

Valmentavan johtamisen nykytila ja sen kehittäminen kotihoidon henkilöstön työhyvinvointin tukemiseksi

LAB-ammattikorkeakoulu

Sosionomi (YAMK), Sairaanhoitaja (YAMK)

Integroitujen hyvinvointipalvelujen kehittäjä ja johtaja

2023

Tuija Ketomaa

Tanja Toura

Tiivistelmä

| | | |
|---|--------------------------------------|-------------------------|
| Tekijä(t) Ketomaa, Tuija Toura, Tanja | Julkaisun laji Opinnäytetyö, YAMK | Valmistumisaika 2023 |
| | Sivumäärä 64 | |
| Työn nimi Valmentavan johtamisen nykytila ja sen kehittäminen kotihoidon henkilöstön työhyvinvoinnin tukemiseksi | | |
| Tutkinto Sosionomi (YAMK), Sairaanhoidaja (YAMK), Sosiaali- ja terveysala | | |
| Toimeksiantajan nimi, titteli ja organisaatio Työterveyslaitos, Hyvä veto -hanke | | |
| Tiivistelmä <p>Sosiaali- ja terveysalan veto- ja pitovoiman parantamiseksi tarvitaan toimenpiteitä. Sosiaali- ja terveysalan henkilöstön työhyvinvointiin panostamisen ja johtamisen kehittämisen merkitykset ovat tunnistettu tekijöinä, joilla veto- ja pitovoimaa alalla voidaan parantaa. Valmentava johtaminen nähdään tulevaisuuden työelämän johtamisen menetelmänä. Valmentavan johtamisen on todettu vaikuttavan myönteisesti työhyvinvointiin.</p> <p>Opinnäytetyön tavoitteena oli tuottaa tietoa sote-organisaation kotihoidon esihenkilöille valmentavan johtamisen nykytilasta ja kehittämisen tarpeista henkilöstön työhyvinvoinnin tukemiseksi. Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää valmentavan johtamisen vaikutusta työhyvinvointiin henkilöstön näkökulmasta.</p> <p>Opinnäytetyö toteutettiin yhteistyössä Työterveyslaitoksen sekä erään sote-organisaation ja LAB-ammattikorkeakoulun Hyvä veto -hankkeen yhteyshenkilöiden kanssa. Hyvä veto -hankkeen tavoitteena oli parantaa sosiaali- ja terveysalan veto- ja pitovoimaa sekä työhyvinvointia. Opinnäytetyössä käytettiin kvalitatiivista tutkimusmenetelmää. Tutkimusaineisto koostui Työterveyslaitoksen Hyvä veto -hankkeen esihenkilöille kohdennetuista työpajojen aineistoista ja sote-organisaation kotihoidon henkilöstön (n=6) haastatteluista.</p> <p>Opinnäytetyön tulosten mukaan valmentavan johtamisen käytänteitä oli sote-organisaation kotihoidossa monipuolisesti käytössä, mitkä osaltaan tukivat henkilöstön työhyvinvointia. Valmentavan johtamisen käytänteitä on kuitenkin syytä vahvistaa, jotta henkilöstön työhyvinvointia voitaisiin tukea entistä paremmin. Jatkotutkimusaiheena olisi tärkeää tutkia esihenkilöiden valmentavan johtamisen osaamisen nykytilaa ja korottaa esihenkilöiden lisäkoulutustarpeita.</p> | | |
| Asiasanat valmentava johtaminen, työhyvinvointi, kotihoito, hoitohenkilöstö | | |

Abstract

| | | |
|--|---|-------------------|
| Author(s) Ketomaa, Tuija Toura, Tanja | Type of Publication Thesis, UAS Number of Pages 64 | Published 2023 |
| Title of Publication The current state of coaching and its development to support the well-being of home care staff | | |
| Name of Degree Master of Social and Health Care | | |
| Name, title and organization of the client Institute of Occupational Health, Hyvä veto -project | | |
| <p>Abstract</p> <p>Measures are needed to improve the attractiveness and retention of the social and health sector. The importance of investing in the well-being of social and health workers and developing leadership has been identified as factors that can improve the attractiveness and retention of the sector. Coaching management is seen as a future management tool for working life. Coaching has been identified as having a positive impact on well-being at work.</p> <p>The aim of the thesis was to provide information about the current state of coaching and the development needs of coaching for the home care staff of a social welfare organisation in order to support the well-being of the staff. The purpose of the thesis was to investigate the impact of coaching on well-being at work from the perspective of the staff.</p> <p>The thesis was carried out in cooperation with the Occupational Health Institute and the contact persons of a social welfare organisation and the Hyvä veto -project of the LAB University of Applied Sciences. The aim of the Hyvä veto -project was to improve attraction and retention and well-being at work in the social and health care sector. The thesis used a qualitative research method. The research material consisted of workshop materials targeted at the first employees of the Hyvä veto -project and interviews with home care staff (n=6) in a social welfare organisation.</p> <p>According to the results of the thesis, coaching practices were used in a variety of ways in the home care of the social welfare organisation, which contributed to the well-being of the staff. However, there is a need to strengthen coaching practices in order to better support staff well-being at work. Further research would be important to examine the current state of the coaching skills of the supervisors and to identify their needs for further training.</p> | | |
| Keywords coaching leadership, well-being at work, home care, healthcare staff | | |

Sisällys

| | | |
|-----|---|----|
| 1 | Johdanto..... | 1 |
| 2 | Kotihoito | 3 |
| 3 | Valmentava johtaminen | 5 |
| 3.1 | Esihenkilön rooli | 6 |
| 3.2 | Valmentavan esihenkilön ominaisuudet | 8 |
| 3.3 | Esihenkilön ja työntekijän välinen vuorovaikutussuhde | 10 |
| 3.4 | Valmentavan esihenkilön arjen työkalut | 11 |
| 4 | Työhyvinvointi | 16 |
| 4.1 | Työntekijän ja työyhteisön rooli työhyvinvoinnissa | 18 |
| 4.2 | Johtamisen vaikutus työhyvinvointiin | 18 |
| 5 | Aiemmat tutkimukset ja opinnäytetyöt | 21 |
| 6 | Opinnäytetyön tavoite, tarkoitus ja tutkimuskysymykset | 23 |
| 7 | Opinnäytetyön toteutus | 24 |
| 7.1 | Laadullinen tutkimus | 24 |
| 7.2 | Aineistonkeruu | 25 |
| 7.3 | Aineiston analysointi | 27 |
| 8 | Tulokset | 31 |
| 8.1 | Valmentavan johtamisen vaikutukset työhyvinvointiin kotihoidossa | 31 |
| 8.2 | Valmentavan esihenkilötyön näkyvyys kotihoidon arjessa | 35 |
| 8.3 | Valmentavan johtamisen kehittäminen kotihoidossa työhyvinvoinnin tueksi | 41 |
| 9 | Pohdinta | 46 |
| 9.1 | Tulosten arviointi ja johtopäätökset | 46 |
| 9.2 | Opinnäytetyön eettisyys ja luotettavuus | 52 |
| 9.3 | Kehittämisen- ja jatkotutkimusehdotukset | 57 |
| | Lähteet | 60 |

Liitteet

Liite 1. Teemahaastattelurunko

Liite 2. Saatekirje haastatteluun osallistuville

Liite 3. Saatekirjeen liite ja tietoon perustuva suostumus

Liite 4. Tietosuojaselvitys

1 Johdanto

Sosiaali- ja terveysalaa on jo pitkään vaivannut työvoimapula, jota koronapandemia omalta osaltaan on lisännyt. Sosiaali- ja terveysalan työvoimapulan laajuutta kuvastaa se, että sosiaali- ja terveysalan työvoimapula yksinään edustaa yli puolta koko Suomen talouden työvoimapulasta. (TEM 2022a, 36.) Sosiaali- ja terveysalan työvoimapula on selvästi kasvanut vuodesta 2016 alkaen. Rekrytointiongelmien keskeisempiä syitä ovat puutteellinen koulutus ja työkokemus, hakijoiden puute, työajat, työpaikan sijainti sekä palkkaus. (TEM 2022a, 42.) Työvoimapula on jo niin suurta, että se uhkaa palvelujen saatavuutta (TEM 2022a, 15).

Vanhuspalveluissa työvoimapula on lisääntynyt kotihoidossa. On arvioitu, että huhtikuuhun 2023 mennessä kotihoidossa on peräti 2900 vakituisen sosiaali- ja terveysalan koulutuksen saaneen työntekijän rekrytointitarve. (THL 2022, 6.) Uusia sosiaali- ja terveysalan koulutuksen saaneita työntekijöitä rekrytoidaan koko ajan, mutta lähes 5000 työntekijän rekrytointi on epäonnistunut touko-marraskuun 2021 tutkimukseen seurantajaksolla, koska vaadittavan sosiaali- ja terveysalan koulutuksen saaneita hakijoita ei ole ollut. Samaan aikaan työntekijöitä eläköityy ja jää perhe- ja muille vapaille tai päättää työsuhteensa. (THL 2022, 4.) Tulevaisuudessa työvoiman saatavuuteen vaikuttaa voimakkaasti työikäisen väestön määrän väheneminen ja samalla palveluiden tarpeen kasvaminen väestön ikääntymisen vuoksi (TEM 2022a, 15). Kotihoidon asiakas- ja käyntimäärät ovat kasvaneet nopeasti viime vuosina ja palvelujen kysynnän odotetaan jatkuvan myös tulevana vuosina väestön ikääntyessä (THL 2022, 3).

Viime vuosien palvelurakenteen muutos, jonka tavoitteena on ollut laitospaikkojen vähentäminen, on lisännyt kotihoidon palveluiden piirissä olevien asiakkaiden määrää. Henkilöstön tarpeen määrän kasvu ei kuitenkaan ole reaaliajassa seurannut asiakasmäärän kasvua. Asiakaskäyntien määrät ovat kasvaneet, asiakkaat ovat monisairaita sekä tutkimukset ovat osoittaneet kotihoidon työolosuhteiden heikentyneen koetun aikapaineen ja stressin myötä. Myös johtamisen on koettu olleen epäoikeudenmukaista. (Ruotsalainen ym. 2020, 2.)

Sosiaali- ja terveysalan organisaatioissa yksi ajankohtainen suomalaisen työelämän kehittämisen alue on johtamisen kehittäminen. Tutkimusten mukaan johtamisella on vaikutusta organisaation suoriutumiseen, menestykseen, työhyvinvointiin, ammattitaitoon sekä osaamisen kehittämiseen. Valmentavasta johtamisesta on tullut globaali trendi. (Suonsivu 2014, 267; Ali ym. 2021, 143.)

Tutkimusten mukaan valmentavalla johtamisella on vaikuttavuutta ja se nähdään tulevaisuuden työpaikkojen johtamisen menetelmänä. Esihenkilöiden kouluttaminen valmentaviksi

johtajiksi on tärkeä perusta, mutta valmentavaa johtamista tukevan kulttuurin edellyttää organisaation tuen. (McCarthy & Milner 2013, 769-770.) Tutkimuksissaan McCarthy ja Milner (2013, 768) sekä Ali ym. (2021, 143) tuovat esille, että valmentavan johtamisen on todettu vaikuttavan myönteisesti henkilöstön työtyytyväisyyteen, työhön sitoutumiseen sekä tavoitteelliseen osaamisen kehittämiseen.

Työterveyslaitoksen vuonna 2020 käynnistetyn Hyvä veto -hankkeen tavoitteena on parantaa työhyvinvointia sekä vanhustyön yksiköiden vetovoimaa. Hankkeessa kehitettiin yhteistyössä sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatioiden kanssa hyviä käytäntöjä valmentavaan johtamiseen, eettiseen organisaatiokulttuuriin sekä kokeneiden ja nuorten työntekijöiden yhteistyöhön. Hankkeen tavoitteena oli tuoda vanhustyön eettistä kuormitusta osaksi laajempaa yhteiskunnallista keskustelua sekä tuottaa tutkimustietoa asiakastasolta ja henkilöstön hyvinvoinnista sekä näiden välisestä yhteydestä. Hyvä veto -hankkeella haettiin ratkaisuja, joilla tuetaan vanhustyön yksiköiden työntekijöiden työhyvinvointia. Tavoitteena oli lisätä työn arvostusta ja varmistaa, että vanhustyöhön on tulevaisuudessakin riittävästi työntekijöitä. (Työterveyslaitos 2021.) Sosiaali- ja terveysalaa uhkaa työvoimapula, joka korostuu erityisesti vanhustyössä (Työterveyslaitos a).

Tämä opinnäytetyö toteutettiin yhteistyössä Työterveyslaitoksen, erään sote-organisaation ja LAB-ammattikorkeakoulun Hyvä veto -hankkeen yhteyshenkilöiden kanssa. Sosiaali- ja terveysalan veto- ja pitovoiman parantaminen vaatii toimenpiteitä. Sosiaali- ja terveysalan henkilöstön työhyvinvointiin panostaminen ja johtamisen kehittämisen merkitykset ovat tunnistettuja tekijöitä, joilla voidaan vahvistaa alan veto- ja pitovoimaa (Työterveyslaitos a.) Valmentava johtaminen nähdään tulevaisuuden työelämän johtamisen menetelmänä, jolla on todettu olevan myönteinen vaikutus työhyvinvointiin (Suonsivu 2014, 267).

2 Kotihoito

Kotihoidon tarkoituksena on tukea erityisesti iäkkäiden kotona selviytymistä. Kotihoitoa tarjotaan asiakkaalle tarpeen mukaan ympäri vuorokauden. Kotihoidosta säädetään sosiaali- huoltolaissa (1301/2014). Kotihoitoon voi kuulua myös kotisairaanhoidoa. Kotihoitoa voidaan täydentää myös tukipalveluilla, joilla tuetaan henkilön mahdollisuutta suoriutua päivittäisistä toiminnoista itsenäisesti. Tukipalvelujen tavoitteena on myös tuottaa henkilölle hyvinvointia tuoden elämään sisältöä. Tukipalveluja voivat saada myös henkilöt, joilla ei ole käytössään kotihoidon palveluja. Laadukas kotihoito perustuu asiakkaan toimintakyvyn arviointiin, jonka perusteella laaditaan yksilöllinen asiakassuunnitelma. Suunnitelma laaditaan yhdessä hyvinvointialueen sekä asiakkaan kanssa. Asiakassuunnitelman toteutumista seurataan ja palveluntarpeen muuttuessa suunnitelma päivitetään. Terveyden- ja hyvinvoinninlaitos (THL) tuottaa tilastoja kotihoidon asiakkaista. Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskus (STM) tuottaa tilastoja kotihoidon palveluista. STM 2023a.)

Hyvinvointialueet järjestävät asukkailleen kotisairaanhoidon palvelut. Kotihoidon sairaanhoitopalveluista huolehtivat pääsääntöisesti sairaanhoitajat. Kotisairaanhoidosta annetaan silloin, kun henkilö ei pysty käyttämään muita terveyden- ja sairaanhoidon palveluja alentuneen toimintakyvyn tai sairauden vuoksi. Suurin asiakasryhmä kotisairaanhoidossa ovat ikääntyneet henkilöt. Kotisairaanhoidosta säädetään terveydenhuoltolaissa (1326/2020). Kotisairaanhoidon suunnittelusta, lainsäädännön valmistelusta ja toimeenpanosta, ohjauksesta ja strategisesta kehittämisestä vastaa Sosiaali- ja terveysministeriö. Aluehallintovirastot ja Valvira ovat viranomaisia, jotka valvovat kotisairaanhoidosta. THL toimii alan asiantuntijaviranomaisena. (STM 2023b.)

Kotisairaanhoido on asiakkaan kotiin vietävää sairaanhoidoa. Kotisairaanhoidon tarkoituksena on tukea henkilön kotona selviytymistä, tukea omaisia henkilön kotihoidossa sekä helpottaa sairaalasta kotiutumista. Hallitusohjelman ja sosiaali- ja terveyspolitiikan strategisia tavoitteita ovat kotona pärjääminen ja kotiin annettavien palvelujen kehittäminen. Kotisairaanhoidon tehtäväkuvaan kuuluvat erilaiset lääkärin määräämät sairaanhoidolliset toimenpiteet, joihin kuuluvat esimerkiksi mittaukset, näytteiden ottaminen, lääkityksestä huolehtiminen, voinnin seuranta sekä mahdollisen kivun helpottaminen. (STM 2023b.) Kotisairaanhoidosta toteutetaan usein yhdessä sosiaalipalvelujen kanssa ja tällöin puhutaan kotihoidosta. Kotihoito on palvelukokonaisuus, joka koostuu kotipalveluista, kotisairaanhoidosta sekä tukipalveluista. (Ikonen 2013, 15; STM 2023b.)

Kansallinen tavoite on, että iäkkään ihmisen on mahdollista asua omassa kodissaan mahdollisimman pitkään. Vuonna 2021 16 % yli 75-vuotiaista oli säännöllisen kotihoidon palvelujen piirissä. Eli suurin osa 75 vuotta täyttäneistä asuu kotonaan itsenäisesti ilman

kotihoidon palveluja. Teknologisilla ratkaisuilla voidaan myös tukea iäkkään henkilön oma-toimisuutta ja hyvinvointia. Vuodesta 2018 kotihoidon asiakasmäärä on kasvanut. Touko-kuussa 2021 kotihoidossa toimi 17 000 työntekijää, joista 74 % lähi- tai perushoitajia ja 12 % sairaan- tai terveydenhoitajia. Laadukkaan kotihoidon järjestäminen edellyttää riittäviä resursseja, toiminnan uudistamista ja hyvää johtamista. (THL 2023.)

Kotihoidon tavoitteena on tukea ja edistää toimintakykyä ja elämänhallintaa siten, että asiakkaan on mahdollista asua kotonaan turvallisesti mahdollisimman pitkään. Kotihoidon palveluiden piiriin kuuluvat pääosin iäkkäät asiakkaat, mutta myös vammais-, päihde- ja mielenterveysasiakkaat (Ikonen 2013, 18-19.) Laadukas kotihoito perustuu kokonaisvaltaiseen asiakkaan toimintakyvyn arviointiin ja sen perusteella laadittuun hoito- ja palvelusuunnitelmaan. Suunnitelma tehdään yhteistyössä asiakkaan ja omaisten kanssa. Palveluntarpeen muuttuessa hoito- ja palvelusuunnitelmaa tarkistetaan ja päivitetään sen hetkisen tarpeen ja tilanteen mukaiseksi. (STM 2023a.)

Kotihoidon toimintaa ohjaavat lait ja säädökset, joista tärkeimpinä on sosiaalihuoltolaki, kansanterveyslaki, terveydenhuoltolaki sekä laki potilaan asemasta ja oikeuksista. Edellä mainitut lait määräävät muun muassa hoidon laadusta, potilaan kohtelusta, itsemääräämisoikeudesta ja tietojen antamisesta. (Ikonen 2013, 23, 26.)

3 Valmentava johtaminen

Valmentava johtaminen on syntynyt 1960–1970-luvuilla vastaamaan joustavamman johtamisen tarpeita. Yhdysvalloissa on kehitetty 1980-luvulla valmentavan johtajuuden ammattikunta. Suomeen valmentavan johtamisen malli on rantautunut vuosituhannen vaihteessa. (Suonsivu 2014, 268.) Valmentava johtaminen on sosiaali- ja terveysalalla monella tavalla samanlaista kuin muillakin aloilla (Jyrä 2019, 24). Tutkimuksia valmentavan johtamisen vaikutuksesta työtyytyväisyyteen ja työstä suoriutumiseen on tehty useita (Välilä 2014; Uutela 2019; Ali ym. 2021).

Hyvä johtaminen on voimavara, joka käynnistää motivaatioprosessin johtaen työhön sitoutumiseen ja sen kautta vaikuttaa myös positiivisesti työn suorituskyykyyn. Työhön sitoutumiseen vaikuttavat työstä kumpuavat positiiviset tunteet, kuten työn mielekkyys ja merkitys, joilla on selkeä yhteys työhyvinvointiin. Valmentava johtaminen tukee ja kannustaa niin yksilö- kuin ryhmätasolla tavoitteiden asettamisessa ja saavuttamisessa, osaamisen kehittämisessä, jolloin suorituskyyky paranee ja henkilöstö sisäistää tavoitteita laajemmin. (Tanskanen ym. 2019, 1217-1219; Ali ym. 2021, 144.)

Valmentavalla johtamisella on todettu olevan positiivinen vaikutus työtyytyväisyyteen. Valmentava johtaminen on yksilöllisyyden huomioiva kehittämisen työkalu, käytännönläheinen prosessi, joka edellyttää henkilökohtaista vuorovaikutussuhdetta. Valmentava johtaminen on voimaannuttavaa, osallistavaa ja välittävää. (Tanskanen ym. 2019, 1217-1219; Ali ym. 2021, 144.) Parhaimmillaan valmentava johtaminen on silloin, kun esihenkilö saa työyhteisön onnistumaan ja ottamaan vastuun omista tekemisistään ja päätöksistään, henkilökunta huomaa kokonaisuuksia omatoimisesti sekä huolehtii asioista tasaveroisena tiiminä (Jyrä 2019, 25).

Valmentavaa johtamista voidaan määritellä monella eri tavalla ja sitä voidaan vertailla useisiin lähikäsitteisiin. Valmentamisella tarkoitetaan työntekijöiden toimintatapojen kehittämistä, jolla on suora vaikutus organisaation suorituksen ja tuloksen parantamiseen. Valmentava johtaja tukee henkilöstöä tunnistamaan omat mahdollisuutensa ammattitaidon parantamiseen ja kehittää kykyä auttamaan itse itseään kehittymistehtävässä. (Suonsivu 2014, 268.) Valmentavan johtamisen osa-alueista arvostuksen kokeminen, luottamuksen rakentaminen ja ylläpitäminen ovat työntekijän oman kehittymisen kannalta erittäin merkityksellistä (Roitto 2018, 51). On oleellista, että myös esihenkilö kehittää itseään (Uutela 2019, 77).

Valmentava johtaminen on eettisesti kestävä. Valmentava johtaja kohtaa työntekijät myötuntoisesti, auttaen heitä viisaasti mahdollistaen jokaisen kasvun kohti heidän omaa

voimaansa. Valmentavan johtamisen pääpaino on niin yksilön kuin yhteisönkin vahvuuksissa ja ratkaisukeskeisyydessä. Valmentava johtaja pyrkii luomaan kulttuuria, jossa jokaisella on tilaa johtaa omaa työtään herättäen vastuuta ja johtajuutta kaikissa. Valmentavan johtajan lähestymistavassa on havaittavissa tasapainossa keskenään oleva vaativuus ja armollisuus. Valmentava johtaja on rohkaisija ja mahdollistaja, toimii päämäärätietoisesti ja jämäkästi ymmärtäen ihmistä tavoitteenaan tiedon, taidon ja vastuun lisääminen työntekijöille. Valmentava johtaja kohtaa empaattisesti ja välittäen, vaatien kuitenkin tuloksia. Valmentava johtaja ottaa huomioon yksilöllisiä toiveita, mutta tekee myös rohkeasti päätöksiä, jotka eivät kaikkia miellytä. Valmentavan johtajan pyrkimys on kehittää työntekijöiden voimaa, viisautta ja myötätuntoa kehittämällä heidän rohkeuttaan tehdä itsenäisiä päätöksiä huomioiden kokonaisuuden sekä muiden ihmisten näkökulman. (Suonsivu 2014, 269; Soback 2021, 58, 108.)

Valmentava johtajuus perustuu luottamukseen ollen arvostavaa, tavoitteellista ja osallistavaa yhteistoimintaa (Ristikangas & Grünbaum 2014, 13; Juuti & Vuorela 2015, 20; Ristikangas & Ristikangas 2017, 12). Yhteisellä pohdinnalla tavoitellaan näkyväksi sekä piileviä että näkyviä voimavaroja, joita henkilöillä on sekä niiden hyödyntämistä työsuorituksissa (Juuti & Vuorela 2015, 20; Ristikangas & Ristikangas 2017, 12). Näin yksilön potentiaaliset voimavarat vapautuvat ryhmän ja organisaation käyttöön ja vastaavasti koko ryhmän potentiaali voimaannuttaa yksilöitä. Parhaimmillaan yksilön ja ryhmän koko potentiaali saadaan organisaatiossa yhteiseen käyttöön. (Ristikangas & Grünbaum 2014, 13.) Valmentavan johtamisen, joka osallistaa henkilöstöä pohdintaan ja itsenäiseen ongelmanratkaisuun, on todettu olevan tehokkaampaa oppimisen kannalta, kuin pelkkä palautteen antaminen (McCarthy & Milner 2013, 769). Myös oppimisen sekä osaamisen kehittämisen katsotaan olevan valmentavan johtamisen tavoitteita (Välilä 2014, 58).

3.1 Esihenkilön rooli

Esihenkilön roolin on jo pidemmän aikaa ajateltu koostuvan kahdesta osa-alueesta: manager ja leader. Management johtaminen on asioiden johtamista, joka tuottaa informaatiota ja tuloksia sekä asettaa selkeitä vastuita ja tavoitteita. Managerin roolissa esihenkilö keskittyy organisaation perustehtävään muuntaen strategian tavoitteelliseksi tehtäväkokonaisuuksiksi ja prosesseiksi. (Suonsivu 2014, 267; Ristikangas & Grünbaum 2014, 27.) Managerin roolissa esihenkilö valvoo alaisiaan, palkitsee heitä sekä suunnittelee toimintaa ja organisoii tehtäviä (Suonsivu 2014, 267). Tyypillisiä managerin tehtäviä ovat hallinnolliset tehtävät (Ristikangas & Grünbaum 2014, 27).

Leadership-johtamisen keskiössä on ihmisten johtaminen, jossa esihenkilö motivoi ja inspiroi alaisiaan (Suonsivu 2014, 267; Ristikangas & Grünbaum 2014, 27). Leaderin roolissa

esihenkilö osoittaa työyhteisön suunnan ja ohjaa työntekijöitä toimimaan mission ja arvojen mukaisesti toimien itse esimerkkinä (Ristikangas & Grünbaum 2014, 27). Esimerkillään johtava esihenkilö on innostunut työstänsä, inhimillinen ja ihmisläheinen (Väilä 2014, 58).

Leader-johtamistyyliässä ja valmentavassa johtamistyyliässä on vahva yhteneväisyys. Valmentavalla johtamisella on yhteytensä myös innovaatioteoriaan. Innovatiivisuus on yksi organisaatioiden keskeisimmistä haasteista sen ollessa sidoksissa kykyyn kehittää ja hallita jatkuvia muutoksia. Organisaatioilta vaaditaan kykyä opetella pois vanhasta ja uusien ajattelun- ja toimintatapojen nopeaa omaksumista ja kehittää uusia toimintamalleja. Valmentava johtajuus antaa näihin menetelmiä sekä keinoja. (Suonsivu 2014, 268.)

Soback (2021, 84) taas kuvaa valmentavalla johtajalla olevan kolme erilaista roolia: personal trainer, ajattelukumppani ja empaattinen kanssakulkija. Roolit näyttäytyvät eritavoin erilaisissa tilanteissa painottaen erilaisia asioita. Jokaisella roolilla on tärkeä osuutensa valmentavan johtajuuden kokonaisuudessa. Roolien hyödyntäminen vaatii esihenkilöltä tilanetta.

Personal trainer -roolissa esihenkilö on aidosti kiinnostunut henkilöstön arjen toiminnasta ja sen ohjaamisesta auttaen asettamaan ja saavuttamaan tavoitteita tekemättä valintoja henkilöstön puolesta. Personal trainerin roolin keskiössä on tavoitteiden, toimintojen ja aikataulujen määrittäminen, edistymisen ja tulosten seuranta sekä haasteiden ratkominen. Personal trainer ohjaa työntekijöitä eteenpäin rohkaisten ottamaan askelia kohti tavoitetta ja konkreettisia tekoja. Näin esihenkilö auttaa henkilöstöä kasvamaan omassa voimassaan, joka tarkoittaa rohkeutta toimia tavoitteellisesti vieden aloitetut prosessit loppuun asti, kykyä ylittää esteitä ja haasteita ja kykyä kantaa vastuuta itsestä ja oman työn johtamisesta. Personal trainerin rooli on hyödyllinen etenkin tilanteissa, joissa arjen ongelmanratkaisua tarvitaan. (Soback 2021, 84–85.)

Ajattelijakumppanin roolissa esihenkilö on kiinnostunut henkilöstön kokonaisvaltaisen ajattelun kehittämisestä. Tällöin esihenkilö ja henkilöstö tutkiskelevat ideoita ilman sen suurempia suorituspaineita. Ajattelijakumppanin roolissaan esihenkilö auttaa tunnistamaan nykyisiä ajattelun- ja toimintatapoja, haastaen ja kannustaen luovaan ajatteluun ja yhteiseen innovointiin uusien näkökulmien luomiseksi. Ajattelukumppanina esihenkilö ohjaa henkilöstöä ylöspäin, katsomaan asioita laajemmin auttaen ymmärtämään asioita kokonaisuutta ja yksittäisten osa-alueiden välistä yhteyttä toisiinsa. Ajattelukumppanina esihenkilö auttaa henkilöstöä tunnistamaan kehityskulkua ja ennakoimaan tulevaa sekä hahmottamaan yksittäisten valintojen vaikutusta kokonaisuuden näkökulmasta. Ajattelukumppanina toimiva esihenkilö auttaa henkilöstöä kasvamaan viisaudessaan, joka tarkoittaa laajemman kokonaisuuden ymmärtämistä, syy-seuraussuhteiden tunnistamista ja oman ajattelun reflektointia.

