alan työvoimaan. Toimintaympäristön ajankohtaisten muutosten ja pidemmän aikavälin tarkastelua. Työ- ja elinkeinoministeriö. Helsinki.
- Tutkimuseettinen neuvottelukunta. 2021. Hyvä tieteellinen käytäntö. Verkkosivu. Viitattu 21.1.2022. <https://tenk.fi/fi/tiedevilppi/hyva-tieteellinen-kaytanta-htk>
- Työterveyslaitos. 2020. Valmentava johtaminen saa kiitosta sote-alalla. Verkkosivu. Viitattu 26.10.2022. <https://urly.fi/2QKj>

Uhl-Bien, M. & Arena, M. 2017. Complexity leadership: Enabling people and organization for adaptability. *Organizational Dynamic* (2017) 46, 9–20. Viitattu 28.10.2022. DOI: 10.1016/j.orgdyn.2016.12.001

Uutela U. 2019. Valmentava esimiestyö työhyvinvointia ja työssä oppimista tukemassa. Fenomenografinen tapaustutkimus esimiesten ja työntekijöiden käsityksistä. *Kasvatustiede. Lapin Yliopisto. Acta electronica Universitatis Lapponiensis* 256. Väitöstutkimus.

Valtioneuvosto. 2019. Osallistava ja osaava Suomi – sosiaalisesti, taloudellisesti ja ekologisesti kestävä yhteiskunta. Pääministeri Sanna Marinin hallituksen ohjelma 2019.

Valtioneuvosto. 2022. Sote-uudistus. Verkkosivu. Viitattu 24.8.2022. Yleisiä kysymyksiä ja vastauksia sote-uudistuksesta. <https://urly.fi/2QKm>

Verkostojohdamisen opas. 2019. Valtioneuvoston kanslian julkaisuja 2019:12. Helsinki: Valtioneuvosto.

Vesterinen, S. 2013. Osastonhoitajien johtamistyyliä osana johtamiskulttuuria. *Terveystieteiden laitos. Oulun yliopisto. Acta Universitatis Ouluensis. D, Medica.* Väitöstutkimus.

Vilka, H. 2007. Tutki ja mittaa - Määrällisen tutkimuksen perusteet. Helsinki: Tammi.

Vilka, H. 2015. Tutki ja kehitä. 2015. Jyväskylä: PS-kustannus.

Virtanen, P. & Stenvall, J. 2010. Julkinen johtaminen. 2.painos. Helsinki: Tietosanoma Oy.

Virtanen, M. 2013. Opettajan emotionaalinen kompetenssi. *Kasvatustiede. Tampereen Yliopisto. Acta Universitatis Tamperensis* 1823. Väitöskirja.

Virtanen, P. & Stenvall, J. 2019. Julkinen johtaminen. Helsinki: Tietosanoma.

Zitting, J., Laulainen, S. & Niiranen, V. 2019. Lähi- ja keskijohdon osaamisvaatimukset sosiaali- ja terveyspalvelujen integraatiossa. Viitattu 2.10.2022. STM: Julkari.

Yagil, D. & Medler-Liraz, H. 2014. Feel Free, Be Yourself: Authentic Leadership, Emotional Expression, and Employee Authenticity. *Journal of Leadership & Organizational Studies* 2014, Vol. 21(1) 59–70. Viitattu 27.10.2022. DOI: 10.1177/1548051813483833

LIITTEET

Liite 1. Tutkimuslupa

1 (3)



Tampereen ammattikorkeakoulu
Tampere University of Applied Sciences

OPINNÄYTETYÖSOPIMUS: Johtajuus muuttuneissa rakenteissa

Sopimuksesta on tehty kappaleet opiskelijavopäiväkirjalle, työelämän edustajalle ja TAMKille.

