

samk



Satakunnan ammattikorkeakoulu  
Satakunta University of Applied Sciences

KIRSI-MARJA VIRTANEN

# **Valmentavalla johtamisella kohti itseohjautuvaa työyhteisöä kotihoitossa**

Toimintamallioppaan luominen Satakunnan  
hyvinvointialueen kotihoiton yksiköihin

VANHUSTYÖN TUTKINTO-OHJELMA  
2025

## TIIVISTELMÄ

Virtanen, Kirsi-Marja: Valmentavalla johtamisella kohti itseohjautuvaa työyhteisöä kotihoidossa. Toimintamallioppaan luominen Satakunnan hyvinvointialueen kotihoidon yksiköihin.

Opinnäytetyö, ylempi AMK

Vanhustyö

Marraskuu 2025

Sivumäärä: 90

Vanhustyössä ja sen johtamisessa on käynnissä isot muutokset. Muutokset lisäävät tarpeita saada muutosta myös lähijohtamiseen. Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on lisätä kotihoidon esihenkilöiden osaamista valmentavasta johtamisesta ja valmentavan johtamisen toimintamalleista. Valmentavan johtamisen toimintamalleilla tavoitellaan, henkilökunnan työhyvinvointia ja itseohjautuvuutta kotihoidossa. Opinnäytetyö toteutettiin Satakunnan hyvinvointialueen eteläisen alueen kuudessa kotihoitoyksikössä.

Opinnäytetyö toteutettiin toimintatutkimuksena ja siinä käytettiin osallistavia menetelmiä. Kotihoidon yksiköiden esihenkilöt osallistuivat ideointipuu- sekä ryhmäkeskustelu menetelmiin ja kotihoidon työntekijät aivoriihi menetelmään. Aineistojen pohjalta koottiin valmentavan johtamisen toimintamallioppas. Toimintamallioppaan avulla, on tarkoitus helpottaa valmentavan johtamisen toimintamallien käyttöönottoa sekä jalkauttamista kotihoidon yksiköihin.

Esihenkilöiden ideointipuun sekä henkilökunnan aivoriihistä saadut aineistot analysoitiin induktiivisella eli aineistolähtöisellä analyysillä. Vastaukset luokiteltiin ala-, ylä- sekä yhdistäviin luokkiin. Osallistavien menetelmien avulla saatiin vastauksia siitä, miten esihenkilöt johtavat nyt, miten he johtavat valmentavalla johtamisella ja mitkä ovat keinot valmentavaan johtamiseen. Työntekijöiden aivoriihellä etsittiin vastausta siihen mitä itseohjautuvuus tarkoittaa työntekijälle ja mitä itseohjautuvuus tarkoittaa kotihoidossa.

Ideointipuun tulosten perusteella esihenkilöt käyttävät jo valmentavaa johtamistyyliä, tiedostamatta sitä. Esihenkilöt kaipaavat koulutusta, työkaluja ja organisaation tukea arkijohtamiseen. Haasteina johtamismallin jalkauttamiselle koetaan kiire ja ajanpuute.

Työntekijöiden aivoriihen tulokset tukivat sitä, että itseohjautuvuus ja työhyvinvointi vaikuttavat suoraan asiakaslähtöisen hoitotyön toteuttamiseen ja sen avulla voidaan luoda toimiva, asiakaslähtöinen ja itseohjautuva työyhteisö. Haasteina itseohjautuvuudessa työntekijät kokivat kiireen ja ongelmana kaikkien työyhteisön jäsenten sitoutumisen itseohjautuvaan työskentelyyn.

Avainsanat: kotihoito, itseohjautuvuus, työhyvinvointi, valmentava johtaminen

## ABSTRACT

Virtanen, Kirsi-Marja: Coaching Leadership Towards a Self-Directed Work Community in Home Care – Creating an Operational Model Guide for Home Care Units in the Satakunta Wellbeing

Master's Thesis

Elderly Care

November 2025

Number of pages: 90

Significant changes are currently taking place in elderly care and its management. These changes have increased the need to develop frontline leadership practices. The purpose of this thesis is to enhance the competence of home care supervisors in coaching leadership and in applying coaching leadership models. The aim of these models is to promote staff well-being and self-directedness within home care. The thesis was conducted in six home care units located in the southern area of the Satakunta Wellbeing Services County.

This thesis was conducted as an action research project utilizing participatory methods. The supervisors of the home care units participated in idea tree and group discussion methods, while home care employees took part in a brainstorming session. Based on the collected data, a Coaching Leadership Model Guide was compiled. The purpose of this guide is to facilitate the implementation and integration of coaching leadership practices in home care units.

The data obtained from both the supervisors' idea tree and the employees' brainstorming sessions were analyzed using inductive, data-driven content analysis. The responses were categorized into subcategories, main categories, and unifying categories. Through the participatory methods, information was gathered on how supervisors currently lead, how they apply coaching leadership, and what methods can be used to strengthen coaching leadership. The brainstorming session with employees sought to determine what self-directedness means to employees and how it is understood in home care.

The results of the idea tree indicated that supervisors already apply elements of coaching leadership, often without realizing it. They expressed a need for further training, practical tools, and organizational support in their everyday leadership. The main challenges in implementing coaching leadership were identified as time constraints and lack of resources.

The findings from the employees' brainstorming session supported the view that self-directedness and well-being at work have a direct impact on the implementation of client-oriented care. These factors can contribute to creating a functional, client-oriented, and self-directed work community. The main challenges identified in self-directed work were time pressure and difficulties in ensuring that all members of the work community are committed to self-directed practices.

Keywords: home care, self-directedness, well-being at work, coaching leadership

# SISÄLLYS

1 JOHDANTO .....	6
2 OPINNÄYTETYÖN TEORIAPERUSTA .....	7
2.1 Kotihoidon työyhteisö .....	7
2.2 Itseohjautuvuus .....	9
2.3 Buurtzorg -malli .....	12
2.4 Valmentava johtaminen .....	14
2.4.1 Keinot valmentavaan johtamiseen .....	17
2.4.2 Valmentavan johtamisen tyyli .....	19
2.4.3 Valmentavan johtamisen toimintamallit.....	19
3 OPINNÄYTETYÖN TARKOITUS JA TAVOITTEET.....	22
4 OPINNÄYTETYÖN MENETELMÄT .....	23
4.1 Kirjallisuuskatsaus .....	23
4.2 Toimintatutkimus .....	27
4.3 Osallistavat menetelmät .....	29
4.3.1 Vertailukehittäminen ja vertailukeskustelu .....	30
4.3.2 Ideointipuu .....	30
4.3.3 Aivoriihi .....	30
4.3.4 Ryhmäkeskustelu .....	31
4.3.5 Opas .....	31
5 OPINNÄYTETYÖN TOTEUTUS .....	31
5.1 Sykli 1, suunnitteluvaihe .....	31
5.2 Sykli 2, toteutus .....	33
5.3 Sykli 3, havainnointi ja aineistonkeruu.....	33
5.3.1 Esihenkilöiden tapaaminen, Ideointipuu .....	34
5.3.2 Henkilökunnan tapaamiset, aivoriihi .....	35
5.3.3 Aineistojen analysointi .....	36
5.3.4 Esihenkilöiden Teams -videokokous, ryhmäkeskustelu .....	38
5.3.5 Toimintamallioppaan kokoaminen .....	39
5.4 Sykli 4, arviointi ja reflektointi .....	40
6 OPINNÄYTETYÖN TULOKSET .....	44
6.1 Esihenkilöiden ideointipuu .....	44
6.2 Työntekijöiden aivoriihi .....	48
6.3 Yhteenveto tuloksista .....	50
7 OPINNÄYTETYÖN JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA.....	53
7.1 Opinnäytetyön tulosten tarkastelu ja pohdinta.....	53

7.2 Kehittämistyön eettisyys ja luotettavuus .....	55
7.3 Opinnäytetyön jatkokehittämissuositukset .....	57
LÄHTEET .....	59
LIITE 1: TAULUKKO VALITUISTA TUTKIMUKSISTA .....	64
LIITE 2: TUTKITTAVAN SUOSTUMUSLOMAKE, ESIHENKILÖT .....	68
LIITE 3: TUTKITTAVAN SUOSTUMUSLOMAKE, TYÖNTEKIJÄT .....	70
LIITE 4: AINEISTON ANALYYSI, IDEOINTIPUU .....	72
LIITE 5: AINEISTON ANALYYSI, AIVORIIHI .....	78
LIITE 6: VALMENTAVAN JOHTAMISEN TOIMINTAMALLIOPAS .....	86
LIITE 7: AINEISTONKERUU SUUNNITELMA .....	90

## 1 JOHDANTO

Suomen väestön ikärakenteessa on käynnissä muutos, jossa ikääntyneiden osuus väestöstä on voimakkaassa kasvussa ja vuonna 2030 ennustetaan 14 prosenttia väestöstä olevan yli 75-vuotiaita ja vuonna 2040 jopa 16 prosenttia eli noin 900 000 henkilöä. (Sosiaali- ja terveysministeriö, 2024, s. 11). Nopeasti ikääntyvän ja yhä vanhemmaksi elävän väestön kasvava palvelutarve sekä lisääntyvä pula työntekijöistä, lisäävät painetta uudistaa ikääntyneiden palveluja. Hyvinvointialueiden strategisissa linjauksissa korostuukin voimakkaasti pyrkimys keventää palvelurakennetta. Alueilla lisätään yhteisöllistä asuamista ja samalla vähennetään ympärivuorokautisen palveluasumisen osuutta. (Croell ym., 2024, s. 7.) Satakunnan hyvinvointialueella on myös ilmoitettu ympärivuorokautisen hoidon supistamisesta ja muutosohjelman tavoitteena on vuosina 2023–2025, että 21 % ympärivuorokautisen palveluasumisen asiakkaista hoidetaan kotihoidon piirissä. (Satakunnan hyvinvointialue, 2023).

Muutokset väestön ikärakenteessa ja hyvinvointialueiden pyrkimys palvelurakenteen keventämiseen, johtavat siihen, että kotihoidon rooli ikääntyneiden hoidossa kasvaa entisestään. Asiakkaat ovat huonokuntoisempia, väestö ikääntyy ja muistisairaiden määrä lisääntyy. Henkilökunnalta vaaditaan itseohjautuvuutta, ammattitaitoa, kykyä tehdä itsenäisiä päätöksiä ja motivaatiota oppia ja osata entistä enemmän. (Työterveyslaitos, n.d.-a.) Vanhustyön johtajuus on myös muutoksessa ja siinä nousee työn, niin fyysisen kuin henkisenkin kuormittavuuden kautta esille, toimivan ja työkykyä tukevan työympäristön luomisen tärkeys. Esihenkilön tulisi tunnistaa ne voimavarat, jotka edistävät työssä jaksamista ja työhyvinvointia, esimerkiksi toimiva työyhteisö, mahdollisuus osallistua työhön liittyvään päätöksen tekoon, oikeuden mukainen ja tasapuolinen kohtelu sekä vuorovaikutteinen johtaminen. (Kulmala, 2017, kohta Hyvällä johtamisella tyytyväisempiä työntekijöitä ja onnellisempia vanhuksia.)

Yksi keino vastata niin henkilökunnan kuin esihenkilöidenkin muuttuneeseen tilanteeseen on valmentava johtaminen. Valmentava johtaminen on arvostavaa, osallistavaa ja tavoitteellista toimintaa, jossa yksilöiden mahdollisuudet vapautuvat ryhmän ja organisaatioiden käyttöön, tukien yksilöiden voimaantumista ja motivoitumista. (Ristikangas & Ristikangas, 2017, s.43.)

Muutokset, joka ovat käynnissä vanhustyössä ja sen johtamisessa, sekä tarve saada työkaluja lähijohtamisen kehittämiseen, toimivat kimmokkeena opinnäytetyölle. Opinnäytetyö toteutetaan Satakunnan hyvinvointialueella, eteläisen alueen kotihoidon kuudessa yksikössä, yhteistyössä esihenkilöiden ja työntekijöiden kanssa. Opinnäytetyössä lisätään kotihoidon esihenkilöiden osaamista valmentavasta johtamisesta ja valmentavaan johtamiseen luoduista toimintamalleista. Toimintamalleista kootaan toimintamalliopas, jota esihenkilöt voivat käyttää työntukena ja työkaluna valmentavassa johtamisessa ja sen avulla lisätä henkilökunnan itseohjautuvuutta kotihoidossa.

## 2 OPINNÄYTETYÖN TEORIAPERUSTA

### 2.1 Kotihoidon työyhteisö

Kotihoidon tarkoituksena on tukea erityisesti iäkkäiden henkilöiden kotona selviytymistä. Kotihoitoa voi saada tarpeen mukaan vuorokaudenajasta riippumatta myös öisin ja siihen voi kuulua myös kotisairaanhoidoa. Sosiaali- ja terveysministeriö vastaa kotihoidon ja -palvelujen lainsäädännön valmistelusta, yleisestä suunnittelusta ja ohjauksesta. Kotihoidosta säädetään sosiaalihuoltolaissa. (Sosiaali- ja terveysministeriö, 2024a.)

Kansallisen ikäohjelman linjauksen mukaan kotihoito on ensisijainen palvelumuoto ja tavoitteena on, että ikäihmiset voivat asua kotona ja saada sinne tarvitsemansa palvelut, ympärivuorokautisesti. Jotta ikäihmiset voivat asua kotonaan mahdollisemman pitkään, tarvitaan kotihoidon ja yhteisöllisen asumisen

kehittämistä vastaamaan paremmin iäkkäiden palvelutarpeita, muun muassa etäpalveluja, kotikuntoutusta ja avohoitoon sitoutumista. Linjauksen myötä myös laitoshoidosta ollaan luopumassa kokonaan ja pitkäaikaiseen ympärivuorokautiseen palveluasumiseen turvaudutaan vasta, kun kotona asuminen tai yhteisöllinen asuminen ei onnistu intensiivisenkään kotihoidon turvin. (Terveystieteiden tutkimuskeskus, 2024, kohta Muuttuvat vanhuspalvelut.)

Kotihoidon asiakasmäärien kehitystä, voidaan tarkastella Tolonen, Leivonen & Marttilan (2024, s. 1–6) tekemässä THL – tilastoraportissa. Raportista selviää, että vuonna 2023 Suomessa oli 113 000 säännöllisen kotihoidon asiakasta ja näistä asiakkaista 87 000 oli 75-vuotta täyttäneitä. Suurimmat ikäryhmät yli 75-vuotiaissa olivat 85–94-vuotiaat (38 %) ja 75–84-vuotiaat (34 %). 95 vuotta täyttäneitä oli viisi prosenttia. Paljon kotihoitoa saaneiksi asiakkaiksi määriteltiin ne asiakkaat, joilla on toteutunut keskimäärin kaksi kotihoidon käyntiä päivässä. Vuonna 2023 säännöllisiä kotihoidon käyntejä oli 38,5 miljoonaa. Näistä käynneistä paljon kotihoitoa saaneet asiakkaat muodostivat suurimman osan (73 %) kaikista säännöllisen kotihoidon asiakkaiden käynneistä.

Sosiaali- ja terveysministeriön (2024b, s. 16–24) julkaiseman ”Laatusuositus aktiivisen ja toimintakykyisen ikääntymisen ja kestävien palvelujen turvaamiseksi 2024–2027” mukaan, jotta tulevaisuuden lisääntyviin asiakasmääriin ja haasteisiin kyetään vastaamaan kotihoidossa, edellytyksenä on riittävä ja osaava henkilöstö. Vain riittävällä ja osaavalla henkilöstöllä, voidaan taata laadukkaat ja asiakkaiden tarpeita vastaavat palvelut. Iäkkäiden palveluissa tarvitaan erilaista osaamista ja koulutustaustaa. On myös huolehdittava, että henkilöstörakenne vastaa laaja-alaisesti asiakkaiden tarpeisiin. Työntekijän tulee myös päästä toteuttamaan koulutustaustansa perustuvaa osaamistaan ja kehittymään ammatillisesti. Kun työntekijän osaamista arvostetaan, se motivoi ja edistää työssä jaksamista sekä itsensä kehittämistä.

Ikärakenteen muutoksen seurauksena palvelujen tarve kasvaa ja ikääntyneiden palveluihin tarvitaan entistä enemmän henkilöstöä. Alan pito- ja vetovoiman ylläpitämiseksi ja vahvistamiseksi, tulee panostaa ikäihmisten palveluissa työskentelevien työhyvinvointiin ja vähentää työn kuormitustekijöitä sekä

niiden haitallisia vaikutuksia. Työhyvinvoinnin vahvistaminen ja työn kuormitustekijöiden vähentäminen, vaatii johdon, esihenkilöiden sekä työntekijöiden sitoutumista ja muutoskykyä työympäristön haasteissa. (Valtioneuvosto, 2022, s. 18.)

Työhyvinvoinnin vahvistamisella, positiivisella työilmapiirillä ja oikealla johtamisella voidaan vaikuttaa alan veto- ja pitovoimaan, hoidon laatuun sekä työntekijöiden itseohjautuvuuteen. MacInnes ym. (2020) Euroopassa toteutetussa tutkimuksessa tutkittiin tiimiympäristön vaikutusta moniammatilliseen yhteistyöhön ja hoidon laatuun ikäihmisten hoidossa. Kohderyhmänä tutkimuksessa olivat kotona asuvat ikääntyneet, joilla oli monimutkaisia terveys- ja sosiaalihuollon tarpeita. Tutkimuksessa tuli esille, että tiimien yhteinen visio ja tavoite luo yhteistyötä ja positiivista ilmapiiriä. Jotta positiivista ilmapiiriä voidaan pitää yllä, tarvitaan tehokasta johtamista, hyvää suunnittelua, innovaatioiden vapautta ja ajan antamista uusien ideoiden kehittämiseksi. Positiivinen ilmapiiri tiimissä paransi hoidon laatua ja lisäsi ammattilaisten sitoutumista ja osallistumista. Tutkimuksen tulos tukee tarvetta muuttaa esihenkilön työskentelytapoja valmentavan johtamisen suuntaan. Valmentava johtaminen tukee työntekijän osaamista itseohjautuvuuteen sekä sitoutumiseen omaan työhön.

## 2.2 Itseohjautuvuus

Itseohjautuvuus työyhteisössä tarkoittaa valtaa päättää työn tekemisen tavoista, työn päämääristä ja prioriteeteista sekä valtaa osallistua organisaation käytänteiden kehittämiseen. Jotta työntekijä pystyy toimimaan itseohjautuvasti, pitää hänen kyetä johtamaan itseään. Nämä vaativat työntekijältä motiivituneisuutta, ajanhallinnan kykyä, organisointitaitoa ja järjestelmällisyyttä. (Mannermaa, 2024, s. 34–35.) Itseohjautuvuus hoitotyössä viittaa siihen, miten hoitotyön ammattilaiset voivat toimia itsenäisesti ja osallistua työnsä kehittämiseen aktiivisesti. Itseohjautuvassa työyhteisössä jokainen voi ilmaista ehdotuksensa ääneen, toimia oma-aloitteisesti ja uskaltaa ehdottaa uusia toimintamalleja. Itseohjautuvuus on avain parempaan työhyvinvointiin ja tehokkaampaan hoitotyöhön. Se edellyttää uudenlaista osaamista, oma-aloitteisuutta ja

rohkeutta tehdä päätöksiä. (Perttula, 2019, kohta Työelämä.) Itseohjautuvuus edellyttää kuitenkin myös selkeää organisoitumista sekä uudenlaisen johtamistyylin omaksumista. Muutos vaatii työyhteisössä avointa keskustelua, oppimista ja sopimista. (Mannermaa, 2024, s. 35.)

Itseohjautuvuuden merkitystä työelämässä, on tutkittu Rintala, Postareff & Ryymin (2023, s. 33, 50–51.) tekemässä tutkimuksessa. Tutkimuksessa todettiin, että työpaikoilla on tärkeä edistää yhteisön ja organisaation kykyä tukea yksilöitä ja samalla koko työyhteisöä. Tulosten mukaan oman itseohjautuvuuden ja aktiivisuuden salliminen, vahvistaminen sekä tukeminen edistää oppimista, motivoitumista, positiivista tunteita ja onnistumisen edistämistä, niin yksilö kuin yhteisö tasolla. Työpaikoilla on tärkeää myös edistää organisaation tasolla työn ja oppimisen johtamista ja siihen mahdollistamista.

Itseohjautuvuutta kotihoidossa on tutkittu Suomen kotihoidon kehittämiseen keskittyneellä hankkeella; Itseohjautuvuus ikäihmisten palveluissa, Surakka ym. (2020 s. 26,77) selvittivät, miten itseohjautuvan tiimityöskentelyn malli soveltuu kotihoidon käytäntöihin. Tavoitteena oli kehittää kotihoitoa niin, että tiimit ovat itseohjautuvia ja henkilökuntaa voimaannuttavia. Työilmapiiri on positiivinen ja avoin ja tiimeissä vallitsee luottamus. Hankkeen tulosten perusteella tiimien itseohjautuvuudella on myönteisiä tuloksia tiimien vaikutusmahdollisuuksiin ja tiimin toimivuuden kokemuksiin. Johtamisen oikeudenmukaisuuteen, kykyjen käyttömahdollisuuksiin työssä ja kuormitukseen kiireen ja yksintyöskentelyn osalta. Itseohjautuvuus oli yhteydessä myös työhyvinvointiin ja työntekijät olivat tyytyväisempiä työhönsä ja tiimin työskentelyyn. Kotihoidossa vaikutukset olivat kuitenkin vähäisempiä kuin palveluasumisessa, koska henkilöstöllä on pienemmät mahdollisuudet vuorovaikutukseen ja yhteiseen kehittämiseen liikkuvan työn takia.