Ajattelijakumppanin rooli on hyödyllinen tilanteissa, jossa henkilöstöllä on tarve tuoda esille omia ajatuksiaan hahmottaakseen monimutkaisia kokonaisuuksia. Yhteisen ajattelun pohjalta voidaan varmistua, että henkilöstön omatoiminen päätöksenteko ja toimiminen ovat linjassa kokonaisuuden kanssa. (Soback 2021, 86–87.)

Empaattisen kanssakulkijan roolissa esihenkilö on kiinnostunut henkilöstön kokonaisvaltaisesta hyvinvoinnista, kasvusta ja kehitymisestä ihmisenä sekä työyhteisön jäsenenä. Empaattisen kanssakulkijan roolissaan esihenkilö luo tilan henkilöstölle, jossa tämä kokee tulewansa kuulluksi, ymmärretyksi ja hyväksytyksi. Empaattisena kanssakulkijana esihenkilö ohjaa henkilöstöä sisäänpäin, joka tarkoittaa hyväksyvän ja syvemmän yhteyden löytämistä itseensä ja muihin, tunnistamaan omia tarpeita, unelmia, toiveita ja huolia. Esihenkilö empaattisena kanssakulkijana tuo johtamiseen hyväksyvää lempeyttä ja on kiinnostunut siitä, kuinka työntekijät voivat ja miten he viihtyvät työssään, mitä työntekijät odottavat ja vaativat itseltään, muilta sekä johtamiselta kohdaten henkilöstön arvostaen ja hyväksyen. Empaattisen kanssakulkijan rooli on hyödyllinen tilanteissa, jossa työntekijä kaipaa kuuntelijaa oman tilanteen ja tunteiden purkamiselle. (Soback 2021, 88–89.)

Johtaminen pohjautuu aina johonkin ihmiskäsitykseen ja näin ollen esihenkilön oma ihmiskäsitys vaikuttaa hänen johtamistyyliinsä. Optimistisen ihmiskäsityksen omaava esihenkilö uskoo jokaisen olevan arvokas ja ainutlaatuinen, aktiivinen toimija. Optimistisen esihenkilön johtamistyyli on oikeudenmukainen, tunteet huomioon ottava, arvostava, neuvotteleva, kannustava sekä työntekijöiden kehittymistä tukeva. (Suonsivu 2014, 267–268.)

3.2 Valmentavan esihenkilön ominaisuudet

Esihenkilön olemuksen tulisi olla aito, tunneälyn omaava, luottamusta rakentava, arvostava, osallistava ja pohdiskeleva. Esihenkilöiden valmennustaitojen kehittämiseen tulisi panostaa. Valmennustaitoja ovat kuuntelu, havainnointitaidot, taito esittää kysymyksiä ja antaa palautetta sekä asettaa tavoitteita yhdessä henkilöstön kanssa. Valmentava johtaminen johtamisen muotona vaikuttaa positiivisesti luottamuksen, vastuunoton, oppimisen ja sitoutumisen kehittymiseen. (McCarthy & Milner 2013, 774-775.)

Toiminnan johtaminen, ihmisten johtaminen sekä valmentava johtaminen yhdistyvät puhuttaessa hyvästä johtamisesta (Suonsivu 2014, 268; Ristikangas & Grünbaum 2014, 27). Valmentajan roolissa esihenkilö sparraa, ajatteluttaa ja oivalluttaa alaisiaan löytämään omat vahvuutensa ja potentiaalinsa työn tekemiseen. Koko työyhteisön osaamisen pitäisi olla tiimin käytössä ja hyödyttää koko työyhteisöä. Kiinnostuksen osoittaminen, kuuntelu, kysely ja läsnäolo ovat valmentava esihenkilön tärkeimpiä tehtäviä. (Ristikangas & Grünbaum 2014, 27.)

Valmentava johtaminen koetaan alaisen oivalluttamiseksi, kannustamiseksi ja tukemiseksi (Välilä 2014, 58). Valmentavassa johtamisessa oleellisena elementtinä on yhteinen pohdinta asioista, jotka sujuvat hyvin sekä asioista, joissa olisi kehitettävää (Juuti & Vuorela 2015, 20; Ristikangas & Ristikangas 2017, 12; Ristikangas & Grünbaum 2014, 13). Valmiiden ratkaisujen tarjoamisen sijasta valmentavan esihenkilön tulisi osata esittää kysymyksiä, jotka herättävät työntekijää pohtimaan. Ratkaisu, joka syntyy dialogin kautta, on useimmiten vahvempi, myös tukee itsenäiseen ongelmanratkaisuun ja päätöksen tekoon. (McCarthy & Milner 2013, 771.) Ajattelu- ja toimintatapojen aktiivinen tutkiminen, tietoisuus itsestä ja toimintatavoista ja niiden kehittämisestä mahdollistavat tilannetajuisen toiminnan ja jatkuvan uudistumiskyvyn muuttuvassa toimintaympäristössä (Soback 2021, 111).

Sosiaali- ja terveysalan ammattilaisten näkökulmasta katsottuna valmentavaan johtajuuteen liitetään esihenkilön ammattitaito, johon sisältyy hyvä paineensietokyky ja taito ratkaista ongelmatilanteita. Kannustus, vuorovaikutustaidot, rakentava palautteenantaminen, motivointi ja rohkeus vastuunkantoon ovat valmentavan esihenkilön ominaisuuksia. Esihenkilön tulee olla luotettava, helposti lähestyttävä, henkilöstöä arvostava, tuntea henkilöstö ja tukea heitä tarpeen mukaan. Valmentava esihenkilö kohtelee kaikkia työntekijöitä tasa-arvoisesti ja oikeudenmukaisesti. (Sankari 2018, 53.) Esihenkilön ominaisuuksista kuunteleminen, vastuiden organisoiminen ja työntekijän sparraus kohti parempaa suoritusta, ovat ominaisuuksia, jotka ovat merkityksellisiä työntekijän omalle kehitymiselle (Roitto 2018, 49-50). Kokonaisvaltaisesti ajateltuna valmentava esihenkilötyö on työssäolon ja sujuvan työn tekemisen mahdollistaja, kaikessa esihenkilön toiminnassa mukana oleva toimintatapa (Uutela 2019, 77).

Valmentavan johtajuuden perusta on myötätunto, joka on tasapainoinen yhdistelmä välittämistä ja hyväksymistä. Se on aitoa kiinnostusta henkilön kehittymistä kohtaan sekä halua nostaa olemassa oleva potentiaali parrasvaloihin hyväksyen toinen sellaisena kuin hän on ja jatkuvasti kehittyvänä yksilönä vahvuuksineen ja heikkouksineen. Myötätunto on myös inhimillistä kohtaamista yksilöllinen tilanne huomioiden. (Soback 2021, 62-63.)

Esihenkilö on keulakuva, esimerkki ja roolimalli, joka ajattelee oman edun sijasta yhteistä etua. Esihenkilöllä tulee olla tunneälykkyyttä, empatiakykyä ja hyvät keskustelutaidot. Toisen tunteiden tunnistaminen ja tarkkaavainen kuunteleminen tukevat avoimen ja turvallisen keskustelukulttuurin rakentumista, joka vahvistaa luottamusta, tunnesiteitä ja yhteenkuuluvuuden tunnetta. Hyvät keskustelutaidot ovat hyvän johtamisen edellytys, mutta tänä päivänä sen lisäksi esihenkilöltä tarvitaan myös kykyä motivoida ja ohjata. Esihenkilö on suunnan näyttäjä, jolta odotetaan myös kykyä tehdä päätöksiä. (Ali 2022.)

3.3 Esihenkilön ja työntekijän välinen vuorovaikutussuhde

Esihenkilön ja alaisten välinen vuorovaikutussuhde on valmentavan johtamisen keskiössä. Valmentavan johtamisen tärkein ydin on vuorovaikutus, dialogisuus, kyseleminen, kuunteleminen, asioiden analysoinnin taito, havainnointitaito, palaute, tavoitteista keskustelu, ohjaaminen, neuvominen, empaattisuus, rehellisyys, puolueettomuus sekä kyky tunnistaa alaisten tarpeita soveltaen valmentajan roolia ja kehittäen alaisten kyvykkyyttä, oppimista ja tunnistamaan omaa potentiaalia. (Suonsivu 2014, 268-269.) Hyvä vuorovaikutus vahvistaa luottamusta ja avoimuutta ja vastaavasti luottamus ja avoimuus parantavat vuorovaikutuksen laatua (Juuti & Vuorela 2015, 27).

Valmentavan johtamisen painopiste on turvallisessa ja arvostavassa vuorovaikutussuhteessa, jossa työntekijä uskaltaa ilmaista itseään ja ajatella ääneen ilman, että hänellä on pelko tuomitukseksi tulemisesta tai väheksymisestä. Turvallisuus luo mahdollisuuden ajatella, pohtia, kokeilla ja oppia yksin sekä yhdessä työyhteisön kanssa. (Soback 2021, 110.)

Valmentavan johtamisen keskeinen työkalu on yhteinen pohdinta asioista, jotka sujuvat sekä asioista, joissa olisi kehitettävää. Yhteisen pohdinnan tavoitteena on nostaa esille piilevät ja näkyvät voimavarat, joita työntekijällä on ja saada ne hyötykäyttöön työsuorituksessa. (Juuti & Vuorela 2015, 20.) Valmentava johtaja kiittää ja kannustaa työntekijöitä heidän työssään, joka vahvistaa heitä ihmisinä. Kiittäminen ja kannustaminen luovat keskinäistä arvostusta ja synnyttää hyvinvointia yksilölle sekä työyhteisölle. (Soback 2021, 111.)

Valmentavan esihenkilön ja valmennettavan työntekijän välinen suhde on hyvä, kun se on avoin, keskusteleva, luottamuksellinen ja tasapuolinen (Välilä 2014, 71). SoteDialogit muutoksessa -johtaminen, työhyvinvointi, tuloksellisuus ESR-hankkeessa dialogisen johtamistavan keskeisiksi tekijöiksi, top seven -tekijöitä olivat kuunteleminen, arvostaminen, tasapuolisuus, tuen ja avun tarjoaminen, kannustaminen ja innostaminen, rohkaisu ja laaja johtamisosaaminen sekä vaikutus- ja osallistumismahdollisuudet. (Laaksonen & Ollila 2022, 66-67; Loppela & Syvänen 2020, 290-291.)

Dialogisen johtamisen lisäksi organisaatiossa tulisi olla rakenteet ja kulttuuri, jotka edistävät dialogia ja niissä kehittymistä. Tämänkaltaisia yhteistyörakenteita ovat esimerkiksi palaverikäytännöt, kehityskeskustelut, kehittämispäivät ja työyhteisön pelisäännöt. (Laaksonen & Ollila 2022, 71.) Dialoginen suhde ei ole vain verbaliikkaa. Syvin dialogisuuden muoto on toisen kohtaamisessa. Kohtaaminen jättää aina jälkensä, se tuntuu ja vahvistaa rakentuvaa yhteistyösuhdetta. Aito kohtaaminen rakentuu sekä läsnäolosta että vastuullisuudesta ja tuottaa kummallekin osapuolelle yhteyden kokemuksen. Kohtaamisessa tullaan nähdyksi

ja syntyy arvostuksen kokemus. Tekemisillä ja ajatuksilla on merkitystä. (Ristikangas & Ristikangas 2018, 83-87.)

Valmentava johtamismenetelmä parantaa esihenkilön ja henkilöstön välistä vuorovaikutussuhdetta ja luottamusta. Esihenkilön läsnäolo, empatia, joustavuus ja aito kuunteleminen ja aktiivinen palautteen antaminen sekä avoimuus uusille ideoille viestivät työntekijälle arvostusta ja tuovat kuulluksi tulemisen tunnetta, mutta myös antaa esihenkilölle mahdollisuuden syvällisemmin ymmärtää työntekijän näkökulmia, joka vaikuttaa positiivisesti luottamukseen vuorovaikutussuhteeseen. (McCarthy & Milner 2013, 770; Ali ym. 2021, 145.) Edellytys valmentavan johtamisen onnistumiselle on nimenomaan luottamus (McCarthy & Milner 2013, 773).

3.4 Valmentavan esihenkilön arjen työkalut

Uutelan (2019, 78) mukaan valmentavan esihenkilön käyttämistä työkäytännöistä voidaan erottaa kolme kategoriaa: esihenkilön tuki ja ohjaus, työntekijän ja esihenkilön keskustelut sekä esihenkilön oma käyttäytyminen esimerkkinä.

Valmentavaa johtajuutta voidaan soveltaa erilaisissa arjen työtilanteissa. Valmentava johtaminen lähestymistapana on erinomainen esimerkiksi tiimipalavereissa, kehityskeskusteluissa, erimielisyyksien käsittelyssä ja strategian jalkauttamisessa. (Soback 2021, 101.)

Tuki ja ohjaus

Esihenkilön tuki ja ohjaaminen tulee esille arjen työtilanteiden tukemisessa, työntekijän yksilöllisessä tukemisessa, tiimin ja työyhteisön tukemisessa sekä työssä oppimisen ja osaamisen tukemisessa. Esihenkilön tuki ja ohjaus tulee parhaiten esiin silloin, kun esihenkilö on mukana työntekijöiden arjessa. Esihenkilö on saatavilla ja tukee henkilöstöä arkipäivän kaikissa työtilanteissa. Erityisesti esihenkilön tuki tulee esille haastavissa ja ongelmallisissa työtilanteissa. Tuen pyytämistä esihenkilöltä helpottaa, kun esihenkilö koetaan helposti lähestyttäväksi. (Uutela 2019, 78-79.)

Valmentava johtaja ohjaa henkilöstöä kysymyksiin kohti yhteistä ajattelua, ongelmanratkaisua ja jatkuvaa oppimista. Kysymyksillä ohjaaminen aktivoi työyhteisön jäseniä arvostamaan yhteiseen vuorovaikutukseen, itsenäiseen ajatteluun sekä kehittää ongelmanratkaisutaitoja. (Soback 2021, 110.) Ohjaaminen kysymyksillä aktivoi itsenäistä ajattelua, reflektoinnin prosessia johtaen uusiin ideoihin ja oivalluksiin, keskittyneeseen tekemiseen ja kokonaisvaltaiseen kasvuun. Kysymyksiin valmentava johtaja herättää tietotaitoa ja osaaminen saadaan parhaassa tapauksessa jalkautettua koko työyhteisön ja toiminnan hyötykäyttöön.

Kysymyksillä esihenkilö viestii arvostusta sekä aitoa kiinnostusta toisen ajatuksiin ja niiden hyödyntämiseen. (Soback 2021, 133.)

Työntekijän yksilöllisessä ohjaamisessa on tärkeää työntekijän kannustaminen ja se, että esihenkilö tuo esille työntekijän vahvuudet ja kehittämisen kohteet. Palaute lisää työntekijän itsetuntemusta. Työntekijää oivalluttamalla, tukemalla ja ohjaamalla esihenkilö kehittää työntekijän itseohjautuvuutta. (Uutela 2019, 79.) Työssäjaksamisen ja työhyvinvoinnin näkökulmasta tarkasteltuna on merkityksellistä se, että esihenkilö tukee perheasioiden ja työn yhteen sovittamista (Uutela 2019, 80).

Lähtökohtana tiimin ja työyhteisön tukemiselle on se, että esihenkilö koetaan arjessa läsnä olevaksi esihenkilöksi, osaksi tiimiä. Valmentavan esihenkilön toiminnassa on tärkeää se, että tiimiläiset pidetään ajan tasalla organisaation asioista. Erityisesti muutostilanteissa esihenkilön tuen merkitys korostuu. Esihenkilön toimintatavat näkyvät työilmapiirissä ja vaikuttavat työyhteisössä yhteisöllisyyden tunteen muodostamiseen. Esihenkilö voi vahvistaa yhteisöllisyyden kokemuksen tunnetta ja mahdollistaa osaamisen jakamista järjestämällä työntekijöille mahdollisuuden yhteiseen keskusteluun. Näin työntekijällä on mahdollisuus jakaa ja reflektoida kokemuksiaan yhdessä muiden kanssa. Keskustelemaan työkuultuurin edistäminen kuuluu valmentavan esihenkilön toimintatapoihin. (Uutela 2019, 81.)

Valmentava johtaja tarjoaa tukea työntekijän etenemiseen tekemättä asioita hänen puolestaan. Valmentava johtaja ylläpitää kulttuuria, joka mahdollistaa omatoimisuuden, itsenäisyyden ja vastuunkannon ylläpitämällä jatkuvaa kehittymistä ja kasvua. Vastuuttamisen ja tuen keskinäinen tasapaino on onnistuneen valmentavan johtamisen edellytys. (Soback 2021, 78.) Valmentava johtaja mahdollistaa jokaiselle tilan johtaa omaa työtään ja kasvua, mutta on myös tarvittaessa tukena ja sparraajana. Sparraus ja tukena oleminen tarvittaessa viestii välittämistä ja vahvistaa yksilön sekä työyhteisön pitkäjänteistä kasvua osana organisaation laajaa kokonaisuutta. (Soback 2021, 111.)

Arvostava ja tukeva ympäristö alkaa muotoutumaan ensimmäisistä kohtaamisista eikä sen muotoutuminen lopu koskaan. Kyse ei ole yksittäisestä vaiheesta vaan jatkuvasta prosessista. Työntekijän yksilöllisessä ohjaamisessa on tärkeää työntekijän kannustaminen ja se, että esihenkilö tuo esille työntekijän vahvuudet ja kehittämisen kohteet. Palaute lisää työntekijän itsetuntemusta. Työntekijää oivalluttamalla, tukemalla ja ohjaamalla esihenkilö kehittää työntekijän itseohjautuvuutta. (Uutela 2019, 79.). Arvostavassa ja tukea antavassa ilmapiirissä arvostetaan kaikkia asemasta riippumatta, kuunnellaan jokaisen mielipiteitä, rakennetaan vahvuuksien ja onnistumisien varaan sekä kohdataan ihmiset hyväksyvästi ja empaattisesti. Valmentava johtaja luo ympäristön, jossa on lupa kysyä, esittää mielipiteitä, pyöritellä ajatuksia ääneen, tuoda esille mahdollisia huoliakin sekä kokeilla uusia

toimintatapoja. Epäonnistumiset nähdään oppimisen paikkana, kasvun välivaiheina, jossa valmentava johtaja on tukena ratkaisujen löytämiseksi. Tällaisessa ympäristössä voi haastaa toimintatapoja ja esittää kehitysehdotuksia, luottaen jokaisen ammattitaitoon. Arvostava ja tukea antavassa ilmapiirissä jokainen voi kokea kuuluvansa joukkoon omana itsenään, jossa valmentava johtaja kannustaa jokaista toimimaan omien vahvuuksien kautta. (Soback 2021, 121-124.)

Keskustelut

Hyvän ja henkilöstön hyvinvointia tukevan johtamisen keskeinen periaate on keskustelu työntekijöiden kanssa ottaen huomioon heidän mielipiteensä. Esihenkilön tehtävänä on sovittaa yhteen erilaisia näkökulmia niin, että työhön liittyvät päämäärät voidaan saavuttaa. (Juuti & Vuorela 2015, 24.) Keskusteleva johtamistapa luo työyhteisöön avoimen, luottamuksellisen, avuliaan ja arvostavan ilmapiirin (Juuti & Vuorela 2015, 95). Valmentavan esihenkilön työkäytänteiden toisessa kategoriassa on esihenkilön ja työntekijän väliset keskustelut. Näitä keskusteluja ovat kehitys-, tavoite- ja palautekeskustelut. (Uutela 2019, 83.)

Kehityskeskustelu valmentavalla työotteella toteutettuna on sitä, että kaikille yhteisen keskustelurungon ympärillä käydään avointa vuorovaikutteista dialogia, jossa käydään läpi mennyttä ja suunnataan katse tulevaan. Työntekijä on subjekti ja keskustelua käydään työntekijän näkemykset keskiössä. (Uutela 2019, 85.) Keskustelussa esihenkilön tapa huomioda työntekijä yksilöllisesti on osoitus esihenkilön valmennuksellisesta työotteesta (Uutela 2019, 86).

Kehityskeskustelu mahdollistaa asianosaisille avoimen ja luottamuksellisen tilaisuuden vaihtaa mielipiteitä ja työskentelytapoja. Kehityskeskustelun tarkoituksena on perehtyä työskentelyyn laajemmin ja hahmottaa tulevaisuutta tehden yhteisiä sopimuksia ja suunnitelmia yksilöllisistä työhön liittyvistä tavoitteista. (Juuti & Vuorela 2015, 97.) Kehityskeskustelussa esihenkilö on kuin tutkija, jonka keskeisin tehtävä on kuunnella ja kuulla mielipiteitä ja näkökulmia (Juuti & Vuorela 2015, 99).

Kehityskeskustelun ytimessä ovat odotukset, toiveet ja arvostava palaute puolin ja toisin. Kehityskeskustelussa valmentava johtaja luo turvallisen ja hyväksyvän ilmapiirin itsetutkimiselle, ammatillisen ja henkilökohtaisen kasvun tukemiselle sekä toiveiden ja tavoitteiden esiintuomiselle, joihin pyritään mahdollisuuksien mukaan löytämään keinoja. Kehityskeskustelussa valmentava johtaja auttaa työntekijää arvioimaan omaa suoriutumistaan ja löytämään vaihtoehtoisia tapoja tulevaisuuteen. Kehittämisen ensisijainen kohde kehityskeskustelussa on esihenkilön ja työntekijän välinen yhteistyö ja vuorovaikutussuhde. Kehittämistavoitteissa on tärkeää palata säännöllisesti etenemisen seurantakeskusteluun osana arjen keskusteluja. (Soback 2021, 102-103.)

Tavoitekeskustelussa valmentavan työotteen omaava esihenkilö auttaa työntekijää ymmärtämään tavoitteen asettelun taustan ja tavoitteen merkityksen osana jokaisen henkilökoh- taista työskentelyä (Uutela 2019, 87). Valmentavalla otteella käytävässä keskustelussa keskustelu on aidosti vuorovaikutteinen tapahtuma, jossa molemmat osapuolet tuovat oman näkemyksensä esille. Yhdessä määriteltäyn tavoitteeseen on helpompi sitoutua ja tavoitteesta tulee työtä ohjaava asia. (Uutela 2019, 90.) Tavoitekeskustelu toimii myös palauteenannon välineenä (Uutela 2019, 87).

Palautekeskustelu on vuorovaikutteinen tilanne, jossa työntekijän ääni tulee kuuluviin. Palautekäytäntöjen kehittämisessä esihenkilö toimii esimerkkinä koko työyhteisölle. Valmentava esihenkilö ottaa mielellään palautetta vastaan oman toimintansa kehittämiseksi ja toimii samalla esimerkkinä koko työyhteisölle palautteen antamisessa ja vastaanottamisessa. (Uutela 2019, 92.) Myönteisen palautteen kautta koetaan saavan onnistumisen kokemuksia ja lisäksi palaute auttaa oman kehittymisen havaitsemisessa. Myönteinen palaute lisää motivaatiota ja työssä jaksamista. (Uutela 2019, 92.) Kehittävä palaute on merkityksellistä työssä kehittämisessä, koska sen avulla huomataan niin omat hyvät toimintatavat kuin omien toimintatapojen kehittämisen paikat. Palautteenannossa esihenkilön toiminnan tulisi olla ohjauksellista ja oivalluttavaa, jotta työntekijä ymmärtää sen, mistä on kyse ja mitä voisi tehdä toisin. (Uutela 2019, 93.) Palaute tulisi saada heti, kun aihetta palautteeseen on, jotta mahdolliset väärät toimintatavat saadaan ajoissa oikaistua (Uutela 2019, 93-94). Palautteenantotilanteen tulee olla vuorovaikutuksellinen tilanne, jossa molemmat osapuolet voivat tuoda keskusteluun oman näkemyksensä asiasta. Tämä tukee parhaiten kehittämisenäkökulmaa. (Uutela 2019, 95.)

Tiimipalavereissa valmentava ote johtamisessa näkyy yhteisenä keskusteluna sekä havaintojen ja näkökulmien esille nostamisena. Valmentava esihenkilö ohjaa keskustelua eteenpäin, kohti laajempaa kokonaisuutta syventäen henkilöstön tietoisuutta. Tällöin tiimipalaverit eivät ole valikoima irrallisia keskusteluja vaan prosessi, jolla saadaan aikaan ja kehitetään yhtenäisesti. Tiimipalavereissa on tilaa oivalluksille, mutta valmentava esihenkilö tarvittaessa vetää keskustelun jämäkästi takaisin ydinkysymykseen, mikäli keskustelu lähtee rön- syilemään asian vierestä. Valmentava ote tekee tiimipalavereista tuloksellisia ja tietoisuutta tukevia. Kyselevä, kuunteleva ja yhteiseen keskusteluun osallistava johtamistyyli luo yhteneväisyyttä ja toinen toistaan tukevaa tiimityöskentelyä. (Soback 2021, 102.)

Esimerkillä johtaminen

Valmentavan esihenkilön työkäytänteiden kolmannessa kategoriassa on esihenkilön oma käyttäytyminen esimerkkinä. Esihenkilön omalla käyttäytymisellä ja toiminnalla on suuri merkitys työnteolle, ilmapiirille ja työyhteisön muille jäsenille. Esihenkilö pystyy omalla

toiminnallaan osoittamaan työntekijän arvostamista ja työntekijän yksilönä huomioon ottamista. Toisia arvostava asenne lisää työilmapiirin avoimuutta ja työntekijöiden luottamusta esihenkilöön. Esihenkilö toimii esimerkkinä myös työhyvinvoinnista ja omasta terveydestä huolehtimisessa. Valmentava esihenkilö ottaa mielellään palautetta vastaan oman toimintansa kehittämiseksi. Näin toimien esihenkilö edistää omalla esimerkillään myös palautekulttuurin kehittymistä organisaatiossa. (Uutela 2019, 100-102.)

Valmentava johtaja rakentaa luottamusta olemalla johdonmukainen, avoin, empaattinen, rauhallinen ja antamalla tukea ja osoittaen anteeksiantoa. Luottamus on ennakoitavuutta, joka luo turvallisuudentunnetta. Haastavissa tilanteissa henkilöstö kohdistaa huomionsa esihenkilön reagoititapaan. Esihenkilön reagoititapa vaikuttaa työyhteisöön. Esihenkilön oma rauhallisuus ja vakaa olemus auttaa koko työyhteisöä pysymään rauhallisena haastavissa tilanteissa. Valmentava johtaja kohtaa itsensä ja muut inhimillisesti eikä virheisiin ja epäonnistumisiin jäädä jumiin. Tässä on kyse kyvystä jättää asiat taakse ja kohdistaa katse tulevaan. (Soback 2021, 128-129.)

4 Työhyvinvointi

Työhyvinvoinnin kokonaisuuden muodostavat työ ja sen mielekkyys, terveys, hyvinvointi ja turvallisuus. Työhyvinvointia parantavia tekijöitä ovat muun muassa motivoiva ja hyvä johtaminen, työolosuhteet sekä työntekijöiden ammattitaito ja työyhteisön ilmapiiri. (Sosiaali- ja terveysministeriö.) Työhyvinvointiin vaikuttaa työ itsessään: työn intensiivisyys ja mielekkyys. Työhyvinvointiin vaikuttavat sekä henkilön osaaminen, että omat elämäntavat. Vaikuttamis-, osallistumis- ja kehittämismahdollisuus, palkkaus ja muut palkkiot ovat osatekijöitä työhyvinvoinnin kokonaisuudessa. Työyhteisön ilmapiirin ja ihmissuhteiden rooli on merkittävä. Työhyvinvointia tukee työyhteisön ryhmähenki, vuorovaikutteisuus ja sosiaalinen tuki. Lisäksi työhyvinvointiin vaikuttavuutta on esihenkilötyöllä ja johtamiseen liittyvillä tekijöillä, kuten oikeudenmukaisuudella ja vuorovaikutteisuudella sekä organisaatiotekijöillä. Johtamisella on erityinen asema työhyvinvointiin vaikuttamisessa johtuen siitä, että johtamisen avulla voidaan vaikuttaa kaikkiin edellä mainittuihin tekijöihin. Johtamisella voidaan vaikuttaa työyhteisön ihmissuhteisiin ja ilmapiiriin, työn sisältöön ja työympäristöön liittyvien tekijöiden kehittämiseen. (Juuti & Vuorela 2015, 23; Nurmi 2019, 28.)

Työhyvinvoinnista kertoo se, että työntekijöiden on mukava tulla töihin, työssä viihdytään, työtehtävät hoidetaan iloisella mielellä, työ on mielekästä ja työntekijä saa työn tekemisestä tyydytystä (Väliä 2014, 73). Työhyvinvointi on kokemuksena kokonaisvaltainen. Siihen sisältyy hyvä olo, riittävä osaaminen työn tekemiseen, hyvät työolosuhteet ja se, että jaksaa henkisesti tehdä työtä (Uutela 2019, 102). Erityisesti kokemus työn mielekkyydestä luo pohjaa työhyvinvoinnille (Uutela 2019, 110).