Opinnäytetyön tekijä(t)		
Nimi	Osoite	
Raisa Hiltunen		
Sähköpostiosoite	Puhelin	Osoite/tunnusmerkki
raisa.hiltunen@tuni.fi	0407668003	2105434
Koulutus	Suunnitelma/luokka	
Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen ylempi tutkinto-ohjelma		
Nimi	Osoite	
Marjo Rönkä		
Sähköpostiosoite	Puhelin	Osoite/tunnusmerkki
marjo.ronka@tuni.fi	045 6199096	2106083
Koulutus	Suunnitelma/luokka	
Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen ylempi amk-tutkinto	Sosiaali- ja terveysalan johtaminen	

Yritys/organisaatio - Opinnäytetyö yrityksen tai organisaation kanssa hankeisolehtuna (arkistoidaan)		
Nimi	Käyttösuhde/tyksäkö	
Pirkanmaan hyvinvointialue	Hallinto ja rakenteet	
Osoite	Puhelin	
PL 272, 33101 Tampere	3221308-6	
Yhteyshenkilö(t)		
Nimi	Ajama	
Heidi Pyykkönen	Kehittämispäällikkö	
Sähköpostiosoite	Puhelin	
heidi.pyykkonen@pirha.fi	044 422 2002	

Tampereen ammattikorkeakoulu / TAMK		
Osoite		Puhelin
Kuntokatu 3, 33520 Tampere		03 245 2111
Opinnäytetyön ohjaaja		
Nimi	Sähköpostiosoite	Puhelin
Minna Koskimäki	minna.koskimaki@tuni.fi	

Tiedot opinnäytetyöstä	
Opinnäytetyön aihe / nimi	Suunniteltu valmistusvuosi
Johtajuus muuttuneissa rakenteissa	2022
Opinnäytetyön tavoitteet	
Opinnäytetyön tavoitteena on tuottaa tietoa, joka selkeyttää Pirkanmaan hyvinvointialueella johtamisosaamisen tavoitteita. Opinnäytetyössä selvitettyjen osaamistarpeiden pohjalta hyvinvointialueella on mahdollista tehdä fokusoidummat painopisteet koulutusten sisältöihin. Tavoitteena on auttaa Pirkanmaan hyvinvointialueen sosiaali- ja terveyspalveluiden kehittämistä ja kehittymistä. Tuloksia voidaan hyödyntää myös muilla hyvinvointialueella.	
Opinnäytetyön tarkoitus	
Opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää, millainen Pirkanmaan hyvinvointialueen sopeutuksen valmisteluiden näkemys on valmistavasta johtamisesta. Opinnäytetyön tarkoituksena on myös selvittää niitä osaamistarpeita, joita uudessa järjestelmässä Pirkanmaan hyvinvointialueella työskenteleviltä johtajilta edellytetään.	

Liite 2. Saatekirje

Hyvä Pirkanmaan hyvinvointialueen valmistelija

Opiskelemme Tampereen ammattikorkeakoulussa sosiaali- ja terveyspalveluiden johtamisen ja kehittämisen ylempää ammattikorkeakoulututkintoa. Olemme opinnäytetyössämme selvittämässä valmentavan johtamisen eri osa-alueiden osaamisen nykytilaa ja osaamisen tavoitetasoa Pirkanmaan hyvinvointialueella. Olemme saaneet Pirkanmaan hyvinvointialueen johdolta luvan tähän työhön ja Tampereen ammattikorkeakoulu vastaa ohjauksestamme.