Olakivi, Van Aerschot, Putenparambil & Krögerin (2021, s. 146–150) tekemässä NORDCARE-kyselyyn pohjaavassa kyselytutkimuksessa, selvitettiin eri tekijöiden tärkeysjärjestystä, kun työnantajat ja politiikan tekijät pyrkivät lisäämään vanhustyön veto- ja pitovoimaa sekä ehkäistä siirtymistä muihin töihin. Suomalaisessa vanhustyössä on kuormitus kasvanut erityisesti

kotihoidossa ja työn sisällössä ja johtamisessa on tapahtunut muutoksia. Johtamiseen ja työn itsenäisyyteen kohdistuu suuria odotuksia ja erityisesti lähijohtajilta odotetaan kykyä tukea ja ”valmentaa” alaistensa itsenäistä toimijuutta ja tehokasta pärjäämistä vaikeissakin olosuhteissa. Silti vanhustyöntekijöiden kokemukset lähijohtajiensa tarjoamasta tuesta ja työn itsenäisyydestä ovat Suomessa vähentyneet. Työtehtävien kirjallinen raportointi on lisääntynyt ja mielekkäiksi koettujen työtehtävien määrä sekä työntekijöiden vaikutusmahdollisuudet päivittäiseen työhönsä sekä lähijohtajan tuki on vähentynyt. Nämä lisäävät kuormittuneisuutta ja lopettamisaikeita ja vaikuttavat siihen, että yhä useampi vanhustyöntekijä harkitsee vakavasti työnsä lopettamista.

Ruotsalainen, Jantunen & Sinervo (2020, s. 3, 11–13) tekemässä tutkimuksessa, tutkittiin mitkä tekijät vaikuttavat suomalaisen kotihoidon työntekijöiden työtyytyväisyyteen, stressiin, psyykkiseen kuormitukseen ja hoidon koettuun laatuun. Suomalaisessa kotihoidossa työntekijöiden hyvinvoinnin lisäksi hoidon laatu on heikentynyt ja työntekijät antoivat työyksikössään hoidon laadusta heikomman arvosanan kuin hoitolaitoksissa. Tutkimus paljasti, että kotihoidon työntekijät pitivät työstään, mutta kokivat, että nykyiset työprosessit ja johtamistyyli vähentävät heidän työtyytyväisyyttään ja lisäävät stressiä. Työntekijät kokivat olevansa vain pelinappuloita hierarkian pohjalla, eivätkä he pystyneet vaikuttamaan työn suunniteluun. He kokivat myös, että työn organisointitapa ei auttanut heitä saavuttamaan tavoitteitaan riittävästi. Työntekijät tunsivat, että heillä on koko ajan kiire ja he viettivät liian vähän aikaa asiakkaiden kanssa, eivätkä he käyneet riittävästi samoilla asiakkailla, jotta olisivat oppineet tuntemaan asiakkaan kunnolla. Myös henkilöstön suuret poissaolo määrät johtivat rasiinukseen ja uupumukseen muun henkilöstön keskuudessa. Kyselyn tulokset osoittivat, että suurempi itsenäisyys työssä ja mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön oli yhteydessä työtyytyväisyyteen. Myös tiimienilmapiiri ja innovatiivisuus olivat yhteydessä hoidon laatuun.

Kotihoitoon tehtyjen tutkimuksien tuloksista voidaan tulkita, että itseohjautuvien tiimikäytäntöjen mahdollinen kehittäminen, voisi parantaa tilannetta kotihoidon työntekijöillä. Sillä olisi positiivinen vaikutus heidän hyvinvointiinsa, työtyytyväisyyteen ja hoidon laatuun. Se voisi myös lisätä kotihoidon työn

houkuttelevuutta ja vähentää vaihtuvuutta. Tutkimuksista käy myös ilmi, että lähijohtamisen koetaan heikentyneen ja esihenkilöltä kaivataan tukea, ohjaamista ja työhön ”valmentamista”. Tulokset kertovat, että muutosta tarvitaan työyhteisöissä ja johtamisessa. Jotta muutosta tapahtuu, tarvitaan sekä organisaation, että johdon ymmärrystä siitä, millä keinoilla voidaan tukea työntekijän itseohjautuvuutta ja sitä kautta työhyvinvointia. Muutoksen käynnistäminen työyhteisössä vaatii suurta muutosta esihenkilön johtamistavoissa. Jotta esihenkilö pystyy tukemaan ja ohjaamaan työntekijöitään itseohjautuvuuteen, tarvitsee esihenkilö koulutusta, tietoa ja työkaluja muutoksen mahdollistamiseen. (Olakivi ym. 2021, s.146–150; Rintala ym. 2023, s. 33; Ruotsalainen ym. 2020, s. 3, 11–13; Surakka ym. 2020, s. 26,77.)

### 2.3 Buurtzorg -malli

Mitä jos kotihoito järjestettäisiin kokonaan uudestaan? Mitä jos se tehtäisiin tehokkaammin ja halvemmalla? Mutta samalla niin että työntekijät ovat valtaisan innostuneita työstään. Kun työntekijät tuntevat työnimua ja innostusta, vaikuttaa se suoraan asiakkaiden elämänlaatuun. Asiakkaiden fyysinen terveys lisääntyy ja heidän kotona pärjäämisensä paranee. (Martela, 2015.)

Buurtzorg ”naapurustohoito” on Alankomaissa sairaanhoitajan luoma toimintamalli kotihoitoon. Malli on sairaanhoitaja vetoinen, itseohjautuvien tiimien organisaatio, joka tarjoaa kotihoitoa naapuruston asiakkaille. Itseohjautuvat tiimit toimivat asiakaslähtöisesti, yhteistyössä moniammatillisesti, perusterveyden ja sosiaalihuollon tarjoajien sekä yhteisön ja omaisten kanssa. Malli perustuu tiimityöskentelyyn, itseohjautuvuuteen, inhimillisyyteen, luovuuteen ja yhteistyön periaatteisiin. Tiimit muodostuvat 12 sairaanhoitajasta, jotka hoitavat 50–60 kotihoidon asiakasta naapurustossa. Sairaanhoitajat suunnittelevat asiakkaiden hoidot yhteistyössä ja asiakas saa ensisijaisesti hoitoa muutamalta tiimin jäseneltä. Hoitajat hoitavat tiimeissä myös henkilöstöhallinnon asiat ja rekrytoinnit itsenäisesti. Organisaatiossa työskentelee valmentajia, jotka ovat tiimien tukena tarvittaessa. Lähiesihenkilöitä tai johtajia organisaatiossa ei työskentele. (Monsen & De Block, 2013, s. 3.)

Hegedus, Schurch & Bischofbergerin (2022, s. 1–2, 9–10) tekemässä tutkimuksessa, tutkittiin Buurtzorg mallin vaikutuksia hoitajiin, asiakkaisiin, organisaatioihin sekä terveydenhuoltojärjestelmään Alankomaiden ulkopuolella kirjallisuuskatsauksen avulla. Tutkimuksesta kävi ilmi, että sairaanhoitajat keskittyivät hoitotehtävien lisäksi erityisesti potilaiden tarpeisiin, mahdollistamalla, itsehoidon ja sosiaalisen verkoston rakentamisen. Hoitajat viettivät huomattavasti enemmän aikaa asiakkaiden kanssa, luoden luotettavuutta ja integroidakseen sosiaali- ja terveystalvija. Näin hoitajat pystyvät työskentelemään ihmiskeskeisemmällä lähestymistavalla ja hoito oli vähemmän hajanaista ja joustavampaa. Myös yhteydenpito asiakkaan ja omaisten kanssa on avointa ja helppoa. Itseohjautuvuus ja jaettu päätöksenteko sekä vastuu koettiin tiimeissä pääosin hyväksi, joskin jonkinlaista ”johtolankaa” ja ohjausta myös tiimeissä kaivattiin. Useissa tutkimuksissa raportoitiin henkilöstön työntyyvääisyyden sekä asiakastyytyväisyyden lisääntymisestä. Myös muutos hierarkkisesta työskentelystä itseohjautuvuuteen, vaatii pitkäjänteistä suunnitelmallisuutta ja aikaa. Selkeitä kustannussäästöjä mallilla ei kuitenkaan voitu todentaa.

Buurtzorg -malli on antanut tutkimusten tulosten perusteella hyviä tuloksia asiakkaiden ja hoitajien tehokkuuden ja tyytyväisyyden suhteen. Itseohjautuvat tiimimallit tukevat hoitajien asiakastuntemusta ja työn asiakaslähtöisyyttä. Hoitajien työ on joustavampaa ja ihmisläheisempää ja tiimit toimivat yhteistyössä itseohjautuvasti, kantaen yhdessä vastuun päätöksistä. Työyhteisö koetaan helposti lähestyttäväksi ja innovatiiviseksi ja työhyvinvointi on lisääntynyt. Työhyvinvoinnin lisääntyminen vaikuttaa työstressin vähenemiseen ja työntekijöiden käsitykseen paremmasta hoidosta, joka vastasi paremmin asiakkaiden tarpeita. Nämä havainnot myös vahvistavat uskoa siihen, että itseohjautuvuudella pystytään vastaamaan kotihoidon haasteisiin, mutta ne vaativat pitkäjänteisyyttä, suunnitelmallisuutta ja aikaa. (De Block, 2013, s. 3; Drennan ym. 2018, s. 1–6; Jantunen ym. 2020, s. 1; Monsen & Hegedus ym. 2022, s. 1–2, 9–10; Jantunen ym. 2020, s. 1.)

## 2.4 Valmentava johtaminen

Perinteisesti johtaminen jaetaan asioiden johtamiseen ja ihmisten johtamiseen eli johtajuuteen. Asioiden johtaminen on toiminnan suunnittelua, organisointia sekä valvontaa. Asioiden johtamiseen kuuluu, päämäärien ja tavoitteiden asettaminen, käytännön toteuttamisen suunnittelu ja ohjeistaminen, vastuualueiden jako ja prosessit, resurssien varmistaminen sekä toteutumisen seuranta ja arviointi. Ihmisten johtaminen tapahtuu sekä yksilö- että ryhmätasolla ja keskeisiä elementtejä ovat ryhmä, kommunikaatio ja vaikuttaminen. Ihmisten johtaminen on kykyä luoda luottamuksellisia suhteita ihmisten kanssa ja kykyä vaikuttaa heihin, poistaa työssä esteitä onnistumisen tieltä ja inspiroida ja innostaa ihmisiä työn ja toiminnan kehittämiseen. Tehokkaassa organisaatiossa tarvitaan yksilöitä, pystyvät johtamaan niin ihmisiä, kuin asioitakin ja jotka osaavat yhdistää strategisen johtamisen ja hyvät ihmissuhde taidot. (Azad ym. 2027, s. 1–5; Viitala & Jylhä, 2019, kohta johtamisen sisältö ja ulottuvuudet.)

Soback (2021) mukaan valmentava johtajuus on vuorovaikutussuhde, jonka tavoitteena on kehittää johdettavien kykyä oman työnsä johtamiseen. Sen pohjalla on halu ohjata johdettavien kapasiteettia itsenäiseen päätöksen tekoon, kokonaisvaltaiseen ajatteluun ja jatkuvaan kasvuun ihmisenä ja työyhteisön jäsenenä. Ristikangas & Ristikangas (2017 s. 20–26) korostavat, että valmentavan johtamisen tarkoituksena on tuoda yksilöissä ja ryhmissä olevien voimavarat esille. Työntekijöiden vahvuuksia hyödynnetään ja rakennetaan työyhteisössä kehittymismyönteistä ilmapiiriä yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi.

Jos työyhteisössä korostetaan itseohjautuvuutta ja itseohjautuvia tiimejä, on tärkeää, että johtaja osaa tukea jokaisen työntekijän omaa johtajuutta, niin itsensä johtamista kuin tiimin itseohjautuvuutta. Valmentava johtaja osaa ohjata ihmisiä pysymään oikeassa suunnassa, kokeilemaan uusia toimintatapoja ja testaamaan erilaisia taktiikoita. Valmentavalla johtamisella saadaan tiimi tai työntekijä itse löytämään ratkaisun ongelmaan tai tekemään päätöksen itsenäisesti, ohjaavien kysymysten avulla. Itseohjautuvuutta voidaan työyhteisössä lisätä vähitellen. Avainasemassa tässä ovat lähiesimiehet, jotka tarvitsevat uusia taitoja ja ajatuksia, sekä organisaation tukea, valmennusta ja työkaluja

siihen, kuinka saavat tiimit ottamaan vastuuta omasta toiminnastaan. (Boyatzis ym. 2019, kohta See things through; Ojala, 2018, s. 300.)

Valmentava vuorovaikutus on tavoitteellinen ja systemaattinen johtamisen väline, joka toimii työkaluna tavoitteen saavuttamisen ja henkilökohtaisen kehittymisen tukemisessa. Jotta organisaation toimeenpanokyvykkyys voisi kehittyä, tarvitsee johdon ja henkilöstön pitää yllä säännöllistä kanssakäymistä, tähän ratkaisu on valmentava vuorovaikutus. Valmentavan vuorovaikutuksen tarkoituksena on saada ihmiset pohtimaan omaa työskentelyään sekä siihen liittyviä ajatuksia, tunteita ja uskomuksia. Tavoitteena on, että johtajuus olisi mahdollisemman laajalti jaettua, kollektiivista johtajuutta, joka näkyy yhteisvastuuna ja ohjautumisena kohti yhteisiä tavoitteita. Valmentava johtaminen on yksi parhaimmista keinoista työntekijöiden innostamisessa tavoitteiden saavuttamiseksi sekä toimiva työkalu tiukkojen tilanteiden ratkaisemisessa. (Kurttila & Aalto, 2021, s.15; Parpei, 2018, s. 78–79; Ristikangas ym., 2021, s.15; Valtioneuvosto, 2022, s.18.)

Piirainen, Elo & Siiran (2024) tekemässä kyselytutkimuksessa vanhustyön esihenkilöille, tutkittiin esihenkilöiden näkemyksiä johtamisesta. Sote-alan muutoksessa henkilöstön työhyvinvointia ja hoitotyön kulttuuria on kehitettävä henkilöstön hyvinvointia edistävän johtamisen kautta. Vanhustyö kärsii myös työvoimapulasta, heikon veto- ja pitovoiman vuoksi ja hoitotyön johtamiseen tarvitaan uudenlaista, innovatiivista lähijohtamista perinteisen tavan sijaan. Vanhustyön esihenkilöt kuvailivat hoitotyön lähijohtamisen vaativan heiltä monipuolista ja laaja-alaista osaamista sekä kokonaisuuksien hallintaa. Heiltä vaaditaan taitoa henkilöstöjohtamiseen, vuorovaikutusosaamiseen, muutostilanteiden johtaminen ja työkyvyn johtamiseen sekä oman itsensä johtamiseen ja kykyyn hallita stressiä ja painetta. Tutkimuksen tulosten valossa vanhustyössä korostuu tällä hetkellä erityisesti muutostilanteiden ja osaamisen johtamisen hallinta sekä niihin liittyvät kehityskohteet. Valmentavalla johtamisella voidaan vastata niin esihenkilöiden osaamisen tarpeisiin kuin henkilöstön työhyvinvoinnin lisäämiseen, kuin myös asiakkaiden tarpeet huomioivaan ja kuntoutumista edistävän hoitotyön toteutumiseen.

Työskentely iäkkäiden palveluissa koetaan henkisesti ja fyysisesti kuormittavaksi. Työn kuormittavuus näkyy monella työkyvyn heikentymisenä ja työuran lyhenemisenä. Iäkkäiden palveluissa esihenkilön koetaan usein johtavan valmentavalla otteella ja työyhteisöjen yhteistyö koetaan toimivaksi, nämä tukevat työkykyä. (Koivisto ym., 2023, s. 6–9.) Selander, Nikunlaakso & Laitinen (2023 s.239, 254–255) tekemässä työelämän tutkimuksessa, tukittiin työn kuormitusta ja voimavaratekijöitä vanhustyössä. Tutkimus todensi, että kotihoidossa korostuu työntekijän eettinen kuormitus, asiakas väkivalta ja kiire. Työkuormituksen helpottamiseksi ja työkyvyn edistämiseksi vanhuspalveluissa ja sote organisaatioissa tulee huomio kääntää yhteisöllisiin ratkaisuihin, kuten työyhteisön sujuvuuteen, päätöksenteon oikeudenmukaisuuteen ja valmentavan johtajuuden vahvistamiseen.

Järvenpään kaupungin (2019) toteuttama kehittämishake, Itseohjautuva kotihoito, sai kimmokkeensa valmentavasta johtamisesta, palvelevasta johtajuudesta sekä tiimien ja yksilöiden itseohjautuvuudesta. Järvenpään kotihoidossa oli jo vuosien ajan johdonmukaisesti kehitetty palvelutoimintaa asiakaslähtöiseen ja jouhevaan toimintamalliin, voimavarojen tukemisen, vastuuhoidajan ja tiimin oman toiminnan kehittämisen kautta. Kuitenkin 2016 tehdyn työhyvinvointi kyselyn perusteella kotihoidon henkilöstön kokemus omaan työhön vaikuttamisesta ja työn organisoinnista oli edelleen keskeisiä kehittämiskohteita, ja sairaspoissaolojen määrä oli hoitohenkilöstön keskuudessa kasvanut. Tämän pohjalta aloitettiin kehittämään tiimien itseohjautuvuutta tiimityömallin suuntaan. Projektin tavoitteena on tehdä hollantilaisesta Buurtzorgin mallista suomalaiseen julkiseen organisaatioon soveltuva itseohjautuvan tiimityön malli kotihoidossa. Pilotoinnin myötä Järvenpään kotihoidon tiimit suunnittelevat, toteuttavat, seuraavat ja arvioivat toimintaansa vahvemmin. Toiminta on tavoitteellista, ja tiimit päättävät itsenäisesti tavoitteensa, työtapansa, työaika- taulunsa, resurssiensa kohdentamisen, ongelmanratkaisusta sekä työn jakautumisesta työntekijöiden kesken. Itseohjautuvuuden vahvistamisella oli positiivisia vaikutuksia henkilöstön sairaspoissaoloihin sekä työn mielekkyys ja mahdollisuus osallistua ja vaikuttaa oman työn kehittämiseen ja päätöksiin kasvoivat. Itseohjautuvuuden vahvistuminen vaikutti merkittäväällä tavalla esihenkilö työhön ja johtamiseen. Esihenkilöiden rooli muuttui vahvasti valmentajiksi,

jotka luovat suuntaa, selkeyttävät raameja, mahdollistavat kokeiluja, auttavat työn suunnittelussa sekä edistävät oppimista ja onnistumisen tunnistamista.

#### 2.4.1 Keinot valmentavaan johtamiseen

Valmentavan johtamisen tavoitteena on, että esihenkilö keskittyy aktiivisesti tukemaan alaisiaan niin yksilönä kuin ryhmänäkin, jotta nämä toimisivat itseohjautuvasti, kehittyisivät työssään, oppisivat jatkuvasti uutta ja uskaltaisivat olla innovatiivisia. Tavoitteena on myös auttaa ryhmää kasvamaan joukkueena, yhdessä oppien ja toisiaan tukien. (Viitala & Jylhä, 2019, kohta valmentava johtaminen.) Valmentavassa vuorovaikutustilanteessa esihenkilö kuuntelee ja kyselee neuvomisen sijaan. Hyvä valmentaja ei päästä vähällä, vaan haastaa valmennettavan näkemään uusia näkökulmia ja vaihtoehtoja. Valmentavan johtamisen lisäksi tarvitaan kuitenkin myös jämäkkää johtamistyötä ja esihenkilö päättää vastuualueeseensa kuuluvista asioista. Jämäkkyyttä tarvitaan myös tavoitteiden, etenemisen ja jatkotoimenpiteiden eteenpäin viemisessä. (Kurttila & Aalto, 2021, s. 16–17.)

Valmentava johtaminen vaatii esihenkilötyön muutosta perinteisten johtamistyylien, neuvojen ja käskyjen sijasta. Valmentavassa johtamisessa tärkeää on kuunteleminen, kysyminen ja kannustaminen, joiden kautta päästään työntekijää koskevissa asioissa uusiin oivalluksiin, ratkaisuihin ja ideoihin. Valmentava johtaja haastaa työntekijää näkemään uusia näkökulmia ja vaihtoehtoja. (Kokkonen & Suikkanen, 2022, kohta mitä on valmentava johtaminen.) Valmentavat kysymykset ovat avoimia, niihin ei voi vastata kyllä tai ei, ne avartavat ajattelua. Valmentavat kysymykset ovat ratkaisukeskeisiä ja ne koskevat tavoitetta, onnistumista, mahdollisuuksia, ratkaisuja ja niihin johtavia askeleita. (Parpei, 2018, s. 85–86.)