Työhyvinvoinnin kokonaisuuden ymmärtäminen on tärkeää. Kokonaisvaltaiseen hyvinvointiin kuuluu niin työstä, työpaikasta ja työyhteisöstä nousevat asiat kuin henkilökohtaisen elämäntilanteen asiat. (Uutela 2019, 102.) Työntekijän työ ja yksityiselämä linkittyvät vahvasti toisiinsa. Näiden osa-alueiden tasapainolla on merkittävä vaikutus työhyvinvointiin. (Tuominen 2021, 26.) Työhyvinvointi on varsin moniulotteinen kokonaisuus, jossa eri osiot vaikuttavat toisiinsa (Manka 2015, 107). Tuominen (2021, 19) toteaa systemaattisessa kirjallisuuskatsauksessa tutkiessaan tekijöitä, jotka johtamisessa vaikuttavat työhyvinvointiin terveydenhuoltoalalla, ettei johtaminen ole ainoa tekijä työhyvinvoinnin kokemiseen. Työhyvinvoinnin kokemiseen vaikuttavat useat eri tekijät henkilöstön uralta ja toimintaympäristöstä.

Työhyvinvointia edistävät monenlaiset tekijät, kuten motivaatio ja kiinnostus omaa työtä kohtaan, osaamisen kehittyminen, uralla eteneminen, työyhteisön hyvä henki sekä mukavat työkaverit, esihenkilö ja asiakkaat (Väliä 2014, 74). Mieleinen ja voimia antava työ, kannustava ilmapiiri, arvostus, keskinäinen tuki ja yhdessä oppiminen ovat työhyvinvointia lisääviä

tekijöitä (Erikson 2017, 88). Yksi tärkeimmistä työhyvinvoinnin lähteistä on työn hallinnan tunne. Tällä tarkoitetaan sitä, millä tavoin työntekijä voi vaikuttaa työtahtiinsa ja työtehtäviinsä. (Manka 2016, 28.) Sopivassa suhteessa vastuu ja vapaus mahdollistavat työntekijälle mieluisan tavan työskennellä hyödyntäen omia vahvuuksiaan ja toimia työtehtävässään vastuullisesti. Itsenäisyys eli autonomia lisää työhyvinvointia. Oman työn hallinnan mahdollisuus ja työtehtävien vaihtelevuus lisäävät mielenkiintoa ja osaamista sekä parantaa työhyvinvointia. (Tuominen 2021, 24.)

Organisaatiossa työhyvinvointia kannattaa kehittää tavoitteista käsin (Manka 2016, 80; Nurmi 2019, 29). Työhyvinvointi vaatii systemaattista johtamista, kuten strategista suunnittelua, toimia henkilöstön voimavarojen lisäämiseksi ja työhyvinvointitoiminnan jatkuvaa arviointia (Nurmi 2019, 29). Työhyvinvoinnin johtamisen periaatteisiin kuuluu tavoitteellisuus, turvallisuus ja yhteistoiminnallisuus (Nurmi 2019, 30). Hyvinvoiva henkilöstö tukee organisaation tavoitteiden saavuttamista ja se näkyy suoraan organisaation tuloksessa (Manka 2016, 81; Nurmi 2019, 29).

Työhyvinvointi koostuu työntekijän, työn, johtamisen, organisaation ja työyhteisön kokonaisuudesta. Mankan työhyvinvointimallissa johtamisen tulee olla osallistavaa ja kannustavaa. Työssä tulee olla vaikuttamisen ja oppimisen mahdollisuuksia. Työyhteisön tulee omata avoin vuorovaikutus, hyvät työyhteisötaidot sekä olla kokonaisuudessaan toimiva ryhmä pelisääntöineen. Organisaation työhyvinvointia tukevia piirteitä ovat tavoitteellinen, rakenteeltaan joustava ja jatkuvasti kehittyvä organisaatio toimivine ympäristöineen. (Manka 2015, 105-106.)

Työhyvinvoinnin edistämisestä on vastuussa niin työntekijät kuin työnantajakin. Työnantajan velvollisuuksiin kuuluu huolehtia hyvästä johtamisesta, työympäristön turvallisuudesta sekä työntekijöiden yhdenvertaisesta kohtelusta. (Sosiaali- ja terveysministeriö.) Johtamisella ja esihenkilötyöllä on suuri vaikutus työtyytyväisyyteen, sillä johtaminen ja esihenkilötyö vaikuttavat koko työyhteisöön ja siellä työskenteleviin ihmisiin (Välilä 2014, 75).

Työhyvinvoinnin edistäminen on johtajien, esihenkilöiden, työntekijöiden ja asiantuntijoiden yhteistyötä. Yhdessä luodaan laadukas työarki, jossa työ ja sen tekeminen on mielekästä, merkityksellistä, oikeudenmukaista ja sujuvaa. (Nurmi 2019, 28.) Työhyvinvoinnin kokonaisvaltainen toimintamalli pitää sisällään yksilön oman vastuun hyvinvoinnistaan sekä työnantajan vastuun pitää huolta työn tekemisen edellytyksistä tukien työntekijän työhyvinvointia. Työnantajan vastuu ei yksin tarkoita vain esihenkilöä, vaan myös työterveyshuoltoa, työsuojelua ja HR-asiantuntijoita. Edellä mainittujen asiantuntijoiden yhteistyö työhyvinvoinnin ylläpitämisessä ja kehittämisessä on avain asemassa. Vastuu työhyvinvoinnista ei ole

yksin kenelläkään toimijalla, vaan kokonaisvaltaisesti vastuu on kaikilla, myös työntekijällä itsellään. (Laine 2014, 10-11.)

4.1 Työntekijän ja työyhteisön rooli työhyvinvoinnissa

Vaikka organisaation ominaisuudet tukisivat kaikilta osin työhyvinvointia, niin työntekijä tulkitsee työpaikkaansa aina omien asenteidensa pohjalta (Manka 2015, 106; Manka 2016, 77). Työntekijät kokevat työhyvinvoinnin tunnetilana ja ennen kaikkea subjektiivisena kokemuksena omista lähtökohdistaan käsin (Uutela 2019, 102). Työntekijän tulkintaan työhyvinvoinnista vaikuttavat hänen psykologinen pääomansa, vaikuttamismahdollisuutensa työhön, terveys ja fyysinen kunto. Saman työyhteisön sisällä työntekijöiden työhyvinvointi voi vaihdella hyvin paljon. (Manka 2015, 106-107.)

Työhyvinvoinnin kokemisella on myönteisiä vaikutuksia työnteon kannalta. Työhönsä tyytyväinen työntekijä on tehokas, aikaansaava ja yksinkertaisesti sanottuna hyvä työntekijä. Hyvinvoiva työntekijä jaksaa paremmin sekä työssään että vapaa-ajallaan. (Väilä 2014, 76-77.) Työntekijällä on merkittävä rooli oman työkykynsä ja ammatillisen osaamisensa ylläpitämisessä (STM).

Työhyvinvoinnin lähtökohtana on aina työntekijä; hänen asenteensa, elämän- ja stressinhallintataitonsa (Nurmi 2019, 28). Omasta terveydestä ja toimintakyvystä huolehtimisessa työntekijän omalla toiminnalla on iso merkitys. Työntekijällä tulisi olla vastuullisuutta paitsi itsestään myös työkavereistaan. (Uutela 2019, 104.) Kaikki työyhteisön jäsenet voivat vaikuttaa omalta osaltaan työpaikan myönteiseen ilmapiiriin (STM).

Työyhteisötaitojen on todettu edistävän työyhteisön hyvinvointia. Sosiaali- ja terveysalan työyhteisötaitojen erityispiirteinä voidaan tunnistaa sovinnollisuus, vastuullisuus, moniammatillinen yhteistyö, yhdessä oppiminen, rakentava keskustelu ja yhteinen kehittäminen. (Laaksonen & Ollila, 2022, 65.) Sosiaali- ja terveysalan henkilöstön työtyytyväisyydestä puhuttaessa siihen voidaan sisällyttää oma asenne työtä kohtaan, ammatillinen kehittyminen, eettisyys, työn kehittäminen, työhön sitoutuminen ja hyvä johtaminen (Mäntynen ym. 2015, 20).

4.2 Johtamisen vaikutus työhyvinvointiin

Riittävän hyvällä johtamisella voidaan merkittävästi vaikuttaa työntekijöiden hyvinvointiin, työn imuun, sitoutumiseen sekä tuottavuuteen. Hyvä johtaminen on tietoinen valinta ja hyvinkin arkisia tekoja. Parhaimmillaan hyvä johtaminen on palvelevaa ja luo yhteisen työkuultuurin, jossa tuetaan ja kannustetaan toinen toista. (Työterveyslaitos b.) Sosiaali- ja terveysalan esihenkilöt pitivät valmentavaa johtamista merkittävimpana mahdollisuutena

työhyvinvoinnin lisäämiseen. Valmentava johtaminen lisäsi avoimempaa keskustelua ja luottamusta esihenkilöiden ja henkilöstön välillä. (Jyrä 2019, 25.) Luottamuksellisen ilmapiirin merkitystä ei tulisi vähätellä. Luottamukseen panostaminen lisää työhyvinvointia ja näin ollen on myös taloudellisesti kannattavaa. (Ristikangas & Ristikangas 2017, 172.)

Suomen terveystalouden palvelujärjestelmien keskeisiä voimavaroja ovat työtyytyväisyys ja työhyvinvointi. Hoitotyön johtajien tulisi olla ihmissuhdekeskeisiä ja olla enemmän läsnä yksiköidensä toiminnassa sekä sen kehittämisessä, joka lisää merkittävästi työhyvinvointia. (Tuominen 2021, 20.) Esihenkilöltä saatava kannustus ja tuki osaamisen kehittämiseen sekä kouluttautumiseen koetaan tärkeinä tekijöinä työhyvinvoinnin parantamiseksi (Tuominen 2021, 27).

Esihenkilötyöllä on erittäin suuri merkitys työhyvinvointiin (Eronen 2011, 222; Kinnunen 2017, 55). Johtamista voidaan pitää keskeisimpänä työhyvinvointiin vaikuttavana tekijänä (Eronen 2011, 222). Työhyvinvointia edistäviä johtamisen ja esihenkilötyön ominaisuuksia ovat esimerkiksi luottamus henkilöstön ja johdon välillä, avoin esihenkilötyö, henkilöstön kannustaminen ja työtehtävissä tukeminen, loogisuus ja tasa-arvoisuus sekä myönteisyys ja positiivisen ilmapiirin ylläpitäminen (Välilä 2014, 75). Arvostus ja vuorovaikutus parantavat työssä jaksamista. Itseään uudistava ja luova johtaja nähdään edistävän työhyvinvointia. Sosiaali- ja terveysalan henkilöstö kuvaa työhyvinvointia edistävää johtajuutta ymmärtäväisenä, rohkeana ja eettisenä, myös joustavuus koetaan arvostettavana ominaisuutena. (Tuominen 2021, 21.)

Hyvä johtaminen luo yleisesti työtyytyväisyyttä työyhteisöissä. Johtamiskoulutus on tärkeää, sillä johtajuuden ei ajatella olevan sisäsyntyinen ominaisuus. Tänä päivänä vahvasti korostuu tärkeänä tekijänä tasa-arvoisuus työntekijöiden ja sukupuolten välillä. Tasa-arvoinen ja demokraattinen johtaminen ovat nykypäivää, jossa johtajalta edellytetään tasa-arvoa johtajan ja työntekijän välillä. (Tuominen 2021, 19, 31).

Työhyvinvoinnin kokemus on moninainen ja hyvin yksilöllinen, mutta sen edellytykset luodaan työpaikalla. Johtamisella on osuutensa näihin edellytyksiin, jolla työhyvinvointia voidaan parantaa. Viestinnän selkeys ja toimivuus ovat perusta sille, että jokainen tietää toimintaohjeet ja pelisäännöt. Sosiaali- ja terveysalalla tehdään useimmissa toimintayksiköissä vuorotyötä ja henkilöstö on harvoin samaan aikaan paikalla, joten toimivan viestinnän merkitys korostuu. Selkeä viestintä luo luottamusta esihenkilön ja henkilöstön välille tuoden toimintaan läpinäkyvyyttä. Viestinnällä on merkittävä rooli sosiaali- ja terveysalan henkilöstön työhyvinvoinnissa. (Tuominen 2021, 22-23, 29-30.)

Osallistava, päätöksentekoon mukaan ottava, henkilöstön edustajana toimiva, vapautta ja vastuuta antava sekä joustava esihenkilö vahvistaa henkilöstön työhyvinvointia.

Esihenkilön ja työntekijän välinen luottamuksellinen ja arvostava vuorovaikutussuhde on erittäin tärkeä tekijä työhyvinvoinnin kokemiselle. Vuorovaikutussuhteeseen kuuluu myös haasteista puhuminen sekä palautteen antaminen. Ristiriitatilanteet ovat työelämän arkea ja niiden ratkaiseminen parantaa työhyvinvointia. Luottamuksellisen ja arvostavan vuorovaikutussuhteen luominen edellyttää esihenkilön läsnäoloa ja kokemusta siitä, että esihenkilö on helposti saatavilla. (Tuominen 2021, 30.) Vaikuttamismahdollisuudet ja kokemus, että esihenkilö kuuntelee henkilöstön ideoita, vahvistavat työhyvinvoinnin kokemusta, jolla on myös välitön yhteys hoidon laatuun. Esimerkiksi kotihoidossa työskentely on itsenäistä ja työhyvinvoinnin parantamisen kannalta olisi tärkeää, että henkilöstöllä on mahdollisuus osallistua päätöksentekoon sekä tehdä työhönsä liittyviä itsenäisiä päätöksiä. (Mäntynen ym. 2015, 21; Ruotsalainen ym. 2020, 10-11.)

5 Aiemmat tutkimukset ja opinnäytetyöt

Opinnäytetyössä tiedonhaku rajattiin johtamiseen, valmentavaan johtamiseen ja työhyvinvointiin. Opinnäytetyössä kirjallisuustietoa hyödynnettiin monialaisesti. Opinnäytetyössä tiedonhakua tehtiin LAB-Primon, PubMed kansainvälisen terveystieteiden viitetietokannan, Medic-tietokannan, Journal tiedelehtien ja artikkelien tietokannan, Google Scholarin sekä Finnan kautta hakien kansainvälisiä tutkimuksia, artikkeleita, pro gradu -tutkielmia sekä väitöskirjoja. Theseuksesta haettiin YAMK-opinnäytetöitä. Lisäksi kotimaisten artikkelien tiedonhakua tehtiin Arto-artikkeliviitetietokannasta.

Hakusanoina käytettiin työhyvinvoin*, sosiaal*, tervey*, valmen*, johta* sekä englanninkielisinä hakusanoina work well-being, job satisfaction, healthcare, manage*, coach*. Haku rajattiin vuosien 2011-2022 välille.

Tehtyjen tiedonhakujen mukaan valmentavan johtamisen vaikutuksesta työhyvinvointiin löydettiin tutkimuksia. Yliopistojen kasvatustieteiden tiedekunnasta väitöskirjatutkimus Valmentava esimiestyö työhyvinvointia ja työssäoppimista tukemassa (Uutela 2019). Väitöskirjassa todettiin, että valmentavan esihenkilön toiminta oli merkittävä työhyvinvointiin ja työssä oppimiseen vaikuttava tekijä. Valmentava esihenkilötyö, työssä oppiminen ja työhyvinvointi muodostivat toisiaan vahvistavan kokonaisuuden. Valmentava esihenkilö käytti työssä oppimiseen ja työhyvinvointiin monia eri keinoja ja menetelmiä.

Kauppateiden tiedekunnassa on tehty väitöskirjatutkimus Vastuullisen henkilöstöjohtamisen käytännöt työhyvinvoinnin näkökulmasta (Kinnunen 2017) sekä johtamiskorkeakoulun väitöskirjatutkimus Voimaannuttava johtaminen työtyytyväisyyden ja työkyvyn edistäjänä poliisilaitoksissa (Eronen 2011). Työhyvinvointiin liittyvä väitöskirja on tehty kasvatustieteiden ja psykologian tiedekunnasta Ikääntyvät ja työhyvinvointi 45-64 -vuotiaiden työssäjaksamiskokemuksia (Erikson 2017).

Kauppateieteellisestä tiedekunnasta on tehty Pro gradu -tutkielma aiheesta valmentavan johtamisen vaikutus henkilöstön työtyytyväisyyteen (Välilä 2014). Tutkielman mukaan johtamisella ja esimiestyöllä on suuri vaikutus työtyytyväisyyteen. Tutkielmassa todettiin, että valmentava johtaminen lisää henkilöstön työtyytyväisyyttä.

Tehtyjen tiedonhakujen mukaan YAMK-opinnäytetöitä löydettiin Johtamisen vaikutus työhyvinvointiin (Tuominen 2021), Pieniä asioita, joilla on valtava merkitys, valmentavan johtamisen haasteet ja mahdollisuudet vanhustyössä (Jyrä 2019), Johtamisen kehittäminen poliisilaitoksessa, valmentava johtaminen osaksi asiantuntijaorganisaation johtamista (Roitto 2018) ja Valmentava johtaminen ja henkilöstön vaikutusmahdollisuudet työssä, työhyvinvoinnin kehittämishanke (Sankari 2018).

Tehtyjen tiedonhakujen mukaan työhyvinvointiin liittyviä tieteellisiä artikkeleita ovat Enhancing nurses well-being through managerial coaching (Ali ym. 2021), Työhyvinvointi on jokaisen asia (Nurmi 2019) ja Which factors are related to Finnish home care workers' job satisfaction, stress, psychological distress and perceived quality of care (Ruotsalainen ym. 2020). Valmentavaa johtamista käsitteleviä tieteellisiä artikkeleita ovat Managerial coaching: challenges, opportunities and training (McCarthy & Milner 2013), Linking managerial coaching and leader- member exchange on work engagement and performance (Tanskanen ym. 2019) ja Valmentava johtaminen henkilöstöjohtamisen muotona (Suonsivu 2014).

Suonsivun (2014) tutkimuksen mukaan organisaatiotason johtamisessa kehitettävää olisi henkilöstöjohtamisessa, jonka suurin heikkous tutkimuksen mukaan on kokonaisuuden hallinnan ja johtamisen puutteet. Valmentavan johtamisen edistämiseksi merkityksellisiä asioita olivat työyhteisön ja koko organisaation toiminnan tukipilareiden vahvistaminen, osallistava ja tukeva johtaminen, yhteistyö, avoimuus, luottamus, kuulluksi tuleminen ja työn autonomisuuden mahdollistaminen. Tutkimuksessa lähiesimiehet kokivat, että heiltä odotettiin hoitotyön laadun parantamista ja jatkuvaa toiminnan kehittämistä, mutta johtamistehävään tarjotut tukitoimet olivat odotuksiin nähden riittämättömät. Tutkimuksen mukaan myönteinen palaute synnyttää onnistumisen ja arvostuksen tunteita. Tutkimuksessa todettiin esimiehen läsnäolon, tavoitettavuuden ja tuen sujuvoittavan työyhteisön työn tekoa. Esimiestyö koettiin tärkeäksi, mutta sille pitäisi antaa aikaa ja tilaa.

Suonsivun (2014) tutkimuksessa lähiesimiehet kuvasivat tärkeimpänä asiana luottamuksen henkilöstöön, mikä vähentää kontrollin tarvetta ja lisää henkilöstön itseohjautuvuutta. Lähiesimiehen osoittama luottamus, arvostus, mielipiteiden kuunteleminen, kiittäminen, kannustaminen ja palaute työntekijälle kuvattiin todella tärkeäksi. Tutkimustulosten perusteella Suonsivu toteaa, että johtamisessa tulee kiinnittää huomiota työn iloon, vahvistaa onnistumisen kokemuksia, mahdollistaa välittömiä kohtaamisia, osoittaa välittämistä ja oikeudenmukaisuutta. Tutkimustulosten mukaan johtamisessa ei kaikilta osin luoteta lähiesimiesten ja henkilöstön osaamiseen, joka tuottaa esteitä johtamisen uudistamiselle, arvojen kirkastumiselle, vanhusten hoitotyön kehittämiseksi sekä henkilöstön kuuntelemiseksi. Luottamuksella on välitön vaikutuksensa toiminnan tuloksellisuuteen.

Väitöskirjoissa, pro gradu -tutkielmissa, opinnäytetöissä ja tieteellisissä artikkeleissa esiintyi vahvemmin johdon kuin henkilöstön näkökulma valmentavasta johtamisesta ja sen vaikutuksesta työhyvinvointiin. Opinnäytetöitä valmentavasta johtamisesta ja työhyvinvoinnista sosiaali- ja terveysalalla oli saatavilla niukasti eikä väitöskirjatasoisia tutkimuksia löytynyt.

6 Opinnäytetyön tavoite, tarkoitus ja tutkimuskysymykset

Opinnäytetyön tavoitteena on tuottaa tietoa sote-organisaation kotihoidon esihenkilöille valmentavan johtamisen nykytilasta ja kehittämisen tarpeista henkilöstön työhyvinvoinnin tukemiseksi.

Opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää valmentavan johtamisen vaikutuksia työhyvinvointiin henkilöstön näkökulmasta.

Tutkimuskysymykset:

1. Miten valmentava johtaminen vaikuttaa henkilöstön työhyvinvointiin kotihoidossa?
2. Miten valmentava esihenkilötyö näkyy kotihoidon arjessa?
3. Millaisin keinoin valmentavaa johtamista voitaisiin kehittää kotihoidossa niin, että se tukisi henkilöstön työhyvinvointia?

7 Opinnäytetyön toteutus

7.1 Laadullinen tutkimus

Tässä opinnäytetyössä tutkimusmenetelmänä käytettiin kvalitatiivista eli laadullista tutkimusta. Laadullisen tutkimuksen lähtökohtana oli todellisen elämän kuvaaminen (Hirsjärvi ym. 2009, 161). Opinnäytetyön keskiössä oli merkitysten tarkastelu (Vilkka 2021, 118). Opinnäytetyössä pyrittiin ymmärtämään valmentavan johtamisen vaikutusta kotihoidon henkilöstön työhyvinvointiin syvällisemmin tilastollisten yleistysten sijaan sekä saamaan tietoa erään sote-organisaation kotihoidon valmentavan johtamisen nykytilasta ja sen vaikutuksista henkilöstön työhyvinvoinnista ilmiönä. Lisäksi opinnäytetyössä pyrittiin etsimään uusia teoreettisia näkökulmia valmentavan johtamisen kehittämiseen sote-organisaation kotihoidon henkilöstön työhyvinvoinnin vahvistamiseksi. (Hirsjärvi & Hurme 2017, 59). Opinnäytetyössä pyrittiin ymmärtämään tarkasteltavaa ilmiötä opinnäytetyön kohteena olevien haastateltavien, osallistujien, näkökulmasta. Opinnäytetyössä oltiin kiinnostuneita osallistujien kokemuksista, tunteista, ajatuksista sekä asioiden merkityksistä, joita osallistujat antoivat tutkimuksen kohteena olevalle asialle. (Puusa & Juuti 2020, 9.)

Laadullisella tutkimuksella on pyrkimys tuottaa rikasta tietoa tutkittavasta ilmiöstä. Tietoa kerättiin luonnollisessa ympäristössä toimivilta ihmisiltä, kotihoidon henkilöstöltä. (Hirsjärvi ym. 2009, 164; Puusa & Juuti 2020, 11.) Laadullisessa tutkimuksessa pyritään tutkimaan ilmiötä mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Osallistujien todellisuus oli moninaista ja tapahtumaketjuista oli mahdollista löytää monen suuntaisia suhteita. Opinnäytetyössä pyrittiin löytämään ja tuomaan esille osallistujien kokemusten mukaisia tosiasioita eikä varmentamaan jo olemassa olevia totuuksia. (Hirsjärvi ym. 2009, 161.)

Laadullisessa tutkimuksessa tekijältä edellytetään täsmennystä, tutkitaanko kokemuksiin vai käsityksiin liittyviä merkityksiä. Opinnäytetyön tavoitteet ja tutkimuskysymykset asetettiin tiedostaen käsitysten ja kokemusten välinen eroavaisuus. Opinnäytetyössä pyrittiin selvittämään osallistujien omakohtaisia kokemuksia tyypillisten käsitteiden sijaan. Opinnäytetyön tekijöillä on vahva kosketus kotihoitotyöhön. Opinnäytetyön tutkimuskysymysten asettelu rakentui opinnäytetyön tekijöiden oman kokemuksen ja ymmärryksen pohjalta. Tämän avulla opinnäytetyön tekijöiden oli mahdollista ymmärtää ja tulkita opinnäytetyön kohdetta. Opinnäytetyön tekijöiden merkityks maailma ja ymmärrys laajeni opinnäytetyön prosessin aikana. Opinnäytetyön tekijät suhtautuivat avoimesti ja kysyvästi opinnäytetyön aineistoon punniten eri vaihtoehtoja merkitysten maailmassa. (Vilkka 2021, 118-119.)

Laadullisessa tutkimuksessa teorian merkitys on ilmeinen. Teoreettinen viitekehys eli tutkimuksen teoreettinen osuus antoi suunnan opinnäytetyön tiedon hankinnassa. (Tuomi &

Sarajärvi 2018, 22 -23.) Opinnäytetyössä tarkasteltiin teoreettisen viitekehyksen, empirian ja käytännön välisiä yhteyksiä. Teoriassa käsitellään yleisiä lainalaisuuksia, kun taas käytäntö voi muuttua kontekstista toiseen ja olla erilaista eri tilanteissa. Laadullisessa tutkimuksessa tulkinnan ja ymmärtämisen prosessit olivat myös tarkastelussa. Näissä prosesseissa pohdittiin esimerkiksi sitä, miten opinnäytetyön tekijöiden omat näkemykset vaikuttivat havaintoihin ja millainen rooli tekijöiden omilla esiymmärryksillä oli opinnäytetyössä. (Puusa & Juuti 2020, 59-60.)

7.2 Aineistonkeruu

Opinnäytetyön aineisto koostui 13.4.2021 ja 21.4.2021 sote-organisaation kotihoidon esihenkilöille toteutuneiden Työterveyslaitoksen Hyvä veto -hankkeen valmentavan johtamisen työpajojen aineistoista. Työterveyslaitoksen Hyvä veto -hankkeen työpaja-aineistojen käyttöön haettiin tietolupapyyntö Työterveyslaitokselta. Työpajoissa sote-organisaation kotihoidon esihenkilöt kuvasivat valmentavan johtamisen nykytilaa, valmentavan johtamisen toteuttamisen esteitä ja tulevaisuuden painopistealueita, joihin tulisi valmentavan johtamisen keinoin panostaa.

Opinnäytetyössä käytettiin lisäksi teemahaastattelua eli puolistrukturoitua haastattelumenetelmää. Tutkimuskysymyksistä valittiin keskeiset teemat ja aiheet teemahaastatteluun, joita haastatteluissa oli keskeistä käsitellä tutkimuskysymysten ratkaisemiseksi. (Vilkkä 2021, 124.) Opinnäytetyön teemahaastattelussa kysymysten muoto oli ennalta määrätty ja kaikille haastateltaville sama. Haastattelutilanteessa kysymysten järjestystä ja sanamuotoja vaihdettiin tarvittaessa. Teemahaastattelussa osallistujat vastasivat kysymyksiin omin sanoin. Puolistrukturoiduille menetelmille on tyypillistä se, että jokin haastattelun näkökulma on ennalta sovittu, mutta ei kaikilta osin. (Hirsjärvi & Hurme 2017, 47.) Teemahaastattelussa kysymyksiä voidaan tarvittaessa tarkentaa ja syventää haastateltavien vastauksiin perustuen (Tuomi & Sarajärvi 2018, 88). Teemahaastattelu (Liite 1) perustui opinnäytetyön tietoperustaan.

Laadullisessa tutkimuksessa aineistonkeruumenetelmänä haastattelu mahdollisti osallistujien äänen ja näkökulmien esille tuomisen (Hirsjärvi ym. 2009, 164). Haastattelu on vuorovaikutustilanne, jolla on ennalta päätetty tarkoitus. Haastattelussa haastattelija on perehtynyt tutkimuksen kohteeseen sekä käytännön että teorian tasolla. Haastattelijan tarkoituksena on saada haastateltavalta luotettavaa tietoa tutkimuskysymysten kannalta. (Hirsjärvi & Hurme 2017, 42-43.)

Laadulliseen tutkimukseen kohdejoukkoa valittaessa puhutaan harkinnanvaraisesta näytteestä (Hirsjärvi & Hurme 2017, 58-59). Harkinnanvarainen näyte tukee tutkimusaineiston laadun määrittämistä ja perustelemista (Vilkka 2021, 151). Tutkimusaineiston tulee olla riittävän edustava eikä haastateltavien valintaan tule liittyä systemaattista harhaa (Hirsjärvi & Hurme 2017, 60; Vilkka 2021, 151). Opinnäytetyön kohdejoukko valikoitui sote-organisaation kotihoidon yksiköihin, joissa esihenkilö oli osallistunut Työterveyslaitoksen Hyvä veto -hankkeen valmentavan johtamisen työpajoihin. Kyseisistä yksiköistä kohdejoukkoon valikoitui hoitohenkilöstöä osallistujan oman vapaaehtoisuuden pohjalta.