Opinnäytetyömme tarkoituksena on selvittää, millainen Pirkanmaan hyvinvointialueen soteuudistuksen valmistelijoiden näkemys on valmentavasta johtamisesta. Opinnäytetyön tarkoituksena on myös selvittää niitä osaamistarpeita, joita uudessa järjestelmässä Pirkanmaan hyvinvointialueella työskenteleviltä johtajilta edellytetään. Opinnäytetyön tavoitteena on tuottaa tietoa, joka selkeyttää Pirkanmaan hyvinvointialueella johtamisosaamisen tavoitteita. Opinnäytetyössä selvitettyjen osaamistarpeiden pohjalta hyvinvointialueella on mahdollista tehdä fokusoidummat painotukset koulutusten sisältöihin. Tavoitteena on auttaa Pirkanmaan hyvinvointialueen sosiaali- ja terveyspalveluiden kehittämistä ja kehittymistä. Tuloksia voidaan hyödyntää myös muilla hyvinvointialueilla.

Opinnäytetyössä Teidän valmistelijoiden näkemykset kerätään verkkopohjaisella kyselyllä, johon saatte linkin tämän saatekirjeen mukana. Kaikki vastaukset käsitellään anonymisti ja luottamuksellisesti, minkä lisäksi tulokset esitetään niin, ettei kukaan vastaaja ole tunnistettavissa. Vastaukset ovat vain tutkimuksen tekijöiden käytössä, eikä niitä luovuteta kolmansille osapuolille. Tutkimuksen jälkeen vastaukset hävitetään eikä niitä käytetä muuhun tarkoitukseen. Vastaamalla kyselyyn, saamme Teidän tärkeän näkemyksen käyttöömmekä ja saamme teiltä tärkeää tietoa, joka voi auttaa Pirkanmaan hyvinvointialueen johtamisen kehittämistä. Opinnäytetyön on tarkoitus valmistua syksyn 2022 aikana, jonka jälkeen se toimitetaan Pirkanmaan hyvinvointialueen käyttöön ja se on luettavissa myös Theseus - tietokannasta.

Osallistumalla kyselyyn, annatte luvan käyttää vastauksianne saatekirjeessä esitettyyn tutkimukseen. Vastaamisen voi halutessaan keskeyttää milloin tahansa.

Kyselyyn pääsette alla olevasta linkistä. Vastausaika on 8.5.2022 saakka. Vastauksenne ovat meille ensiarvoisen tärkeitä, joten toivottavasti Teiltä löytyy noin 5–10 minuuttia vastausaika.

Lämmin kiitos vastaamisesta jo etukäteen!

Tästä

kyselyyn: <https://response.questback.com/luotainconsultingoy/nakemyksiavalmentavastajohtajuudesta>

Vastaamme mielellämme opinnäytetyöhön liittyviin kysymyksiin sähköpostitse tai puhelimitse:

Marjo Rönkä
marjo.ronka@tuni.fi
puh. 045 619 9096

Raisa Hiltunen
raisa.hiltunen@tuni.fi
puh. 040 766 8003

<p>10. TYÖKYKYJOHTAMINEN - Esihenkilö on kiinnostunut alaistensa kuulumisista ja työssäjaksamisesta sekä kannustaa työyhteisöä pitämään huolta voimavaroistaan.</p>										
<p>11. YKSILÖLLINEN JOHTAMINEN - Esihenkilö näkee työyhteisönsä jäsenten vahvuuksia ja onnistumisia sekä osaa hyödyntää yksilöllisiä taitoja koko työyhteisön tavoitteiden saavuttamiseksi.</p>										
<p>12. LUOTETTAVUUS - Esihenkilön sanaan voi luottaa ja hänen kanssaan on luontevaa käydä luottamuksellisia keskusteluja</p>										

Mitkä ovat mielestäsi kolme tärkeintä sosiaali- ja terveyspalveluiden esihenkilön ominaisuutta Pirkanmaan hyvinvointialueella?

- Tavoitteellinen johtaminen
- Päätöksenteko
- Johdonmukaisuus
- Puheeksiotto
- Tasapuolisuus
- Myönteisyys ja tulevaisuussuuntautuminen
- Kuunteleminen

- Yhteistyön johtaminen
- Kehittämiseen kannustaminen
- Työkykyjohtaminen
- Yksilöllinen johtaminen
- Luotettavuus