Valmentava johtaminen ei ole toimivaa silloin, kun johdettavalta puuttuu perusvalmiudet, tarvittava kapasiteetti, kokemus ja substanssi ymmärrys roolissaan toimimiselle, kun asioihin on jo etukäteen olemassa yksi oikea ratkaisu, tai jos asiassa eteneminen vaatii johtajan päätöstä esimerkiksi suunnasta. Kun

kyse on samankaltaisena toistuvasta työstä, mikä ei vaadi luovuutta tai itenäisiä ratkaisuja. Valmentava johtaminen ei ole oikea metodi hätätilanteisiin, missä tarvitaan suoraa johtamista, käskyjä ja komentoja. (Soback, 2021, kohta tasapainoinen yhdistelmä vastuuttamista ja tukea.) Valmentava johtajuus on kokonaisvaltainen tapa olla, vaikuttaa toisiin ja tulla vaikutetuksi. Se on osallistavaa ja tavoitteellista yhteistoimintaa, jossa yksilöiden potentiaali vapautuu ryhmän ja organisaation käyttöön. Ryhmän potentiaali tukee vastavuoroisesti yksilöiden voimaantumista. (Ristimäki & Ristimäki, 2013 s. 43–44.).

Johtamistyössä kiinnostus toisten työtä kohtaan on menestymisen edellytys. Kiinnostunut esihenkilö haluaa kuulla töiden sujumisesta ja iloitsee alaistensa onnistumisesta ja kehittymisestä. Kannustus ja arvostaminen luovat pohjan avoimelle ja luottamukselliselle vuorovaikutukselle, arvostus näkyy siinä, että olemme avoimia toisen ajatuksille ja mielipiteille. Myös tasavertaisuus ja yhteistyö ovat tärkeitä elementtejä valmentavassa johtamisotteessa. Kuuntelemalla esihenkilö osoittaa kiinnostusta työntekijää kohtaan, on läsnä, ei tee tulkintoja tai ennakoi, esihenkilö voi tehdä yhteenvetoja kuuntelun lomassa ja varmistaa, että kaikki osapuolet ovat ymmärtäneet asian samalla tavoin. (Kurttila & Aalto, 2021, s. 17–20.)

Valmentavan johtajuuden tärkeitä osa-alueita on luoda pohjaa johtajuudelle, olemalla välitön ja nöyrä, kunnioittaa toisia, kyetä asettumaan toisen asemaan sekä asettaa odotuksia. Toimia vuorovaikuttajana, kuuntelijana, kyetä tekemään kysymyksiä sekä kyetä ottamaan vastaan palautetta ja antamaan sitä. (Ristikangas & Ristikangas, 2017 s. 20–26.) Valmentava johtamiskulttuuri edellyttää monta asiaa, jotta sitä pystytään toteuttamaan työyhteisössä. Organisaation pitää sitoutua toimintatavoillaan, arvoiltaan ja arvostuksellaan valmentavaan johtamiseen. Organisaatorakenteita pitää uudistaa ja johdon asenteissa tulee olla muutos kohti systemaattista kehittämistyötä ja työyhteisön toiminnan tulee muuttua kannustavaan ja palkitsevaan suuntaan. Työyhteisön vuorovaikutussuhteiden tulee olla motivoiva ja oppimiskyvykkäitä. Valmentava johtajuus tulee olla osana strategiaa, jolla työyhteisöä voidaan viedä kohti ammatillisuuden ja osaamisen kehittämistä ja palautteisiin sekä arviointeihin panostavaa työyhteisöä. Nämä luovat osa-alueet luovat työyhteisöstä

innostuneen ja sitoutuneen, sekä lisää työntekijöiden uteliaisuutta asioiden ja ilmiöiden ymmärtämiseen. (Ristikangas & Ristikangas, 2013, s. 268–276; Ristikangas ym., 2020, s. 26.)

#### 2.4.2 Valmentavan johtamisen tyylit

Ibarra & Scoular (2019 s. 6–8) mukaan valmentavan johtamisen tyylit voidaan jakaa neljään kategoriaan, joilla voidaan joko lisätä tai vähentää työntekijöiden energiaa. Ohjaava (directive) valmennus, josta hyvä esimerkki on mentorointi. Mentoroinnissa esihenkilö jakaa tietonsa alaisilleen ja mentoroivat omaksuu mahdollisemman paljon tietoa. Tällä lähestymistavalla on myös haastavia puolia, koska se ohjaa mitä pitää tehdä ja miten se tehdään ja se vapauttaa valmennettavassa vähän energiaa. Lähestymistavassa on myös oletus, että esihenkilö tietää kaiken, mikä ei ole turvallinen oletus jatkuvasti muuttuvassa työympäristössä. ”Antaa mennä” (Laissez-Faire) -valmennusta, käytetään silloin, jos suoranaista tarvetta valmentavalle johtamiselle ei ole, tiimin jäsenet ovat itseohjautuvia, ammattitaitoisia ja pääsevät työssään eteenpäin

Ei – ohjaava (No-Directive) valmennus, perustuu kuuntelemiseen, kysymyksiin ja pidättäytymiseen ratkaisujen tekemisessä. Ei -ohjaavan tyylin tarkoituksena on auttaa valmennettavia oppia ratkaisemaan ongelmia ja selviytymään haasteista itsenäisesti, tyyli antaa paljon energiaa valmennettaville. Tilannekohtainen (Situational) valmennus, edellyttää tasapainon löytymistä ohjaavan ja ei-ohjaavan valmentamisen välillä. Tilannekohtaista valmennusta tarvitaan jokaisessa oppivassa organisaatiossa. (Ibarra & Scoular, 2019, s. 6–8.)

#### 2.4.3 Valmentavan johtamisen toimintamallit

Valmentavaa johtamista voidaan toteuttaa organisaatiossa eri toimintamallien kautta, käsittelen tässä nyt neljää toisistaan erilaista valmentavan johtamisen toimintamallia. Malleja voidaan käyttää erilaisissa työyhteisön tilanteissa ja haasteissa, esimerkiksi kehityskeskusteluissa, työntekijöiden välisten

erimielisyyksien ratkaisemisessa, hiljaisen tiedon siirtämisessä työyhteisössä sekä palautteen antamisessa. (Parpei, 2018, s. 92.)

Yksi yleisemmistä toimintamalleista on John Whitmore 1980 -luvulla luoma Grow-toimintamalli, jota käytetään ”Ei ohjaavassa” – valmennustyyllissä. Grow - toimintamallin tarkoituksena on ohjata johdonmukaisesti keskustelua niin, että työskentely etenee eikä aiheesta eksytä. Toimintamallin kuuluu seuraavat vaiheet; Tavoite (goal), missä valmentava johtaja auttaa kysymysten kautta työntekijää määrittelemään omat tavoitteensa ja ryhmän tavoitteet. Nykytila (reality) vaiheessa, tarkastellaan missä nyt ollaan suhteessa tavoitteisiin. Mahdollisuudet (options) vaiheessa, on tarkoitus saada työntekijä dialogin aikana pohtimaan eri vaihtoehtoja ja näkökulmia tavoitteisiin päästäkseen. Viimeisenä vaiheena on tahtotila (will) ja etenemisen suunnittelu. Tahtotila vaiheessa kannustetaan johdettavaa tarkistamaan toimintasuunnitelma ja eteneminen, tarvittaessa voidaan käydä mallin aikaisempia vaiheita uudestaan läpi ja kirkaistaa toiminta-ajatusta. (Ibarra & Scoular, 2019, s. 8.)

Ratkaisukeskeisessä toimintamallissa voidaan erottaa viisi vaihetta. Ensimmäisessä vaiheessa muodostetaan selkeä tavoite, joka kuvataan ja määritellään tarkasti. Toinen vaihe on voimavarojen ja resurssien kartoittaminen. Vaiheessa mietitään mitä taitoja ja resursseja on jo olemassa tavoitteen saavuttamiseksi. Neljäs vaihe on yhteenvedon tekeminen, tässä vaiheessa kerrataan, mitä on puhuttu ja sovittu. Viimeinen vaihe on jatkosta sopiminen, soviin seurannasta ja siitä, miten ja milloin asiaan palataan. (Kurttila & Aalto, 2021, s. 20–21.)

Ratkaisukeskeisessä toimintamallissa keskitytään ongelmien tunnistamiseen, tavoitteen selkiyttämiseen ja ratkaisujen löytymiseen. Työelämässä ratkaisukeskeinen toimintamalli nopeuttaa ja säästää aikaa, kun syyllisten etsimisen sijaan voidaan nopeasti päästä sopimaan siitä, mitä asialle voidaan tehdä. Ratkaisukeskeisessä ajattelumallissa, kysymme, miten haluamme asioiden olevan ja mitä voimme tehdä, jotta pääsemme tavoitteisiin. Aina on olemassa vaihtoehtoja ja ratkaisuja. Ratkaisemisen kolme perusasiaa ovat; älä korjaa sitä, mikä ei ole rikki. Vahvista toimintaa, jolla on toivottuja vaikutuksia ja jos

lähestymistapasi ei johda toivottuun tulokseen, tee jotain toisin. Ratkaisukeskeisyydessä tärkeitä elementtejä ovat tavoitteen selkiyttäminen, pienten askelten ottaminen ja onnistumisten huomaaminen matkan varrella. (Kurttila & Aalto, 2021, s. 24–27.)

Japanilaisten Nonaka & Takeuchi (1995) kehittämä SECI – malli on tarkoitettu uuden tiedon luomiseen organisaatiossa. Prosessiin kuuluu neljä vaihetta; sosialisointi (socialization), ulkoistaminen (externalization), yhdistäminen (combination) ja sisäistäminen (internalization). Mallin keskeisin ajatus on, että työyhteisön jäsenet jakavat jo olemassa olevaa hiljaista tietoa toistensa kanssa, jolloin se yhdistyy uudeksi tiedoksi. Mallissa olevien vaiheiden kautta mahdollistetaan työyhteisössä hiljaisen tiedon jakaminen ja hiljaisen tiedon ulkoistaminen työyhteisössä, keskustelun, vuoropuhelun ja reflektoinnin kautta. Tämä uusi ulkoistettu tieto, yhdistetään jo olemassa olevaan tietoon valmentavan johtajan ohjaamana ja uusi näkyvä tieto sisäistetään tekemällä oppimisen kautta hiljaiseksi tiedoksi. Tiedon määrä työyhteisössä kasvaa jokaisen kierroksen myötä ja tätä tiedon muuttumista auttaa, jos tieto on kirjattu tai kuvattu asiakirjoihin tai ohjeisiin. (Työterveyslaitos, n.d.-b, kohta Valmentava johtaminen iäkkäiden palveluissa.)

Palautteen antaminen koetaan monesti haastavaksi ja helposti työskennellään ympäristössä, jossa palautetta ei annetta ollenkaan. Palautteen antaminen on tärkeä osa toimivaa ja avointa työyhteisöä ja ne, jotka haluavat kehittyä työssään ja kohentaa työyhteisönsä ilmapiiriä, tarvitsevat palautetta. Valmentavan johtajan rooli on toisten kehittämisessä ja sitä ei voi tehdä ilman arviointia, eikä arviointia voi tehdä ilman palautteen antamista. (Ristimäki & Ristimäki, 2013, s. 238.)

Palautteenantoon suunniteltu toimintamalli, auttaa valmentavaa johtajaa esittämään palautteen selkeästi ja tehokkaasti. Palautteen rautalankamallia voidaan hyödyntää sekä kannustavan, että rakentavan palautteen antamisessa. Ensimmäisessä vaiheessa valmistaudutaan palautteen antamiseen, esihenkilön tulee ensin selvittää omat motivaationsa palautteen antoon sekä taustatekijät. Seuraavassa vaiheessa pyydetään työntekijää itsearvioimaan tilannetta,

jotta saadaan selville hänen tulkintansa tilanteesta. Itsearviointin jälkeen aloitetaan varsinaisen palautteen antaminen. Palaute kannattaa ensin yhdistää aistihavaintoon eli siihen mitä on konkreettisesti nähty tai kuultu ja jolle pystytään määrittämään aika ja paikka. Tämä mahdollistaa sen, ettei palaute aiheuta vastaanottavassa työntekijässä tarvetta puolustautumiseen. (Ristikangas & Ristikangas, 2013, a. 243–245.)

Palautteen antamisen kolmannessa vaiheessa esihenkilö kertoo rohkeasti ja selvästi aistihavaintojen vaikutuksista palautteen saajalle. Vaikutukset kerrotaan palautteen vastaanottajalle minä muodossa, koska se lisää aitoutta ja luottamusta osapuolten välillä. Aistihavaintojen vaikutuksien kertomisen jälkeen viedään huomio tulevaisuuteen ja viimeisessä vaiheessa palautteen sisällön mukaan joko vahvistetaan hyviä asioita tai jaetaan muutostoive. Myönteisessä ja rakentavassa palautteenannossa on hyödyllistä kertoa muutostoiveista tai kehitysideoista, sillä työntekijät haluavat tietää mitä heiltä odotetaan ja miten he voisivat tulevaisuudessa työskennellä paremmin. Toimintamallin viimeinen ja viides vaihe on dialoginen keskustelu, jossa käydään läpi palautetilaisuuden sisältämiä asioita. (Ristikangas & Ristikangas, 2013, s. 243–245.)

### 3 OPINNÄYTETYÖN TARKOITUS JA TAVOITTEET

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena, on tuoda valmentavan johtamisen toimintamallit, toimintamallioppaan avulla, osaksi Satakunnan hyvinvointialueen eteläisen alueen kotihoidon esihenkilöiden arkijohtamista.

Opinnäytetyön tavoitteena on;

1. Antaa valmentavan johtamisen toimintamallioppaalla esihenkilöille työkaluja ja toimintatapoja kehityskeskusteluiden pitämiseen, työntekijöiden hankalien keskinäisten tilanteiden ratkaisemiseen, työyhteisön hiljaisen tiedon siirtämiseen sekä palautteen antamiseen.

2. Lisätä valmentavan johtamisen toimintamalleilla, työntekijöiden työhyvinvointia ja itseohjautuvuutta kotihoidon työyksiköissä.

## 4 OPINNÄYTETYÖN MENETELMÄT

Kehittämistyö alkaa kehittämiskohteen löytymisestä ja alustavien tavoitteiden laatimisesta. Kehittämistyö voi olla ongelmaperustainen tai uudistamisperustainen. Ongelmaperustaisessa kehittämisessä etsitään ratkaisua käytännössä havaittuun ongelmaan tai haasteeseen, organisaatiossa ilmenneeseen ongelmaan, esimerkiksi henkilöstön tyytymättömyys ja suuri vaihtuvuus tai muunlaista parantamista vaativa osa-alue. (Ojasalo ym., 2014, s. 26.)

### 4.1 Kirjallisuuskatsaus

Kirjallisuushaku tehdään jokaisen tutkimuksen ja tutkimushankkeen perustaksi, ja sen merkitys tutkimustyön välineenä on ehdoton. Kirjallisuuskatsaus on metodi ja tutkimustekniikka, jossa tutkitaan tehtyä tutkimusta, eli kootaan tutkimuksien tuloksia, jotka ovat perustana uusille tutkimustuloksille. Kirjallisuuskatsaus ei ole lähdeluettelo eikä myöskään kirja-arvostelu. Kirjallisuuskatsaus sisältää kriittistä tarkastelua ei lyhyitä tiivistelmiä jonkin aihealueen kirjoista tai artikkeleista. (Stolt ym., 2015, s. 4–7.)

Opinnäytetyön kirjallisuuskatsaus toteutetaan kuvailevana kirjallisuuskatsauksena. Kuvailevan kirjallisuuskatsauksen taustana on tutkimuskysymys, jonka perusteella sitten valitusta aineistosta tuotetaan kvalitatiivinen vastaus tutkimuskysymykseen. Tutkimuskysymyksen muodostaminen on ensimmäinen vaihe, toisessa vaiheessa valitaan aineisto. Kolmannessa vaiheessa etsitään tutkimuskysymykseen kuvailevaa vastausta ja viimeisessä vaiheessa tarkastellaan tuotettua tulosta. (Kangasniemi ym., 2013, s. 291–294) Opinnäytetyön tutkimuskysymys on; Voidaanko valmentavalla johtamisella vaikuttaa kotihoidon työntekijöiden itseohjautuvuuteen ja työhyvinvointiin?

Opinnäytetyöntöyön tutkimuksellisen tiedon haku tehtiin Google Scholar ja SAMK Finna tietokannoista. Suomenkielisinä hakusanoina käytettiin kotihoito AND itseohjautuvuus, kotihoito AND työhyvinvointi ja kotihoito AND valmentava johtaminen. Englanninkielisinä hakusanoina home care AND self-organization, home care AND work well-being ja home care AND coaching leader. Kirjallisuuskatsaukseen etsittiin kansainvälisiä kuin kansallisiakin tutkimuksia. Aineisto rajattiin sisäänotto – ja poissulkukriteerien mukaan. Yhteenveto koottu taulukkoon 1.

Taulukko 1. Mukaanotto- ja poissulkukriteerit

Tarkastelun kohde	Mukaanottokriteerit	Poissulkukriteerit
Julkaisu	Julkaisu on tieteellinen artikkeli tai tutkimus	Julkaisu ei ole tieteellinen artikkeli tai tutkimus
Julkaisukieli	Suomi tai Englanti	Julkaisukieli on joku muu kuin Suomi tai Englanti
Julkaisuvuosi	Välillä 2015–2025	Julkaisuvuosi on joku muu kuin 2015–2025
Tutkimuksen saatavuus	Tutkimus on saatavilla keskeisimmistä tiedonhakupalveluista ja tietokannoista.	Tutkimus ei ole saatavilla keskeisimmistä tiedonhakupalveluista tai tietokannoista.

Tutkimusten haussa julkaisuksi valittiin tieteellinen artikkeli tai tutkimus, jonka julkaisukielenä oli suomi tai englanti. Suomenkielisiä julkaisuja valikoitui kuusi ja englannin kielistä kahdeksan tutkimusta tai tieteellistä artikkelia. Tutkimusten julkaisuvuosiksi valikoitui 2017–2024. Hakuja tehdessä tuli esille myös Hollantilainen Buurzorg -malli, liittyen kotihoidon työntekijöiden itseohjautuvuuteen ja työhyvinvointiin. Buurzorg- mallista valittiin mukaan kolme englannin kielistä tutkimusta, jotka oli tehty vuosina 2013–2022. Yhteenveto koottu taulukkoon 2.

Taulukko 2. Aineiston haku eri tietokannoista.

Tietokanta/hakukone	Hakusana ja hakutyyppi	Tulokset	Hyväksytyt
Google Scholar	kotihoito AND itseohjautuvuus AND työhyvinvointi AND	13	4

	valmentava johtaminen		
SAMK Finna	kotihoito AND itseohjautuvuus AND työhyvinvointi AND valmentava johtaminen	5	0
Google Scholar	home care AND selforganization AND work well -being AND coaching leader	25	6
SAMK finna	home care AND Selforganization AND work well-being AND coaching leader	3	1

Opinnäytetyöhön valituista tutkimuksista ja artikkeleista laadittiin yhteenveto taulukko liitteessä 1. Yhteenvetotaulukosta käy ilmi tekijä(t), julkaisun nimi, maa, tutkimuksen tarkoitus, kohderyhmä, käytetyt mittarit/aineiston keruu ja keskeiset tulokset.

Aikaisempien tehtyjen tutkimusten perusteella vanhustyössä korostuu tällä hetkellä muutostilanteiden ja osaamisen johtamisen hallinta ja niihin liittyvät kehityskohteet. Kotihoidon työntekijät kokevat, että nykyiset työprosessit ja johtamistyyli vähentävät heidän työtyytyväisyyttään ja lisäävät stressiä. He kokevat olevansa pelinappuloita, eivätkä pysty vaikuttamaan työn suunniteluun. Kotihoidon hoitajat kokevat myös, että lähijohtajan tuki on vähentynyt, tämä myös lisää kuormittuneisuutta ja lopettamisaikeita. Valmentavalla johtamisella voidaan vastata henkilöstön osaamisen tarpeisiin, työhyvinvoinnin ja työkyvyn lisäämiseen, kuin myös asiakkaiden tarpeet huomioivan hoitotyön toteutumiseen. Valmentava johtaminen tukee työkykyä ja työyhteisöjen yhteistyö koetaan toimivammaksi itseohjautuvissa tiimeissä työskentelevillä, oli korkeampi työtyytyväisyys ja pienempi vaihtuvuus. Lisäksi todettiin itseohjautuvuuden vähentävän työn vaatimuksia ja kuormittavuutta ja sitä kautta lisäävän työhyvinvointia. Hyödyt olivat selkeästi todennettavissa kotihoidossa. (Ruotsalainen ym. 2020, s. 3, 11–13; Ruotsalainen ym. 2023, s. 1–6; Selander ym. 2023, s. 239, 254–255; Koivisto ym. 2023, s 6–9; Olakivi ym. 2021, s. 146–150.)