Opinnäytetyön kohdejoukkoa lähestyttiin saatekirjeen kera. Saatekirjeen avulla perusteltiin opinnäytetyön tärkeyttä. Saatekirjeen tarkoitus oli motivoida osallistumaan opinnäytetyön haastatteluun. Saatekirjeen visuaalisella ilmeellä, saatteen sisällöllä, kyselyn laajuudella ja kielellä voidaan vaikuttaa osallistujan päätökseen suostua opinnäytetyön haastatteluun. (Vilkka 2021, 189-190.) Sote-organisaation yhteyshenkilö lähestyi valikoituja kotihoidon yksiköitä sähköpostitse saatekirjeen muodossa (Liite 2), missä kerrottiin opinnäytetyön tavoite ja tarkoitus. Saatekirjeessä oli mukana liite (Liite 3), jossa lyhyesti avattiin valmentavaa johtamista ja työhyvinvointia käsitteinä. Saatekirjeen liitteessä oli mukana suostumus haastatteluun osallistumisesta, annettujen tietojen käsittelyyn ja raportointiin.

Osallistujat ilmaisivat halukkuutensa osallistua opinnäytetyön haastatteluun sähköpostitse opinnäytetyön tekijöille. Osallistujille sovittiin haastatteluajat yksilöllisen aikataulun mukaisesti. Opinnäytetyön haastatteluun osallistujia informoitiin opinnäytetyön tavoitteesta ja tarkoituksesta sekä haastattelun kulusta. Haastattelut toteutettiin Microsoft Teams -sovelluksen välityksellä haastateltavan työajalla. Haastatteluun varattiin aikaa tunti haastateltavaa kohden. Haastattelut toteutettiin 19.1.-2.2.2023 välisenä aikana. Haastattelut kestivät 21-56 minuuttia. Haastattelut tallennettiin ja litteroitiin Microsoft Teams -sovelluksen avulla.

Haastatteluun osallistujilta otettiin haastattelun alussa vielä saatekirjeen suostumuksen lisäksi suullisesti tietoon perustuva suostumus osallistumisesta haastatteluun (Kuula-Luumi 2014). Tietoon perustuva suostumus tallennettiin. Haastateltavien henkilötietoja ei kerätty. Haastatteluun osallistujia informoitiin siitä, että heillä oli halutessaan mahdollisuus perua tai jättää haastattelu kesken, mikäli niin kokevat (Vilkka 2021, 133-134; Hyvärinen ym. 2017, 32). Kaikki haastateltavat haastateltiin teemahaastattelurungon mukaisesti.

Laadullisessa aineiston keruussa käytetään aineiston riittävyyteen eli kylläisyyteen viittavaa saturaation käsitettä. Kylläntymisellä tarkoitetaan sitä, että aineistoa kerätään haastatteleamalla siihen asti, kun haastattelut tuovat tutkimusongelman kannalta uutta tietoa. (Hirsjärvi ym. 2009, 182; Hyvärinen ym. 2017, 34.) Aineisto on riittävää silloin, kun samat asiat alkavat kertautua haastattelussa. Laadullisessa tutkimuksessa tutkimalla yksittäistä

tapausta saadaan esille se, mikä ilmiössä on merkittävää. Ilmiötä tarkastellessa yleisemmällä tasolla saadaan esille asiat, jotka toistuvat usein. (Hirsjärvi ym. 2009, 182.) Laadullinen tutkimus perustuu laatuun, ei määrään (Tuomi & Sarajärvi 2018, 173). Haastatteluun osallistui kuusi kotihoidon henkilöstön jäsentä. Kotihoitoyksikön henkilöstöllä tarkoitetaan lähihoitajia, perushoitajia, kodinhoitajia, sairaanhoitajia ja yksikön toimipisteenvastaavia. Haastatteluista saatiin riittävästi tietoa tutkimuskysymysten kannalta. Haastatteluaineistosta todettiin kylläntyminen samojen asioiden toistuessa haastatteluissa. Haastateltavien lukumäärä tarkentui haastattelujen edetessä sekä aineiston saturaatioperiaatteen että vapaaehtoiseksi ilmoittautuneiden haastateltavien mukaisesti. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 107.) Uusille haastatteluille ei ole tarvetta, kun ne eivät enää tuota teoreettisesti tärkeitä teemoja (Hyvärinen ym. 2017, 34).

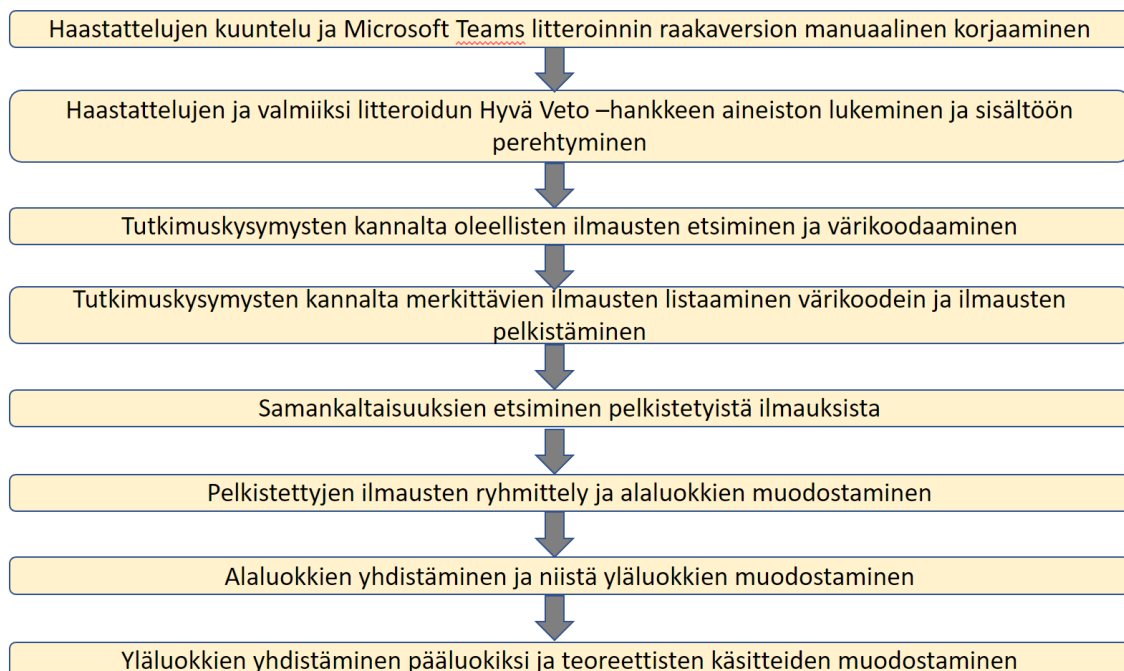
Opinnäytetyön aineisto koostui kahdesta aineistosta. Työterveyslaitoksen Hyvä veto -hankkeen työpaja-aineistoissa valmentavaa johtamista ilmiönä tarkasteltiin sote-organisaation esihenkilöiden näkökulmasta. Sote-organisaation kotihoidon henkilöstölle kohdennetussa haastatteluaineistossa valmentavan johtamisen nykytilaa ja sen vaikutuksia henkilöstön työhyvinvointiin tarkasteltiin henkilöstön näkökulmasta. Opinnäytetyössä käytettäessä useampia aineistoja yhdistellen puhutaan aineistotriangulaatiosta (Eskola ym. 2014, 69; Puusa & Juuti 2020, 185). Kahden aineiston myötä opinnäytetyön tarkasteltavaan ilmiöön saatiin syvyyttä ja mahdollisuus hahmottaa ilmiötä kokonaisvaltaisemmin (Tuomi & Sarajärvi 2018, 167-168).

7.3 Aineiston analysointi

Kun tutkimusaineisto on saatu kerättyä, muutetaan se tutkittavaan muotoon. Haastatteluaineistossa tämä tarkoittaa sitä, että nauhoitukset muutetaan tekstimuotoon. Tätä kutsutaan litteroinniksi. Litterointi lisää tutkijan vuoropuhelua kerätyn tutkimusaineiston kanssa. Vuoropuhelusta on hyötyä silloin, kun tutkija määrittelee, mikä on riittävä aineisto ja tulkinta tutkimusongelman kannalta. Haastatteluaineiston muuttaminen tekstimuotoon helpottaa tutkimusaineiston järjestelmällistä läpikäyntiä eli analysointia, aineiston ryhmittelyä ja luokittelua. (Vilkkä 2021, 137.) Opinnäytetyössä käytettiin kahta eri aineistoa. Työterveyslaitoksen Hyvä veto -hankkeen työpaja-aineistot saatiin analysoitavaksi valmiiksi litteroituina. Haastatteluaineisto litteroitiin Microsoft Teams -sovelluksen litterointitoiminnolla, jonka avulla saatiin raakaversio aineistosta. Microsoft Teams -sovelluksen automaattinen litterointi ei vastannut täysin osallistujien kertomaa. Tämän vuoksi automaattista litterointia tarkennettiin kuunnellen tallennuksia useaan kertaan ja korjattiin manuaalisesti siten, että se vastasi tarkkaan osallistujien antamia vastauksia. Litteroitujen aineistojen lukeminen useaan kertaan lisäsi ymmärrystä analyysin tekoon. Aineistoihin tutustuminen herätti syvällisiä

ajatuksia ja mielenkiintoisia kysymyksiä. Mitä tutumpi aineisto on, sitä paremmin sitä voidaan analysoida (Hirsjärvi & Hurme 2017, 143).

Sisällönanalyysi on laadullisen tutkimusmenetelmän menettelytapa, jossa etsitään merkityskokonaisuuksia ja -suhteita. Niihin liittyvä tieto esitetään sanallisina tulkintoina. Aineistolähtöisessä sisällönanalyysissä tutkijan tarkoituksena on löytää tutkimusaineistosta jonkinlainen toiminnan logiikka tai tutkimusaineiston ohjaamana tyypillinen kertomus. (Vilkkä 2021, 163.) Induktiivinen sisällönanalyysin prosessi etenee yksityisestä yleiseen. Se on kiinnostunut useammasta samaan aikaan ilmentyvistä tekijästä, joilla on vaikutusta lopputulokseen. (Hirsjärvi & Hurme 2017, 25.) Induktiivisessa sisällönanalyysissä aineisto luokitellaan (Tuomi & Sarajärvi 2018, 107). Sen luokat muotoutuvat tutkimuksen kuluessa ja se on kontekstisidonnainen. Induktiivisessä prosessissa kehitellään teorioita ja säännönmukaisuuksia laajemman ymmärtämisen toivossa. Luotettavuus ja tarkkuus saadaan aikaiseksi todentamalla. (Hirsjärvi & Hurme 2017, 25.) Induktiivisessä päättelyssä keskeisintä on aineistolähtöisyys (Hirsjärvi & Hurme, 2017, 136). Opinnäytetyössä aineiston analyysi toteutettiin aineistolähtöisenä, induktiivisena sisällönanalyysinä, jossa selvitettiin valmentavan johtamisen nykytilaa sote-organisaation kotihoidossa, sen vaikutusta henkilöstön työhyvinvointiin ja valmentavan johtamisen kehittämisen tarpeita. Opinnäytetyön aineistolähtöisen sisällönanalyysin eteneminen kuvattuna kuviossa 1.



Kuvio 1. Aineistolähtöisen sisällönanalyysin eteneminen. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 123 muokailen)

Tutkimusaineistosta karsitaan tutkimusongelman kannalta epäoleellinen informaatio pois ja tutkimusaineistoa tiivistetään ja pilkotaan osiin. Tiivistämisen keskiössä ovat tutkimusongelma ja -kysymykset. (Vilkka 2021, 164.) Aineiston analysointi aloitettiin lukemalla haastatteluaineistoa läpi huolellisesti haastattelu kerrallaan. Haastatteluaineisto luettiin läpi useaan kertaan ja koodattiin osallistujien mukaan koodeilla H1-H6. Haastatteluaineistosta etsittiin vastauksia tutkimuskysymyksiin, mitkä koodattiin värein. Haastatteluaineistosta nousseet tutkimuskysymysten kannalta merkitykselliset ilmaukset listattiin Excel -taulukoihin, jotka nimettiin tutkimuskysymysten mukaisesti. Osallistujille muodostetut koodit siirtyivät merkityksellisten ilmausten mukana Excel-taulukoihin, jotta tarvittaessa voitiin tarkistaa missä haastattelussa kyseinen ilmaus esiintyi.

Hyvä veto -hankkeen valmiiksi litteroidut aineistot luettiin läpi useaan kertaan etsien vastauksia tutkimuskysymyksiin. Näistä aineistoista etsittiin tutkimuskysymysten kannalta merkitykselliset ilmaisut, jotka koodattiin värein tutkimuskysymyksittäin haastatteluaineiston tavoin. Merkitykselliset ilmaisut vietiin Excel -taulukoihin, joihin jo aiemmin nostettiin haastatteluaineistosta nousseet merkitykselliset ilmaisut. Hyvä veto -hankkeen aineisto koodattiin Excel -taulukoon HV koodein. Koodauksen tarkoituksena oli erottaa haastatteluaineisto ja työpaja-aineistot toisistaan. Tutkimuskysymysten kannalta merkitykselliset ilmaukset pelkistettiin tutkimuskysymyksiin peilaten.

Hirsjärvi & Hurme (2017, 143-144) toteavat, että kvalitatiivisessa tutkimuksessa aineiston käsittelyssä on monia vaiheita. Tutkimusaineistosta tehdään analyyskejä ja synteesejä. Analyysissa tutkimusaineistoa eritellään ja luokitellaan ja luokkia yhdistellään. Synteessissä luodaan uusi kokonaiskuva ja pyritään esittämään tutkittava ilmiö uudelleen hahmotettuna.

Tutkimuksen tuloksena ryhmittelyistä muotoutuu käsitteitä, luokitteluja tai teoreettinen malli. Tutkimusaineistosta muodostetaan uusi ja johdonmukainen kokonaisuus. Kokonaisuuden määrittely muodostuu sen mukaan, mitä tutkimusaineistosta ollaan etsimässä. Saadun tuloksen perusteella yritetään ymmärtää tutkittavan kuvaamaa merkityskokonaisuutta. (Vilkka 2021, 164.)

Pelkistämisvaiheen jälkeen aineistot ryhmiteltiin ala-, ylä- ja pääluokkiin samankaltaisuuksien mukaisesti. Aineistoista käytiin tarkasti läpi samankaltaisuuksia sisältävät ilmaisut, joista muodostettiin alaluokkia. Alaluokat nimettiin ilmaisuja kuvaavilla käsitteillä. Alaluokkia yhdistelemällä muodostettiin yläluokkia. Teoreettisia käsitteitä luotiin yhdistelemällä aineistojen yläluokkia, joita yhdistelemällä saatiin aineistoista pääluokkia. Pääluokkien avulla saatiin vastaukset tutkimuskysymyksiin. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 123.) Esimerkki opinnäytetyön aineistojen luokittelusta taulukossa 1.

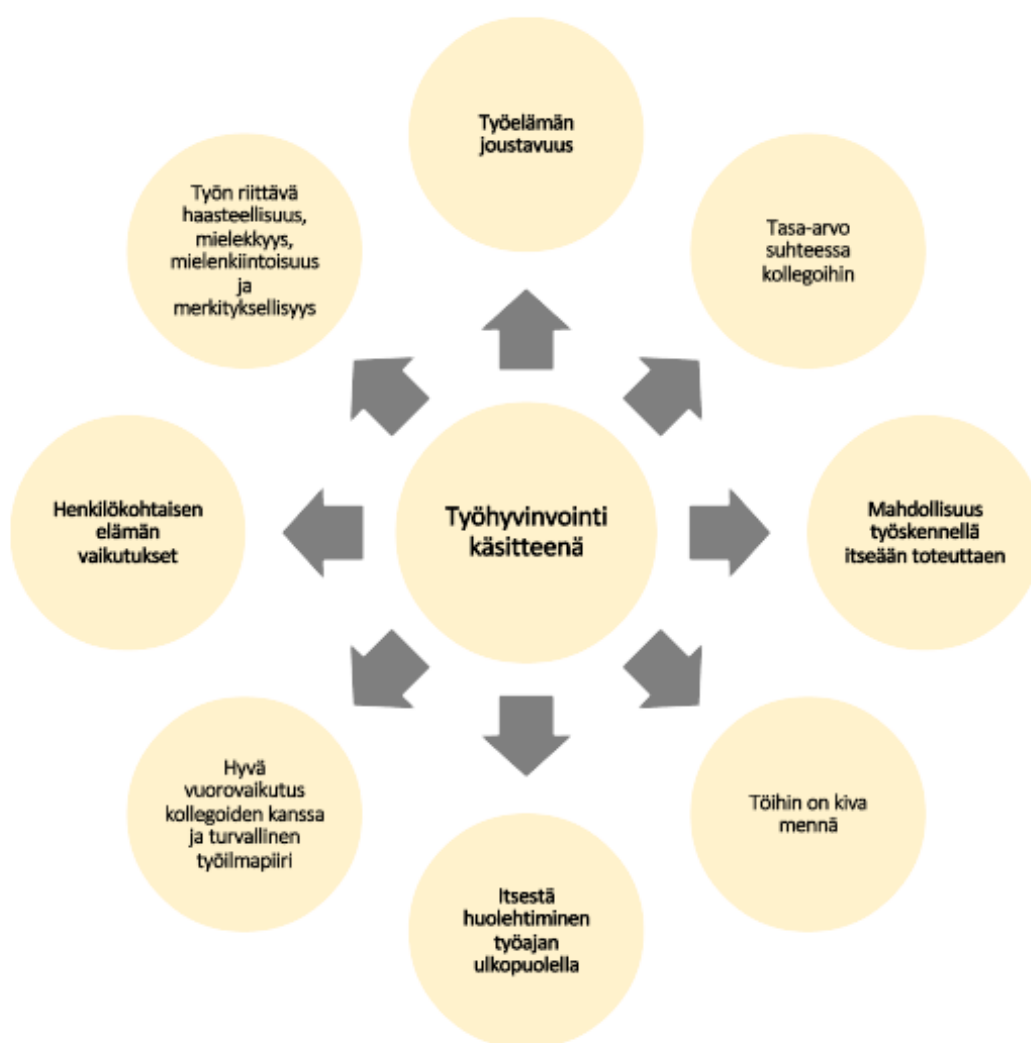
| PELKISTYS | ALALUOKKA | YLÄLUOKKA | PÄÄLUOKKA |
|---|--|----------------------------|----------------------|
| Esihenkilöllä liian paljon työtehtäviä | Esihenkilön työkuorma | Esihenkilön tavoitettavuus | Esihenkilön läsnäolo |
| Esihenkilö kiireinen, haasteellista tavoittaa | Esihenkilön kiire ja tavoitettavuus | | |
| Esihenkilö kiireinen eikä kohtaamisiin ole aikaa | Esihenkilön kiire | | |
| Esihenkilöä on vaikea tavoittaa | Esihenkilön tavoitettavuus | | |
| Esihenkilön työmäärä ja vaatimukset liian suuret suhteessa työaikaan (HV) | Esihenkilön työkuorma | | |
| Esihenkilön tuki arjessa vähäistä (HV) | Esihenkilön tuki | | |
| Esihenkilön työaika kuluu paljolti resurssien hallintaan, aikaa läsnäololle vähäisesti (HV) | Esihenkilön läsnäolo ei toteudu | | |
| Esihenkilön tahtotila olla enemmän läsnä henkilöstölle (HV) | Esihenkilön läsnäolo arjessa | Välittäminen | |
| Työntekijä kaipaa arjen kohtaamisia, jotka mahdollistavat vuorovaikutuksen | Yhteisöllisyys | | |
| Työntekijä kaipaa välittävää kohtaamista | Esihenkilön kiinnostuneisuus työntekijästä | | |

Taulukko 1. Aineistojen luokittelua.

8 Tulokset

8.1 Valmentavan johtamisen vaikutukset työhyvinvointiin kotihoidossa

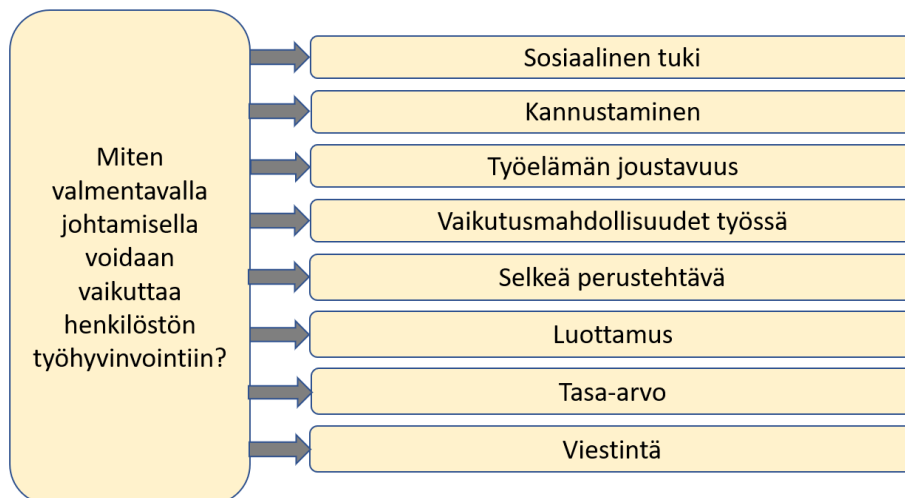
Osallistujat kuvasivat työhyvinvointia käsitteenä pääasiassa työstä lähtöisin olevilla asioilla. Työyhteisön koettiin olevan merkittävä työhyvinvoinnin kokemiseen vaikuttava tekijä. Työilmapiirin turvallisuus, vuorovaikutus ja tasa-arvoisuus suhteessa kollegoihin koettiin tärkeiksi. Työn merkityksellisyys ja vaikutusmahdollisuudet työhön olivat osallistujien työhyvinvoinnin kokemuksen kannalta merkityksellisiä. Osallistujista yksi tunnisti omasta itsestään huolenpitämisen työajan ulkopuolella ja oman henkilökohtaisen elämäntilanteen vaikutukset oman työhyvinvoinnin kokemukseen. Osallistujien kuvaamat käsitteet kuviossa 2.



Kuvio 2. Osallistujien kuvaamia käsityksiä työhyvinvoinnista.

Valmentavan johtamisen vaikutukset henkilöstön työhyvinvointiin kotihoidossa jaettiin kahdeksaan pääluokkaan. Pääluokat olivat sosiaalinen tuki, kannustaminen, työelämän

joustavuus, vaikutusmahdollisuudet työssä, perustehtävän selkeys, luottamus, tasa-arvo ja viestintä.



Kuvio 3. Valmentavan johtamisen vaikutukset henkilöstön työhyvinvointiin kotihoidossa pääluokat.

Sosiaalisella tuella oli vaikutusta osallistujien työhyvinvointiin kotihoidossa. Sosiaalisen tuen pääluokasta muodostettiin kolme yläluokkaa. Yläluokat olivat esihenkilön tuki, saatavilla olo ja hyvä työilmapiiri. Esihenkilöltä saadun tuen ja huolenpidon koettiin motivoivan ja auttavan jaksamaan. Työntekijän itsenäisessä päätöksenteossa esihenkilön tuki ja vahvistus päätöksenteossa koettiin tärkeäksi ja hyvinvointia lisääväksi tekijäksi.

Toisena yläluokkana oli esihenkilön saatavilla olon tärkeys. Kotihoidon työn ollessa luonteeltaan liikkuvaa työtä, ei esihenkilöä välttämättä usein fyysisesti tapaa, mutta tunne ja tietoisuus siitä, että esihenkilö on henkilöstöä varten lisäksi turvaa ja työhyvinvointia. Kokemus, että esihenkilö on saatavilla ja ovi on auki, lisäsi osallistujien työhyvinvointia.

”No ei se oikein muuta ku et ovi on aina auki niin paljo ku se voi olla. Tietää et voi mennä puhuu tai voi laittaa whatsappi tai sähköposti viestii tai mitä nyt vaa. Et tietää vaa sen et toinen kyllä kuulee jos on jotai sanottavaa”

Hyvä työilmapiiri kolmantena yläluokkana lisäsi osallistujien työhyvinvointia. Kollegan kanssa käytävä keskustelu, vertaistuki ja näkemysten vaihto koettiin työhyvinvoinnin kannalta merkittäväksi. Työyhteisön työilmapiirillä oli selkeä yhteys osallistujien työhyvinvointiin. Työntekijän tullessa huomatuksi ja huomioituksi työyhteisön jäsenenä lisäsi tämä työhyvinvoinnin kokemusta. Työhyvinvoinnin kokemusta kuvattiin sillä, että töihin on mukava tulla ja työpaikalla olevien ihmisten kanssa vuorovaikutuksessa olo voimaannutti. Työyhteisön hyväksyvän ja avoimen ilmapiirin koettiin madaltavan työhön tulon kynnyksiä.

"No minun mielestä se on sitä, että se töihin tulo. Toki nyt tuskin myö kaikki aina ihan riemulla lähetään joka maanantai varsinkin, mutta siis että se nyt suurimmaksi osaksi on mukava niinku tulla sinne työpaikalle ja siellä on sellaisia ihmisiä. Sulla on päivittäin ainakin joku tai jotkut semmoiset ihmiset kehen kanssa sie voit niinku heittää semmoista läppää mikä on mulle niinku tärkeätä, että se ei ole semmoista liian jäykkää vaikka tehhäänkin niinku vaikka työt hoidetaan."

Työhyvinvointiin vaikuttavaksi tekijäksi valmentavan johtamisen näkökulmasta muodostui pääluokaksi **kannustaminen**. Yläluokat olivat palaute ja välittäminen. Palautteen saaminen esihenkilöltä oli osallistujille tärkeää ja se lisäsi työhyvinvointia. Palaute sanallisesti, ele tai ilme koettiin kaikki kannustavana ja merkityksellisinä työhyvinvoinnin kannalta. Positiivisen palautteen saaminen myös työyhteisön muilta jäseniltä koettiin työhyvinvointia edistävänä tekijänä.

"No siis just semmoinen että se esimies niin kun antaa sitä silloin kun on aihetta tarvitse koko ajan olla kehumassa ja kiittämässä. Mutta siis sillä tavalla että että se on se on saanut sen palautteen että on niinku onnistunut ja tietää että tää ja mie oon saanut sen palautteen. Onneksi välillä muiltakin kuin esimieheltä niin että työ on hoidettu ihan ok, että kyllähän sellanen on mukava kuulla ja varmaan kaikkia edistää sitten sitä (työhyvinvointia)"

Yläluokkana välittäminen piti sisällään avoimen ja luottamuksellisen keskustelun esihenkilön kanssa mielen päällä olevista asioista, mikä lisäsi työhyvinvoinnin kokemuksen tunnetta. Esihenkilön kannustava asenne keskusteluissa ja kuulumisten kyseleminen loi osallistujalle työhyvinvoinnin kokemuksen. Työntekijästä välittäminen ja kiinnostus tämän siviilielämän asioista, niin iloista kuin murheistakin, tuotti hyvää mieltä ja lisäsi työhyvinvointia. Henkilökohtaisen elämän haastavissa tilanteissa esihenkilön saatavilla olo, kuunteleminen, ymmärrys ja tukeminen olivat työntekijälle hyvin tärkeitä. Osallistujille oli muodostunut näitä myönteisiä kokemuksia, jotka tukivat työhyvinvointia.

Työelämän joustavuus lisäsi osallistujien työhyvinvointia kotihoidossa. Pääluokaksi muodostunut työelämän joustavuus muodostui yhdestä yläluokasta, joka oli joustavuus. Osallistujien näkökulmasta joustavuus yksilölliset elämäntilanteet huomioiden ja kotihoidon tietyissä työtehtävissä ajoittain etätyön mahdollistaminen tukivat osallistujien työhyvinvointia.

"Niin kyllä se on lisännyt sitä tuommoinen niinku joustaminen toki rajasahan nyt ainakin aina siinäkin on. Miten pitkä voi joustaa, mutta minä koin että se semmoinen tietynlainen joustaminen molemmin puolin, niin se niinku lisää sitä hyvinvointia."

Työpaja- aineistoista esihenkilöiden näkökulmasta koettiin, että pienikin jousto työelämässä oli merkittävä tekijä työhyvinvoinnin lisäämiseksi. Esihenkilöt kokivat, että pidemmällä tähtäimellä pienikin jousto työntekijälle maksaa itsensä takaisin moninkertaisena työnantajalle. Esihenkilön näkökulmasta katsottuna peruslinjat olisi syytä olla yhteneväiset kotihoidon yksiköiden välillä. Kuitenkin joustamisen mahdollisuudet työntekijän muuttuvissa elämäntilanteissa koettiin tärkeiksi työhyvinvointia edistäviksi tekijöiksi. Työelämän joustavuus lisää työntekijän kokemusta omista vaikutusmahdollisuuksistaan työhön ja kokemusta kuulluksi tulemisesta.

Vaikutusmahdollisuudet työssä pääluokka muodostui yläluokasta vaikutusmahdollisuudet. Vaikutusmahdollisuudet olivat tärkeä työhyvinvointia lisäävä tekijä kotihoidossa. Kokemus siitä, että työtä voi toteuttaa haluamallaan tavalla itseään toteuttaen lisäsi osallistujien työhyvinvointia. Kokemus omasta osaamisesta ja ammattitaidosta vahvistivat osallistujien hyvinvoinnin kokemusta. Esihenkilön tuki itsenäisessä päätöksenteossa koettiin tärkeäksi, mutta myös se, että työntekijällä on mahdollisuus tehdä itsenäisiä päätöksiä ja ratkaisuja työssään. Kotihoidon työn itsenäisyys lisäsi osallistujien työhyvinvoinnin kokemusta, sillä työn sisältöön ja työjärjestykseen on mahdollista itse vaikuttaa.