Euroopassa ja Suomessa tuotetuissa tutkimuksissa, tutkittiin mitkä tekijät vaikuttavat moniammatilliseen yhteistyöhön, työtyytyväisyyteen, kuormituksen vähenemiseen ja hoidon laatuun kotona asuvilla ikääntyneillä. Tutkimukset todensivat, että tiimien yhteinen tavoite ja visio sekä itseohjautuvuus, luo

positiivista yhteistyötä ja tämän todettiin vaikuttavan suoraan hoidon laatuun ja ammattilaisten sitoutumiseen ja osallistumiseen. Työpaikoilla on tärkeä edistää yhteisön ja organisaation kykyä tukea yksilöitä ja työyhteisöä, jota voidaan viedä eteenpäin itseohjautuvuuden tukemisella, joka edistää oppimista ja positiivista tunteita. Myös kotihoitoon tehdyissä kyselytutkimuksessa päästiin vastaaviin tuloksiin, työskentely itseohjautuvissa tiimeissä voi parantaa työntekijän työhyvinvointia ja työtyytyväisyyttä, vähentämällä työn vaatimuksia ja työn kuormitusta ja vähentää työn vaihtuvuusaikkeitä. Itseohjautuvien tiimikäytäntöjen lisääminen voisi olla myös keino houkutella työntekijöitä kotihoitoon. Itseohjautuvuudella oli myönteisiä vaikutuksia myös tiimin toimivuuden kokemuksiin ja johtamisen oikeudenmukaisuuteen. (MacInnes ym. 2020, s. 2, 13; Rintala ym. 2023, s.33; Ruotsalainen ym. 2022, s. 6; Ruotsalainen ym. 2020, s. 2, 11; Surakka ym. 2020, s. 26, 77.)

Tehdyissä tutkimuksissa tulee vahvasti esille uudenlaisen johtamisen tarve vanhustyössä tänä päivänä. Lähiesihenkilöt kuvailevat, että hoitotyön lähijohtamisen vaativan heiltä monipuolista ja laaja-alaista osaamista sekä kokonaisuuksien hallintaa. Johtamisella on myös olennainen merkitys hoitohenkilöstön hyvinvoinnille sekä asiakkaiden elämänlaadulle ja asiakaslähtöiselle hoitotyölle. Tutkimuksen mukaan näihin osaamistarpeisiin voitaisiin vastata valmentavan johtajuuden koulutuksilla. Itseohjautuvuus ja Buurzorg malli voisi olla tehokas keino lievittää suomalaisen kotihoidon ongelmia. Mutta itseohjautuvuutta on vaikea tuoda organisaatioon, ellei johtajat pysty aktiivisesti kehittämään työkäytäntöjään. Kun johtamisen kerrokset alkavat kadota ja esimiesten rooli vaihtuu valmentajiksi, on työyhteisön itseorganisoituminen mahdollista. Buurzorg mallin todetaan vaikuttavan myös siihen, että hoitajat työskentelevät ihmiskeskeisemmällä lähestymistavalla ja joustavammin. Myös yhteyden pito asiakkaisiin ja omaisten kanssa oli helppoa, tämä luo asiakas tyytyväisyyttä ja luo potilas – ja hoitajakeskeisyyttä. Tutkimukset kuitenkin todentavat, että tiimeissä kaivataan kuitenkin ohjausta ja jonkinlaista johtolankaa, mikä puhuu kuitenkin jonkinlaisesta lähiesihenkilön tarpeesta. Tutkimukset vahvistivat uskoa siihen, että itseohjautuvuudella pystytään vastaamaan kotihoidon haasteisiin Suomessa mutta ne vaativat organisaatioissa

pitkäjänteisyyttä ja aikaa, jotta tulokset saavutetaan (Drennan ym. 2018, s. 1–6; Hegedus ym. s. 1–2, 9–10; Jantunen ym. 2020, s.1; Piirainen ym. 2024, s. 8–10.)

#### 4.2 Toimintatutkimus

Opinnäytetyöni menetelmänä on toimintatutkimus. Toimintatutkimus siksi, että se on tapa tehdä tutkimusta siten, että siitä on käytännön hyötyä. Toimintatutkimuksella pyritään muuttamaan sosiaalisia käytäntöjä eli toimintatapoja, muodostaen samalla uutta tietoa näistä käytännöistä. Toimintatutkimuksessa tutkija pyrkii vaikuttamaan aktiivisesti jokapäiväisiin rutiineihin ja antamaan toiminnalle uutta suuntaa. Toimintatutkimuksessa tietoa tuotetaan käytäntöjen kehittämistä varten. (Heikkinen & Kaukko, 2023, kohta Mitä toimintatutkimus on ja miten sitä tehdään?) Toimintatutkimuksessa teoria ja käytäntö yhdistyvät ja tutkimustavan ideana on saada aikaan muutoksia työyhteisön todellisuudessa, kysymys on toiminnan kehittämisestä ja samanaikaisesti sen systemaattisesta seurannasta. (Toikko & Rantanen, 2009, s.30.)

Toimintatutkimuksen mallina käytän opinnäytetyössäni Kurt Lewinin kehittämää toimintatutkimuksen perusmallia, jossa on pyrkimys reflektiiviseen ajatteluun ja toiminnan parantamiseen sen avulla. Lewinin hahmottelemassa mallissa, toimintatutkimus etenee spiraalimaisena prosessina, joka lähtee liikkeelle ongelman havaitsemisesta, tunnistamisesta ja kartoittamisesta. Tämän pohjalta tehdään tutkimussuunnitelma, jota lähdetään reflektoiden toteuttamaan. Suunnitelman toteutumista arvioidaan ja havainnoidaan, tarvittaessa sitä muutetaan ja tarkennetaan. Tämän jälkeen parannettua suunnitelmaa toteutetaan, seurataan sen toimimista ja arvioidaan. Tätä reflektiivistä kehää voidaan jatkaa, niin kauan kuin tavoitellut muutokset saavutetaan tai todetaan, että niitä ei voida saavuttaa. Tässä toimintamallissa voidaan tunnistaa neljä vaihetta, sykliä: 1. suunnitteluvaihe, 2. toteutusvaihe, 3. havainnointi ja aineistonkeruuvaihe ja 4. arviointi- ja reflektointivaihe. (Heikkinen & Kaukko, 2023, kohta Toimintatutkimus reflektiivisenä syklinä; Jyrkämä, 2021, kohta

Toimintatutkimus.) Toimintatutkimuksen aikataulu, vaiheet ja menetelmät on koottu taulukkoon 3.

Taulukko 3. Toimintatutkimuksen vaiheet.

<b>Prosessin aikataulu</b>	<b>Prosessin vaihe</b>	<b>Menetelmät</b>
Helmikuu 2024	<b>Sykli 1, suunnittelu:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Opinnäytetyön aihe ja työelämälähtöinen kehittämistarve varmistuu</li> </ul>	
Helmi – maaliskuu 2024	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kirjallisuuskatsauksen tekeminen</li> <li>Opinnäytetyön suunnitelman tekeminen</li> </ul>	Kirjallisuuskatsaus
Huhtikuu 2024	<ul style="list-style-type: none"> <li>Opinnäytetyösuunnitelma hyväksytään</li> <li>Tutkimusluvan hakeminen Satakunnan hyvinvointialueelta</li> </ul>	
Syyskuu 2024	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tutkimuslupa myönnetään</li> </ul>	
Syys – lokakuu 2024	<b>Sykli 2, toteutus:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Keskustelut esihenkilöiden kanssa kehittämistyön tarpeesta ja tavoitteista</li> <li>Sopiminen esihenkilöiden työpaja ja työntekijöiden aivoriihi päivistä</li> <li>Kehittämistyön esittely sähköpostitse esihenkilöille ja työntekijöille</li> </ul>	
Marraskuu 2024 - maaliskuu 2025	<b>Sykli 3, havainnointi ja aineistonkeruu:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Helsinki Sote johtamismallin 2019 esittely esihenkilöille</li> <li>Buurtzorg -mallin esittely esihenkilöille ja henkilökunnalle</li> <li>Kirjallisuuskatsauksen täydentäminen</li> <li>Aineistonkeruu esihenkilöiltä ja työntekijöiltä</li> <li>Aineiston analysointi</li> <li>Toimintamalli oppaan sisällön</li> </ul>	Vertaiskeskustelu Tutkimustieto Kirjallisuuskatsaus Ideointipuu, Aivoriihi Aineiston abstrahointi

	läpikäyminen <ul style="list-style-type: none"> <li>• Toimintamalli oppaan kokoaminen</li> </ul>	Ryhmäkeskustelu Canva -ohjelma
Maalis - huhtikuu 2025	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Toimintamalli oppaan luonnoksen esittely esihenkilöille</li> <li>• Tarvittavat korjaukset ja muutokset oppaaseen</li> </ul>	Sähköposti, PDF-muodossa
Maalis – toukokuu 2025	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Opinnäytetyön raportin kirjoittaminen</li> <li>• Toimintamalli oppaan viimeistely</li> </ul>	
Kesä – elokuu 2025	<b>Sykli 4, arviointi ja reflektointi</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Toimintamalli oppaan julkaiseminen, PDF-muodossa</li> <li>• Oppaan arviointi esihenkilöiden toimesta</li> <li>• Kehittämistyön arviointi</li> <li>• Opinnäytetyön raportin valmistuminen</li> </ul>	Microsoft Forms

#### 4.3 Osallistavat menetelmät

Laadullisessa toimintatutkimuksessa voidaan hyödyntää osallistavia menetelmiä. Tällaisia osallistavia menetelmiä ovat kyselyt, ryhmäkeskustelut, haastattelut, ryhmähaastattelut ja havainnointi. (Ojasalo ym., 2014, s. 61.) Toimintatutkimuksen menetelminä opinnäytetyössä ovat osallistavat menetelmät. Osallistavat menetelmät ovat harjoitusta tai käytännön tekniikka, jolla pyritään helpottamaan ihmisten osallistumista yhteisen suunnitelman tekemiseen, laskea osallistumisen kynnyksiä ja tehdä asia ymmärrettäväksi. Osallistavassa työskentelyssä erilaisilla menetelmillä nostetaan ryhmän energiatasoa, luodaan myönteistä ilmapiiriä ja ryhmän jäsenten välistä luottamusta. Niiden avulla saadaan kaikkien ääni kuuluviin ja pystytään hyödyntämään kaikkien osaamista ja tietoa. Osallistavien menetelmien ohjaustilanteessa ohjaajan

rooli on aktivoida ja innostaa osallistumaan. (Sirola-Korhonen & Taipale, 2024, s. 7.) Tässä työssä käytetään aineiston keruuna osallistavia menetelmiä.

#### 4.3.1 Vertailukehittäminen ja vertailukeskustelu

Vertailukehittäminen eli benchmarking on systemaattista vertailua, arvioimista ja oppimista muiden organisaatioiden hyvistä käytännöistä, niiden toimialasta tai maantieteellisestä sijainnista riippumatta. Tavoitteena on saada tietoa ja kokemukseen perustuvaa näkemystä, jolla voidaan kehittää omaa toimintaa. Vertaiskeskustelu on eräänlainen ryhmähaastattelun muoto, jossa tavoitteena on keskustella tutkijan haluamista teemoista. Keskustelu voidaan nauhoittaa tai dokumentoida. (Seppänen -Järvelä, 2005, s. 14–17.)

#### 4.3.2 Ideointipuu

Ideointipuun tavoitteena ja tarkoituksena visualisoida ja jäsentää ajattelua ideoinnin yhteydessä. Ideointipuu auttaa hahmottamaan erilaisia näkökulmia ja tuottaa nopeasti kokonaiskuvan kehittämisen kohteesta ja tarpeesta sekä toimii keskustelun herättäjänä. Puun muotoon laadittu kartta lisää ymmärrystä ja empaattista lähestymistä sekä auttaa hahmottamaan kokonaistilannetta kehittämisprosessin alussa. (Innokylä, n.d.-a.)

#### 4.3.3 Aivoriihi

Aivoriihen tarkoituksena on tuottaa suuri määrä uusia innovatiivisia ideoita, joita voidaan ottaa parhaat toteutukseen. (Haukijärvi ym. 2014, s. 18.) Aivoriihi on ongelmanratkaisu menetelmä, johon kaikki ryhmän jäsenen osallistuvat turvallisuudessa ympäristössä. Aivoriihellä on vetäjä ja noin 5–12 hengen ryhmä, joille esitellään aihe, määritellään ratkaistava ongelma ja rajataan se. Ryhmä ideoi omia ajatuksiaan esimerkiksi kirjaamalla ne post – it lapuille anonyymina. Tarralappujen käyttäminen auttaa esimerkiksi jatkokäsittelyn ryhmittelyssä. (Innokylä, n.d.-b.)

#### 4.3.4 Ryhmäkeskustelu

Ryhmäkeskustelussa mielenkiinnon kohteena ei ole yksittäinen vastaus tai tieto, vaan ryhmän vuorovaikutuksen eteneminen. Ryhmäkeskustelu antaa mahdollisuuden muotoilla yhteistä näkemystä, erimielisyyksien ilmaisua ja soveltamista. Joten yksittäisten ihmisten haastattelemisen sijaan on toisinaan perusteltua koota ryhmä tutkimusaiheen kannalta relevantteja henkilöitä yhteen pohdittamaan aihetta. Ryhmäkeskustelussa tutkimuksen tavoitteet ja kysymykset ohjaavat ryhmän muodostuksen lisäksi myös sitä, kuinka tukija johdattaa osallistujia keskusteluaiheisiin. Usein keskustelun pohjana onkin tutkijan laatima teemarakenteinen kysymys, jota käytetään keskustelun etenemiseen joustavasti ja osallistujien ehdoilla. Ryhmäkeskustelussa tutkijan rooli on erilainen kuin yksilöhaastattelussa, hän on rohkaisija ja moderaattori ja hänen tavoitteenaan on saada kaikki osallistujat mukaan tasaisella panoksella. (Pietilä, 2017, s.111–130.)

#### 4.3.5 Opas

Ohjeet ja oppaat kertovat aina tekijästään. Ne antavat paitsi ohjausta ja neuvontaa, ne myös luovat kuvaa ohjetta jakavan organisaation johtamistavoista ja ideologiasta. Käytännön tarpeet ja ongelmat ovat oppaan kirjoittamisen lähtökohdina ja hyvän oppaan kirjoittaminen alkaakin pohdinnalla, kenelle ensisijaisesti opas kirjoitetaan ja kuka on oppaan lukija? Hyvä opas puhuttelee lukijaansa. (Torkkola ym. 2002, s. 34–36.)

## 5 OPINNÄYTETYÖN TOTEUTUS

### 5.1 Sykli 1, suunnitteluvaihe

Opinnäytetyön liikkeelle paneva voima on ”tarve muutoksesta” joka johtaa tilannekartoitukseen ja kehittämiskohteen valintaan (Kananen, 2014, s. 52). Opinnäytetyön aihe valikoitui alkuvuodesta 2024, puhtaasti muutoksen

tarpeesta vanhustyön esihenkilötyössä ja siitä miten näihin muuttuviin tilanteisiin ja vanhustyön haasteisiin pystytään vastaamaan tulevaisuudessa. Hyvinvointialueiden aloitettua, johtaminen on ollut haasteellista, tarvitaan osaamista monesta eri johtamisen mallista ja työ on täynnä teams -kokouksia, muuttuvia tilanteita, resurssipulaa, esihenkilöllä saattaa myös olla useampi yksikkö johdettavanaan. Miten näihin haasteisiin pystytään tulevaisuudessa vastaamaan pitkäjänteisesti ja mitä muutosta tarvitaan lähijohtamisessa, jotta muutosta voisi tapahtua?

Tarve johtamisen muutokseen, tuli esille myös henkilökohtaisena tarpeena saada kotihoidon esihenkilönä lisää työkaluja arkijohtamiseen. Toimintaympäristöksi valikoitui silloinen Satakunnan hyvinvointialueen kotihoidon alue kolme ja mukana oleviksi toimijoiksi alueen esihenkilöt ja kotihoidon yksiköt. Tästä käytännön tarpeesta ja opinnäytetyön tekijän omasta mielenkiinnosta Hollantilaiseen Buurtzorg -malliin sekä valmentavaan johtamiseen ja sen luomiin mahdollisuuksiin työyhteisön kehittämisessä itseohjautuvaksi, nousi aihe opinnäytetyöhöntyöhön. Keskustelin aiheen valinnasta ohjaavan opettajan sekä työnantajan edustajan kanssa, Satakunnan hyvinvointialueella ei ole esihenkilöille ohjattuja johtamisen malleja ja koulutustapahtumat ovat pääsääntöisesti liittyneet muutosjohtamiseen ja tiedolla johtamiseen, joten valmentavan johtamisen toimintamallien luominen työkaluksi esihenkilöille oli tervetullut aihe.

Kehittämistyö alkoi opinnäytetyön suunnitelman kirjoittamisella sekä kirjallisuuskatsauksella helmikuussa 2024. Opinnäytetyön suunnitelman ja kirjallisuuskatsauksen aikana vahvistui ajatus siitä, että luodaan uutta toimintamallia yksiköihin ja keskitytään enemmänkin uuden kehittämiseen kuin vanhojen toimintatapojen selvittämiseen tai havainnoimiseen. Opinnäytetyösuunnitelman kirjoittamisen aikana myös tutkimusmenetelmäksi vahvistui toimintatutkimus ja osallistavat menetelmät. Toimintatutkimus soveltuu tämän tyyppiseen kehittämistyöhön, koska sen lähtökohtana on käytänteiden ja toimintojen muuttaminen sekä uudenlaisen toiminnan luominen. (Ojasalo ym. 2014, s.59.)

Opinnäytetyön suunnitelma ja suunnitelman hyväksyminen ohjaavan opettajan toimesta eteni suunnitellusti mutta tutkimusluvan hakeminen ajoittui

kesäkuukausille ja tekijän virheellisen hakuprosessin vuoksi tutkimuslupa opinnäytetyölle hyväksyttiin Satakunnan hyvinvointialueelta vasta syyskuussa 2024. Opinnäytetyön teoreettisen taustan kirjoittaminen myös viivästyi, pitkälti tekijän haastavien työtilanteiden ja käynnissä olevien yhteistoiminta neuvotte-  
luiden vuoksi. Työn teoreettisen taustan hakeminen sekä kirjallisuuskatsauk-  
sen täydentäminen alkoi varsinaisesti vasta marraskuussa 2024, tällöin myös  
kirkastui ajatus, että kehittämistyön tuotoksena luodaan opas valmentavan  
johtamisen erilaisista toimintamalleista kotihoidon esihenkilöille, työkaluksi ar-  
kijohtamiseen yksiköissä. Toimintamalliopas myös nopeuttaa ja selkeyttää val-  
mentavan johtamisen jalkauttamista yksiköissä sekä toimintamallien käyttöön-  
ottoa.

## 5.2 Sykli 2, toteutus

Opinnäytetyön toteutusvaiheeseen liittyi vuoropuhelua alueen esihenkilöiden kanssa siitä, milloin ja missä totutetaan esihenkilöiden työpaja päivä sekä yk-  
siköt, joissa toteutetaan aivoriihi -palaverit. Esihenkilöiden ideointipuu - päivä  
sovittiin järjestettäväksi marraskuussa 2024 alueen kolme, yhdessä yksikössä  
sekä työntekijöiden aivoriihi -palaverit sovittiin pidettäväksi marras – joulu-  
kuussa 2024 alueen kolme, kolmessa kotihoidon yksikössä.

Alueella kolme on kuusi kotihoidon yksikköä, joista opinnäytetyöntekijä toimii  
yhdessä itse esihenkilönä ja näin ollen vain kehittämistyön ohjaajan roolissa,  
aktivoiden ja innostaen osallistumaan, rohkaisten yhteisen tiedon rakentami-  
seen ja kannustaa keskusteluihin. (Sirola-Korhonen & Taipale, 2024, s. 7.) Ko-  
tihoidon kolmesta yksiköstä on tarkoituksena saada noin neljäkymmentä työn-  
tekijää osallistumaan aivoriihi -palaveriin.

## 5.3 Sykli 3, havainnointi ja aineistonkeruu

Kehittämistyön prosessisuunnitelmassa oli tarkoitus toteuttaa esihenkilöiden  
kanssa vertaiskeskustelua Helsingin Soten vuonna 2019 julkaistun johtamis-  
mallin tiimoilta. Yhteydenotot Helsingin Soteen, eivät kuitenkaan tuottaneet

tulosta ja organisaation muutosten vuoksi ei saatu suunniteltua osuutta Helsinki Soten johtamismallin kokemuksista, joten tämä vaihe jätettiin kokonaan pois. Hollantilainen Buurtzorg -malli esiteltiin sekä esihenkilöille, että työntekijöille tutkimustietoon peilaten kehittämispäivien yhteydessä.

### 5.3.1 Esihenkilöiden tapaaminen, Ideointipuu

Esihenkilöiden ensimmäinen tapaaminen kehittämistyön tiimoilta toteutui marraskuussa 2024, viiden esihenkilön ollessa paikalla. Tapaamisen alkuun, jokaiselle esihenkilölle annettiin allekirjoitettavaksi suostumus vapaaehtoisesta tutkimukseen osallistumisesta ja tietoa kehittämistyöstä sen aikataulusta, vaiheista sekä tutkimuksessa kertyvien tietojen säilyttämisestä, luovuttamisesta ja hävittämisestä. Suostumus liitteessä 2.

Tapaamisen teemana oli esitellä ja herättää avointa keskustelua vanhustyön johtamisen haasteista, valmentavasta johtamisesta ja sen hyödyistä sekä Buurtzorg -mallista. Ideointipuun tavoitteena oli saada tietoa esihenkilöiden johtamistyylistä tällä hetkellä sekä herätellä heitä miettimään millaista johtamista he voisivat toteuttaa valmentavalla johtamisella ja millaisilla keinoilla he voisivat tuoda valmentavan johtamisen osaksi arkijohtamistaan.

Opinnäytetyön tekijä oli laatinut puunmuotoon kartan kuvassa 1, johon kysymysten vastaukset kiinnitettiin Post -It lapuilla. Ideointipuu, kuvassa 1, jaettiin kolmeen tasoon, jotka sisälsivät kysymykset:

1. Juuri (nyt)

”Miten johdan nyt?” apukysymys; oma johtamistyylini tällä hetkellä?

2. Runko (muutos)

” Miten johdan valmentavalla johtamisella?” apukysymys; oma näkemykseni valmentavasta johtamisesta?

3. Latva (keinot)

”Keinot valmentavaan johtamiseen?” apukysymys, miten voisin tuoda valmentavan johtamisen osaksi omaa työskentelyäni?

Kuva 1. Esihenkilöiden ideointipuu



Jokaista esihenkilöä pyydettiin miettimään vähintään kolme vastausta kuhunkin kysymykseen ja kiinnittämään vastaus oikeaan kohtaan puunrunkoon. Jokainen vastasi kysymyksiin anonyymina, eikä vastauslappujen värejä ollut mitenkään määritelty tiettyyn henkilöön tai vastaukseen. Tapaamiseen oli varattu aikaa kaksi tuntia.

### 5.3.2 Henkilökunnan tapaamiset, aivoriihi

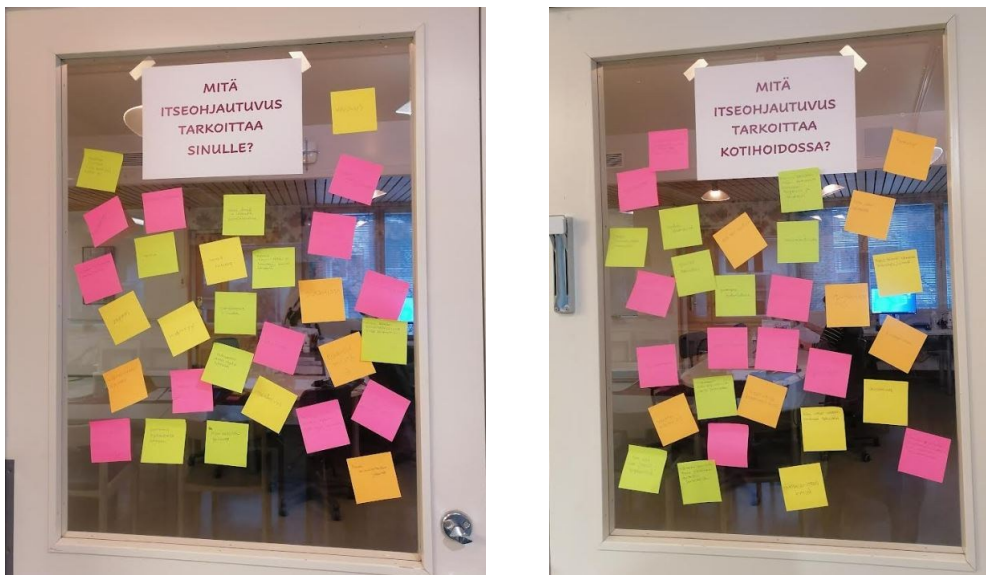
Työntekijöiden osallistuminen toteutettiin alueen kolme, kahden kotihoidon yksikön henkilökunnan kanssa aivoriihi -menetelmällä tammikuussa 2025. Alun perin suunnitelmassa oli tarkoitus toteuttaa kolme aivoriihi tapaamista, mutta ajallisesti tämä ei ollut mahdollista, jotta opinnäytetyössä päästiin eteenpäin. Aivoriihet sijoitettiin yksikön viikkopalaveri hetkeen ja aikaa oli noin yksi tunti, molemmissa tapaamisissa noudatettiin samaa kaavaa. Tapaamisen alussa henkilökunnalle jaettiin allekirjoitettavaksi suostumuslomake, liitteessä 3, vapaaehtoisesta aivoriiheen osallistumisesta. Lomake sisälsi tietoa

kehittämistyön tavoitteista, aikataulusta, vaiheista sekä kehittämistyöstä kertyvien tietojen säilytyksestä, luovutuksesta ja hävittämisestä.

Kehittämistyö esiteltiin henkilökunnalle Power Point -esityksellä. Esitys sisälsi tietoa itseohjautuvuudesta kotihoidossa sekä Buurtzorg -mallista. Aivoriihen kysymysten tavoitteena on kerätä henkilökunnan näkemystä siitä mitä itseohjautuvuus on kotihoidossa ja hyödyntää tietoa toimintamallioppaan kokoamisessa. Henkilökuntaa herätetään miettimään itseohjautuvuutta kysymyksillä; 1. Mitä on itseohjautuvuus? 2. Mitä itseohjautuvuus tarkoittaa kotihoidossa?

Henkilökuntaa pyydetään vastaamaan kumpaankin kysymykseen kolmella vastauksella ja kirjoittamaan vastaus post-it-tarralappuun ja kiinnittää ne anonyymina kysymysten alle, kuvassa 2. Tavoitteena on, että kaikki osallistuvat ideointiin ja saadaan mahdollisemman suuri määrä ajatuksia ja ideoita (Innokylä, n.d.-b).

Kuva 2. Työntekijöiden aivoriihi



### 5.3.3 Aineistojen analysointi

Tutkimusprosessin aikana aineistoa kerätään erilaisilla tiedonkeruumenetelmillä, minkä jälkeen erilaiset aineistot (haastattelut, ryhmäkeskustelut,

muistiinpanot) muutetaan yhteismitallisiksi eli litteroidaan tekstimuotoon. Tekstimuotoista aineistoa käsitellään menetelmällisesti, mikä helpottaa aineiston ymmärtämistä. Analyysi tarkoittaa aineiston järjestelyä, käsittelyä, muokkaamista ja tiivistämistä. Kun aineisto on litteroitu, voidaan aineistoa lähteä muokkaamaan koodauksella, luokittelulla ja teemoitetulla. Nämä tarkoittavat pohdintaa siitä, mitä aineiston osat tarkoittavat. Kun aineisto on käsitelty ymmärrettävämpään muotoon, aineistosta pyritään löytämään selitys ilmiölle. (Kananen, 2014, s.104–105.)

Esihenkilöiden ideointipuusta saatu aineisto analysoitiin induktiivisella eli aineistolähtöisellä analyysillä. Ideointipuuhun osallistui viisi esihenkilöä alueelta kolme ja he vastasivat kolmeen kysymykseen, jotka liittyivät tämänhetkiseen johtamiseen ja valmentavaan johtamiseen. Jokaiseen kysymykseen heidän tuli vastata vähintään kolmella vastauksella. Ensimmäiseen kysymykseen; Miten johdan nyt? Tuli 19 vastausta. Toiseen kysymykseen: Miten johdan valmentavalla johtamisella? tuli 15 vastausta ja viimeiseen kysymykseen; Keinot valmentavaan johtamiseen, 20 vastausta.

Analyysi aloitetaan valmisteluvaiheella, jossa perehdytään aineistoon. (Elo ym., 2022, s. 220.) Aineisto käytiin läpi ja eroteltiin kunkin kysymyksen vastaukset. Vastaukset luettiin ja samansisältöiset ilmaisut ja koodattiin eli pelkistettiin. Koodaus on aineiston perustoiminto, jolla muodostetaan yksinkertaisettuja, kognitiivisia karttoja. Koodaaminen alkaa raakakoodauksesta, jossa koodeja on paljon. Yksi asiakokonaisuus muodostaa ns. segmentin, jolle annetaan nimi eli koodi. Seuraavalla tasolla yhdistetään samaa tarkoittavat, niin, että niille annetaan sama koodi ja näin edetään yhä korkeammalle abstrahointitasolle. (Kananen, 2014, s.107.) Pelkistetyt ilmaisut liitettiin erilliseen Word tiedostoon.

Aineiston pelkistämisen jälkeen vastaukset ryhmiteltiin eli klusterointiin. Klusteroinnissa verrataan pelkistettyjä ilmaisuja keskenään ja etsitään samankaltaisuuksia. Samaa tarkoittavat asiat viedään samaan alaluokkaan ja alaluokka nimetään sisällön mukaan. Seuraavassa vaiheessa vertailtiin muodostettuja alaluokkia keskenään ja yhdistetään samansisältöiset alaluokat keskenään

yläluokaksi eli abstrahoidaan. Yläluokat ovat sidoksissa tutkimuskysymyksiin. (Elo ym. 2022, s. 220.) Ideointipuun induktiivinen sisällön analyysi on koottu yhteenvedoksi (liite 4).

Henkilökunnan aivoriihi tapahtumat järjestettiin tammikuussa 2025 kahdessa kotihoidon yksikössä. Tapaamisissa oli mukana 23 työntekijää ja ensimmäiseen kysymykseen; Mitä itseohjautuvuus tarkoittaa sinulle? Tuli 61 vastausta. Toiseen kysymykseen; Mitä itseohjautuvuus tarkoittaa kotihoidossa? 62 vastausta. Aineisto analyysi toteutettiin myös aivoriihessä induktiivisella analyysillä, sen vaiheiden mukaan. Aivoriihin sisällön analyysi on koottu yhteenvedoksi (liite 5).

#### 5.3.4 Esihenkilöiden Teams -videokokous, ryhmäkeskustelu

Esihenkilöiden toinen tapaaminen toteutetaan ryhmäkeskusteluna teams -videokokous palaverina 21.3.2025 neljän esihenkilön ollessa läsnä. Keskustelu aloitetaan esihenkilöiden Ideointipuun vastausten läpi käymisellä ja mahdollisilla kysymyksillä vastauksiin liittyen. Opinnäytetyöntekijä esittelee valmentavan johtamisen toimintamallit esihenkilöille ja sovitaan mitkä toimintamallit valitaan oppaaseen. Oppaaseen valittavat mallit ovat; GROW-malli, jota voidaan hyödyntää hyvin runkona esimerkiksi kehityskeskusteluissa, ratkaisukeskeinen toimintamalli, jota voidaan hyödyntää niin yksilön kuin työyhteisön ongelmien tunnistamisessa ja ratkaisemisessa. Tiedonluomisen toimintamalli, SECI-malli, joka toimii työkaluna hiljaisen tiedon jakamisessa työyhteisössä sekä palautteen antamisen rautalankamalli, joka auttaa esihenkilöä antamaan palautetta selkeästi ja tehokkaasti. Valitut mallit ovat keskenään erilaisia ja antavat esihenkilölle työkaluja erilaisiin tilanteisiin työyhteisössä. Tapaamisessa keskusteltiin myös oppaan sisällöstä kokonaisuudessaan ja sovittiin, että oppaaseen laitetaan toimintamallien lisäksi tietoa siitä, mitä valmentava johtaminen on, mitä keinoja on sen toteuttamiseen ja mitä taitoja se vaatii esihenkilöltä. Sovittiin myös, että jokaiseen toimintamalliin liitetään esimerkkejä, selkeyttämään ja helpottamaan toimintamallin käyttöönottoa.

### 5.3.5 Toimintamallioppaan kokoaminen

Kerätyn aineiston ja esihenkilöiden kanssa käydyn keskustelun pohjalta sekä luodaan esihenkilöiden käyttöön toimintamalliopas valmentavasta johtamisesta. Opas sisältää tietoa mitä valmentava johtaminen on, millä keinoilla sitä käytännössä toteuttaa ja mitä taitoja vaaditaan valmentavaan johtamiseen. Oppaassa esitellään neljä toimintamallia, jotka toimivat esihenkilön työkaluna käytännön työssä ja eritilanteissa työyhteisössä. Toimintamalleista kootaan oppaaseen myös käytännön esimerkkejä, jotta toimintamallien käyttöönotto työyksikössä olisi helppoa. Oppaan alustavaan käsikirjoitukseen sovittiin esihenkilöiden kanssa seuraavat asiat:

- Kansisivu
- Oppaan sisältö
  - Valmentava johtaminen
  - Valmentavan johtamisen tyylit
  - Valmentavat johtamisen toimintamallit
    - GROW -malli
    - Ratkaisukeskeinen toimintamalli
    - Tiedon luomisen prosessimalli SECI -malli
    - Palautteen antamisen rautalankamalli
- Lähteet

Opas luodaan Canva -ohjelmalla ja loppuvaiheen luovan markkinoinnin opiskelijan avulla. Canva on ilmainen graafisen suunnittelun verkkotyökalu, jota voi käyttää esitysten, julisteiden, videoiden, logojen ja muiden luomiseen. (Canva, n.d.) Oppaassa mietitään värit, kuvat ja sisältö toiveiden ja tarpeiden mukaan. Oppaasta tehdään mahdollisemman selkeä ja helppolukuinen. Oppaan värisävyiksi valitaan murrettu oranssi, valkoinen, beige sekä lämmin ruskea. Sävyiksi halutaan positiiviset ja lämpimät sävyt, jotta opas toisi positiivista ja innostunutta energiaa lukijalleen ja sitä kautta helpottaisi ja madaltaisi oppaan käyttöä. Oppaan otsikoissa käytetään Inter -fonttia ja leipätekstissä Nunito -fonttia. Canva -ohjelmassa on kuvapankki, mistä voi valita turvallisesti ja luvallisesti kuvat oppaaseen.

Oppaaseen ei haluttu tuoda liikaa kuvia, joten vain kahta kuvaa käytettiin oppaassa. Asioiden korostamisessa ja esille tuomisessa käytettiin fontin vahvennusta, eri muotoja, nuolia, puhekuplaa, kolmiota ja neliötä. Oppaassa ei myöskään haluttu käyttää hoitoalaan tai vanhustyöhön viittaavia kuvia, koska tavoitteena on luoda esihenkilöille uutta mallia omaan johtamistyyliin, kiinnittämättä sitä kuvien kautta vanhustyöhön. Opas haluttiin värityksellä ja kuvilla, myös erottaa muista julkaistuista valmentavan johtamisen oppaista, joissa värisävyinä oli käytetty sinisen ja violetin sävyjä sekä kuvitusta hoito- ja vanhustyöstä.

Oppaan ensimmäinen versio valmistui 25.3.2025 ja se lähetettiin esihenkilöille kommentoitavaksi. Luonnoksen arvioinnissa pyydetään kiinnittämään huomiota oppaan ulkoiseen asuun, väreihin, selkeyteen, sisältöön, luettavuuteen ja ymmärrettävyyteen. Palaute pyydetään lähettämään tekijälle sähköpostitse ja oppaaseen tehdään palautteen takia muutamia korjauksia, fonttikokoihin ja kirjoitusvirheisiin liittyen. Oppaan ulkoasua, värejä ja muotoja pidetään innostavina ja selkeinä, joten suurempia muutoksia ei ole tarpeen tehdä.

#### 5.4 Sykli 4, arviointi ja reflektointi

Opinnäytetyön tulosten arviointia toteutetaan opinnäytetyön raportin kappaleessa 6. Opinnäytetyön tulokset. Tuloksissa käydään läpi esihenkilöiden ideointipuun vastaukset sekä työntekijöiden aivoriihien vastaukset, sekä yhteenveto ja päätelmät. Valmentavan johtamisen toimintamalliopas arviointikyselyn yhteen veto käydään läpi tässä kappaleessa, sykli 4.

Valmentavan johtamisen toimintamallioppaan arviointi toteutetaan Microsoft Forms avulla. Microsoft Formsilla voit luoda lomakkeella esimerkiksi palautekyselyitä, arviointeja ja äänestyksiä sekä tarkastella saapuvia tuloksia helposti. (Microsoft, 2025.) Arviointikysely oppaasta lähetetään viidelle esihenkilölle noin kaksi viikkoa toimintamallioppaan julkaisun jälkeen ja vastausaikaa annetaan yksi viikko. Kysely lähetetään arvioijille sähköpostiin. Arviointi lomakkeen ensimmäiset viisi kysymystä liittyvät Valmentavaan johtamiseen sekä

toimintamalleihin, näihin kysymyksiin tulee vastata kirjallisesti sekä kyllä/ei vastauksella. arviointikyselyyn saatiin vastaukset neljältä esihenkilöltä. Arviointikyselyyn 1–7 vastaukset on koottu yhteen taulukkoon 4 ja 5.

Taulukko 4. Arviointikyselyn vastaukset 1–5.

Kysymys	Vastaus
1. Onko valmentava johtaminen sinulle tuttu johtamistyyli?	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>kyllä</i></li> <li>▪ <i>kyllä</i></li> <li>▪ <i>osittain</i></li> <li>▪ <i>jokseenkin tuttu</i></li> </ul>
2. Oletko aikaisemmin käyttänyt johtamisessasi valmentavan johtamisen toimintamalleja?	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>olen pyrkinyt käyttämään</i></li> <li>▪ <i>pääsääntöisesti, tämä on lähinnä omaa toimintatapaani</i></li> <li>▪ <i>en</i></li> <li>▪ <i>soveltaen</i></li> </ul>
3. Mitä konkreettista hyötyä koet saavasi omaan esihenkilötyöhösi valmentavan johtamisen toimintamallioppaasta?	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>napakoita ohjeita ja muistisääntöjä, joihin on helppo palata</i></li> <li>▪ <i>Tässä on hyvin koottuna pähkinäkuoreen asian ydin, johon on helppo nopeastikin palata ja pitää muistilistana.</i></li> <li>▪ <i>Oppaasta on hyvä katsoa vinkkejä, Helpottaa. toimintaan. Ajatusten herättäjä.</i></li> <li>▪ <i>Selkeä ja ytimekäs opas, helppo kerrata asioita, toimintamalleja</i></li> </ul>
4. Millaisissa tilanteissa koet voitavasi käyttää oppaassa esiteltyjä toimintamalleja	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>Kun tuon tiimiin uusia asioita, miten ne saadaan toimintamalleiksi mahdollisimman hyvin. Palautekulttuuria/ratkaisukeskeisyyttä viedessäni tiimiin. Oikeastaan soveltuu tilanteeseen, kuin tilanteeseen.</i></li> <li>▪ <i>Päivittäisessä vuorovaikutuksessa työntekijöiden kanssa. Myös keskusteluissa kollegoiden kanssa. Kehityskeskusteluissa erityisesti.</i></li> <li>▪ <i>Esim. hankalassa työtilanteessa, ristiriitoja miten töissä tulee toimia. Asioissa, joissa koen työntekijöillä olevan kokemusta ja mielipiteitä, jotka edesauttavat ja kehittävät työntekoa.</i></li> <li>▪ <i>Toimintamallin muutostilanteissa voisi olla hyvä Työntekijöiden väliseen vuorovaikutustilanteiden ratkomiseen.</i></li> </ul>
5. Millaisella aikataululla otat valmentavan johtamisen käyttöön yksikössäsi?	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>Koko aika pikkuhiljaa koittanut tätä tehdä. Toisinaan onnistuu paremmin, toisinaan vie aikaa. Vanhat tavat ja kulttuuri tiukassa.</i></li> <li>▪ <i>Tämä malli on jo lähinnä ollut oma toimintamallini.</i></li> <li>▪ <i>Pikkuhiljaa.</i></li> <li>▪ <i>Heti tarpeen mukaan</i></li> </ul>

Taulukko 5. Arviointikyselyn vastaukset 6–7.

<b>6. Koetko, että oppaasta on hyötyä esihenkilötyössä?</b>	<b>kyllä</b>	<b>en</b>
1. vastaaja	<i>kyllä</i>	
2. vastaaja	<i>kyllä</i>	
3. vastaaja	<i>kyllä</i>	
4. vastaaja	<i>kyllä</i>	
<b>7. Koetko, että valmentavasta johtamisesta ja toimintamalleista on apua henkilökunnan itseohjautuvuuden lisäämisessä?</b>	<b>kyllä</b>	<b>en</b>
1. vastaaja	<i>kyllä</i>	
2. vastaaja	<i>kyllä</i>	
3. vastaaja	<i>kyllä</i>	
4. vastaaja	<i>kyllä</i>	

Seuraavat seitsemän kysymystä liittyvät oppaan visuaalisuuteen ymmärrettävyyteen sekä luettavuuteen, näihin kysymyksiin vastaaminen tapahtuu arvioimalla tähdellä, joita on yhdestä – viiteen asteikolla. Arviointikyselyn vastaukset on koottu taulukkoon 6.

Taulukko 6. Arviointikyselyn vastaukset, tähtiarviointi.