Perustehtävän selkeys pääluokkana oli osallistujien työhyvinvointia vahvistava tekijä. Pääluokka perustehtävän selkeys muodostui yhdestä yläluokasta, joka oli selkeä työnjako. Selkeä työnjako eri toimijoiden välillä lisäsi työhyvinvoinnin kokemisen tunnetta. Kotihoidon itsenäinen työ antoi osallistujille tunteen, ettei muiden työstä tarvitse murehtia, vaan on mahdollisuus keskittyä omaan työhön, sen sisältöön ja asiakkaisiin.

Pääluokaksi muodostunut **luottamus** oli tärkeä osa työhyvinvointia sekä keskeisessä roolissa myös valmentavan johtamisen näkökulmasta. Luottamus pääluokkana rakentui yläluokasta luottamus. Esihenkilön läsnäolo fyysisesti tai tietoisuus siitä, että esihenkilö on saatavilla esimerkiksi puhelimitse toi osallistujille turvaa ja luottamuksen tunnetta. Osallistujien ja esihenkilön välisen yhteistyön sujuvuus lisäsi luottamusta. Esihenkilön osoittama luottamus osallistujia kohtaan lisäsi arvostamisen tunnetta sekä työhyvinvointia. Esihenkilö oli osoittanut luottamusta tarjoten haastetta työn sisältöön. Tämä viesti osallistujille esihenkilön luottamuksesta heidän osaamistaan kohtaan.

”tavallaan tulee sellainen arvostuksen tunne, että mie oon niitä meidän muutamia jotka saattaa päästä tekemään (haastavampaa työtehtävää) niin jotenkin sitten tulee sellainen luottamuksen tunne tai sellainen osaa ja luotetaan. Niin se tuntuu ihan hyvältä välillä.”

Pääluokkana **tasa-arvo** oli niin työyhteisölle kuin myös yksilöille tärkeä työhyvinvoinnin elementti. Pääluokka tasa-arvo rakentui yhdestä yläluokasta, joka oli tasa-arvoisuus.

Osallistujilla oli työyhteisön tasa-arvosta sekä positiivisia että negatiivisia kokemuksia. Tasa-arvoisuus suhteessa muihin työyhteisön jäseniin lisäsi osallistujien työhyvinvointia. Samat säännöt koko työyhteisölle olivat työhyvinvoinnin kannalta tärkeä tekijä.

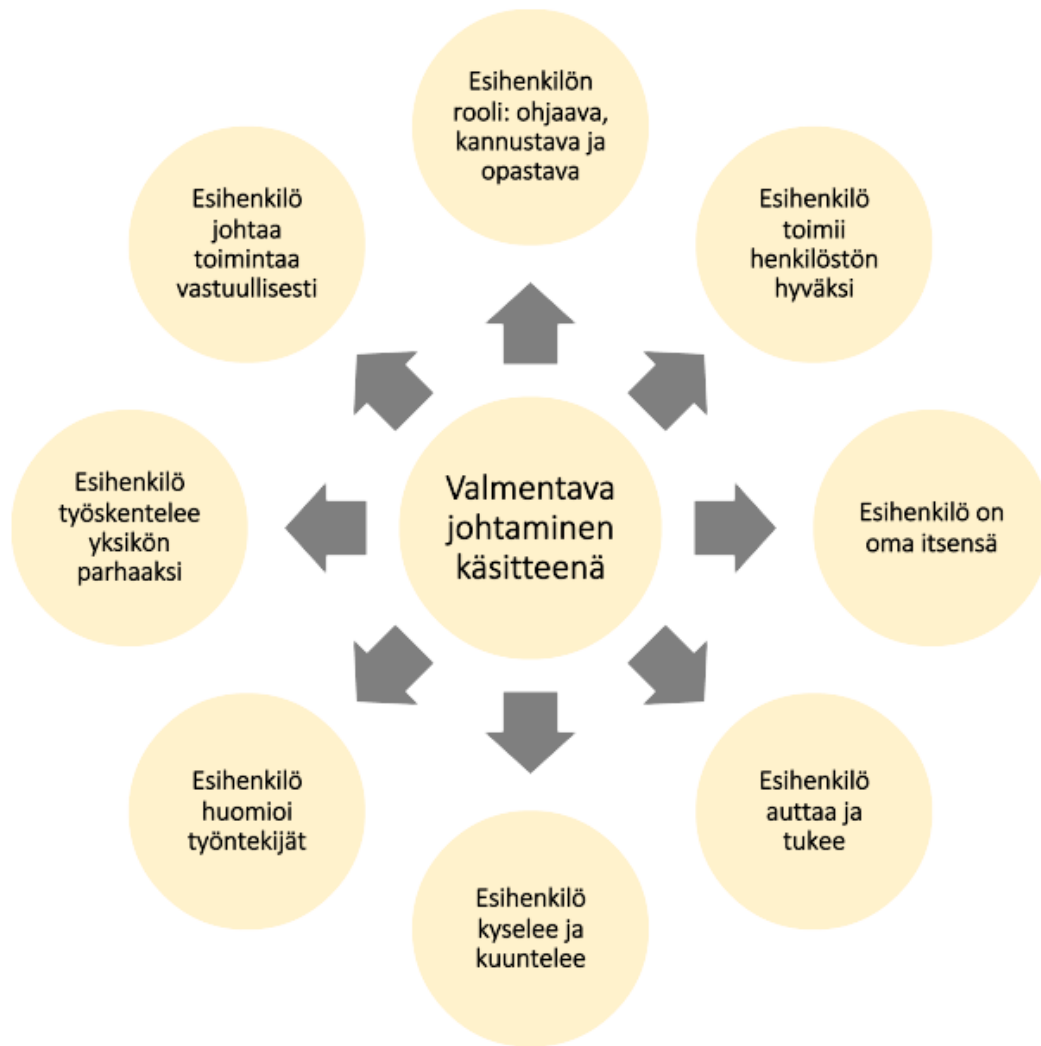
”No mie koen just, että miut arvostetaan työntekijänä samalla tavalla kuin ketä tahansa muutakin, vaikka melko tuore oonkin”

Pääluokkana **viestintä**, jonka yläluokkana oli tiedonkulku. Tiedonkulun ja saumattoman yhteistyön sujuminen tunnistettiin vaikuttavan osallistujien työhyvinvointiin myönteisesti.

”se tiedonkulku ja semmoinen saumattomasti yhteistyö eri tiimien välillä. Niin se tekisi työnteosta huomattavasti paljon helpompaa ja sitä kautta myös lisäisi sitä työhyvinvointia.”

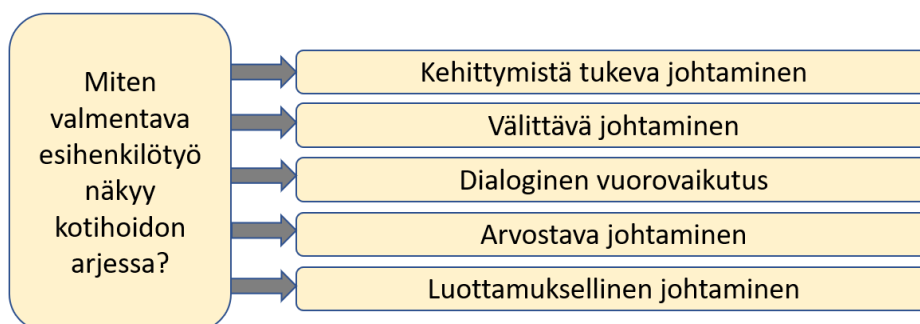
8.2 Valmentavan esihenkilötyön näkyvyys kotihoidon arjessa

Osallistujille valmentava johtaminen käsitteenä oli melko uusi ja osin vieras. Valmentavan johtamisen käsite herätti osallistujissa käsityksiä ohjaavasta ja kannustavasta esihenkilöstä. Valmentavan esihenkilön miellettiin olevan asioita eteenpäin hoitava ja työntekijöitä tukeva. Osallistujien kuvaamia käsitteitä valmentavasta johtamisesta kuviossa 4.



Kuvio 4. Osallistujien kuvaamia käsityksiä valmentavasta johtamisesta.

Valmentavan esikenttälätyön näkyvyydestä kotihoidon arjessa muodostettiin viisi pääluokkaa. Pääluokkia olivat kehittymistä tukeva johtaminen, välittävä johtaminen, dialoginen vuorovaikutus, arvostava johtaminen ja luottamuksellinen johtaminen.



Kuvio 5. Valmentavan esikenttälätyön näkyvyys kotihoidon arjessa pääluokat.

Kehittymistä tukevan johtamisen pääluokka muodostui viidestä yläluokasta. Yläluokat olivat ohjaus, kannustaminen, palautteenantaminen, selkeä vastuunjako ja selkeät päämäärät. Yläluokassa ohjaus osallistujat kokivat esihenkilön roolin olevan ohjaava ja kannustava. Lisäksi esihenkilö koettiin suunnannäyttäjäksi.

”Toki teen myös sellaista työtä, jossa vaaditaan itsenäistä ohjautumista ja päätöksentekoa, jolloinka esimiehen rooli jää semmoiseksi ohjaavaksi ja kannustavaksi.”

Työpaja-aineistoista nostettiin esille esihenkilöiden tarve vahvistaa niin omaa kuin kotihoidon henkilöstön itseohjautuvuutta. Itseohjautuvuuden vahvistaminen nähtiin rohkeutena ja mahdollisuutena tehdä päätöksiä. Mikäli itseohjautuvuus ei toimi, voi asioita jäädä hoitamatta.

Yläluokassa kannustaminen osallistujat kokivat kannustavana esihenkilön osallistumisen kehitystyöhön, palaverihin, yhdessä ideointiin ja esihenkilön osoittaman kiinnostuksen osallistujien työtä kohtaan. Osallistujat kokivat, että esihenkilöltä oli saatu kannustusta toimia itsenäisesti omassa työtehtävässä ja koettu, että virheisiin suhtaudutaan asiallisesti ja kannustavasti. Esihenkilön kiinnostus kotihoidon henkilöstön työn sisältöön ja sen kehittämiseen koettiin kannustavaksi.

”Se on hyvin kannustavaa, kun hän niin kun suunnittelee ja osallistuu kehittämiseen liittyviin keskusteluihin ja antaa sellaista jakaa sitä omaa innostustaan ja sitä kautta niinku kannustaa työskentelemään enemmän ja paremmin.”

Työpaja-aineistoissa esihenkilöt kokivat osaamisen johtamisen tärkeäksi johtamisen osa-alueeksi, jotta myös tulevaisuudessa olisi ammattitaitoisia työntekijöitä. Osallistujat kokivat, että esihenkilö oli tukenut uralla etenemisessä ja kannustanut ammattitaidon kehittämiseen mahdollistamalla erilaisiin koulutuksiin osallistumisen.

”Tosi joustavaa ja ollut just sellasta kannustavaa ja on sitä niinku et itekin olen päässyt esimiesten ansiosta eteenpäin eteenpäin uralla ja kokenut onnistumisen hetkiä niin tällaisia omakohtaisia kokemuksia.”

Yläluokassa palautteenantaminen korostui osallistujien kokema palautekäytänteiden merkityksellisyys kotihoidon arjessa. Koettiin, että palautteen saaminen esihenkilöltä oli tärkeää ja toisaalta se, että voi antaa palautetta myös omalle esihenkilölle esimerkiksi kehityskeskustelun yhteydessä koettiin merkityksellisenä. Osallistujat kokivat saaneensa esihenkilöltä suoraa, asiallista ja ammattimaisesti annettua palautetta. Palautteenannon muodoiksi mainittiin keskustelut, hymyt ja peukutukset. Saatu palaute kohdistui sekä onnistumisiin että korjaavaan palautteeseen. Erityisesti palautteet onnistumisista koettiin motivoiviksi.

” Mielestäni esimieheni osaa antaa minulle myös rakentavaa palautetta, että aina ei pelkillä kehuilla eletä.”

Yläluokassa selkeä vastuunjako osallistujat nostivat esille sen, että vastuut oli jaettu selkeästi ja tehtävänkuvien mukaisesti. Kukin työntekijä hoiti itsenäisesti oman tehtäväkenttensä. Yläluokassa selkeät päämäärät koettiin, että arjessa oli selkeät ohjeet ja linjaukset. Myös päämäärät koettiin selkeiksi. Työpaja -aineistoista esihenkilöt nostivat esille ajatuksen siitä, että onko työntekijöillä ja esihenkilöillä yhteinen ymmärrys asiakaslähtöisyydestä ja siitä, keitä varten kotihoitotyötä tehdään.

Välittävän johtamisen pääluokasta muodostettiin kolme yläluokkaa. Nämä yläluokat olivat työelämän joustavuus, esihenkilön tuki ja yksilöllisyys. Työelämän joustavuudessa työntekijän henkilökohtaiset syyt synnyttivät tarpeen työelämän joustoihin. Joustotarpeiden perusteiksi mainittiin työntekijän terveydelliset syyt, perhetilanne, kuten lapsenhoitoon liittyvät haasteet sekä opintojen ja töiden yhteensovittaminen. Erikseen mainittiin työntekijästä itsestään riippumattomat jouston tarpeet työjärjestelyihin, joiden koettiin myös onnistuneen.

” Jos on jotakin sellaisia elämän haasteita. Tässäkin on monenlaista monen ikäistä ihmistä, niin tota on vähän pystytty silleen joustoa, että jonkun aikaa tekee vaikka esimerkiksi pelkkiä aamuja tai joku haluaa tehdä. Nyt halusin tehdä vaan pelkkää iltaa vaikka jonkun lapsenhoito ongelman takia niin se on niinku sitten pyritty kun mahdollistamaan.”

Työpaja-aineistoista nostettiin esille työelämän joustavuuden tärkeys. Esiin nostettiin työntekijän henkilökohtaisista tarpeista lähtevä lyhyemmän työajan tarve joko työssä jaksamisen tai erilaisten terveydellisten rajoitteiden vuoksi, äkilliset työvuorojoustot ja yleensä esihenkilötyössä eri-ikäisten työntekijöiden huomioiminen ikäjohtamisella.

Yläluokassa esihenkilön tuki osallistujat kokivat, että heidän puoliaan pidettiin, heistä välitettiin ja he kokivat saavansa esihenkilöltä täyden tuen erilaisissa omaan työtehtävään liittyvissä päätöksentekotilanteissa.

”xxx ainakin on ollut aina semmonen, et hää seisoo meijän takana ainaki ku olin siinä xxx työssä missä ollaan yksin ja tehään niitä päätöksiä nopeesti, niin on aina sanonut että päätätte mitä vaa hää kyllä niinku tukee sitä et luottaa meihin niin paljon, et on kyl saanu olla aika luova luova tos omas hommas.”

Kolmas yläluokka oli yksilöllisyys. Tässä yläluokassa osallistujat kokivat, että he voivat olla työyhteisössä omana itsenään ja kaikilla oli mahdollisuus vapaasti ilmaista mielipiteensä.

” No semmoinen avoin, miusta semmoinen että saa olla niinku oma itsensä. Ihan niinku mie oon tässä niin myös samoiten meidän henkilökunta ja mitä kollegat tässä niin että kenenkään ei tarvitse väkisin olla muuta kuin mitä on olkoot sitten hiljaisempi tai äänekkäämpi tai mikä tahansa, niin miun mielestä sellainen että kenenkään ei tarvitse esittää mitään sitt että voi niin kun uskaltaa sanoa mitä on itse mieltä eikä vaan tarvitse myötäillä muita siksi että ei uskaltaisi sanoa että pelkkää että joku sanois että mitä siekin tollasia ehotat. Niin niinku semmonen että saa sanoa omia, tuua niitä omia näkemyksiä kaikki. Sillon kun on paikka.”

Dialogisen vuorovaikutuksen pääluokkaan syntyi neljä yläluokkaa. Yläluokat olivat kyseleminen, kuunteleminen, keskusteleminen ja säännöllisyys.

Yläluokassa kyseleminen osallistujat nostivat esiin mahdollisuuden kysellä palaverissa esihenkilöltä toimintaohjeita ja linjauksia. Osallistujat kokivat, että esihenkilö kyselee henkilöstön mielipiteitä ja kuulumisia niin työ- kuin yksityiselämän puolelta.

” Miten sulla menee tyyppinen kyseleminen, niin sitä kyllä on paljon.”

Yläluokassa kuunteleminen osallistujat kokivat, että esihenkilö oli valmis kuuntelemaan silloin, kun heillä oli keskustelemisen tarvetta. Osallistujat olivat kokeneet, että esihenkilöä voi lähestyä luottamuksellisesti niin pienissä kuin isommissakin asioissa. Koettiin, että esihenkilö oli valmis kuuntelemaan työntekijää niin työhön kuin henkilökohtaiseen elämään liittyvissä asioissa. Osallistujat olivat kokeneet esihenkilön taholta ymmärrystä ja kuulluksi tulemisen tunnetta.

” Niinku silleen luottaa siihen esimieheen, kun esimerkiksi on hoitanut kaikki jutut hyvin, niin on se sellainen luottokin, että sinne voi mennä ja kertoa kaikki ja siut siut ei niinku tuomita mistään vaan kuunnellaan ja sitten jutellaan se asia ja sitten se on käsitelty.”

Yläluokassa keskusteleminen osallistujat kokivat, että työyhteisössä oli tilaa keskusteluille. Työyhteisössä käytiin suunnitellusti keskusteluja, kuten kehityskeskusteluja, ja spontaaneja keskusteluja liittyen esimerkiksi työntekijän yksilöllisen tuen tarpeeseen. Osallistujat nostivat esille erityisesti säännölliset palaverikokoukset yhteisen keskustelun foorumeina. Osallistujat kokivat, että palavereihin oli varattu riittävästi aikaa keskustelulle. Palaverissa käytiin keskustelua asialistalla olleista asioista, toiminnan suunnittelusta, toimintatavoista ja tavoitteista, tarvittaessa keskusteltiin ristiriitojen ratkaisemisesta ja aikaa oli varattu myös vapaamuotoiselle keskustelulle.

” Kun suurempien ristiriitoja on estetty sillä, että se on ollut niin kun se keskustelu avointa ja semmoista tukevaa. Ja sitten toisaalta kun se on avointa, niin jos minä olen eri mieltä niin kuin jonkun asian toteuttamisesta, niin mä voin sanoa sen ääneen.”

Työpaja-aineistoissa esihenkilöt pohtivat, että miten kukin esihenkilö näkee valmentavassa johtamisessa oman roolinsa esihenkilönä ja työntekijöiden roolin. Tämä vaikuttaa siihen, miten esihenkilö toteuttaa valmentavaa johtamista arjessa. Valmentavan johtamisen mahdollistuminen arjessa edellyttää vuorovaikutteisuutta ja valmentavaa otetta esihenkilötyössä.

Yläluokassa säännöllisyys osallistujat korostivat säännöllisten palaverien tärkeyttä. Osallistujat kertoivat tapaavansa tiimitasolla viikoittain ja työyhteisön palaverin merkeissä kolmen viikon välein.

” Joo siis kolmen viikon välein on ja se on pysynyt samana ja se on aina se samaan aikaan listan viimeisen viikon keskiviikko.”

Työpaja-aineistossa esihenkilöt pitivät valmentavan johtamisen edistämisessä tärkeänä säännöllisiä palaverikäytänteitä sekä yksilöllisiä kehityskeskusteluja.

Arvostavan johtamisen pääluokka muodostui arvostamisen yläluokasta. Se, että osallistuja sai vastuullisia työtehtäviä tai esihenkilö muulla tavalla osoitti luottavan osallistujan osaamiseen, sai osallistujan kokemaan, että esihenkilö arvostaa häntä. Työntekijöiden tasapuolinen kohtelu ja työntekijän ja esihenkilön tasa-arvoinen suhde lisäsi työntekijän tunnetta siitä, että työntekijöitä arvostetaan.

” Mä arvostan esimiestäni ja hänen osaamistaan, hänen monialaisuuttaan. Mä koen, että hän arvostaa myös minua ja minun osaamistani, joka tekee sitten taas meidän välisestä keskustelusta sellaisen tasa-arvoisemman”

Luottamuksellisen johtamisen pääluokka muodostui kolmesta yläluokasta. Nämä yläluokat olivat luottamus, avoin vuorovaikutus ja esihenkilön saatavilla olo.

Luottamuksen yläluokassa osallistujat toivat esille sitä, että heillä oli tunne siitä, että esihenkilö luottaa heihin. Luottamuksen tunne oli rakentunut siitä, että voi toteuttaa omaa työtään, työnjaot ovat selkeitä, voi tehdä päätöksiä omassa työtehtävässä ja saa kokea sekä vapautta että itsenäisyyttä omassa työtehtävässään. Luottamus esihenkilöä kohtaan oli rakentunut siitä, kun koettiin esihenkilön toimivan reilulla tavalla.

Avoimen vuorovaikutuksen yläluokassa osallistujat kokivat työyhteisönsä keskustelukulttuurin avoimeksi niin työntekijöiden kuin esihenkilön kesken. Avoin vuorovaikutus

työntekijöiden ja esihenkilön kesken näkyi osallistujien mukaan uskalluksena ottaa esihenkilön kanssa puheeksi turhautuneisuuden tunteita tai tulevaisuuden opintosuunnitelmia ilman pelkoa. Osallistujat kokivat, että avoin vuorovaikutus työyhteisössä näkyi rohkeutena ottaa asioita esille yhteisissä palaverissa.

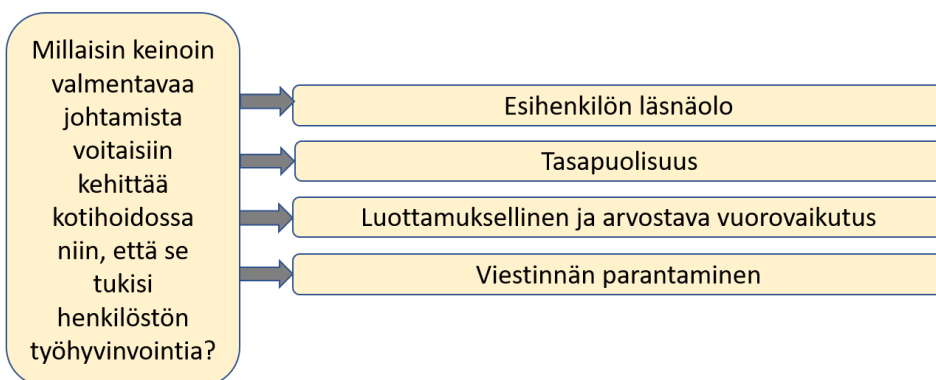
” Keskustelukulttuuri on meillä hirveän avointa täällä tässä yksikössä. Kyllä mie uskoisin, et kenenkään ei tarvii tota tän yksikön henkilökunnan ni niin ku pelätä sitä asioitten, ku siis siis voi sanna ottaa esiin asioita rohkeasti esille keskustelulle. Esimerkiksi näissä palaverissa niin rohkeasti meillä on hirmu avoin se keskustelukulttuuri kyllä.”

Yläluokassa esihenkilön saatavilla olo osallistujat kokivat, että esihenkilö oli heitä varten ja tavoitettavissa erilaisia kanavia pitkin. Osallistujien luottamusta esihenkilöön ja kokemusta esihenkilön saatavilla olostä lisäsi kokemus siitä, että esihenkilö otti asiat hoitaakseen, selvitti tarvittaessa asioita, vastasi työntekijöiden kysymyksiin ja antoi tarvittaessa palautetta työntekijän toiminnasta.

” Mut ku mie tiiän et et se on niinku meitä työntekijöitä varten. Eli tavallaan, ku mie tiiän, et se on aina niinku puhelimen päässä ni ni se jo luo miulle sitä niinku et turvaa siihen työhön ja sitä luottoo siihe pomoon.”

8.3 Valmentavan johtamisen kehittäminen kotihoidossa työhyvinvoinnin tueksi

Keinoista, joilla valmentavaa johtamista kotihoidossa voitaisiin kehittää henkilöstön työhyvinvointia tukeväksi, muodostettiin neljä pääluokkaa. Pääluokat ovat kuvattuna kuviossa 6. Pääluokat olivat esihenkilön läsnäolo, tasapuolisuus, luottamuksellinen ja arvostava vuorovaikutus sekä viestinnän parantaminen.



Kuvio 6. Valmentavaa johtamisen kehittämisen keinot kotihoidossa henkilöstön työhyvinvoinnin tueksi pääluokat.

Esihenkilön läsnäolo pääluokkana esiintyi suurimpana tarpeena valmentavan johtamisen kehittämisessä kotihoidossa. Pääluokka esihenkilön läsnäolo muodostui kahdesta yläluokasta, jotka olivat esihenkilön tavoitettavuus ja välittäminen. Osallistujat kokivat esihenkilöllä olevan hyvin paljon työtehtäviä, joiden koettiin hankaloittavan keskittymistä yhteen tehtävään kerrallaan. Esihenkilön koettiin olevan toisinaan hyvin kiireinen ja hankalasti tavoitettavissa, jonka myötä työntekijä ei tällöin kokenut tulleeensa kuulluksi. Osallistujat kokivat, että esihenkilön omiin työtehtäviin liittyvät useat palaverit veivät aikaa henkilöstöltä ja hankaloittivat esihenkilön tavoitettavuutta.

”kun hänellä on hirveästi, niin kun hän on kiireinen, niin niin tietysti se, että se kuulemiseksi tuleminen niin että jos hän nyt olisi vielä helpompi tavoittaa, niin helpottaisiko se joissain tilanteissa.”

Työpaja-aineistoista esihenkilön näkökulmasta katsottuna valmentavan johtamisen toteuttamista haastoi työtehtävien määrä, resurssien hallinta ja ajan puute. Esihenkilöt kokivat, että omaan työhön kohdistuvat vaatimukset ja työmäärä eivät kohtaa käytössä olevien resurssien kanssa, mistä syntyi riittämättömyyden ja kiireen kokemusta. Esihenkilöt kaipaivat tukea omalta esihenkilöltään omaan työhönsä. Esihenkilöt kokivat, että työpäivät pitivät sisällään paljon akuuttien henkilöstöasioiden hoitamista. Henkilöstöhallinnan ja päivittäisen rekrytoinnin koettiin vievän hyvin paljon aikaa. Esihenkilöitä pohditutti usein henkilöstön työhyvinvointi. Tällä tunnistettiin olevan suora vaikutus asiakkaiden saamaan hoidon laatuun. Akuutit sairauspoissaolot herättävät huolta henkilöstön työhyvinvoinnista sekä siitä, saavatko asiakkaat tarvitsemansa hoidon oikea-aikaisesti.

Esihenkilöt kuvasivat työtään tulipalojen sammutteluksi. Omaan työhön toivottiin tasapainoa, jotta näkyvyyttä henkilöstölle pystyttäisiin lisäämään ja siten toteuttamaan paremmin valmentavaa johtamista. Esihenkilöt kokivat työhyvinvoinnin hyvin tärkeäksi asiaksi, jossa kokivat olevan parantamisen varaa. Esihenkilöt tunnistivat henkilöstön työhyvinvointia tukevan valmentavan johtamisen mahdollistuvan esihenkilön läsnäololla, tavoitettavuudella, keskusteluilla sekä arjen työssä tukena ololla, mutta ajan puutteen koettiin estävän valmentavan johtamisen toteuttamista. Esihenkilöt kokivat tärkeäksi esihenkilön ja työntekijän väliset säännölliset keskustelut, mutta toisinaan päällekkäiset työtehtävät toivat haastetta niiden toteuttamiseen. Esihenkilön ja työntekijän välisen vuorovaikutuksen koettiin jäävän vähäiseksi. Esihenkilöt kokivat, että työntekijän yksilöllisyyden huomiointi ajan puutteen vuoksi oli haasteellista. Esihenkilöt pitivät kuitenkin tärkeänä, että esihenkilö tuntisi työntekijän yksilöllisesti, jolloin olisi mahdollista tunnistaa millä tavoin valmentavaa johtamista kenenkin työntekijän kohdalla olisi tarpeellista toteuttaa.

Osallistujat kokivat kaipaavansa esihenkilön kiireetöntä läsnäoloa ja vuorovaikutusta. Osallistujat toivoivat, että esihenkilö kysyisi enemmän kuulumisia ja osoittaisi kiinnostusta työntekijää kohtaan. Osallistujat tunnistivat kaipaavansa suunniteltua keskustelu-aikaa esihenkilön kanssa. Keskustelun sisällön toivottiin olevan kehityskeskustelun kaltaista, mutta vapaampaa. Esihenkilöltä toivottiin myös aikaa istua kahvipöytään ja osallistua vapaampaan keskusteluun henkilöstön kanssa.

Pääluokkana **tasapuolisuus** korostui valmentavan johtamisen kehittämisen kohteeksi kotioidossa niin esihenkilöiden kuin henkilöstönkin näkökulmasta. Pääluokka tasapuolisuus piti sisällään kaksi yläluokkaa: vastuun tasapuolinen jakautuminen ja tasapuolisuus. Yläluokka vastuun tasapuolinen jakautuminen piti sisällään työpaja-aineistoista esihenkilöiden kokeman tarpeen tehtäväkuvien selkeyttämisestä ja vastuun tasapuolisesta jakautumisesta. Osallistujien kokemuksena esiintyi vastuun epätasapuolinen jakautuminen tiimin sisällä, missä henkilöt tekivät samaa työtä. Työtehtävät, jotka eivät kuuluneet työntekijän mukavuusalueelle jakaantuivat herkästi työyhteisössä työntekijöille, jotka eivät työtehtäviä vastustelleet. Jaettujen vastuutehtävien asianmukaisen hoitamisen suhteen koettiin olevan vaihtelua työyhteisöissä.