<b>Oppaan visuaalinen ilme?</b>	<b>Tähdet 1–5</b>	<b>Oppaan värit?</b>	<b>Tähdet 1–5</b>
1. vastaaja	5	1. vastaaja	5
2. vastaaja	4	2. vastaaja	4
3. vastaaja	5	3. vastaaja	5
4. vastaaja	5	4. vastaaja	5
<b>Oppaan selkeys?</b>	<b>Tähdet 1–5</b>	<b>Oppaan ymmärrettävyys?</b>	<b>Tähdet 1–5</b>
1. vastaaja	5	1. vastaaja	5
2. vastaaja	4	2. vastaaja	4
3. vastaaja	4	3. vastaaja	4
4. vastaaja	5	4. vastaaja	5
<b>Oppaan luettavuus?</b>	<b>Tähdet 1–5</b>	<b>Oppaassa käytetyt kuvat ja muodot?</b>	<b>Tähdet 1–5</b>
1. vastaaja	4	1. vastaaja	5
2. vastaaja	4	2. vastaaja	5
3. vastaaja	5	3. vastaaja	5

4. vastaaja	5	4. vastaaja	5
<b>Oppaan sisältö?</b>	<b>Tähdet 1-5</b>		
1. vastaaja	4		
2. vastaaja	5		
3. vastaaja	5		
4. vastaaja	5		

Viimeisenä kysymyksenä on mahdollisuus sanoa vapaasti kommentteja oppaasta. Kommentit on koottu yhteenvedoksi taulukkoon 7.

Taulukko 7. Yleinen palaute toimintamallioppaasta.

Yleistä palautetta oppaasta.	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>Kaikki mallit eivät ole entuudestaan tuttuja. Olisi ollut kiva lukea mallien taustaa vähän myös. Toki lähteiden perusteella löytyy!</i></li> <li>▪ <i>Hyvä työkalu tulevaan.</i></li> <li>▪ <i>Opas on selkeä, helposti luettava ja kannustava</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>Kiertokulkumainen opastuksen lukeminen vaatii keskittymistä ja miettimistä asian sisältöön. Tätä voi siis soveltaa tapauskohtaisesti, kun sisältöä ei ole liian tarkasti kohdennettu mihinkään tiettyyn asiaan.</i></li> <li>▪ <i>Hiljaisen tiedon oppiminen ja siirtäminen on ikuisuuskyseminen, eikä siihen välttämättä edes ole oikeaa ratkaisuaakaan varsinkin tilanteissa, joissa olemassa ollut hiljainen tieto onkin todettu kehittämistä/muuttamista vaativaksi toiminnoksi.</i></li> </ul>

Valmentavan johtamisen toimintamallioppaan arviointikyselyn vastausten perusteella, valmentava johtaminen oli jollakin tavalla tuttu johtamisen tyyli kaikille vastanneille esihenkilöille ja osalla heistä jo myös jossain muodossa käytössä oleva. Valmentavan johtamisen toimintamallioppaan koetaan olevan toimiva työkalu, josta saadaan helposti ja nopeasti ohjeita, vinkkejä ja muistisääntöjä. toimintamalliopas helpottaa toimintaa ja siitä on helppo kerrata toimintamalleja eri johtamisen tilanteisiin. Arviointikyselyyn vastanneiden esihenkilöiden mukaan toimintamalliopasta voi käyttää päivittäisessä vuorovaikutuksessa työntekijöiden kanssa ja uusien asioiden tuomisessa työyhteisöön, palautteen antamisessa, haastavissa työntekijöiden vuorovaikutustilanteissa.

kehityskeskusteluissa ja muutostilanteissa, sekä keskusteluissa kollegoiden kanssa. Kaikki vastanneet esihenkilöt kokivat, että valmentavan johtamisen toimintamallioppaasta on apua esihenkilötyössä ja että, sen avulla on mahdollista lisätä työntekijöiden itseohjautuvuutta. Jokainen oli myös valmis ottamaan toimintamallioppaan aktiiviseen käyttöön.

Oppaan visuaalinen ilme, värit, selkeys sekä kuvat ja muodot koettiin hyväksi ja toimiviksi. Opas oli arvioijien mielestä sisällöltään, luettavuudeltaan sekä ymmärrettävyydeltään hyvä ja innostava. Haasteena oppaassa koettiin mallien kiertokulkumainen esitystapa, jonka koettiin vaativan keskittymistä ja mallin ymmärtämistä. Oppaaseen kaivattiin lisää tietoa eri toimintamallien taustasta ja lisää konkreettisia esimerkkejä siitä, mitä toimintamallia voisi missäkin tilanteessa käyttää. Kaikkiaan valmentavan johtamisen toimintamalliopas koettiin selkeäksi, helposti luettavaksi ja kannustavaksi työkaluksi esihenkilön työhön.

## 6 OPINNÄYTETYÖN TULOKSET

Osallistavissa menetelmissä kerätty aineisto raportoidaan kysymys kerrallaan. Esihenkilöiden ja työntekijöiden vastaukset on koottu erikseen, kysymyksittäin yhteenvetotaulukoihin (taulukot 3–7) ja aineisto on jaettua ala-, ylä-, pää- ja yhdistäviin luokkiin. (Elo ym. 2022. s.220.)

### 6.1 Esihenkilöiden ideointipuu

Esihenkilöiden (N=5) ideointipuu, toi esille johtamisen tämänhetkistä tilaa kotihoidon yksiköissä sekä esihenkilöiden näkemystä valmentavasta johtamisesta.

Ensimmäisessä kysymyksessä; miten johdan nyt? Nousi esille neljä keskeistä johtamistyyliä, jotka muodostivat aineistolle yläluokat: Valmentava johtaminen,

dialoginen johtaminen, autoritäärinen johtaminen sekä ei selkeää johtamistyyliä, yhdistävänä luokkana kotihoidon johtamistyyli? Kysymyksen ”miten johdan nyt?” keskeiset kohdat on koottu taulukkoon 8.

Taulukko 8. Miten johdan nyt?

YHDISTÄVÄ LUOKKA	PÄÄLUOKKA	Miten johdan nyt?
YHDISTÄVÄ LUOKKA <b>Kotihoidon johtamistyyli?</b> <i>Valmentava johtaminen</i> <i>Dialoginen johtaminen</i> <i>Autoritäärinen johtaminen.</i> <i>Ei selkeää johtamistyyliä.</i>	YLÄLUOKKA <b>Valmentava johtaminen</b>	ALALUOKKA <b>Vapautta ja vastuuta antava, osallistava</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>vapautta antava</i></li> <li>▪ <i>vastuuta jakava</i></li> <li>▪ <i>työntekijät mukaan asioiden pähkäilyyn</i></li> <li>▪ <i>annan työntekijöille vastuuta</i></li> <li>▪ <i>osallistava</i></li> </ul>
	<b>Dialoginen johtaminen</b>	<b>Kuunteleva, helposti lähestyttävä, kannustava ja tasapuolinen</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>kuuntelen työntekijöitä</i></li> <li>▪ <i>”avoimet ovet” -tyylillä</i></li> <li>▪ <i>tsemppaava</i></li> <li>▪ <i>kannustava</i></li> </ul>
	<b>Autoritäärinen johtaminen</b>	<b>Tiukka, epäkohtiin puuttuva ja ohjeistava</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>tiukka</i></li> <li>▪ <i>asioihin ja epäkohtiin on puututtava</i></li> <li>▪ <i>ohjeistava</i></li> </ul>
	<b>Ei selkeää johtamistyyliä</b>	<b>Rutiinilla toimiva ja spontaani</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>rutiini työt hoitava</i></li> <li>▪ <i>spontaani</i></li> </ul>

Toisessa kysymyksessä: Miten johdan valmentavalla johtamisella? Nousi esille neljä tärkeää johtamisen taitoa, jotka muodostivat yläluokat: Johtajan osaaminen ja ammattitaito, hyvä vuorovaikutus ja avoimuus, luottaa työntekijöihin ja antaa vastuuta sekä tunnistaa työntekijöiden vahvuudet ja heikkoudet. Yhdistävänä luokkana yläluokille: Ammattitaito valmentavaan johtamiseen? Kysymyksen ”miten johdan valmentavalla johtamisella?” keskeiset kohdat on koottu yhteen taulukkoon 9.

Taulukko 9. Miten johdan valmentavalla johtamisella?

YHDISTÄVÄ LUOKKA	PÄÄLUOKKA	Miten johdan valmentavalla johtamisella?
<b>YHDISTÄVÄ LUOKKA</b> <b>Ammattitaito valmentavaan johtamiseen?</b> <i>Johtajan osaaminen ja ammattitaito.</i> <i>Hyvä vuorovaikutus ja avoimuus.</i> <i>Luottaa työntekijöihin ja antaa vastuuta</i> <i>Tunnistaa työntekijöiden heikkoudet ja vahvuudet.</i>	<b>YLÄLUOKKA</b> <b>Johtajan osaaminen ja ammattitaito</b>	<b>ALALUOKKA</b> <b>Oman ammatillisuuden lisääminen, oppiminen johtajana, osallistavat menetelmät käyttöön</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>oman työn kehittyminen</i></li> <li>▪ <i>oppimalla havainnoimaan</i></li> <li>▪ <i>henkilöstön ideariihien käytön hyödyntäminen</i></li> <li>▪ <i>osaamisen huomioiminen ja hyödyntäminen</i></li> </ul>
	<b>Hyvä vuorovaikutus ja avoimuus</b>	<b>Kuunteleva, vuorovaikutus, yhteistyö, viestintä, valmistaminen tulevaan</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>kuunteleva</i></li> <li>▪ <i>valmennan tuleviin (kurjun &amp; hurjun) aikoihin</i></li> <li>▪ <i>yhdessä sopien</i></li> <li>▪ <i>ratkaisut ”ongelmiin” yhdessä miettien</i></li> <li>▪ <i>kehitysehdotukset porukalla kaikkia kuunnellen</i></li> <li>▪ <i>strategian jalkauttaminen henkilöstöllä, mitä se tarkoittaa ruohonjuuritasolle, mitä odotuksia henkilöstöltä</i></li> </ul>
	<b>Luottaa työntekijöihin ja antaa vastuuta</b>	<b>Omatoimisuuteen ohjaava, vastuun jakaminen</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>ohjaan ja opastan omatoimisuuteen ja omatoimiseen selviytymiseen</i></li> <li>▪ <i>vastuuta työntekijöille</i></li> <li>▪ <i>vastuun jakaminen työntekijöille, tästä kannustimen antaminen positiivisena palautteena</i></li> </ul>
	<b>Tunnistaa työntekijöiden heikkoudet ja vahvuudet</b>	<b>Henkilökohtaisten taitojen tukeminen, palautteen antaminen</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>Nostan työntekijöiden vahvuuksia</i></li> <li>▪ <i>annan positiivista palautetta, siinä missä rakentavaakin</i></li> </ul>

Kolmannessa kysymyksessä kysyttiin: Keinot valmentavaan johtamiseen?  
 Esille nousi viisi keinoa, joista muodostui yläluokat: Vuorovaikutussuhde,

ratkaisut ja ideat, yhteisöohjautuvuus ja itseohjautuvuus, työn organisointi ja organisaatio sekä uudet toimintatavat ja itsensä johtaminen. Yhdistävänä luokkana; valmentavan johtamisen toimintamallit. Kysymyksen ”keinot valmentavaan johtamiseen?” keskeiset kohdat on koottu taulukkoon 10.

Taulukko 10. Keinot valmentavaan johtamiseen?

YHDISTÄVÄ LUOKKA	PÄÄLUOKKA	Keinot valmentavaan johtamiseen?
YHDISTÄVÄ LUOKKA <b>Valmentava johtamisen toimintamallit?</b> <i>Vuorovaikutussuhde Ratkaisut ja ideat Yhteisöohjautuvuus ja itseohjautuvuus Työn organisointi ja organisaatio Uudet toimintatavat ja itsensä johtaminen</i>	YLÄLUOKKA <b>Vuorovaikutussuhde</b>	ALALUOKKA <b>Läsnäolo, kannustaminen, ymmärrys, vuorovaikutus, tukeminen ja ohjaaminen</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ olla läsnä työyhteisössä</li> <li>▪ kannustaa/tsempata</li> <li>▪ työntekijöiden kannustaminen</li> <li>▪ ymmärtää tilanteita</li> <li>▪ ohjaan, delegoin, tuen, selvitän</li> <li>▪ palkitseminen; ideointi, mikä voisi olla palkintona?</li> </ul>
	<b>Ratkaisut ja ideat</b>	<b>Rohkeus ja virheiden pelko</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ uudet kokeilut</li> <li>▪ Virheitä ei pelätä, vaan niistä opitaan</li> </ul>
	<b>Yhteisöohjautuvuus ja itseohjautuvuus</b>	<b>Kehityskeskustelut, vastuunjakaminen, kannustaminen, palkitseminen</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ toteuttamalla kehityskeskustelut tavoitteellisesti -työntekijä oikeasti miettii ja tuo julki omaa osaamistaan ja vahvuuksiaan</li> <li>▪ vastuunjako selväksi</li> <li>▪ ”tehdä itsensä tarpeettomaksi”</li> <li>▪ jättää asioita työntekijöiden pohdittavaksi</li> <li>▪ ei tehdä puolesta</li> </ul>
	<b>Työn organisointi ja organisaatio</b>	<b>Kiire, työpäivän organisoiminen</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ pitäisi olla enemmän aikaa /toita vähemmän</li> <li>▪ tulipalojen sammuttelu pois</li> </ul>
	<b>Uudet toimintatavat ja itsensä johtaminen</b>	<b>Oman toiminnan ohjaaminen, johtamismalli, uusi toimintatapa ja uudet työtavat</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ erilaiset toimintatavat</li> <li>▪ ”normaalien” tyylien rikkominen</li> <li>▪ pitäisi pystyä ohjaamaan omaa toimintaa paremmin, jotta voisi/ehdisi muistaa valmentavan johtamistavan</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ mukailtu autoritäärinen; ensin sammutetaan tulipalot, sitten teen päivittäistyöt ja lopun edestä käsken ja määrään</li> <li>▪ oman työtavan miettiminen</li> </ul>
--	--	---

## 6.2 Työntekijöiden aivoriihi

Työntekijöiden (N=28) aivoriihi, toi esille työntekijöiden näkemystä siitä miten he kokevat itseohjautuvuuden ja mitä itseohjautuvuus on kotihoidossa. Aineisto on abstrahoitu alaluokkaan, yläluokkaa, pääluokkaan ja yhdistävään luokkaan. Työntekijät ovat ammattitautaltaan, lähihoitajia ja sairaanhoitajia.

Ensimmäisessä kysymyksessä: Mitä itseohjautuvuus tarkoittaa sinulle? nousi esille kolme pääluokkaa: omaehtoisuus, yhteisöllisyys ja kyvykkyys sekä näitä yhdistävä luokka: hyvinvointi. Kysymyksen ”mitä itseohjautuvuus tarkoittaa sinulle?” on koottu taulukkoon 11. Taulukossa käytetään pelkistettyjä ilmaisuja.

Taulukko 11. Mitä itseohjautuvuus tarkoittaa sinulle?

YHDISTÄVÄ LUOKKA	PÄÄLUOKKA	YLÄLUOKKA	Mitä itseohjautuvuus tarkoittaa sinulle?
YHDISTÄVÄ LUOKKA	PÄÄLUOKKA	YLÄLUOKKA	ALALUOKKA (pelkistetty ilmaisu)
<b>Hyvinvointi?</b> <i>Omaehtoisuus. Yhteisöllisyys. Kyvykkyys.</i>	<b>Omaehtoisuus</b> <i>Omatoimisuus ja motivaatio. Vastuunottokyky.</i>	<b>Omaehtoisuus ja motivaatio</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ itsenäisyys</li> <li>▪ hallinta</li> <li>▪ suunnitelmallisuus</li> <li>▪ itsemääräämisoikeus</li> </ul>
	<b>Yhteisöllisyys</b> <i>Työhyvinvointi ja yhteisöllisyys.</i>	<b>Vastuunotto- kyky</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ vastuuta</li> <li>▪ vastuunottokykyä</li> </ul>
	<b>Kyvykkyys</b> <i>Kyvykkyys ja omatoimisuus. Oma-aloitteellisuus ja itseluottamus. Hyvinvointi ja jaksaminen.</i>	<b>Työhyvinvointi ja yhteisöllisyys</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ itsenäisyys työssä</li> <li>▪ vaikutusmahdollisuus</li> <li>▪ motivaatio</li> <li>▪ osaaminen</li> </ul>
		<b>Kyvykkyys ja omatoimisuus</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ päätöksenteko</li> <li>▪ nopeat ratkaisut</li> <li>▪ luottamus</li> <li>▪ omatoimisuus</li> <li>▪ paineensietokyky</li> </ul>

		<b>Oma-aloitteellisuus ja itsetuntemus</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ mahdollisuus vaikuttaa</li> <li>▪ omanarvontunto</li> <li>▪ itsetuntemus</li> <li>▪ työn arvostus</li> <li>▪ itseluottamus</li> </ul>
		<b>Hyvinvointi ja jaksaminen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ mielekkyys</li> <li>▪ rauha</li> <li>▪ jaksaminen</li> </ul>

Toisessa kysymyksessä kysyttiin: Mitä itseohjautuvuus tarkoittaa kotihoidossa? Kysymyksestä nousi esille neljä pääluokkaa, omaehtoisuus, asiakaslähtöinen hoitotyö, kyvykkyys, yhteisöllisyys. Kysymyksen ”mitä itseohjautuvuus tarkoittaa kotihoidossa?” on koottu taulukkoon 12. Taulukossa käytetään pelkistettyjä ilmaisuja.

Taulukko 12. Mitä itseohjautuvuus tarkoittaa kotihoidossa?

YHDISTÄVÄ LUOKKA	PÄÄLUOKKA	YLÄLUOKKA	Mitä itseohjautuvuus tarkoittaa kotihoidossa?
YHDISTÄVÄ LUOKKA	PÄÄLUOKKA	YLÄLUOKKA	ALALUOKKA (pelkistetty ilmaisu)
<b>Itseohjautuvuus?</b> <i>Omaehtoisuus. Asiakaslähtöinen hoitotyö. Kyvykkyys. Yhteisöllisyys.</i>	<b>Omaehtoisuus</b> <i>Päätöksentekokyky ja omatoimisuus. Vastuunottokyky.</i>	<b>Päätöksentekokyky ja omatoimisuus</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ päätöksenteko kyky</li> <li>▪ itsenäisyys</li> <li>▪ omatoimisuus</li> </ul>
	<b>Asialähtöinen hoitotyö</b> <i>Päätöksentekokyky ja omatoimisuus. Vastuunottokyky. Asiakaslähtöinen hoitotyö. Kyvykkyys ja itseluottamus. Toimiva työyhteisö. Työn organisointi.</i>	<b>Vastuunottokyky</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ vastuullisuus</li> <li>▪ vastuunottokyky</li> </ul>
	<b>Kyvykkyys</b> <i>Kyvykkyys ja itseluottamus. Toimiva työyhteisö. Työn organisointi.</i>	<b>Asiakaslähtöinen hoitotyö</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ asiakaslähtöisyys</li> <li>▪ kokonaisvaltainen hoito</li> <li>▪ suunnitelmallisuus</li> </ul>
	<b>Yhteisöllisyys</b> <i>Toimiva työyhteisö. Työnorganisointi.</i>	<b>Kyvykkyys ja itseluottamus</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ itseluottamus</li> <li>▪ vapaus</li> <li>▪ varmuus</li> </ul>
		<b>Toimiva työyhteisö</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ mahdollisuus vaikuttaa</li> <li>▪ yhteistyökyky</li> <li>▪ työyhteisö</li> </ul>

			<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>itseohjautuvuus</i></li> <li>▪ <i>kollegiaalisuus</i></li> <li>▪ <i>tiimityö</i></li> </ul>
		<b>Työn organisointi</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>työnhallinta</i></li> <li>▪ <i>kiire</i></li> </ul>

### 6.3 Yhteenveto tuloksista

Ideointipuun vastausten perusteella saadaan käsitys siitä, että tällä hetkellä esihenkilöt käyttävät pääasiassa dialogista ja valmentavaa johtamistyyliä alueen kolme yksikössä. Valmentava- tai dialoginen johtaminen ei kuitenkaan ole, niinkään tiedostettua tai päätettyä johtamista, vaan enemmänkin rutiininomaista tai jopa spontaania johtamista päivän ja tilanteen mukaan. Jotta esihenkilöt voivat ottaa valmentavan johtamisen johtamistyylikseen, tarvitsevat he osaamista ja ammattitaitoa sen toteuttamiseksi.

Haasteena koettiin, että antaako organisaatio mahdollisuuden uuden johtamismallin oppimiselle, onko mahdollisuus osallistua koulutuksiin ja tukeeko organisaatio valmentavan johtamisen mallia. Kun esihenkilöillä on asiasta riittävästi osaamista ja ammatillista tietoa on uusien asioiden vieminen työyhteisöön helpompaa ja toimivampaa. Esihenkilön tarvitsee itse uskoa ja luottaa toimintamalliin ja sen tehokkuuteen. Esihenkilöt kokivat kuitenkin, että juuri valmentava johtaminen voisi tukea heidän työtään, lisäävän heidän ammattitaitoaan ja johtamisen taitojaan sekä itsensä johtamista. Huolta aiheuttaa uusien toimintamallien juurruttamisessa aiheuttaa jatkuva kiire ja ajan puute, näiden epäiltiin vapaassa keskustelussa hidastavan huomattavasti valmentavan johtamisen käyttöönottoa ja jalkauttamista. Yhteenveto ideointipuun vastauksista, on koottu taulukkoon 13.

Taulukko 13. Yhteenveto esihenkilöiden ideointipuun vastauksista.

<b>Miten johdan nyt?</b>	<p><b><i>Esihenkilöt kokivat johtavansa;</i></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>ovat helposti lähestyttäviä ja kuuntelevat työntekijöitään.</i></li> <li>▪ <i>antavat vapautta ja vastuuta työntekijöille</i></li> <li>▪ <i>toimivat kannustaen ja tasapuolisesti</i></li> <li>▪ <i>tiukkoja ja epäkohtiin puuttuvia</i></li> </ul> <p><b><i>Johtamisen haasteita:</i></b></p>
--------------------------	---

	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>johtaminen tapahtuu rutiininomaisesti ja siinä ei ole selkeää johtamisen mallia taustalla, vaan toiminta perustuu spontaaniseen johtamiseen tilanteen mukaan.</i></li> </ul>
<p><b>Miten johdan valmentavalla johtamisella?</b></p> <p><b>Keinot valmentavaan johtamiseen?</b></p>	<p><b><i>Esihenkilöt kokevat valmentavan johtamisen:</i></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>lisäävän omaa ammattitaitoa ja johtamisen keinoja</i></li> <li>▪ <i>parantavan työyhteisön vuorovaikutusta ja itseohjautuvuuteen ohjaamista</i></li> <li>▪ <i>työkalu palautteen antamiseen sekä henkilökohtaisten taitojen tukemiseen.</i></li> </ul> <p><b><i>Mitä esihenkilöltä vaaditaan, jotta voi toteuttaa valmentavaa johtamista;</i></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>olla läsnä työyhteisössä, kuuntelevana ja ohjaavana lähiesihenkilönä</i></li> <li>▪ <i>uskaltaa antaa työntekijöille vastuuta ja ohjata heitä itseohjautuvuuteen</i></li> <li>▪ <i>tarvitsee oppia organisoimaan omaa toimintaa paremmin, jotta kykenee ohjaamaan, tukemaan ja delegoimaan</i></li> </ul> <p><b><i>Valmentavan johtamisen haasteita:</i></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>saako organisaatiolta tukea ja koulutusta</i></li> <li>▪ <i>vaatii oman työn ja omien toimintatapojen uudelleen organisointia</i></li> <li>▪ <i>pitää olla rohkeutta ottaa ja omaksua uusia toimintatapoja</i></li> <li>▪ <i>esihenkilöiden kokemus jatkuva kiire, voi olla esteenä uusien toimintatapojen toteutumiselle</i></li> <li>▪ <i>miten toimintamallien jalkauttaminen todellisuudessa toteutuu</i></li> </ul>

Työntekijöiden aivoriihien vastausten perusteella, saadaan kuva siitä, että itseohjautuvuus tarkoittaa työntekijöille hyvinvoinnin kolmea perustarvetta; omaehtoisuutta, kyvykkyyttä ja yhteisöllisyyttä. (Frank Martela, 2014.) Samat perustarpeet tulevat esille myös itseohjautuvuudessa kotihoidossa ja ne luovat kokonaisuudessaan asiakaslähtöistä hoitotyötä. Vastausten perusteella voidaan todeta, että henkilökunnan itseohjautuvuus lisää työntekijöiden hyvinvointia ja sitä kautta myös työhyvinvointia. Tulokset tutkivat sitä, että itseohjautuvuus ja työhyvinvointi taasen vaikuttavat suoraan asiakaslähtöisen hoitotyön toteuttamiseen ja sitä kautta voidaan luoda toimiva, asiakaslähtöinen ja itseohjautuva työyhteisö. Itseohjautuvuuden katsotaan selkeästi parantavan työilmapiiriä, missä jokainen saa olla oma itsensä ja kokee saavansa vastuuta,

arvostusta, palautetta niin esihenkilöltään kuin työkavereiltaan. Työntekijät kokiivat, että toteutuessaan, jokainen työntekijä kantaisi oman vastuunsa esimerkiksi asiakasasioista ja parantaisi selkeästi hoidon laatua, asiakaskohtaamista ja työn suunnittelua.

Haasteena koettiin, että kasaantuvatko työt liikaa muutaman itseohjautuvan hoitajan ”niskaan” ja miten koko työyhteisö saadaan itseohjautuvaksi. Pohdintaa aiheutti myös se, että lisääntyykö itseohjautuvuuden myötä myös erilaiset itse hallittavat asiat, esimerkiksi henkilöstöhallintaanliittyvät ohjelmat ja miten ne tulisi huomioida työssä. Vapaata keskustelua käytiin myös siitä, että miten esihenkilö kykenee itseohjautuvuutta työyhteisössä tukemaan, onko se käytännössä mahdollista ja millaisia työkaluja esihenkilöllä on tähän. Yhteenveto aivoriihien vastuksista on koottu taulukkoon 14.

Taulukko 14. Yhteenveto työntekijöiden aivoriihien vastauksista.

<p><b>Mitä itseohjautuvuus tarkoittaa sinulle?</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>oman elämän itsemääräämisoikeutta</i></li> <li>▪ <i>vastuuta ja kykyä ottaa vastuuta</i></li> <li>▪ <i>oma-aloitteellisuutta ja omatoimisuutta, mahdollisuutta vaikuttaa</i></li> <li>▪ <i>itseluottamusta ja kykyä itsenäiseen päätöksen tekkoon</i></li> <li>▪ <i>hyvinvointia, jaksamista ja rauhaa</i></li> <li>▪ <i>yhteisöllisyyttä</i></li> </ul>
<p><b>Mitä itseohjautuvuus tarkoittaa kotihoidossa?</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>kykyä tehdä itsenäisiä päätöksiä, omaehtoisuutta</i></li> <li>▪ <i>vastuunkantamista tehdyistä päätöksistä</i></li> <li>▪ <i>työn parempaa organisointia</i></li> <li>▪ <i>toimivaa työyhteisöä ja työhyvinvointia</i></li> <li>▪ <i>itseohjautuvuutta, mahdollisuutta vaikuttaa</i></li> <li>▪ <i>asiakaslähtöistä hoitotyötä</i></li> </ul> <p><b>Itseohjautuvuuden haasteita:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>tuleeko liikaa vastuuta muutamalle hoitajalle</i></li> <li>▪ <i>paljon erilaisia asioita hallittavana</i></li> <li>▪ <i>lisää töitä ja kiirettä</i></li> <li>▪ <i>lisääntykö kiire asiakaskäynneillä entisestään</i></li> </ul>

## 7 OPINÄYTETYÖN JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

### 7.1 Opinnäytetyön tulosten tarkastelu ja pohdinta

Tämän ylemmän ammattikorkeakoulun opinnäytetyönä tehdyn kehittämistyön ajatus lähti tarpeesta tuoda uusia johtamisen malleja kotihoidon esihenkilöiden arkijohtamiseen. Toimintamalliksi valittiin valmentava johtaminen, joka on noussut vahvaksi johtamisen tyyliksi, koska sen antaa mahdollisuuden luoda itseohjautuvia työyksiköitä ja tiimejä. Myös kirjallisuuskatsauksen haun tulokset tukivat valmentavaa johtamista, jos tavoitteena on johtamisentyöllillä tukea työntekijöiden itseohjautuvuutta ja työhyvinvointia. Käytännön esimerkkiä itseohjautuvuuden lisäämisestä saadaan myös Hollantilaisesta Buurtzorgin mallista, joka nousi esille kirjallisuuskatsauksessa. Kirjallisuuskatsauksen aikaisemmat tutkimukset pohjaavat opinnäytetyötä ja antavat tehdyille toimintatutkimukselle luotettavuutta.

Opinnäytetyön aiheen valikoiduttua, tuli mietinnän eteen millaisilla menetelmillä ja miten valmentavaa johtamista voidaan tuoda esihenkilöiden tietoisuuteen. Mitkä ovat ensimmäiset askeleen, jotta esihenkilöt voisivat helposti ottaa valmentavan johtamisen osaksi arkijohtamistaan. Opinnäytetyön menetelmäksi valikoitui toimintatutkimus ja osallistavat menetelmät. Kirjallisuuskatsauksen täydentämisen ja esihenkilöiden ideointipuun analysoinnin yhteydessä kirkastui myös ajatus siitä, miten valmentava johtaminen saataisiin helposti esihenkilöiden työkaluksi ja päädyttiin kokoamaan ”Valmentavan johtamisen toimintamalli -opas”, joka syntyi kehittämistyön tuotoksena. Oppaaseen valittavat toimintamallit valittiin yhdessä esihenkilöiden kanssa käydyssä ryhmäkeskustelussa.

Esihenkilöiden ideointipuun ja työntekijöiden aivoriihien tulosten pohjalta valmentava johtaminen olisi keino lisätä työntekijöiden itseohjautuvuutta ja työhyvinvointia. Työhyvinvoinnin lisääminen taas tuo ”veto- ja pitovoimaa” kotihoidon, työhyvinvoinnin lisääntymisellä on taas selkeä vaikutus paremman ja laadukkaamman hoitotyön toteutumiseen. Työntekijöiden itseohjautuvuus on

myös tärkeässä osassa tulevaisuudessa, koska esihenkilöiden rooli yhden yksikön esihenkilöstä muuttuu useamman yksikön esihenkilöksi, joten esihenkilö on entistä vähemmän paikalla yksittäisissä kotihoidon yksiköissä ja työntekijöiden rooli ja vastuunkanto lisääntyy. Opinnäytetyön tuotoksena syntyneen ”Valmentavan johtamisen toimintamalli -oppaan” esihenkilöt kokevat nopeutuvan ja helpottuvan valmentavan johtamisen jalkauttamista ja toimintamallien käyttöönottamista. Valmentavan johtamisen toimintamalli -oppaan arviointi löytyy kohdasta 5.4. Sykli 4, arviointi ja reflektointi.

Pohdittaessa, miten opinnäytetyön tarkoitukseen ja tavoitteisiin päästiin, niin kokonaisuudessa matka oli pitkä ja haastavakin. Esihenkilöiden rooli on suuressa muutoksessa hyvinvointialueilla, kuormitus ja jatkuva kiire on arkipäivää ja muutokset ja muutosjohtamisen hallinta haastavissa tilanteissa vaikeaa. Kehittämistyön toteuttamisen aikaan toteutui myös kahdet yhteistoimintaneuvottelut, jotka johtivat esihenkilöiden roolien, työnkuvin ja toimipisteiden muuttamiseen ja esihenkilöiden määrän vähentämiseen. Myös esihenkilöiden lomautukset ajoittuivat syksylle 2024, joten tämäkin aiheutti melkoisia haasteita tapaamisten järjestämisen suhteen ja opinnäytetyön etenemiselle aikataulussa. Oma rooli on ollut vaikea, olen toiminut opinnäytetyön tekijänä sekä kotihoidon esihenkilönä, käyden läpi suuria mullistuksia hyvinvointialueella ja muutoksia omassa roolissani ja työnkuvassani.

Kun kehittämistyötä katsoo näiden tietojen valossa, voi todeta sen kuitenkin toteutuneen kokonaisuudessaan kohtalaisen hyvin. Opinnäytetyölle asetetut tavoitteet; antaa esihenkilöille valmentavan johtamisen toimintamallioppaalla työkaluja arkijohtamiseen, on toteutunut. Toimintamalliopas on valmis esihenkilöiden käytettäväksi ja oppaan sisältöä ja käyttökelpoisuutta nyt oppaan valmistumisen jälkeen arvioitu esihenkilöiden toimesta, oppaan todellista toimivuutta ja oppaan käyttöönottoa, ei kuitenkaan pystytä tässä ajassa vielä todentamaan. Tavoite työntekijöiden itseohjautuvuuden ja työhyvinvoinnin lisäämisestä työyhteisöissä, ei pystytä tässä kohtaa arvioimaan. Tämän tavoitteen toteutuminen vaatii toimintatutkimuksen määrittelemää spiraalia, toimintasuunnitelman sykliä 4. arviointia ja reflektointia toistetaan niin kauan, kunnes

tavoitellut muutokset saavutetaan tai todetaan niiden olevan saavuttamattomissa. (Jyrkämä, 2021, kohta Toimintatutkimus.)

## 7.2 Kehittämistyön eettisyys ja luotettavuus

Kehittämistyössä huomioidaan eettiset suositukset, jotka koskevat henkilötietojen käsittelyä ja tietosuojaa koskevat säädökset, plagiaatin tunnistukseen liittyvät asiat sekä aineiston säilyttämiseen, omistukseen sekä käyttöoikeuksiin liittyvät eettiset ohjeet. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta, 2023, s.11). Kehittämistyöni menetelmissä ideointipuu, aivoriihet ja ryhmäkeskustelut toteutettiin organisaation esihenkilöiden ja työntekijöiden kanssa. Vastaajien anonymiteettistä huolehdittiin ja vastaukset käsiteltiin nimettöminä ja niin, ettei yksittäisen vastaajan tunnistaminen ollut mahdollista. Ideointipuusta ja aivoriihistä saatava materiaali kohdennettiin suoraan opinnäytetyöhön ja hävitettiin asianmukaisesti tämän jälkeen.

Esihenkilöiden ja henkilökunnan osallistuminen kehittämistyöhön oli vapaaehtoista. Heiltä kerättiin etukäteen allekirjoitettu suostumus (liite 5), jossa kerrottiin, miten heidän henkilötietojaan käsitellään ja, että halutessaan he voivat keskeyttää osallistumisensa tutkimukseen. Osallistuvien henkilötietoja tai työyksiköitä ei paljasteta opinnäytetyössä, kerättyä aineistoa ei luovuteta kolmansille osapuolille ja kaikki materiaali hävitettiin asianmukaisesti opinnäytetyön valmistuttua. (Arene, 2025, s. 7–9.) Tarkempi aineistohallintasuunnitelma esitelty liitteessä 7.

Kun tutkimusta tehdään hyvän tieteellisen käytännön edellyttämällä tavalla, se on eettisesti hyväksyttävää, luotettavaa ja tutkimuksen tulokset ovat uskottavia. Hyvän tieteellisen käytännön keskeisiä lähtökohtia ovat rehellisyyden ja yleisen huolellisuuden noudattaminen. Tutkimustulosten tallentamisessa, esittämisessä sekä tutkimusten ja niiden tulosten arvioinnissa tulee toimia tarkasti. Ennen tutkimuksen aloittamista sovitaan kaikkien osapuolten oikeudet, tekijöitä koskevat periaatteet, vastuut ja velvollisuudet. (Tutkimus-eettinen neuvottelukunta, 2023, s. 11–14.) Työn toiminallisessa osuudessa toimin vetäjänä,

enkä osallistunut aktiivisena jäsenenä ryhmien työskentelyyn. Opinnäytetyö raportin kirjoittamisessa ja tulosten laatimisessa toimin avoimesti ja rehellisesti.

Aineiston keruu esihenkilöiltä ja henkilökunnalta tapahtuu anonymisti ja vastaukset käsitellään nimettöminä ja niin, ettei yksittäisen vastaajan tunnistaminen ole mahdollista. Osallistavista menetelmistä saatava materiaali kohdistetaan suoraan opinnäytetyöhön ja hävitetään asianmukaisesti tämän jälkeen. Esihenkilöiden ja henkilökunnan osallistuminen kehittämistyöhön on vapaaehtoista. Heiltä kerätään allekirjoitettu suostumus, jossa kerrotaan, miten heidän henkilötietojaan käsitellään ja, että halutessaan he voivat keskeyttää osallistumisensa tutkimukseen. Osallistuvien henkilötietoja tai työyksiköitä ei paljasteta opinnäytetyössä, kerättyä aineistoa ei luovuteta kolmansille osapuolille ja kaikki materiaali hävitetään asianmukaisesti opinnäytetyön valmistuttua. (Arene, 2025, s. 7–9.) Aineistokeruu suunnitelma tarkasteltavissa liitteessä 7.

Toimintatutkimuksen luotettavuuden arvioinnin lähtökohtana on aina tulosten, menetelmien ja tiedonkeruun riittävän tarkka dokumentaatio. Arvioinnin kriteereiksi voidaan käyttää aineiston riittävyttä, analyysin kattavuutta sekä analyysi arvioitavuutta ja toistettavuutta. Aineiston riittävyys tarkoittaa kylläntymistä eli saturaatiota. Kattavuus sitä, ettei tutkija perusta tulkintojaan satunnaisiin aineiston osiin ja analyysin arvioitavuus liittyy tutkimusmateriaalien eri vaiheiden ja tulkintojen dokumentointiin. Dokumentointi on tutkimuksen perusedellytys. Dokumentointiin liittyy esimerkiksi analyysivaiheen kategorisoinnin ja tulkintojen selittäminen vaihe vaiheelta, jotta ulkopuolinen arvioitsija päätyy samoihin tuloksiin tai sitten ei. Jos toimintatutkimuksessa on selviä laadullisen tutkimuksen osia, voidaan niiden osalta soveltaa laadullisen tutkimuksen kriteerejä. (Kananen, 2014, s. 131–134.)

Kehittämistyön aineiston analyysit aloitettiin perehtymällä aineistoon. Aineisto käytiin läpi ja vastaukset luettiin ennen analyysin aloittamista. Aineiston läpikäynti antaa kokonaiskuvan aineistosta ja helpottaa analyysin aloittamista. tässä kohtaa mietittiin myös antaako aineiston vastauksen haluttuihin tutkimuskysymyksiin. (Elo ym. 2022, s. 2019.)

Aineiston analysointiin valittiin induktiivinen analysointi, joka etenee vastausten pelkistämiseen, ryhmittelyyn, luokitteluun eli aineiston abstrahointiin; alaluokkaan, yläluokkaan, pääluokkaan ja yhdistävään luokkaan. Ryhmittelyssä ja luokittelussa vertaillaan pelkistettyjä ilmaisuja ja etsitään samankaltaisuuksia ja eroavaisuuksia. Samaa tarkoittavat pelkistetyt ilmaisut yhdistetään samaan alakategoriaan ja saman sisältöiset alaluokat yhdistetään yläluokkaan ja edelleen aineiston mukaan pääluokkaan ja yhdistävään luokkaan. (Kananen, 219–221.) Kaikki analyysin vaiheet pelkistämisestä abstrahointiin on dokumentoitu ja nähtävissä liitteistä 4 ja 5.

Opinnäytetyön suunnitelmassa tutkimuskysymyksenä oli ”Millaisella valmentavan johtamisen toimintamallilla, lisätään kotihoidon työntekijöiden itseohjautuvuutta?”. Kehittämistyön vaiheet ja aineiston analyysi ovat kirkastaneet tutkimuskysymystä ja täsmentäneet työn tarkoitusta ja tavoitetta. Laadullisessa tutkimusprosessissa on mahdollista analyysi vaiheessa tarkastella millaisia vastauksia hän saa ongelmiin ja tutkimuskysymykseen. (Hirsjärvi ym. 2008, s. 216.) Suunnitteluvaiheessa luotu tutkimuskysymys ei anna vastauksia kehitystyössä esiin tulleisiin ongelmiin ja tutkimuskysymys muutetaan vastaamaan paremmin opinnäytetyötä, joten tutkimuskysymys vaihdetaan; voidaanko valmentavalla johtamisella vaikuttaa kotihoidon työntekijöiden itseohjautuvuuteen ja työhyvinvointiin?

### 7.3 Opinnäytetyön jatkokehittämisehdotukset

Tavoitteenani oli tällä opinnäytetyöllä antaa kotihoidon esihenkilöille toimintamalleja ja työkalun oman johtamisen kehittämiseen ja sitä kautta mahdollisuuden työntekijöiden työtyytyväisyyden ja itseohjautuvuuden lisääntymiselle. Tämä opinnäytetyö on mahdollistanut yhdenlaisen alun muutokselle, mutta vasta alun ja työkalun, valmentavavan johtamisen toimintamallioppaan.

Tulevaisuudessa tarvitaan tutkittua tietoa siitä, onko valmentavan johtamisen toimintamalliopas oikea keino juurruttaa ja jalkauttaa valmentavaa johtamista tai ylipäätään uusia johtamisen tyylejä. Miten jalkauttaminen onnistui ja ovatko

esihenkilöt arjessa ottaneen oppaan toimintamallit käyttöön; kehityskeskusteluihin, palautteen antamiseen, hiljaisen tiedon siirtämiseen ja haastaviin henkilöstötilanteisiin. Jos toimintamallit ovat aktiivisesti käytössä, niin onko ne todettu toimiviksi ja tehokkaiksi ja tärkeimpänä onko niillä ollut aidosti vaikutusta henkilökunnan itseohjautuvuuteen ja työhyvinvointiin. Mielenkiintoista olisi myös tietää, että jos toimintamallit eivät ole olleet käytössä, niin mistä se johtuu? Onko syynä kiire tai välinpitämättömyys, onko mallit todettu huonoiksi, oliko opas liian vaikealukuinen tai sisällöltään väärä, johtuuko käyttämättömyys henkilökunnasta vai mikä on ollut käyttämättömyyden taustalla.