Yläluokkaan tasapuolisuus sisältyi osallistujien kokemukset epätasapuolisuudesta työvuorojen jakautumisen osalta. Toisinaan työvuorolistat miellettiin epäinhimillisiksi, joissa työhyvinvointia tai työstä palautumista ei ollut huomioitu. Epätasapuolisuuden oli havaittu vaikuttavan työyhteisössä laajasti työhyvinvointia heikentävänä tekijänä. Sääntöjen ei koettu olleen samat kaikille työyhteisön jäsenille.

”Epätasa-arvoisuus on aina välillä näkyy. Mikä vaikuttaa aika paljonkin ja sen näkee just omissa työkavereistakin, että sitten vaikuttaa muiden työhyvinvointiin.”

Työpaja-aineistoissa esihenkilöt kokivat sääntöjen osalta epätasapuolisuutta. Esihenkilöt kokivat, että säännöt ja toimintatavat saattoivat vaihdella eri kotihoitoyksiköiden välillä. Toimintatapojen ja sääntöjen yhtenäistäminen eri kotihoitoyksiköiden välillä helpottaisi esihenkilötyötä. Avoin keskustelu pelisäännöistä koettiin tärkeänä työhyvinvoinnin kannalta, mutta myös siitä näkökulmasta, että esihenkilöt olivat havainneet työkuultuurin ja työhön suhtautumisen olevan erilainen eri sukupolvien välillä. Avoin keskustelu ja yhteiset pelisäännöt lisäisivät jokaisen työyhteisön jäsenen tietoisuutta siitä, mitä asioita työssä edellytetään.

Luottamuksellisen ja arvostavan vuorovaikutuksen kehittämisen pääluokka näyttäytyi tarpeellisena valmentavan johtamisen kehittämisen kohteena kotioidossa. Pääluokka luottamuksellinen ja arvostava vuorovaikutus muodostui kolmesta yläluokasta. Yläluokat olivat positiivisen työilmapiirin luominen, rakentava palaute ja ristiriitojen ratkaiseminen.

Yläluokka positiivisen työilmapiirin luominen piti sisällään kokemuksia työyhteisöissä ilmenevästä kritisoinnista ja negatiivisesta suhtautumisesta niin työhön kuin työhön liittyviin muutoksiin heikentäen työhyvinvoinnin kokemusta. Työyhteisössä ilmenevän negatiivisuuden koettiin vaikuttavan kielteisesti myös omaan asenteeseen. Työyhteisön vuorovaikutuksessa päälle puhumisen kulttuuri koettiin turhauttavana. Työyhteisöissä kuvattiin muodostuneen kuppikuntia. Kuppikunnat vaikuttivat työyhteisön vuorovaikutukseen rajoittuneesti siten, että keskustelun sisältö määrittyi pitkälti paikallaolijoiden mukaan.

”Joo osa meidän työntekijöistä on vähän sellaisia niin kun sanotaanko näin, että kriittisiä kovaaäänisiä kritikoita kritisojia ja niin. Se olisi ehkä tavallaan se vähän niinku pilaa omankin omankin päivän, kun haukutaan pystyyn vaikka jotain uusia päätöksiä tai tai se tuo vähän sellaista ehkä myrkyllisyyttä siihe yhteisöön.”

Esihenkilön ja henkilöstön välisessä vuorovaikutuksessa kehittämisen kohteena tuotiin esille rakentavan palautteen antaminen. Osallistujat kokivat, että korjaavan palautteen antamisessa esihenkilöillä olisi parantamisen varaa. Korjaavaa palautetta toivottiin annettavaksi rohkeammin ja ymmärrettävästi. Osallistujat kokivat, että korjaava palaute osaltaan mahdollistaisi oman ammatillisen kehittymisen ja auttaisi hahmottamaan omaa toimintaa. Osallistujat toivoivat saavansa enemmän palautetta, niin positiivista kuin rakentavaakin.

Yläluokkana esille nousevaan ristiriitojen ratkaisuun koettiin tarvetta kehittämiselle. Ristiriitatilanteet työyhteisöissä eivät välttämättä aina tule esihenkilön tietoisuuteen ja tällöin jäävät käsittelemättä tai ratkaisematta. Osallistujille oli syntynyt kokemuksia siitä, että esihenkilön oli hankalaa tarttua ristiriitatilanteisiin. Ristiriitatilanteissa osallistujat kokivat kaipaavansa omalta esihenkilöltään tukea ja kannanottoja sekä ohjaavaa otetta ristiriitatilanteen osapuolille, jolloin ristiriitatilanteessa päästäisiin ratkaisuun. Tämän kaltaisissa tilanteissa osallistujat kokivat jääneensä vaille esihenkilön tukea.

Pääluokaksi muodostunut **viestinnän parantaminen** muodostui yhdestä yläluokasta, joka oli tiedonkulun parantaminen. Osallistujien kokemusten perusteella tiedonkulun parantamisessa oli kehittämisen varaa. Tiedonkulun katkonaisuuden vaikutukset tunnistettiin asiakasolalle asti. Kotihoidon tiimien sekä eri toimijoiden välinen tiedonkulku ja yhteistyö nähtiin hyvin tärkeänä asiakkaan laadukkaan hoidon kannalta. Tiimien välisessä yhteistyössä havaittiin olevan kehittämisen tarvetta. Tiedonkulun ja yhteistyön haasteet eri toimijoiden välillä tunnistettiin vaikuttavan työhyvinvoinnin kokemiseen heikentävästi. Epätietoisuuden koettiin olevan vahvasti läsnä. Niin omalta lähiesihenkilöltä kuin ylemmältä johdolta toivottiin avoimempaa vuorovaikutusta ja perusteluja työhön liittyvistä muutoksista. Osallistujien kokemus oli, että perustelut siihen miksi jokin muutos tapahtuu, auttaisi heitä ymmärtämään

muutoksen tarpeen. Saumaton vuorovaikutus omassa tiimissä ja yksikössä nähtiin lähtökohtana ja edellytyksenä sille, että yhteistyö toimisi sujuvasti myös kotihoidon eri toimijoiden välillä.

”No nyt jos mie vastaan tohon vähän toisinpäin, että mitkä on sellaisia mitkä. Aiheuttaa sitä, että ei jaksu töissä, niin on just tää tiedonkulku ja se että jos yhteistyö ei onnistu niin se tekee aina sen että sitten se oma työhyvinvointikin kärsii siitä.”

9 Pohdinta

9.1 Tulosten arviointi ja johtopäätökset

Opinnäytetyön tavoitteena oli tuottaa tietoa sote-organisaation kotihoidon esihenkilöille valmentavan johtamisen nykytilasta ja kehittämisen tarpeista henkilöstön työhyvinvoinnin tukemiseksi. Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää valmentavan johtamisen vaikutuksia työhyvinvointiin henkilöstön näkökulmasta. Opinnäytetyön aineisto koostui Työterveyslaitoksen Hyvä veto -hankkeen valmentavan johtamisen kotihoidon esihenkilöille kohdennettujen työpajojen litteroiduista aineistoista ja sote-organisaation kotihoidon henkilöstön puolistrukturoidusta haastatteluaineistosta (n=6). Haastattelurunko rakentui valmentavan johtamisen ja työhyvinvoinnin tietoperustasta. Tutkimusmenetelmänä käytetty laadullinen tutkimus ja aineistonkeruumenetelmänä teemahaastattelu olivat opinnäytetyöhön sekä tutkimuskysymyksiin nähden sopivat. Tarkoituksena oli ymmärtää tutkimuskohdetta ja saada tutkittavien ääni ja näkökulmat esille (Hirsjärvi ym. 2009, 164, 181). Opinnäytetyön haastatteluun osallistuneet henkilöstön jäsenet olivat kotihoidon yksiköistä, joissa esihenkilöt olivat osallistunut Työterveyslaitoksen Hyvä veto -hankkeen valmentavan johtamisen työpajoihin.

Työterveyslaitoksen Hyvä veto -hankkeen tarkoituksena oli turvata iäkkäiden palveluiden veto- ja pitovoimaa. Iäkkäiden palveluissa työskentelevän henkilöstön työhyvinvointi, saatavuus sekä osaaminen ovat haaste laadukkaaseen hoidon takaamiseksi sekä koko yhteiskunnalle. Hyvä veto -hankkeessa kehitettiin toimintamalleja henkilöstön työhyvinvoinnin, vanhustyön arvostuksen ja vetovoiman parantamiseen. Hyvä veto -hankkeen tavoitteena oli kehittää yhteistyössä sosiaali- ja terveysalan organisaatioiden kanssa ratkaisuja, joilla iäkkäiden palveluissa työskentelevien työhyvinvointia tuetaan, työn arvostusta lisätään ja varmistetaan riittävät henkilöstöresurssit tulevaisuudessa. Yksi sosiaali- ja terveysalan organisaatioiden kanssa yhteistyössä kehitetyistä käytännöistä oli valmentava johtaminen. Opinnäytetyö on sosiaali- ja terveysalalle ajankohtainen, sillä sosiaali- ja terveysalan henkilöstön työhyvinvointiin panostamisen tärkeys ja johtamisen vaikutukset henkilöstön työhyvinvointiin on tunnistettu. Hyvä veto -hankkeen veto- ja pitovoiman parantamisen yhtenä keinona on nostettu esille valmentava johtaminen. Tämä puoltaa opinnäytetyön ajankohtaisuutta. (Työterveyslaitos a.)

Opinnäytetyön keskeisten tulosten perusteella voidaan todeta, että tutkimuskysymyksiin saatiin kattavasti vastauksia. Valmentavan johtamisen menetelmät vaikuttivat myönteisesti sote-organisaation kotihoidon henkilöstön työhyvinvointiin. Valmentavan johtamisen käytänteitä oli monipuolisesti esihenkilöiden käytössä päivittäisessä arjessa. Opinnäytetyön haastatteluun osallistuneille valmentava johtaminen oli käsitteenä lähtökohtaisesti vieras.

Osallistujat kuitenkin tunnistivat oman esihenkilönsä toiminnasta valmentavan johtamisen menetelmiä. Tästä havainnosta olisi tulkittavissa, että työpajoihin osallistuminen on mahdollistanut sote-organisaation esihenkilöille valmentavan johtamisen menetelmien omaksumisen osaksi omaa esihenkilötyötä. Tietoisuutta valmentavasta johtamisesta tulisi lisätä henkilöstölle, jotta valmentavan johtamisen kulttuuria voitaisiin vahvistaa.

Opinnäytetyön tietoperusta oli monialainen. Tiedonhaussa pyrittiin löytämään tutkimuksia valmentavasta johtamisesta sosiaali- ja terveysalalla sekä henkilöstön kokemuksia ja näkökulmia valmentavasta johtamisesta. Edellä mainittuja kriteerejä täyttäviä tutkimuksia ei löytynyt, mutta muiden alojen tutkimuksia löytyi. Opinnäytetyön tulokset osoittivat, että valmentavan johtamisen elementit ja tulokset näyttävät olevan alasta riippumattomia. Valmentava johtaminen ja sen vaikutukset henkilöstön työhyvinvointiin on sovellettavissa kaikille ammattialoille. Opinnäytetyön tietoperustan ja tuloksien mukaan pääteltiin, että valmentavan johtamisen onnistuminen rakentuu esihenkilön ja työntekijän välisestä luottamuksesta. Tästä voitiin todeta, että luottamus vaikuttaa kokonaisvaltaisesti valmentavan johtamisen kaikille osa-alueille.

Opinnäytetyön tulosten mukaan valmentavalla johtamisella oli myönteinen vaikutus kotihoidon henkilöstön työhyvinvointiin. Osallistujat kokivat työhyvinvoinnin käsitteenä pitävän sisällään pääasiallisesti työelämäään liittyviä asioita. Uutelan (2019) mukaan työhyvinvoinnin kokemus on subjektiivinen kokemus, joka pohjautuu työntekijän tunnetilaan. Työhyvinvointi on kokonaisuus, joka koostuu työstä, työpaikasta ja työyhteisöstä nousevat asioista sekä henkilökohtaisen elämäntilanteen asioista. Manka (2015) toteaa, että työhyvinvoinnin tulokintaan vaikuttavat työntekijän psykologinen pääoma, vaikutusmahdollisuudet työhön, terveys ja fyysinen kunto. Saman työyhteisön sisällä työntekijöiden työhyvinvointi voi vaihdella hyvin paljon. Väkilän (2014) mukaan työhyvinvoinnista kertoo se, että töihin on mukava tulla, työssä viihdytään ja työ koetaan mielekkäänä. Juuti ja Vuorela (2015) sekä Nurmi (2019) toteavat työyhteisön ilmapiirin ja ihmissuhteiden roolin olevan merkittävä tekijä työhyvinvoinnin kokemukselle. Työyhteisön ryhmähenki, vuorovaikutteisuus ja sosiaalinen tuki tukevat työhyvinvointia. Tämän opinnäytetyön tuloksissa sosiaalinen tuki, vuorovaikutus ja hyvä työilmapiiri vaikuttivat osallistujien työhyvinvoinnin kokemukseen myönteisesti.

Opinnäytetyön tulosten mukaan kannustamisella oli merkittävä rooli henkilöstön työhyvinvoinnin kokemisessa. Opinnäytetyön tuloksissa kävi ilmi, että esihenkilön osallistuminen henkilöstön työn kehittämiseen, ideointiin ja kiinnostus henkilöstön tekemää työtä kohtaan koettiin kannustavana. Erikson (2017) mainitsee kannustavan ilmapiirin lisäävän työhyvinvointia. Väkilä (2014) toteaa työhyvinvointia edistävänä johtamisen ja esihenkilötyön ominaisuutena henkilöstön kannustamisen ja työtehtävissä tukemisen. Sobackin (2021)

mukaan esihenkilö toimii ajattelukumppanina kannustaen luovaan ajatteluun ja yhteiseen innovointiin. Tämä auttaa tunnistamaan nykyisiä ajattelu- ja toimintatapoja mahdollistaen uusien näkökulmien luomisen. Suonsivu (2014) kuvaa kannustavan esihenkilön olevan optimistinen ja kehittymistä tukeva. Tanskanen ym. (2019) ja Ali ym. (2021) toteavat, että valmentava johtaminen tukee ja kannustaa niin yksilö- kuin ryhmätasolla tavoitteiden asettamisessa ja niiden saavuttamisessa sekä osaamisen kehittämisessä. Uutela (2019) tuo esille sen, että työntekijän kannustaminen, vahvuuksien ja kehittämiskohteiden esille nostaminen ovat tärkeitä tekijöitä yksilöllisessä ohjaamisessa.

Opinnäytetyön tuloksissa palautteen antaminen ja saaminen koettiin merkitykselliseksi. Onnistumisista saatu palaute lisäsi motivaatiota ja rakentava palaute mahdollisti oman ammatillisen kehittymisen. Erityisesti esihenkilöltä saatu palaute ja välittäminen vaikuttivat työhyvinvoinnin kokemiseen myönteisesti. Uutelan (2019) mukaan palaute lisää työntekijän itsetuntemusta. Esihenkilö toimii esimerkkinä palautekäytäntöjen kehittämisessä ottaen mielellään palautetta vastaan oman toiminnan kehittämiseksi. Esihenkilö edistää omalla esimerkillään palautekulttuurin kehittymistä. Myönteisen palautteen kautta saadaan onnistumisen kokemuksia, mikä lisää motivaatiota ja edesauttaa työssä jaksamista. Kehittävä palaute on merkityksellistä työssä kehittymisen kannalta, sillä tämän avulla huomataan omat hyvät ja kehitettävät toimintatavat. Opinnäytetyön tulokset olivat palautteenannon osalta linjassa Uutelan tulosten kanssa. Opinnäytetyön tuloksissa tuli esille, että työyhteisössä annettiin palautetta myös kollegoille. Tämän tuloksen myötä voidaan todeta, että valmentava johtaminen oli kantanut hedelmää palautteenannon osalta koko työyhteisössä. Työyhteisö kykeni antamaan palautetta toisilleen esihenkilön toimiessa esimerkkinä palautekulttuurin kehittämisessä. McCarthy ja Milner (2013), Suonsivu (2014) ja Ali ym. (2021) toteavat palautteen antamisen viestivän työntekijälle arvostusta lisäten onnistumisen kokemuksia, jotka vaikuttavat positiivisesti luottamukselliseen vuorovaikutussuhteeseen.

Opinnäytetyön tuloksissa molemmiin puoleen luottamus korostui työhyvinvointia tukevana tekijänä. Luottamus oli tärkeä osa työhyvinvointia ja keskeisessä roolissa valmentavan johtamisen näkökulmasta. McCarthy ja Milner (2013) toteavat valmentavan johtamisen menetelmän vahvistavan esihenkilön ja henkilöstön välistä luottamusta. Valmentavan johtamisen onnistumisen edellytys on nimenomaan luottamus, joka vaikuttaa positiivisesti vastuunottoon ja sitoutumiseen. Esihenkilön koettiin toimivan reilulla tavalla, joka vahvisti henkilöstön luottamusta esihenkilöä kohtaan. Soback (2021) vahvistaa opinnäytetyön tuloksia toteamalla, että valmentava johtaja rakentaa luottamusta olemalla johdonmukainen ja avoin. Opinnäytetyön tuloksissa luottamus piti sisällään myös avoimen vuorovaikutuksen henkilöstön ja esihenkilön välillä.

Työyhteisön keskustelukulttuuri koettiin avoimeksi. Uutela (2019) vahvistaa opinnäytetyön tulosta toteamalla, että valmentavan johtamisen menetelmänä arvostava asenne lisää työilmapiirin avoimuutta ja luottamusta esihenkilöön. Opinnäytetyön tulosten mukaan työyhteisöissä oli mahdollisuus ottaa puheeksi asioita pelkäämättä väheksytyksi tulemisen tunnetta. Soback (2021) tuo esille, että valmentavan johtamisen painopiste on turvallisessa ja arvostavassa vuorovaikutussuhteessa, jossa itseä uskalletaan ilmaista ilman, että on pelkoa tuomitukseksi tulemisesta. Juuti ja Vuorelan (2015) mukaan hyvä vuorovaikutus vahvistaa luottamusta ja avoimuutta ja vastaavasti luottamus parantaa vuorovaikutuksen laatua. Keskusteleva johtamistapa luo koko työyhteisöön avoimen, luottamuksellisen, arvostavan ja avuliaan ilmapiirin. Väilä (2014) toteaa valmentavan esihenkilön ja valmennettavan työntekijän välisen suhteen olevan hyvä, kun se on avoin, keskusteleva, luottamuksellinen ja tasapuolinen. Valmentava esihenkilö voi Sobackin (2014) mukaan rakentaa luottamusta olemalla johdonmukainen, avoin ja empaattinen. Luottamus on ennakoitavuutta, joka lisää turvallisuutta. Ristikangas ja Ristikangas (2017) tuovat ytimekkäästi esille sen, että luottamuksellisen ilmapiirin merkitystä ei tulisi vähätellä, sillä siihen panostaminen lisää työhyvinvointia.

Juuti ja Vuorela (2015) sekä Nurmi (2019) tuovat esille vuorovaikutussuhteella olevan välitön yhteys työhyvinvointiin. Sote-organisaation kotihoidon arjessa näyttäytyvistä valmentavan johtamisen käytänteistä osallistujat tunnistivat dialogisen vuorovaikutuksen, joka piti opinnäytetyön tuloksissa sisällään kyselemisen, kuuntelemisen, keskustelemisen ja säännöllisyyden. Suonsivun (2014) mukaan valmentavan johtamisen ytimeen kuuluu vuorovaikutus, dialogisuus, kyseleminen ja kuunteleminen. Ristikangas ja Grünbaum (2014) korostavat kuuntelemisen, kyselemisen, läsnäolon ja kiinnostuksen osoittamisen olevan valmentavan esihenkilön tärkeimpiä tehtäviä. Opinnäytetyön tulosten mukaan esihenkilöltä kaivattiin kiinnostuneisuutta heidän omaa henkilökohtaista elämäänsä kohtaan. Opinnäytetyön tuloksena tämä esille nouseva henkilöstön tarve jakaa henkilökohtaista elämää esihenkilön kanssa poikkeaa aiemmista tutkimuksista. Valmentavaa johtamista käsittelevä kirjallisuus ja tutkimukset puhuvat esihenkilön kiinnostuneisuudesta ja kiinnostuneisuuden osoittamisesta, mikä sisältää kiinnostuksen osoittamista henkilöstön työtä ja työhön liittyviä asioita kohtaan. Tämän poikkeavan tuloksen voidaan tulkita johtuvan yksilöllisestä tarpeesta tulla johdetuksi. Työyhteisöt ovat moninaisia, jonka vuoksi on tärkeää, että esihenkilö tuntee henkilöstönsä riittävän hyvin, jotta valmentavaa johtamista on mahdollista toteuttaa yksilöllisesti.

Tanskanen ym. (2019) ja Ali ym. (2021) mukaan valmentava johtaminen on voimaannuttavaa, osallistavaa ja välittävää. Suonsivu (2014) kuvaa valmentavan johtajan kohtaavan empaattisesti ja välittäen, ottaen huomioon yksilöllisiä toiveita. Soback (2021) kuvaa

valmentavan johtajuuden perustana olevan myötätunto. Valmentava esihenkilö on aidosti kiinnostunut henkilön kehittymisestä ja yksilöllisyydestä. Opinnäytetyön tulosten perusteella työntekijästä välittäminen ja kiinnostus tämän henkilökohtaista elämää kohtaan tuotti hyvää mieltä ja lisäsi työhyvinvointia. Opinnäytetyön tuloksissa tunnistettiin valmentavan johtamisen käytänteistä esihenkilön tuki, joustavuus ja yksilöllinen huomiointi. Tulosten mukaan joustavuus ilmentyi mahdollisuutena sovittaa yhteen henkilökohtainen elämä ja työelämä. Joustamisen tarpeet vaihtelevat eri elämänvaiheissa ja -tilanteissa. Työpaja-aineistoista esihenkilöt tunnistivat joustamisen tarpeen merkityksen työhyvinvointia edistävänä tekijänä. Uutelan (2019) mukaan esihenkilön tapa huomioida työntekijä yksilöllisesti osoittaa valmentavan johtamisen työotteen. Tanskanen ym. (2019) ja Ali ym. (2021) toteavat valmentavan johtamisen olevan yksilöllisyyden huomioivaa, mikä edellyttää henkilökohtaista vuorovaikutussuhdetta.

Opinnäytetyön tuloksissa esihenkilön tuki näyttäytyi välittämisenä, puolien pitämisenä sekä tukena päätöksenteossa. Uutela (2019) toteaa tuen ja ohjauksen olevan yksi kategoria valmentavan esihenkilön työkäytännöistä. Tuen ja ohjauksen näkyvyys nousee parhaiten esiin esihenkilön ollessa mukana henkilöstön arjessa. Esihenkilön tuen merkitys korostuu haastavissa ja ongelmallisissa työtilanteissa. Tuen pyytämistä helpottaa esihenkilön helposti lähestyttävyys. On tärkeää, että esihenkilö on saatavilla ja tukee henkilöstöä arkisissa työtilanteissa. Opinnäytetyön tuloksissa todettiin, että esihenkilö oli tavoitettavissa erilaisia kanavia pitkin ja esihenkilö oli henkilöstöä varten. Haastavissa työtilanteissa ja ristiriitatilanteissa esihenkilön tuelle koettiin tarvetta.

Opinnäytetyön tulosten mukaan vaikutusmahdollisuudet työhön lisäsivät osallistujien työhyvinvoinnin kokemusta. Opinnäytetyön tulosten mukaan henkilöstön ja esihenkilön välille oli syntynyt luottamuksellinen suhde, joka mahdollisti työn toteuttamisen yksilöllisellä tavalla ja itsenäisen päätöksenteon omassa työtehtävässä. Manka (2016) kuvaa yhdeksi tärkeimmäksi työhyvinvoinnin lähteeksi työn hallinnan tunnetta, jolla tarkoitetaan työntekijän mahdollisuutta vaikuttaa työtahtiin ja työtehtäviin. Tuominen (2021) tuo esille vastuun ja vapauden sopivan suhteen mahdollistavan mieluisan tavan työskennellä omia vahvuuksia hyödyntäen ja vastuullisesti toimien. Työn hallinnan mahdollisuus, vaihtelevuus sekä autonomia parantavat työhyvinvointia ja lisäävät mielenkiintoa sekä kehittävät osaamista. Tuomisen tulokset vahvistavat tämän opinnäytetyön tuloksia työn vaikutusmahdollisuuksista työhyvinvoinnin lisääjänä. Mäntynen ym. (2015) ja Ruotsalainen ym. (2020) tuovat esille sen, että vaikuttamismahdollisuudet työhön vahvistavat työhyvinvoinnin kokemusta, jolla on myös välitön vaikutus hoidon laatuun. Kotihoidossa työskentely on itsenäistä. Työhyvinvoinnin parantamisen kannalta olisi tärkeää, että henkilöstöllä olisi mahdollisuus osallistua päätöksentekoon ja tehdä työhönsä liittyviä itsenäisiä päätöksiä.

Opinnäytetyön tulosten mukaan oman perustehtävän selkeys vahvisti työhyvinvointia. Sote-organisaation kotihoidossa vastuut oli jaettu selkeästi ja tehtävänkuvien mukaisesti. Suonsivu (2014) ja Ristikangas ja Grünbaum (2014) kuvaavat valmentavan johtamisen pitävän sisällään management johtamista, joka asettaa selkeitä vastuuta ja tavoitteita. Suonsivu (2014) käyttää management johtamiselle termiä manager rooli, jossa esihenkilö suunnittelee toimintaa ja organisoii tehtäviä. Ristikangas ja Grünbaum (2014) kuvaavat managerin tehtävien olevan hallinnollisia tehtäviä. Uutelan (2019) mukaan valmentava esihenkilötyö on kokonaisvaltaisesti ajateltuna sujuvan työntekeymisen mahdollistaja. Suonsivun (2014) ja Sobackin (2021) mukaan valmentava esihenkilö luo kulttuurin, jossa jokaisella on tilaa johtaa omaa työtään ottaen vastuuta. Valmentava esihenkilö toimii päämäärätietoisesti rohkaisten henkilöstöä kerryttämään tietoa, taitoa ja lisäämään vastuuta.

Tasa-arvo esiintyi opinnäytetyön tuloksissa työhyvinvoinnin kokemuksen näkökulmasta tärkeänä tekijänä yksilön ja koko työyhteisön näkökulmasta. Esihenkilön tasapuolinen kohtelu ja tasa-arvoisuus suhteessa henkilöstöön lisäsi arvostetuksi tulemisen tunnetta. Välilän (2014) mukaan yksi työhyvinvointia edistävä johtamisen ominaisuus on tasa-arvoisuus. Juuti ja Vuorela (2015) sekä Nurmen (2019) mukaan oikeudenmukaisuudella voidaan vaikuttaa työhyvinvointiin. Nurmi (2019) tuo esille, että työhyvinvoinnin edistäminen on johtajien, esihenkilöiden, työntekeyjien sekä asiantuntijoiden yhteinen asia, jossa yhdessä luodaan laadukas työarki, joka on oikeudenmukaista, mielekäästä, merkityksellistä ja sujuvaa. Uutela (2019) toteaa, että esihenkilö pystyy omalla toiminnallaan osoittamaan työntekeyjän arvostamista. Arvostava asenne lisää avoimuutta työilmapiiriin sekä vahvistaa työntekeyjien luottamusta esihenkilöön.

Uutelan (2019) mukaan yhteiset keskustelut vahvistavat yhteisöllisyyden kokemusta ja mahdollistavat osaamisen jakamisen. Keskusteleavan työkulttuurin edistäminen on yksi valmentavan esihenkilön toimintatapa. Juutin ja Vuorelan (2015) mukaan keskusteleava johtamistapa luo työyhteisöön luottamuksellisen, avoimen, avuliaan ja arvostavan ilmapiirin. Opinnäytetyön tuloksissa koettiin, että työyhteisössä oli keskusteluille tilaa. Tulosten mukaan osallistujien ja esihenkilöiden näkökulmasta tarkasteltuna säännölliset palaverit nähtiin tärkeinä. Laaksonen ja Ollila (2022) toteavat, että dialogisen johtamisen lisäksi organisaation rakenteiden ja kulttuurin tulisi tukea dialogisuutta. Palaverikäytännöt ja kehityskeskustelut ovat dialogisuutta tukevia yhteistyörakenteita. Kehityskeskustelut olivat yksi esihenkilön kanssa käytävä keskustelun muoto. Uutela (2019) kuvaa kehityskeskustelun olevan vuorovaikutteinen, jossa molemmilla osapuolilla on mahdollisuus tuoda omat näkemyksensä esille.

Opinnäytetyö on hyödynnettävissä sote-organisaation kotihoidon henkilöstölle, esihenkilöille ja ylemmälle johdolle. Opinnäytetyön tulokset antavat tietoa sote-organisaation kotihoidon valmentavan johtamisen nykytilasta sekä sen vaikutuksesta henkilöstön työhyvinvointiin. Opinnäytetyön tulokset ovat hyödynnettävissä valmentavan johtamisen kehittämiseen sote-organisaation kotihoidossa henkilöstön työhyvinvointia tukevaksi. Lisäksi tuloksia voidaan hyödyntää sosiaali- ja terveystalouden kaikissa toimintayksiköissä, joissa valmentavan johtamisen kehittäminen on ajankohtaista ja yksiköissä, joissa työhyvinvointia halutaan edistää valmentavan johtamisen keinoin.

Työterveyslaitoksen valmentavan johtamisen oppaassa (2023) valmentavalla johtamisella todetaan olevan hyötyä niin työntekijöille, organisaatiolle kuin päätöksentekoon. Valmentavan johtamisen avulla työntekijät suoriutuvat ja voivat paremmin, työskentelevät tavoitteellisemmin ja kokevat enemmän työn imua ja iloa stressin sijaan. Valmentava johtaminen tukee henkilöstön kehittymistä ja parhaimmillaan mahdollistaa esihenkilölle tehokkaan ajan käytön. Valmentava johtaminen vaikuttaa organisaatioon kasvattamalla aktiivisuutta ja mahdollistamalla osaamisen kattavan hyödynnettävyyden. Työntekijöiden suorituskyvyn parantaminen vaikuttaa suorasti myös suoritusten ja tulosten paranemiseen organisaatotasolla. Valmentavan johtamisen on todettu vaikuttavan henkilöstön vaihtuvuuden vähentymiseen ja vähentävän työstä poissaoloja. Nämä vaikuttavat positiivisesti organisaation veto- ja pitovoimaan sekä talouteen. Valmentava johtaminen vahvistaa työntekijöiden rohkeutta itsenäiseen päätöksentekoon, jossa työntekijä huomioi kokonaisuuden sekä muut ihmiset. (Kokkonen & Suikkanen 2023, 4)

9.2 Opinnäytetyön eettisyys ja luotettavuus

Hyvään tieteelliseen käytäntöön kuuluu toimintatapojen noudattaminen, jotka ovat tiedeyhteisön tunnustamia. Näitä toimintatapoja ovat yleinen huolellisuus, rehellisyys ja tarkkuus tutkimustyössä, tulosten tallentamisessa ja esittämisessä sekä tutkimuksen ja sen tulosten arvioinnissa. Tutkimuksessa käytetään tieteellisen tutkimuskriteerien mukaisia ja eettisesti kestäviä tiedonhankinta-, tutkimus- ja arviointimenetelmiä. Tutkimustuloksia julkaistaessa edellytetään avoimuutta ja vastuullista viestintää. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 150-151; TENK 2021.)

Opinnäytetyön suunnittelu, toteutus ja raportointi toteutettiin niiden vaatimusten mukaisesti, jotka tieteelliselle tiedolle on asetettu. Opinnäytetyössä syntyneet aineistot tallennettiin tietosuojaan liittyvät asiat huomioiden tieteelliselle tiedolle asetettujen vaatimusten mukaisesti. (TENK 2021.) Opinnäytetyölle laadittiin kattava suunnitelma, jossa kuvattiin opinnäytetyön toteutus. Opinnäytetyön aineisto koostui Työterveyslaitoksen Hyvä veto -hankkeen valmiiksi litteroidusta sote-organisaation kotihoidon esihenkilöille kohdennetusta

valmentavan johtamisen työpaja-aineistoista ja sote-organisaation kotihoidon henkilöstön haastatteluaineistosta. Sote-organisaatio oli aiemmin myöntänyt Hyvä veto -hankkeelle tutkimuslupan aineiston keruuseen. Tälle opinnäytetyölle haettiin tietolupapyyntö aineistojen käytölle Työterveyslaitokselta. Opinnäytetyön tekijät allekirjoittivat Työterveyslaitoksen salassapitositoumukset. Sote-organisaatiolta haettiin tutkimuslupa Hyvä veto -hankkeen aineistojen sekä organisaation kotihoidon henkilöstön haastattelujen toteuttamiseksi ja aineistojen käyttöön. Tietosuojaselvitys (Liite 4) on laadittu LAB-ammattikorkeakoulun lomakkeelle. Kukin tutkija vastaa itse hyvän tieteellisen käytännön noudattamisesta. Huomiota otettavia asioita ovat tietosuoja, tutkimusluvut sekä tallenteet ja niiden säilyttäminen, tallentaminen ja hävittäminen asianmukaisesti (Arene ry, 8; Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2021). Opinnäytetyössä noudatettiin hyvää tieteellistä käytäntöä ja toimittiin opinnäytetyön ja yhteistyökumppaneiden vaatimusten mukaisesti tietosuojan, tutkimuslupan ja aineiston tallentamisen osalta.

Haastattelun alussa varmistettiin, että osallistuja oli tutustunut ja ymmärtänyt antamansa suostumuksen haastatteluun osallistumisesta. Osallistujille kerrattiin vielä haastattelun kulku ja se, että heillä oli mahdollisuus halutessaan keskeyttää haastattelu. (Hyvärinen ym. 2017, 32.) Seuraavaksi haastattelijat esittäytyivät lyhyesti ja heidän kiinnostuksensa tutkimusaiheeseen esiteltiin. Haastatteluihin varattiin riittävästi aikaa, jotta haastateltavan oli mahdollisuus kiireettömästi vastata kysymyksiin. Haastattelun etu on sen joustavuus, jossa kysymys on mahdollista toistaa, tarkentaa ja kysymysten järjestystä voidaan muuttaa (Tuomi & Sarajarvi 2018, 85). Tämä vahvistaa haastattelijan ja osallistujan välille muodostuvaa yhteistä ymmärrystä käsiteltävästä aiheesta. Haastattelun eettisyyteen kuuluu tutkittavien ja toimeksiantajien kunnioittaminen ja varjelu. (Hyvärinen ym. 2017, 33; Vilka 2021, 46.) Opinnäytetyöntekijät toimivat kotihoidon esihenkilöinä ja heillä kummallakin oli mielenkiinto syventyä opinnäytetyön kautta valmentavan johtamisen mahdollisuuksiin esihenkilötyössä (Vilka 2021, 46).

Tutkittavien anonymiteetin säilyttäminen on tutkimuseettinen vaatimus (Vilka 2021, 47). Ihmiseen kohdistuvien tutkimusten yleisiin eettisiin periaatteisiin kuuluu tutkittavien ihmisarvon ja itsemääräämisoikeuden kunnioittaminen sekä se, että tutkija varmistaa, ettei tutkimuksesta aiheudu tutkittavalle merkittäviä riskejä, vahinkoja tai haittoja (TENK 2019, 7). Opinnäytetyön raportointivaiheessa osallistujien suorista lainauksista poistettiin tunnistetiedot. Opinnäytetyön raportointivaiheessa kiinnitettiin huomiota siihen, ettei osallistujien identiteetti ollut tunnistettavissa. Raportoinnissa käytetyt osallistujien suorat lainaukset kirjoitettiin alkuperäiseen muotoonsa. Työterveyslaitoksen työpaja-aineistoista ei ollut lupaa

suorien lainauksien käyttämiseen. Aineistoja käytettiin vain opinnäytetyöhön liittyvään tarkoitukseen eikä aineistoja luovutettu ulkopuolisille tahoille.

Aineiston tuottamisen olosuhteet tulee kertoa selkeästi ja rehellisesti. Laadullisen aineiston analyysissä luokittelujen tekeminen on keskeisessä roolissa. Luokittelun syntymisen lähtökohdat ja luokittelujen perusteet tulee auki kirjoittaa. (Hirsjärvi ym. 2009, 232.) Hyviin eettisiin periaatteisiin kuuluu se, että analysoinnissa hyödynnetään koko tutkimusaineistoa (Leino-Kilpi & Välimäki 2014, 370). Haastatteluaineisto luokiteltiin tutkimuskysymyksittäin haastatteluaineiston ja työpaja-aineistojen osalta. Aineistoja tarkasteltiin useaan kertaan aineistoja analysoitaessa. Koko aineistoa hyödynnettiin, jotta tutkimuskysymyksiin löydettiin vastauksia. Aineistoja säilytettiin suojatulla palvelimella. Haastatteluaineisto poistettiin palvelimelta, kun opinnäytetyö valmistui. Tutkimusaineiston säilyttämisen kysymykset ovat osa tutkimusetiikkaa. Tutkijoiden tulee varmistaa, että tutkimusaineisto ei päädy missään vaiheessa ulkopuolisten käsiin. (Vilkkä 2021, 47.)

Opinnäytetyössä otettiin huomioon muiden tutkijoiden työ ja saavutukset asianmukaisesti kunnioittaen muiden tutkijoiden tekemää työtä. Opinnäytetyössä viitattiin muiden tutkijoiden julkaisuihin asianmukaisesti siten, että opinnäytetyössä annettiin heidän saavutuksilleen niille kuuluva arvo ja merkitys omassa tutkimuksessa ja tulosten julkaisussa (Tuomi & Sarajärvi 2018, 151; TENK 2021; Vilkkä 2021, 42). Tutkimusetiikalla tarkoitetaan yleisesti soveltuvia käytäntöjä suhteessa kollegoihin, tutkimuskohteeseen, rahoittajiin, toimeksiantajiin ja yleisöön. Hyvä tieteellinen käytäntö tarkoittaa sitä, että tutkijat noudattavat eettisesti kestäviä, tiedeyhteisön hyväksymiä tiedonhankinta- ja tutkimusmenetelmiä. (Vilkkä 2021, 41-42.) Opinnäytetyössä käytettiin tietoperustana mahdollisimman tuoreita ja monipuolisia tutkimuksia, artikkeleita, pro gradu -tutkielmia, tohtoriväitöskirjoja, opinnäytetöitä ja kirjallisuutta. Tietoperustana käytettiin myös vanhempaa kirjallisuutta, joiden teoria oli yhä relevantti. Tietoperusta rakentui valmentavasta johtamisesta ja työhyvinvoinnista. Monipuolinen tietoperusta lisäsi opinnäytetyön luotettavuutta. Tutkimuksia valmentavasta johtamisesta sosiaali- ja terveysalalla ja sen vaikutuksista henkilöstön työhyvinvointiin ei tiedonhaussa löydetty. Nämä kriteerit täyttävän tutkimuksen hyödyntäminen tietoperustassa olisi lisännyt opinnäytetyön luotettavuutta.

Opinnäytetyön luotettavuutta lisäsivät Hyvä veto -hankkeen ajankohtaisuus ja merkityksellisyys sosiaali- ja terveysalan henkilöstön työhyvinvoinnin ja johtamisen kehittämiseen. Opinnäytetyön luotettavuutta lisäsi työpaja-aineistojen lisäksi käytetty haastatteluaineisto. Aineistotriangulaatio lisäsi opinnäytetyön uskottavuutta. Aineistotriangulaatio mahdollistaa tutkimuskohteen ilmiöiden hahmottamisen eri näkökulmista. (Kylmä & Juvakka 2007, 128.)

Opinnäytetyön uskottavuutta lisäsi osallistuneiden riittävä kuvaus sekä aineiston totuudenmukaisuus (Tuomi & Sarajärvi 2018, 162).

Teoreettinen viitekehys eli tutkimuksen teoreettinen osuus antoi suunnan tutkimuksen tiedon hankintaan (Tuomi & Sarajärvi 2018, 22-23). Teemahaastattelurunko laadittiin tietoperustaan pohjautuen. Haastattelukysymykset pyrittiin laatimaan puolueettomasti siten, ettei opinnäytetyön tekijöiden omat työelämäkokemukset ohjanneet kysymysten laadintaa (Tuomi & Sarajärvi 2018, 160). Haastattelukysymysten pohjautuminen tietoperustaan mahdollisti osallistujille tutkimuskysymyksiin vastaamisen omien kokemusten mukaisesti vastaten tutkimuskysymykseen (Vilkkä 2021, 127-128). Toinen opinnäytetyöntekijöistä työskentelee esihenkilönä sote-organisaatiossa, jossa haastattelut toteutettiin. Tämä opinnäytetyöntekijä toimi haastatteluissa tarvittaessa lisäkysymysten esittäjänä. Opinnäytetyön haastatteluissa pyrittiin siihen, ettei opinnäytetyöntekijöiden oma virka-asema vaikuttaisi osallistujien vastauksiin (Tuomi & Sarajärvi 2018, 160). Teemahaastattelun kysymysten muodostamisessa auttoi kohderyhmän tuntemus (Vilkkä 2021, 127). Opinnäytetyössä tekijöillä oli vahva kosketus kotihoitoon ja sen toimintaympäristöön omien työelämäkokemusten kautta. Tämän tiedostettiin vaikuttavan siihen, mitä opinnäytetyöntekijät kuulivat ja havainnoivat opinnäytetyöprosessissa (Kylmä & Juvakka 2007, 129; Tuomi & Sarajärvi 2018, 160).

Aineistonkeruumenetelmää ohjasi tutkimuskysymykset. Haastatteluaineiston luotettavuutta lisäsi osallistujien yhteistyöhalu. (Leino-Kilpi & Välimäki 2014, 368.) Opinnäytetyön haastatteluun kutsuttaviksi valikoitui sote-organisaation kotihoidon yksiköiden henkilöstö, joiden esihenkilö oli osallistunut Hyvä veto -hankkeen työpajoihin. Yksiköiden kaikilla työntekijöillä oli samanlaiset mahdollisuudet osallistua haastatteluun ja olla tutkimuslähteenä. (Leino-Kilpi & Välimäki 2014, 367). Haastatteluun osallistuneilla oli kokemusta valmentavasta johtamisesta. Puusan ja Juutin (2020, 181) mukaan tutkimuksen laatuun vaikuttaa tutkimukseen osallistujien valinta. Osallistujat vastasivat tutkimuksen kysymyksenasettelua.

Opinnäytetyöhön valitut osallistujat sai sähköpostin liitteenä saatekirjeen, jossa kerrottiin haastattelun periaatteet ja haastattelun kulku. Saatekirjeen liitteenä oli tiivistelmä valmentavasta johtamisesta ja työhyvinvoinnista sekä suostumus haastatteluun osallistumisesta, annettujen tietojen käsittelystä ja raportoinnista. Haastatteluun osallistuvien tietoisuus haastattelun sisällöstä ja siitä, miten haastattelun tietoja käytetään ja säilytetään ovat haastattelun eettisiä perusperiaatteita (Hyvärinen ym. 2017, 32; Vilkkä 2021, 48). Saatekirjeen liitteen tarkoituksena oli valmentavan johtamisen ja työhyvinvoinnin osalta avata osallistujille näitä käsitteitä. Osallistuneista osa ei ollut perehtynyt saatekirjeen liitteeseen, mikä näkyi osallistujien vastauksissa erityisesti valmentavan johtamisen osalta käsitteen ollessa

vieras. Mikäli kaikki osallistujat olisivat tarkemmin syventyneet saatekirjeen liitteen sisältöön, olisi se voinut tutkimustuloksissa näyttäytyä laajempänä näkökulmana vastauksissa. Haastattelun alussa jokaisen osallistujan kanssa käytiin läpi saatekirjeen liitteenä ollut suostumus haastatteluun osallistumisesta, tietojen käsittelystä ja raportoinnista.

Haastattelun alussa pyrittiin luomaan hyvä ja luottamuksellinen tunnelma opinnäytetyöntekijän ja osallistujan välille. Tapaaminen aloitettiin epävirallisella keskustelulla, jonka jälkeen opinnäytetyöntekijät kertoivat rekrytointikuvauksen ja kertoivat siitä, miksi olivat kiinnostuneita aiheesta. (Hyvärinen ym. 2017, 39.) Opinnäytetyön luotettavuutta lisää se, että haastattelijan ja haastatteluun osallistuvan välillä on yhteinen ymmärrys käsiteltävästä aiheesta (Puusa & Juuti 2020, 183). Tämän opinnäytetyön osalta yhteistä ymmärrystä haastattelijan ja osallistujan välillä lisää se, että opinnäytetyöntekijöillä oli ymmärrystä aiheesta, haastateltavan työympäristöstä ja työn luonteesta. Haastattelutilanteissa oli aistittavissa rento ja luottamuksellinen ilmapiiri. Tämä kuului osallistujien kertomuksista, joissa käsiteltiin osaltaan hyvin avoimesti henkilökohtaisia yksityiselämän asioita ja kokemuksia työelämästä. Kaikissa haastatteluissa päähaastattelijana toimi sama opinnäytetyöntekijä ja tarvittaessa lisäkysymyksiä esitti myös toinen haastattelutilanteeseen osallistunut opinnäytetyöntekijä. Opinnäytetyön haastatteluun osallistui kuusi kotihoidon henkilöstön jäsentä. Suurempi haastatteluaineisto opinnäytetyössä olisi lisännyt opinnäytetyön luotettavuutta. Laadullisessa tutkimuksessa on vaikeaa etukäteen tarkkaan arvioida sitä, kuinka paljon aineistoa tarvitaan, jotta aineisto on riittävä tutkimuskysymysten kannalta. Haastattelujen edetessä aineiston saturoituminen kertoo aineiston riittävydestä ja mahdollistaa aineiston luokittelun. (Puusa & Juuti 2020, 184.) Haastatteluja tehdessä aineiston saturointi alkoi näkyä selkeästi.

Haastatteluaineiston litterointi vastasi tarkoin sitä, mitä osallistujat olivat lausuneet sisältäen merkitykset, joita he olivat asioille antaneet. Litteroinnissa osallistujien puhetta ei muutettu tai muokattu. Litteroinnin tarkkuudessa on kyse tutkimuksen luottamuksellisuudesta. (Vilka 2021, 138.) Microsoft Teams -sovelluksen litterointeja käsiteltiin useaan kertaan tallenteita kuunnellen ja manuaalisesti korjaten. Näin saatiin litterointiin lisää tarkkuutta ja korjattua virheellisiä litterointeja. Aineiston käyttämisessä sekä sen jatkokehittämisessä noudatettiin hyvää tieteellistä käytäntöä. Opinnäytetyössä käytettiin aineistoja vain opinnäytetyön tavoitteen mukaista tiedon tuottamista varten. Aineistoja käsiteltiin luottamuksellisesti ja myönnettyjen lupien edellyttämällä tavalla. Opinnäytetyön tekijöitä oli kaksi, joten aineistoa luokiteltiin molempien tekijöiden toimesta yksimielisesti. Tämä paransi opinnäytetyön luotettavuutta. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 166.)

Luotettavuutta lisää riittävä tieto siitä, miten opinnäytetyö on tehty ja tekijät raportoivat tekemäänsä yksityiskohtaisesti jokaisessa tutkimuksen vaiheessa (Tuomi & Sarajärvi 2018, 165). Opinnäytetyön prosessit kuvattiin johdonmukaisesti ja ymmärrettävästi, joka lisää opinnäytetyön vahvistettavuutta (Kylmä & Juvakka 2007, 129). Hyvään tieteelliseen käytäntöön kuuluu se, että tutkija osoittaa tekemällään tutkimuksellaan tutkimusmenetelmien, tiedonhankinnan sekä tutkimustulosten johdonmukaista hallintaa. Opinnäytetyön jokaisessa vaiheessa työskenneltiin johdonmukaisesti. Tutkimustulosten tulee täyttää tieteelliselle tutkimukselle asetetut vaatimukset tuottaen uutta tietoa tai esittämällä, kuinka aiempaa tietoa voidaan hyödyntää tai yhdistellä uudella tavalla. Hyvä tieteellinen käytäntö edellyttää tutkijan noudattavan rehellisyyttä, huolellisuutta ja tarkkuutta tutkimustyössä ja tutkimustulosten esittämisessä. (Vilkkä 2021, 42.) Yhteistyötahojen kanssa toimiminen oli aktiivista ja sujuvaa opinnäytetyön kaikissa vaiheissa. Opinnäytetyö tehtiin sille asetetussa aikataulussa vaihe kerrallaan siten, että jokaiselle vaiheelle oli riittävästi aikaa. Tämä lisäsi opinnäytetyön luotettavuutta. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 165.)

Työelämän tutkimus tuottaa parhaimmillaan työelämään hyödynnettäväksi uusia ideoita ja näkökulmia, auttaen näkemään asioita eri tavalla (Vilkkä 2021, 46). Opinnäytetyön tulokset ovat hyödynnettävissä sosiaali- ja terveysalan organisaatioissa antaen uusia näkökulmia henkilöstön työhyvinvoinnin parantamiseksi valmentavan johtamisen keinoin.

9.3 Kehittämis- ja jatkotutkimusehdotukset

Opinnäytetyö on tuonut tietoa, kuinka valmentavaa johtamista voitaisiin kotihoidossa kehittää siten, että se tukisi henkilöstön työhyvinvointia. Opinnäytetyön tuloksia on mahdollista hyödyntää sote-organisaatiossa henkilöstön työhyvinvoinnin tukemiseen valmentavan johtamisen keinoin.

Osallistujien ja esihenkilöidenkin kokemuksista kehittämisen tarpeeksi muodostui säännöllisten keskusteluhetkien tarve. Tämänkaltaiset keskustelut vahvistaisivat esihenkilön ja työntekijän välistä vuorovaikutussuhdetta sekä mahdollistaisi yksilöllisen tarpeen mukaisen kuuntelemisen ja kyselemisen työhön tai yksityiselämään liittyvistä asioista. Säännöllisten keskusteluhetkien avulla palautteen antamisen käytänteitä voitaisiin vahvistaa. Tämä mahdollistaisi työntekijälle itsereflektoinnin, omien vahvuuksien havaitsemisen ja niiden hyödyntämisen. Dialogisen vuorovaikutuksen vahvistaminen lisäisi henkilöstön työhyvinvointia ja mahdollistaisi esihenkilölle valmentavan johtamisen ideologian omaksumisen ja hyötykäytön arjessa. One to one -tyyppisten keskustelujen järjestäminen suunnitelmallisesti vuosikellon mukaan kaksi kertaa vuodessa tai useammin vuosittaisten kehityskeskustelujen lisäksi voisi olla ratkaisu, jolla esihenkilön ja työntekijän välistä vuorovaikutussuhdetta voitaisiin vahvistaa, kehittää palautekulttuuria ja lisätä henkilöstön työhyvinvoinnin kokemusta.

Sosiaali- ja terveysalan henkilöstövaje on todellinen ja rekrytointi vie esihenkilöiltä paljon työaika. Keskitetty rekrytointi- ja resurssiyksikkö, joka rekrytoisi ennalta tiedettyihin sekä akuutteihin työvuorovajeisiin työntekijöitä vapauttaisi esihenkilön aikaa muihin tehtäviin. Vapautunutta työaika olisi tällöin mahdollisuus käyttää läsnäoloon henkilöstöä varten ja yksikön toiminnan kehittämiseen valmentavan johtamisen käytänteitä hyödyntäen.

Osallistujat ja esihenkilöt toivat esille tarpeen yhteneväisten sääntöjen sopimiseen. Työyhteisöissä olisi hyvä olla yhteisesti laaditut pelisäännöt. Pelisäännöissä sovitaan työyhteisön jäsenten kanssa käytänteet, joilla varmistetaan työn sujuvuus, vastuunjako, yhteistyö, toimintatavat ja hyvä vuorovaikutus. Yhteisesti sovittujen pelisääntöjen myötä voitaisiin vahvistaa työyhteisön arvostavaa ja luottamuksellista keskustelukulttuuria. Työyhteisön pelisääntöjen päivittäminen vuosikellon mukaisesti puolen vuoden välein voisi vahvistaa yhteisesti sovittujen toimintatapojen noudattamista työyhteisössä. Yhteisesti sovitut ja ajantasaiset pelisäännöt lisäisivät työyhteisön yhteisöllisyyttä ja vastuullisuutta. Pelisäännöt olisi hyvä laatia kirjallisesti ja sijoittaa työyksikössä näkyvälle paikalle.

Osallistujat ja esihenkilöt kokivat säännölliset palaverit merkityksellisiksi. Säännölliset palaverikäytännöt vahvistavat sekä työyhteisön sisäistä että työyhteisön ja esihenkilön välistä viestintää. Palaverissa olisi tärkeää, että vuorovaikutukseen liittyvistä yhteisistä pelisäännöistä pidettäisiin kiinni ja jokainen työntekijä saisi äänensä kuuluviin. Palaverikäytännöillä voidaan vaikuttaa työyhteisön arvostavan ja luottamuksellisen ilmapiirin kehittymiseen. Ylemmän johdon säännöllinen jalkautuminen työyksiköihin, esimerkiksi vuosittain, voisi parantaa johdon ja työyhteisöjen välistä viestintää.

Opinnäytetyön tulosten perusteella mielenkiintoa herättivät useat jatkotutkimusaiheet. Tutkittavan arvoinen asia olisi se, että saivatko esihenkilöt työkaluja, tukea ja osaamista valmentavan johtamisen toteuttamiseen Hyvä veto -hankkeen työpajatyöskentelyn myötä. Valmentavan johtamisen nykytilan selvittäminen sote-organisaatiossa esihenkilöiden näkökulmiin ja kokemuksiin pohjautuen olisi tärkeää. Olisi kiinnostavaa tutkia esihenkilöiden sitoutuneisuutta ja osaamista suhteessa valmentavaan johtamiseen ja selvittää esihenkilöiden lisäkoulutustarpeita. Kiinnostusta herätti myös se, että onko valmentava johtaminen johtamisen menetelmänä käytössä kaikilla sote-organisaation tasoilla.

Hyvä veto -hankkeen tarkoituksena oli kehittää toimintamalleja, joilla voidaan vaikuttaa sosiaali- ja terveysalan, erityisesti ikääntyneiden palveluiden, veto – ja pitovoimaan. Mielenkiintoista olisi tutkia valmentavan johtamisen vaikutusta veto- ja pitovoimaan henkilöstön näkökulmasta. Opinnäytetyön tulosten mukaan osallistujien käsitys valmentavasta johtamisesta oli vieras. Olisi tärkeää tutkia laajemmin henkilöstön ymmärrystä valmentavasta johtamisesta ja työntekijän roolia valmennettavana olemisesta. Henkilöstön kouluttaminen

valmentavaan johtamiseen esihenkilöiden lisäksi olisi merkityksellistä, jotta valmentavaa johtamista olisi mahdollista toteuttaa optimaalisella tavalla. Henkilöstön ja esihenkilöiden ymmärrys valmentavasta johtamisesta, sen eroista ja yhtäläisyyksistä, olisi kiinnostava jatkokutkimusaihe.

Työhyvinvointi on moninainen ja subjektiivinen kokonaisuus. Opinnäytetyön tulosten perusteella osallistujat mielsivät työhyvinvoinnin koostuvan pääasiassa työstä lähtöisin olevista asioista. Jatkokutkimusaiheena yksilön oma osallisuus ja vaikutusmahdollisuudet työhyvinvoinnin edistäjänä olisi tutkimuksen arvoinen asia.

Lähteet

- Ali, F. 2022. Mikä tekee ihmisestä hyvän johtajan? Työterveyslaitos johtajuus blogi 20.9.2022. Viitattu 23.10.2022. Saatavilla TYÖ2030 - Blogi - Mikä tekee ihmisestä hyvän johtajan? - Johtajuusverkosto (ttl.fi). Viitattu 18.10.2022. Saatavilla <https://hyva-tyo.ttl.fi/tyo2030/johtajuusblogi/mika-tekee-ihmisesta-hyvan-johtajan>.
- Ali, M., Islam, T., Ali, F.H., Raza, B. & Kabir, G. 2021. Enhancing nurses well-being through managerial coaching: a mediating model. International journal of humanrights in healthcare 2021 (4): 143-157. Viitattu 24.9.2022. Saatavilla <https://doi-org.ezproxy.saimia.fi/10.1108/IJHRH-10-2020-0088>
- Arene ry. Ammattikorkeakoulujen opinnäytetöiden eettiset suositukset. Viitattu 26.10.2002. Saatavilla <https://www.arene.fi/wp-content/uploads/Raportit/2020/AMMATTIKORKEAKOULUJEN%20OPINN%C3%84YTET%C3%96IDEN%20EETTISET%20SUOSITUKSET%202020.pdf?t=1578480382>.
- Erikson, T. 2017. Ikääntyvät ja työhyvinvointi - 45-64 -vuotiaiden työssäjaksamiskokemuksia. Akateeminen väitöskirja. Jyväskylän yliopisto. Kasvatustieteiden ja psykologian tiedekunta. Viitattu 12.9.2022. Saatavilla https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/54272/978-951-39-7096-3_vaitos16062017.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Eronen, H. 2011. Voimaannuttavan johtamistavan vaikutus työhyvinvointiin poliisilaitoksissa. Akateeminen väitöskirja. Tampere. Johtamiskorkeakoulu. Viitattu 14.9.2022. Saatavilla <https://urn.fi/urn:isbn:978-951-44-8600-5>.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 2014. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 10. painos. Tallinna: Tallinna Raamatutrükikoda.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2017. Tutkimushaastattelu –teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus Oy.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. Uudistettu painos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Hyvärinen, M., Nikander, P. & Ruusuvuori J. 2017. Tutkimushaastattelun käsikirja. Tampere: Kustannusosakeyhtiö Vastapaino.
- Ikonen, E-R. 2013. Kehittyvä kotihoito. Helsinki: Bookwell Oy.
- Juuti, P. & Vuorela, A. 2015. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Jyväskylä: PS- kustannus.

Jyrä, L. 2019. ”Pieniä asioita, joilla on valtava merkitys” Valmentavan johtamisen haasteet ja mahdollisuudet vanhustyössä. Metropolia Ammattikorkeakoulu. Ylempi ammattikorkeakoulututkinto. Vanhustyö. Viitattu 8.9.2022. Saatavilla <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2019112021742>.

Kinnunen, R. 2017. Vastuullisen henkilöstöjohtamisen käytännöt työhyvinvoinnin näkökulmasta. Pro gradu –tutkielma. Vaasan yliopisto. Kauppatieteellinen tiedekunta. Viitattu 25.8.2022. Saatavilla https://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/1696/osuva_7412.pdf?sequence=1&isAllowed=y.

Kokkonen, S. & Suikkanen, A. 2023. LAB-ammattikorkeakoulu. Valmentava johtaminen iäkkäiden palveluissa -opas osana Työterveyslaitoksen vanhustyön vatupassia. Viitattu 3.4.2023. Saatavilla <https://www.ttl.fi/file-download/download/public/5528>.

Kuula-Luumi, A. 2014. Aineistohallinta. Seminaari 11.11.2014. Tutkimuseettinen neuvottelukunta, Helsinki. Viitattu 26.10.2022. Saatavilla <https://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/media/Kuula-Luumi.pdf>.

Kylmä, J. & Juvakka, T. 2007. Laadullinen terveystutkimus. Helsinki: Edita Prima Oy.

Laaksonen, H. & Ollila, S. 2022. Henkilöstöjohtamisen moninaisuus -ajateltua, koettua, tutkittua. Helsinki: Oppian.

Laine, P. 2014. Työhyvinvoinnin kehittäminen -mission impossible? Teoksessa Ranta, I. & Tilander, E. (toim.) Hoitotyön käsikirja 2014. Työhyvinvoinnin keinot. Helsinki: Fioca Oy.

Leino-Kilpi, H. & Välimäki, M. 2014. Etiikka hoitotyössä. Helsinki: Sanoma Pro Oy

Loppela, K. & Syvänen, S. 2020. Työhyvinvoinnin johtamisen ja työn tuloksellisuuden avaimet. Alkuperäisen artikkelin rinnakkaistallenne. Viitattu 3.10.2022. Saatavilla <https://urn.fi/URN:NBN:fi-fe202101111539>

Manka, M. 2015. Stressikirja -Mistä virtaa? Helsinki: Talentum Media Oy.

Manka, M. 2016. Työhyvinvointi. Helsinki: Talentum Pro.

McCarthy, G. & Milner, J. 2013. Managerial coaching: challenges, opportunities and training. The Journal of management development 32 (7): 768-779. Viitattu 5.9.2022. Saatavilla <https://doi-org.ezproxy.saimia.fi/10.1108/JMD-11-2011-0113>

Mäntynen, R., Vehviläinen-Julkunen, K., Miettinen, M. & Kvist, T. 2015. Mitä potilaiden arvioinnit hoidon laadusta ja hoitohenkilökunnan arvioinnit työtyytyväisyydestä ja johtamisesta kertovat erikoissairaanhoidon erinomaisuudesta? Hoitotiede 2015, 27 (1) 18-30.

- Nurmi, K. 2019. Työhyvinvointi on jokaisen asia. Sotilaslääketieteen aikakauslehti 1/2019, 28-31. Viitattu 17.10.2022. Saatavilla https://puolustusvoimat.fi/documents/1948673/9261842/PEVIESTOS_sotlaaketiet_1_2019_netti.pdf/a8258450-c263-1218-1e55-bc9e74ed1434/PEVIESTOS_sotlaaketiet_1_2019_netti.pdf.pdf
- Puusa, A. & Juuti, P. 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Tallinna: Gaudeamus Oy.
- Ristikangas, M-R & Grünbaum, L. 2014. Valmentava esimies –Onnistumista palvelevat positiot. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Ristikangas, M-R. & Ristikangas, V. 2018. Valmentava johtajuus. Helsinki: Alma Talent.
- Ristikangas, M-R. & Ristikangas, V. 2017. Valmentava johtajuus. Helsinki: Alma Talent.
- Roitto, J. 2018. Johtamisen kehittäminen poliisihallituksessa. Valmentava johtaminen osaksi asiantuntijaorganisaation johtamista. Saimaan ammattikorkeakoulu. Ylempi ammattikorkeakoulututkinto. Liiketalous. Viitattu 3.9.2022. Saatavilla <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-201805076819>.
- Ruotsalainen, S., Jantunen, S. & Sinervo, T. 2020. Which factors are related to Finnish home care workers' job satisfaction, stress, psychological distress and perceived quality of care? -a mixed method study. BMC health services research 2020, 20:896. Viitattu 22.10.2022. Saatavilla <https://doi.org/10.1186/s12913-020-05733-1>.
- Sankari, J. 2018. Valmentava johtaminen ja henkilöstön vaikutusmahdollisuudet työssä. Työhyvinvoinnin kehittämishanke. Laurea Ammattikorkeakoulu. Ylempi ammattikorkeakoulututkinto. Sosiaalisen kuntoutumisen ja terveyden edistämisen johtaminen ja kehittäminen. Viitattu 10.10.2022. Saatavilla <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2018061513944>.
- Soback, D. 2021. Valmentava johtajuus. Opas voiman, viisauden ja myötätunnon herättämiseen. Tallinna: Basam Books Oy.
- Sosiaali- ja terveysministeriö. Työhyvinvointi. Viitattu 14.9.2022. Saatavilla <https://stm.fi/tyohyvinvointi>.
- Sosiaali- ja terveysministeriö. 2023a. Kotihoito ja kotipalvelut. Viitattu 29.1.2023 Saatavissa: <https://stm.fi/kotihoito-kotipalvelut>.
- Sosiaali- ja terveysministeriö. 2023b. Kotisairaanhoido ja kotisairaalahoido. Viitattu 29.1.2023 Saatavilla <https://stm.fi/kotisairaanhoido-kotisairaalahoido>.
- Suonsivu, K. 2014. Valmentava johtaminen henkilöstöjohtamisen muotona. Kunnallistieteellinen aikakauskirja 3/2014.

Tanskanen, J., Mäkelä, L. & Viitala, R. 2019. Linking managerial coaching and leader-member exchange on work engagement and performance. *Journal of happiness studies* 20 (4): 1217-1240. Viitattu 24.9.2022. Saatavilla <https://doi.org/10.1007/s10902-018-9996-9>.

Terveysten- ja hyvinvoinninlaitos. 2022. Vanhuspalvelujen työvoimapula kärjistyy kotihoidossa- neljännes yksiköistä tekee joka viikko töitä riittämättömällä henkilöstöllä ja ylityöt ovat yleisiä. Tutkimuksesta tiiviisti 4/2022. Viitattu 23.9.2022. Saatavilla https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/143733/URN_ISBN_978-952-343-813-2.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Terveysten- ja hyvinvoinninlaitos. 2023. Kotihoito. Viitattu 29.1.2023. Saatavilla <https://thl.fi/fi/web/ikaantuminen/muuttuvat-vanhuspalvelut/kotihoito>.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällön analyysi. Uudistettu painos. EU: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Tuominen, L. 2021. Johtamisen vaikutus työhyvinvointiin. Systemaattinen kirjallisuuskatsaus. LAB- ammattikorkeakoulu. Ylempi ammattikorkeakoulututkinto. Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen. Viitattu 19.9.2022. Saatavilla <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2021120824366>.

Tutkimuseettinen neuvottelukunta. 2019. Ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen eettiset periaatteet ja ihmistieteiden eettinen ennakoarvointi Suomessa. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan julkaisuja 3:2019. Viitattu 7.3.2023. Saatavilla https://tenk.fi/sites/default/files/2021-01/Ihmistieteiden_eettisen_ennakoarvioinnin_ohje_2020.pdf.

Tutkimuseettinen neuvottelukunta. 2021. Hyvä tieteellinen käytäntö (HTK). Viitattu 8.10.2022. Saatavilla <https://tenk.fi/fi/tiedevilppi/hyva-tieteellinen-kaytanto-htk>.

Työ- ja elinkeinoministeriö. 2022a. TEM toimialaraportti 2022:2. Sosiaali- ja terveyspalvelualan työvoima ja yrityskehitys. Viitattu 23.9.2022. Saatavilla https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/163908/TEM_2022_2_T.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Työterveyslaitos. 2021. Hyvä veto hakee ratkaisuja vanhustyön ongelmiin. Viitattu 8.3.2023. Saatavilla <https://www.ttl.fi/ajankohtaista/tiedote/hyva-veto-hakee-ratkaisuja-vanhustyon-ongelmiin>.

Työterveyslaitos a. Henkilöstön saatavuuden ja alan vetovoimaisuuden turvaaminen iäkkäiden palveluissa (Hyvä veto). Viitattu 6.10.2022. Saatavilla <https://www.ttl.fi/tutkimus/hankeet/henkiloston-saatavuuden-ja-alan-vetovoimaisuuden-turvaaminen-iakkaiden-palveluissa-hyva-veto>.

Työterveyslaitos b. Hyvä johtaminen on tietoinen valinta. Viitattu 16.10.2022. Saatavilla <https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/hyva-johtaminen-tietoinen-valinta>.

Uutela, U. 2019. Valmentava esimiestyö työhyvinvointia ja työssä oppimista tukemassa. Fenomenografinen tapaustutkimus esimiesten ja työntekijöiden käsityksistä. Lapin yliopisto. Akateeminen väitöskirja. Kasvatustieteiden tiedekunta. Viitattu 3.9.2022. Saatavilla <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-337-144-6>.

Vilkka, H. 2021. Tutki ja kehitä. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Välilä, I. 2014. Valmentavan johtamisen vaikutus henkilöstön työtyytyväisyyteen. Vaasan yliopisto. Pro gradu –tutkielma. Kauppatieteellinen tiedekunta. Viitattu 20.8.2022. Saatavilla https://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/6574/osuva_5697.pdf?sequence=1&isAllowed=y.

Liite 1. Teemahaastattelurunko

Teemat

1. Valmentava johtaminen

- Mitä valmentava johtaminen sinun mielestäsi on?
- Millaisia kokemuksia sinulla on valmentavasta johtamisesta?
- Miten esihenkilö toteuttaa käytännössä seuraavia valmentavan johtamisen tehtäviä: 1) kyseleminen, 2) kuunteleminen, 3) palautteenantaminen ja 4) keskustelut?
- Kerro seuraavista työyhteisösi toimintatavoista: 1) kokouskäytänteet, 2) keskustelukulttuuri, 3) ristiriitojen ratkaiseminen ja 4) vastuun jakautuminen?
- Millainen suhde sinulla ja esihenkilölläsi on? Miten haluaisit kehittää suhdettanne?
- Millaisin keinoin esihenkilösi tukee ja motivoi sinua työssäsi?
- Millaisia kehitystarpeita työyksikössä olisi valmentavaan johtamiseen liittyen?

2. Työhyvinvointi

- Mitä työhyvinvointi sinun mielestäsi on?
- Mistä sinun työhyvinvointiasi koostuu?
- Millaiset asiat edistävät sinun työhyvinvointiasi 1) omassa työtehtävässäsi ja 2) työyhteisössäsi?
- Miten johtaminen ja esihenkilötyö vaikuttavat tällä hetkellä työhyvinvointiisi? Kerro esimerkkejä.
- Millä keinoilla haluaisit esihenkilösi tukevan työhyvinvointiasi?
- Millaisia kehitystarpeita työyksikössäsi olisi työhyvinvointiin liittyen?

Liite 2. Saatekirje haastatteluun osallistuville

Hei,

Opiskelemme LAB-ammattikorkeakoulussa sosiaali- ja terveysalan ylempää ammattikorkeakoulututkintoa. Valmistumme keväällä 2023 integroitujen hyvinvointipalvelujen kehittäjä ja johtaja -koulutusohjelmasta. Teemme opintoihin liittyvää opinnäytetyötä XXX kotihoidon valmentavan johtamisen vaikutuksesta työhyvinvointiin henkilöstön näkökulmasta.

Opinnäytetyön tavoitteena on tuottaa tietoa valmentavan johtamisen vaikutuksista hoito-henkilöstön työhyvinvointiin esihenkilötyön tueksi kotihoitoon ja XXX kotihoidon henkilöstön työhyvinvoinnin kehittämiseksi. Tiedonhankintakeinona on XXX kotihoidon kahteen yksiköön henkilöstölle kohdistettavat teemahaastattelut sekä Hyvä veto -hankkeen työpaja aineiston hyödyntäminen. Haastateltaviksi kutsutaan XXX kotihoidossa työskenteleviä hoitajia. Teemahaastattelut toteutetaan etukäteen sovittuna ajankohtana haastateltavan työajan puitteissa joulukuu 2022 - helmikuu 2023 välisenä aikana Microsoft Teams -sovelluksen kautta. Haastatteluun varataan aikaa tunti yhtä haastateltavaa kohden. Haastattelut toteutetaan keskustellen käsiteltävien teemojen mukaan.

Haastateltavia pyydetään tutustumaan ennen haastattelua saatekirjeen liitteenä olevaan tiivistelmään liittyen valmentavaan johtamiseen ja työhyvinvointiin. Osallistuminen haastatteluun on vapaaehtoista ja osallistumisen voi perua missä vaiheessa tahansa. Haastattelut nauhoitetaan Microsoft Teams -sovelluksen avulla ja aineisto käsitellään luottamuksellisesti niin, että osallistujia ei voi siitä tunnistaa. Haastattelussa saatuja tietoja tullaan käyttämään ainoastaan tähän opinnäytetyöhön. Opinnäytetyön valmistuttua aineisto hävitetään asianmukaisesti. Valmis opinnäytetyö julkaistaan Theseus.fi-palvelussa.

Haastattelussa käsiteltävät teemat ovat:

1. Valmentava johtaminen
2. Työhyvinvointi

Toivottavasti kiinnostuit opinnäytetyömme aiheesta ja koet tärkeäksi osallistua haastatteluun tuoden oman äänesi kuuluviin. Voit ilmoittautua haastateltavaksi lähettämällä sähköpostin alla oleville opinnäytetyön tekijöille. Vastaamme mielellämme myös opinnäytetyöhön ja haastatteluun liittyviin kysymyksiin.

Ystävällisin terveisin YAMK-opiskelijat,

Tuija Ketomaa, tuija.ketomaa@student.lab.fi

Tanja Toura, tanja.toura@student.lab.fi

Liite 3. Saatekirjeen liite ja tietoon perustuva suostumus

Tiivistelmä valmentavasta johtamisesta ja työhyvinvoinnista.

Valmentava johtaminen

Valmentava johtaminen on yksilöllisyyden huomioivaa, vuorovaikutteista, voimaannuttavaa, osallistavaa ja välittävää (Tanskanen, Mäkelä & Viitala 2019, 1217-1219; Ali ym. 2021, 144). Valmentava johtaminen tukee ja kannustaa yksilö- sekä ryhmätasolla tavoitteiden asettamisessa ja saavuttamisessa, osaamisen kehittämisessä, jolloin suorituskky paranee ja henkilöstö sisäistää tavoitteita laajemmin (Tanskanen, Mäkelä & Viitala 2019, 1217-1219; Ali ym. 2021, 144). Parhaimmillaan valmentava johtaminen on silloin, kun esihenkilö saa työyhteisön onnistumaan ja ottamaan vastuun omista tekemisistään ja päätöksistään (Jyrä 2019, 25). Parhaimmillaan hyvä johtaminen on palvelevaa ja luo yhteisen työkuultuurin, jossa tuetaan ja kannustetaan toinen toista (Työterveyslaitos b).

Esihenkilön roolit ja ominaisuudet valmentavassa johtamisessa:

- Management johtaminen on asioiden johtamista, joka tuottaa informaatiota ja tuloksia sekä asettaa selkeitä vastuuta ja tavoitteita (Suonsivu 2014, 267; Ristikangas & Grünbaum 2014, 27).
- Leadership- johtamisen keskiössä on ihmisten johtaminen, jossa esihenkilö motivoi ja inspiroi alaisiaan (Suonsivu 2014, 267; Ristikangas & Grünbaum 2014, 27). Leaderin roolissa esihenkilö osoittaa työyhteisölle suunnan ja ohjaa työntekijöitä toimimaan mission ja arvojen mukaisesti toimien itse esimerkkinä (Ristikangas & Grünbaum 2014, 27).
- Personal trainer roolissa esihenkilö on aidosti kiinnostunut henkilöstön arjen toiminnasta ja sen ohjaamisesta auttaen asettamaan ja saavuttamaan tavoitteita tekemättä valintoja henkilöstön puolesta. Esihenkilö rohkaisee tavoitteelliseen toimintaan, kykyyn ylittää esteitä/haasteita ja kantaa vastuuta itsestä ja oman työn johtamisesta. (Soback 2021, 84-85.)
- Ajattelijakumppanin roolissa esihenkilö on kiinnostunut henkilöstön kokonaisvaltaisen ajattelun kehittämisestä. Ajattelijakumppanin roolissaan esihenkilö auttaa tunnistamaan nykyisiä ajattelu- ja toimintatapoja, haastaa ja kannustaa luomaan uusia näkökulmia. (Soback 2021, 86-87.)
- Empaattisen kanssakulkijan roolissa esihenkilö on kiinnostunut henkilöstön kokonaisvaltaisesta hyvinvoinnista ja kehitymisestä ihmisenä sekä työyhteisön jäsenenä. Esihenkilö empaattisena kanssakulkijana on kiinnostunut siitä, kuinka työntekijät voivat ja miten he viihtyvät työssään. (Soback 2021, 88-89.)

Valmentavan esihenkilön tärkeimpiä tehtäviä on kiinnostuksen osoittaminen, kuuntelu, kysely ja läsnäolo (Ristikangas & Grünbaum 2014, 27).

Työhyvinvointi

Työhyvinvoinnin kokonaisuuden muodostavat työ ja sen mielekkyys, terveys, hyvinvointi ja turvallisuus. Työhyvinvointia parantavia tekijöitä ovat muun muassa motivoiva ja hyvä johtaminen, työolosuhteet sekä työntekijöiden ammattitaito ja työyhteisön ilmapiiri. (Sosiaali- ja terveysministeriö.) Työhyvinvointia edistävät monenlaiset tekijät, kuten motivaatio ja kiinnostus omaa työtä kohtaan, osaamisen kehittyminen, uralla eteneminen, työyhteisön hyvä henki sekä mukavat työkaverit, esihenkilöt ja asiakkaat (Välilä 2014, 74). Mieleinen ja voimia antava työ, kannustava ilmapiiri, arvostus, keskinäinen tuki ja yhdessä oppiminen ovat työhyvinvointia lisääviä tekijöitä (Erikson 2017, 88).

Työhyvinvoinnin edistämisestä on vastuussa niin työntekijät kuin työnantajakin. Työnantajan velvollisuuksiin kuuluu huolehtia hyvästä johtamisesta, työympäristön turvallisuudesta sekä työntekijöiden yhdenvertaisesta kohtelusta. (Sosiaali- ja terveysministeriö.)

Työhyvinvoinnin lähtökohtana on aina työntekijä; hänen asenteensa, elämän- ja stressinhallintataitonsa (Nurmi 2019, 28). Omasta terveydestä ja toimintakyvystä huolehtimisessa työntekijän omalla toiminnalla on iso merkitys (Uutela 2019, 104). Kaikki työyhteisön jäsenet voivat vaikuttaa omalta osaltaan työpaikan myönteiseen ilmapiiriin (Sosiaali- ja terveysministeriö). Työhyvinvoinnin kokemus on moninainen ja hyvin yksilöllinen, mutta sen edellytykset luodaan työpaikalla (Tuominen 2021, 22-23).

Lähteet:

- Ali, M., Islam, T., Ali, F.H., Raza, B. & Kabir, G. 2021. Enhancing nurses well-being through managerial coaching: a mediating model. *International journal of humanrights in healthcare* 2021 (4): 143-157.
- Erikson, T. 2017. Ikääntyvät ja työhyvinvointi -45-64 -vuotiaiden työssäjaksamiskokemuksia. Akateeminen väitöskirja. Jyväskylän yliopisto. Kasvatustieteiden ja psykologian tiedekunta.
- Jyrä, L. 2019. "Pieniä asioita, joilla on valtava merkitys" Valmentavan johtamisen haasteet ja mahdollisuudet vanhustyössä. Metropolia Ammattikorkeakoulu. YAMK opinnäytetyö. Vanhustyö ylempi AMK.
- Nurmi, K. 2019. Työhyvinvointi on jokaisen asia. *Sotilaslääketieteen aikakauslehti* 1/2019, 28-31.
- Ristikangas, M-R & Grunbaum, L. 2014. Valmentava esimies –Onnistumista palvelevat positiot. Helsinki. Talentum Media Oy.
- Soback, D. 2021. Valmentava johtajuus. Opas voiman, viisauden ja myötätunnon herättämiseen. Tallinna: Basam Books Oy.
- Sosiaali- ja terveysministeriö. Työhyvinvointi. Viitattu 14.9.2022. Saatavilla <https://stm.fi/tyohyvinvointi>
- Suonsivu, K. 2014. Valmentava johtaminen henkilöstöjohtamisen muotona. *Kunnallis-tieteellinen aikakauskirja* 3/2014.
- Tanskanen, J., Mäkelä, L. & Viitala, R. 2019. Linking managerial coaching and leader- member exchange on work engagement and performance. *Journal of happiness studies* 20 (4)

Tuominen, L. 2021. Johtamisen vaikutus työhyvinvointiin. Systemaattinen kirjallisuuskatsaus. LAB- ammattikorkeakoulu. YAMK opinnäytetyö. Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen

Työterveyslaitos a. Henkilöstön saatavuuden ja alan vetovoimaisuuden turvaaminen iäkkäiden palveluissa (Hyvä Veto). Vii-
tattu 6.10.2022. Saatavilla [https://www.ttl.fi/tutkimus/hankkeet/henkiloston-saatavuuden-ja-alan-vetovoimaisuuden-turvaami-
nen-iakkaiden-palveluissa-hyva-veto](https://www.ttl.fi/tutkimus/hankkeet/henkiloston-saatavuuden-ja-alan-vetovoimaisuuden-turvaaminen-iakkaiden-palveluissa-hyva-veto).

Uutela, U. 2019. Valmentava esimiestyö työhyvinvointia ja työssä oppimista tukemassa. Enomenografinen tapaustutkimus
esimiesten ja työntekijöiden käsityksistä. Akateeminen väistöskirja. Lapin yliopisto. Kasvatustieteiden tiedekunta.

Välilä, I. 2014. Valmentavan johtamisen vaikutus henkilöstön työtyytyväisyyteen. Pro gradu –tutkielma. Vaasan yliopisto.
Kauppatieteellinen tiedekunta.

SUOSTUMUS

Olen saanut haastattelukutsun sähköpostitse. Vastatessani opinnäytetyön tekijöiden haastattelukutsuun ja osallistumisella haastatteluun, olen saanut riittävästi tietoa tutkimuksena tehtävästä opinnäytetyöstä ja sen tekijöistä. Annan suostumukseni osallistumiseen ja antamani tietojen käsittelyyn ja raportointiin.

Ystävällisin terveisin,

Tuija Ketomaa, YAMK-opiskelija tuija.ketomaa@student.lab.fi XXX

Tanja Toura, YAMK-opiskelija tanja.toura@student.lab.fi XXX

Liite 4. Tietosuojaselvitys

Laatimispäivämäärä: 6.11.2022

Mitä tarkoitusta varten henkilötietoja kerätään? / Henkilötietojen käsittelyn tarkoitus

Opinnäytetyössä halutaan selvittää miten valmentava johtaminen vaikuttaa henkilöstön työhyvinvointiin XXX kotihoidossa. Opinnäytetyössä haastatellaan XXX kotihoidon hoitohenkilöstöä. Hyödynnämme myös Työterveyslaitoksen Hyvä veto -hankkeen valmentavan johtamisen työpajojen litteroitua materiaalia opinnäytetyössä. Hyvä veto -hankkeen työpajat on pidetty XXX kotihoidon henkilöstölle 13.4.2021 ja 21.4.2021. Henkilötietoja ei kerätä haastatteluissa eikä Hyvä veto -hankkeen materiaaleissa ole henkilötunnistettavaa aineistoa.

Mitä tietoja keräämme? / Tutkimusrekisterin tietosisältö

XXX kotihoidon henkilöstölle kohdennettavat haastattelut nauhoitetaan Microsoft Teams sovelluksen avulla. Haastatteluissa emme kerää henkilötunnistettavaa aineistoa.

Millä perusteella keräämme tietoja? / Henkilötietojen käsittelyn oikeusperuste

Haastatteluun osallistuvilta edellytetään suullista suostumusta haastatteluun. Suullinen suostumus nauhoitetaan haastattelun alussa Microsoft Teams sovelluksen avulla. Haastatteluun osallistuminen on vapaaehtoista.

Mistä kaikkialta henkilötietoja keräämme / Tietolähteet

Haastattelu on ainoa materiaali, jota haastateltavalta keräämme eikä haastattelussa kerätä henkilötietoja. Työterveyslaitoksen Hyvä veto -hankkeen aineiston käyttöön olemme saaneet Työterveyslaitoksen tietolupapäätöksen 27.10.2022.

Kenelle tietoja siirretään? / Tietojen siirto tai luovuttaminen ulkopuolelle

Tietoja ei siirretä eikä luovuteta ulkopuolisille tahoille.

Minne tietoja siirretään? / Tietojen siirto tai luovuttaminen EU:n tai Euroopan talousalueen ulkopuolelle

Tietoja ei siirretä EU:n tai Euroopan talousalueen ulkopuolelle

Kerättyjen tietojen turvallinen säilyttäminen / Rekisterin suojauksen periaatteet

Haastatteluaineistoa sekä Työterveyslaitoksen Hyvä veto -hankkeen aineistoa käsitellään korkeakoulun tietoturvalisillä palvelimilla ja vain opinnäytetyön tekijöillä on pääsy aineistoihin.

Kuinka kauan kerättyä aineistoa säilytetään? / Tutkimusaineiston käsittely tutkimuksen päättymisen jälkeen

Aineistoa säilytetään vain opinnäytetyön valmistumiseen asti, jonka jälkeen tallennettu haastatteluaineisto poistetaan Microsoft Teams sovelluksesta. Työterveyslaitoksen Hyvä veto -hankkeen aineisto poistetaan opinnäytetyön valmistuttua. Opinnäytetyön on määrä valmistua toukokuussa 2023.

Millaista päätöksentekoa? / Automatisoitu päätöksenteko

Aineistoa käsiteltäessä ei tapahdu automaattista päätöksentekoa.

Oikeutesi / Rekisteröidyn oikeudet

Rekisteröidyllä on oikeus peruuttaa antamansa suostumus, milloin henkilötietojen käsittely perustuu suostumukseen.

Rekisteröidyllä on oikeus tehdä valitus Tietosuojavaltuutetun toimistoon, mikäli rekisteröity katsoo, että häntä koskevien henkilötietojen käsittelyssä on rikottu voimassa olevaa tietosuojalainsäädäntöä.

Rekisteröidyllä on seuraavat EU:n yleisen tietosuoja-asetuksen mukaiset oikeudet:

- a. Rekisteröidyn oikeus tarkistaa itseään koskevat tiedot.
- b. Rekisteröidyn oikeus tietojensa oikaisemiseen.
- c. Rekisteröidyn oikeus tietojensa poistamiseen. Oikeutta henkilötietojen poistamiseen ei sovelleta, jos tietojen käsittely on tarpeen yleisen edun mukaisia arkistointitarkoituksia taikka tieteellisiä tai historiallisia tutkimustarkoituksia tai tilastollisia tarkoituksia varten, jos oikeus tietojen poistamiseen estää tai suuresti vaikeuttaa henkilötietojen käsittelyä.
- d. Rekisteröidyn oikeus tietojen rajoittamiseen.
- e. Rekisteröidyn oikeus siirtää tiedot toiselle rekisterinpitäjälle.
- f. Rekisteröidyn oikeus vastustaa tietojensa käsittelyä, kun käsittely perustuu yleistä etua koskevaan tehtävään, rekisterinpitäjälle kuuluvaan julkiseen valtaan tai rekisterinpitäjän tai kolmannen osapuolen oikeutettuun etuun.

EU:n yleisen tietosuoja-asetuksen mukaiset rekisteröidyn oikeudet eivät ole automaattisia kaikessa henkilötietojen käsittelyssä.

Tutkimusrekisterin tiedot

Valmentavan johtamisen vaikutus työhyvinvointiin XXX kotihoidossa. Opinnäytetyö toteutetaan kertatutkimuksena. Opinnäytetyön kesto aika joulukuusta 2022- toulukuu 2023. Aineiston säilytysaika joulukuusta 2022- toulukuu 2023, jonka jälkeen aineisto hävitetään.

Rekisterinpitäjän ja yhteyshenkilön tiedot

Tuija Ketomaa, Opinnäytetyön tekijä tuija.ketomaa@student.lab.fi
 Tanja Toura, Opinnäytetyön tekijä tanja.toura@student.lab.fi
 Minna-Maria Behm, Opinnäytetyön ohjaava opettaja LAB- ammattikorkeakoulu
minna-maria.behm@lab.fi
 Tiina Koivisto, yhteyshenkilö, vanhempi asiantuntija, Työterveyslaitos Hyvä veto
 -hanke. tiina.koivisto@ttl.fi
 XXX yhteyshenkilö, laatu- ja kehittämisvastaava XXX

Tutkimuksen suorittajat

| |
|------------------------------|
| Tuija Ketomaa Tanja Toura |
|------------------------------|