Vasta jatkotutkimuksilla voidaan todentaa, ovatko valmentavan johtamisen toimintamallit vaikuttavia ja toimivia. Näiden pohjalta opinnäytetyön jatkokehittämisehdotukset voisivat liittyä omana tutkimuksenaan opinnäytetyössä mukana olleisiin esihenkilöihin ja mukana olleisiin kotihoidon yksiköihin.

## LÄHTEET

Azad, N., Anderson, G., Brooks, A., Garza, D., O'Neil, C., Stutz, M., & Sobotka, T. (2017). Leadership and Management Are One and the Same. *American Journal of Pharmaceutical Education*, 81(6). <https://doi.org/10.5688/ajpe816102>

Arene ry. (2025). Ammattikorkeakoulujen opinnäytetöiden eettiset suositukset. <https://bit.ly/43WZ864>

Boyatzis, R., Smith, M. & Van Oosten, E. (2019). Coaching for change. [https://doi.org/10.1108/S0897-3016\(2009\)0000017006](https://doi.org/10.1108/S0897-3016(2009)0000017006)

Canva. (n.d.) Haettu 24.3.2025 osoitteesta <https://www.canva.com/>

Croell, K., Knape, N., Leipälä, J., Louet-Lehtoniemi, T., Nieminen, J., Ridanpää, H., Savolainen, N., Syrjä, V. & Syrjänen, T. (2024). Sosiaali- ja terveydenhuollon järjestäminen Suomessa. Valtakunnallinen asiantuntija-arvio, syksy 2024. Terveyden ja hyvinvoinninlaitos. [https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/149932/URN\\_ISBN\\_978-952-408-363-8.pdf?sequence=1](https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/149932/URN_ISBN_978-952-408-363-8.pdf?sequence=1)

Drennan, V., Caestasi, M., Ross, F., Saunders, M. & West, P. (2018). Tackling the workforce crisis in district nursing: can the Dutch Buurtzorg model offer a solution and a better patient experience? A mixed methods case study. <https://doi.org/10.1136/bmjopen-2018-021931>

Elo, S., Tohmola, A., Kajula, O. & Kääriäinen, M. (2022). Laadullisen sisälönanalyysin vaiheet ja eteneminen. *Hoitotiede*, 34 (4), 215–225.

Hegedus, A., Schurch, A. & Bischofberger, I. (2022). Implementing Buurtzorg-derived models in the home care setting: a Scoping Review. *International Journal of Nursing Studies Advances*, (4). <https://doi.org/10.1016/j.ijnsa.2022.100061>

Heikkinen, L.T. & Kaukko, M. (2023). Toimintatutkimus, käytännön opas. Vastapaino. <https://www.ellibslibrary.com>

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2008). Tutki ja kirjoita. Otavan kirjapaino Oy.

Ibarra, H. & Scoular, A. (2019). The Leader as Coach. How to unleash innovation, energy and commitment. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2019/11/the-leader-as-coach>

Innokylä. (n.d.-a) Ideointipuu (brainstorming tree). Haettu 17.3.2025 osoitteesta <https://innokyla.fi>

Innokylä. (n.d.-b). Aivoriihi. Haettu 17.3.2025 osoitteesta <https://innokyla.fi>

Jantunen, S., Piippo, J., Burström, T., Sinervo, T., Ruotsalainen, S. & Surakka, J. (2020). Self-Organizing Teams in Elderly Care in Finland: Experiences and Opportunities. <https://doi.org/10.1891/1078-4535.26.1.37>

Jyrkämä, J. (2021). Etnografia. Teoksessa Jaana Vuori (toim.) Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Haettu 5.11.2025 osoitteesta <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/>

Järvenpään kaupunki. (2019). Itseohjautuva kotihoito – kehittämishanke Järvenpäässä. <https://www.tarkeissatoissa.fi/katso/itseohjautuva-kotihoito-kehittamishanke-jarvenpaassa>

Kallinen, Timo & Kinnunen, Taina (2021). Etnografia. Teoksessa Jaana Vuori (toim.) Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/>

Kangasniemi, M., Pietilä, A-M., Utriainen, K., Jääskeläinen, P., Ahonen, S-M., Liikanen, E. (2013). Kuvaileva kirjallisuuskatsaus: eteneminen tutkimuskysymyksestä jäsenettyyn tietoon. HOITOTIEDE 2013, 25 (4), 291–301.

Kananen, J. (2014). Toimintatutkimus kehittämistutkimuksen muotona. Miten kirjoitan toimintatutkimuksen opinnäytetyönä? Suomen Yliopisto paino Oy. Juvenes Print.

Koivisto, T., Paavolainen, M., Olin, N., Korkiakangas, E. & Laitinen J. (2024). Strategies to mitigate moral distress as reported by eldercare professionals. *International Journal of Qualitative Studies on Health and Well-being*, 19, 1-11. <https://doi.org/10.1080/17482631.2024.2315635>

Kokkonen, M. & Suikkanen, A. (2022). Valmentava johtaminen iäkkäiden palveluissa, Työterveyslaitos. Haettu 3.3.2025 osoitteesta <https://ttl.fi>

Koskimies, P. (2007). Hyviä eväitä tietotekstiin. *Tieteessä tapahtuu*, (3), 48. <https://journal.fi/tt/article/view/135/112>

Kulmala, J. (2017). Parempi vanhustyö. Menetelmiä johtamisen kehittämiseen. PS-kustannus. <https://www.ellibslibrary.com>

Kurttila, M. & Aalto, P. (2021). Pomon parhaat ratkaisut. 2.painos. Helsingin Kamari Oy.

Macinnes, J., Gadsby, E., Reynolds, J., Mateu, N., Lette, M., Ristl, C. & Billings, J. (2020). Exploring the team environment for health and social care professionals to implement integrated care for the elderly in Europe. *International Journal of Integrated Care*, 20(4), 1 – 15. <https://doi.org/10.5334/ijic.5467>

Mannermaa, K. (2024). Työntekijätaidot -käsikirja. Alma Talent.

Martela, F. (4.4.2014). Itsemääräämisteoria – Eli onnellisen elämän kolme keskeisintä tekijää. <https://frankmartela.fi/2014/04/04/itseohjautuvuusteoria-eli-kolme-vastausta-siihen-mika-tekee-ihmisen-onnelliseksi/>

Martela, F. (4.8.2015). Buurtzorg ja itseohjautuvan työn vallankumous: Miten tarjota halvempaa, iloisempaa ja laadukkaampaa hoitoa? <https://frankmartela.fi/2015/08/04/buurtzorg-ja-kotihoidon-itseohjautuva-vallankumous-miten-tarjota-halvempaa-iloisempaa-ja-laadukkaampaa-hoitoa/>

Martela, F. & Jarenko, K. (2017). Itseohjautuvuus. Miten organisoitua tulevaisuudessa? Alma Talent.

Microsoft. (2025). Lomakkeen luominen Microsoft Formsillä avulla. Haettu 26.3.2025 osoitteesta <https://support.microsoft.com>

Monsen, K. & de Blok, J. (2013) Buurtzorg: Nurse-LedCommunity Care. Creative Nursing, Volume 19, 3. <https://doi.org/10.1891/1078-4535.19.3.122>

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. (2014). Kehittämistyön menetelmät: uudenlaista osaamista liiketoimintaan, Sanoma Pro.

Olakivi, A., Van Aerschot, L., Puthenparanbil, J. & Kröger, T. (2021). Ylikuormitusta, lähijohtajan tuen puutetta vai vääränlaisia tehtäviä. Miksi yhä useammat vanhustyöntekijät harkitsevat työnsä lopettamista? Yhteiskuntapolitiikka, 86(2),146–150. <https://urn.fi/URN:NBN:fi-fe2021041510496>

Otala, L. (2018). Ketterä oppiminen. Keino menestyä jatkuvassa muutoksessa. Helsingin Kamari Oy.

Parpei, R. (2018). Tee, toimi, saa aikaan! Kehitä ja johda toimeenpanoa. Alma Talent Oy.

Pietilä, Ilkka (2017) Ryhmäkeskustelu. Teoksessa Matti Hyvärinen & Pirjo Nikander & Johanna Ruusuvoori (toim.) Tutkimushaastattelun käsikirja. Vastapaino. <https://www.ellibslibrary.com>

Perttula, M. (2019). Hyvässä tiimissä saa jokainen loistaa – kuinka se onnistuu hoitotyössä. Tehy-lehti, 14(33). <https://www.tehylehti.fi>

Piirainen, P., Elo, S. & Siira, H. (2023). Vanhustyön lähiesihenkilöiden näkemyksiä johtamisesta. Pro terveys, 50(4–5). <https://urn.fi/URN:NBN:fi-fe202401183221>

Rentola, M. 2006. Hyvä opas. Teoksessa Jussila, R., Ojanen, E. & Tuominen, T. Tieto kirjaksi. Kansanvalistusseura.

Ristikangas, M-R & Ristikangas, V. (2013). Valmentava johtajuus. (3. painos). Alma Talent Oy.

Ristikangas, M-R. & Ristikangas, V. (2017). Valmentava johtajuus. (4. painos). Alma Talent Oy.

Ristikangas, V., Ristikangas, M-R. & Alatalo, M. (2020). Valmentava mentoointi - Opas tehokkaaseen vuorovaikutukseen. (2. painos). Helsingin seudun kauppakamari / Helsingin kamari Oy.

Ristikangas, M-R., Lönnroth, A., Ristikangas, V. & Ristikangas, V. (2021). Valmentava tiimin johtaminen. Yhdessä ohjautuvuus ja systeeminen ajattelu onnistumistekijöinä. Alma Talent.

Rintala, H., Postareff, L. & Ryymin, E. (2023). Sitoudun, siis opin - Miten edistää jatkuvaa oppimista työssä? *Journal*, 21(1), 33. <https://doi.org/10.37455/tt.107998>

Ruotsalainen, S., Elovainio, M., Jantunen, T., & Sinervo, T. (2023). The mediating effect of psychosocial factors in the relationship between self-organizing teams and employee wellbeing: A cross-sectional observational study. *International Journal of Nursing Studies*, 138. <https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2022.104415>

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 Serv Res* 20(896). <https://doi.org/10.1186/s12913-020-05733-1>

Satakunnan hyvinvointialue. (2023). Satakunnan muutosohjelma 2023–2025. Haettu osoitteesta [https://satakunnanhyvinvointialue.fi/wp-content/uploads/2023/11/31-10-2023-Satakunta-Muutosohjelma-aluehallitus\\_saavutettava.pdf](https://satakunnanhyvinvointialue.fi/wp-content/uploads/2023/11/31-10-2023-Satakunta-Muutosohjelma-aluehallitus_saavutettava.pdf)

Selander, K., Nikunlaakso, R. & Laitinen, J. (2023). Työn kuormitus- ja voimavarekijät: Miten ylläpidetään vanhuspalveluissa työskentelevien työkykyä? *Työelämän tutkimus*, 21(2), 239, 254–255. <https://doi.org/10.37455/tt.115055>

Seppänen-Järvelä, R. (2005). Vertaismenetelmät kehittävän arvioinnin välineinä. Stakes. <https://urn.fi/URN:NBN:fi-fe201204194291>

Sirola-Korhonen, K. & Taipale, T. (2024). Osallistavat menetelmät, vinkkejä ja virikkeitä kouluttajille. Punamusta.

Surakka, J., Burström, T., Jantunen, S., Jeglinsky-Kankainen, I., Piippo, J., Rosengren, Å., Ruotsalainen, S. & Sinervo, T. (2020.) Itseohjautuvuus ikäihmistien palveluissa. Arcada Ab. [https://www.researchgate.net/publication/344927477\\_Itseohjautuvuus\\_ikaihmistien\\_palveluissa](https://www.researchgate.net/publication/344927477_Itseohjautuvuus_ikaihmistien_palveluissa)

Sobact, D. (2021). Valmentava johtajuus, opas voiman, viisauden ja myötätunnon herättämiseen. Basam books. <https://www.ellibslibrary.com>

Sosiaali- ja terveysministeriö. (15.10.2024a). Kotihoito. Haettu 26.3.2025 osoitteesta <https://stm.fi/kotihoito-kotipalvelut>

Sosiaali- ja terveysministeriö. (2024b). Laatusuositus aktiivisen ja toimintakykyisen ikääntymisen ja kestävien palvelujen turvaamiseksi 2024–2027. Haettu 24.2.2025 osoitteesta <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-00-5436-6>

Stolt, M., Axelin, A. Suhonen, R. (2015). Kirjallisuuskatsaus hoitotieteessä. Juvex Print.

Terveiden ja hyvinvoinninlaitos. (11.11.2024). Ikääntyminen. Muuttuvat vanhuspalvelut. Haettu 25.2.2025 osoitteesta <https://thl.fi/aiheet/ikaantyminen/muuttuvat-vanhuspalvelut>

Toikko, T. & Rantanen, T. (2009). Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Näkökulmia kehittämisprosessiin, osallistamiseen ja tiedontuotantoon. University Press. <http://www.urn.fi/URN:ISBN:978-951-44-7732-4>

Tolonen, E., Leivonen, A. & Marttila, T. (2024). Kotihoito 2023. Julkisesti järjestettyä kotihoitoa saa entistä harvempi ikääntynyt. Terveiden ja hyvinvoinninlaitos. <https://bit.ly/48cZ1FZ>

Torkkola, S., Heikkinen, H. & Tiainen, S. (2002). Potilasohjeet ymmärrettäväksi. Opas potilasohjeiden tekijöille. Tammi.

Tutkimuseettinen neuvottelukunta. (2023). Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsittely Suomessa. [https://tenk.fi/sites/default/files/2023-03/HTK-ohje\\_2023.pdf](https://tenk.fi/sites/default/files/2023-03/HTK-ohje_2023.pdf)

Työterveyslaitos. (n.d.-a). Hyvä johtaminen on tietoinen valinta. Haettu 15.4.2024 osoitteesta <https://www.ttl.fi>

Työterveyslaitos, (n.d.-b). Valmentava johtaminen iäkkäiden palveluissa. Haettu 27.2.2025 osoitteesta <https://bit.ly/3JBcUVb>

Valtioneuvosto. (2022). Kansallinen ikäohjelma vuoteen 2030. Tavoitteena ikäkyvykäs Suomi. Periaatepäätös. Haettu 25.2.2025 osoitteesta <https://julkaisut.valtioneuvosto.fi>

Viitala, R. & Jylhä, E. (2019). Johtaminen. Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. Edita. <https://www.ellibslibrary.com>

## LIITE 1: TAULUKKO VALITUISTA TUTKIMUKSISTA

Tekijät, julkaisu, vuosi, maa	Tutkimuksen tarkoitus	Kohde-ryhmä/osallistujat (N=?)	Käytetyt mittarit/aineiston keruu	Keskeiset tulokset
1.Drennan, V. & ym. Tackling the workforce crisis in district nursing: can the Dutch Buurtzorg model offer a solution and a better patient experience? (2018), Englanti.	Selvittää sairaanhoitajien ja asiakkaiden kokemuksia Buurtzorg -mallista.	Buurtzorg -mallin parissa työskentelevät sairaanhoitajat (N=24). Tiimin asiakkaiden potilastiedot (N=100).	Monimenetelmä tutkimus (haastattelut, havainnointi, sisäiset raportit, audiotointien analysointi)	Buurtzorg-malli on mahdollistanut hoidon ja huolenpidon toteuttamisen asiakaslähtöisesti ja työntekijöille itseohjautuvan työyhteisön, mikä on lisännyt sairaanhoitajien työhyvinvointia, pysyvyyttä ja hoitotyön houkuttelevuutta.
2.Hedegus, A. & ym. Implementing Buurtzorg-derived models in the home care setting: a Scoping Review (2022), Sveitsi.	Katsauksen tarkoituksena on kuvata kokemuksia, joita on saatu Buurtzorgista johdetun mallin käyttöönotosta Alankomaiden ulkopuolella.	Alankomaiden ulkopuolella tehdyt tutkimukset. (N=25).	Laadullinen sisällön analyysi	Buurtzorg -mallinkäytön myötä kotihoidon organisaatiot omaksuivat asiakaslähtöisen hoitotavan, jossa viestintä potilaiden ja omaishoitajien kanssa parani, ja he pystyivät luomaan uusia verkostoja muiden palvelujen kanssa. Buurtzorgista johdettujen mallien käyttöönotto on kuitenkin koettu monimutkaiseksi ja haastavaksi: organisaatiossa vaaditaan tiimien verkostoitumis- ja henkilöstöosaamisen parantamista sekä johtamisen muutosta.
3.Jantunen, S. & ym. Self-Organizing Teams in Elderly Care in Finland: Experiences and Opportunities. (2020), Suomi	Tutkitaan itseohjautuvien tiimien käyttöönoton vaikutuksia ja haasteita ikääntyneiden terveys ja sosiaalipalveluissa Suomessa	Julkisen kotihoidon palvelutiimit Suomessa (N=194).	Ryhmähaastattelut, työtyytyväisyyskyselyt	Itseohjautuvuudella on positiivisia vaikutuksia työn tehokkuuden, työntekijöiden tyytyväisyyden ja työympäristön, hoidon laadun sekä kustannustehokkuuden osalta, mutta näiden hyötyjen saavuttaminen vie aikaa. Jokaisen itseohjautuvia tiimejä käyttöönotettavan julkisen organisaation on oltava kärsivällinen arvioidessaan mahdollisia positiivisia tuloksia.

<p>4.Koivisto, T. &amp; ym. Strategies to mitigate moral distress as reported by eldercare professionals. International Journal of Qualitative Studies on Health and Well-being (2024), Suomi</p>	<p>Henkilöstön saatavuuden ja alan houkuttelevuuden varmistaminen vanhustenhoitoalalla--hanke</p>	<p>Vanhustenhoi-dossa työskentelevä hoito-henkilöstö (N=39).</p>	<p>Laadullinen tutki-mus, puolistruktu-roitu haastattelu</p>	<p>Eettiset ja moraaliset haasteet hoitotyössä aiheuttavat työssä uupumista ja ahdistusta hoitajissa. Hoitotyössä kaivataan uudenlaista johtamista, yhdessä sovittuja käytäntöjä ja sääntöjä ja mahdollisuutta johdon luottamukseen ja itseohjautuvuuteen.</p>
<p>5.MacInnes, J. &amp; ym. Exploring the team environment for health and social care professionals to implement integrated care for the elderly in Europe. (2020). Eurooppa.</p>	<p>Tutkia ikääntyneiden palveluissa työskentelevien työyhteisöjen ilmapiiriä ja siihen vaikuttavia asioita seitsemässä Euroopan maassa.</p>	<p>Vanhusten hoidossa työskentelevät hoito-henkilöstö (N= 242).</p>	<p>Monimenetelmä tutkimus, TCI-14 mitaristo.</p>	<p>Yhteisen tavoitteen jakaminen ja kehittyminen paransi työyhteisön ilmapiiriä. työntekijöiden selkeät roolit ja vastuualueet sekä esihenkilön reflektioiva lähestymistapa oli merkittävässä roolissa työyhteisön toimivuuteen, turvallisuuden tunteeseen ja työhyvinvointiin. Innovaatioiden tukeminen lisääntyi, kun henkilöstöllä oli 'tilaa' ja aikaa työskennellä yhdessä.</p>
<p>6.Olakivi, A. &amp; ym. Ylikuormitusta, lähijoh-tajan tuen puutetta vai vääränlaisia tehtäviä. Miksi yhä useammat vanhustyön-tekijät harkitsevat työnsä lopettamista? (2021). Norja, Ruotsi, Suomi, Tanska.</p>	<p>Tarkastellaan vanhustyöntekijöiden kuormittuneisuuden vaikutusta heidän lopettamisaikeisiinsa Suomessa – ja vertailemme kuormittuneisuuden vaikuttavuutta suhteessa muihin lopettamisaikeita ennustaviin tekijöihin</p>	<p>Vanhushoivan työntekijät Norjassa, Ruotsissa, Suomessa ja Tanskassa (N= 3200).</p>	<p>Vuosina 2005 ja 2015 kerätty kysely-aineisto.</p>	<p>Yhdistetyssä aineistossa työnsä lopettamista oli harkinnut kolmannes vastaajista. Samaan aikaan lopettamisaikomusten kanssa yleistyivät kokemukset työn psykofyysisestä kuormituksesta ja työhön liittyvän kirjallisen raportoinnin liiallisuudesta. Aiempaa harvempi koki työtehtäviensä olevan useimmiten mielekkäitä ja kiinnostavia, sai tukea lähijohtajaltaan ja kykeni vaikuttamaan päivittäisen työnsä sisältöihin. Kuormittuneisuus ja lopettamisaikomukset lisääntyivät erityisesti kotihoidossa.</p>
<p>7.Piirainen, P. &amp; ym. Vanhustyön</p>	<p>Kuvata vanhustyössä työskentelevien</p>	<p>Vanhustyön lähiesihenkilöt (N=42).</p>	<p>Kyselytutkimus</p>	<p>Kyselytutkimuksen tulosten mukaan vanhustyössä korostuu tällä hetkellä erityisesti</p>

lähiesihenkilöiden näkemyksiä johtamisesta. (2023). Suomi.	lähiesihenkilöiden näkemyksiä johtamista vastaan, osaamisestaan sekä henkilökunnan työhyvinvointiin vaikuttavista tekijöistä.			muutostilanteiden ja osaamisen johtamisen hallinta sekä niihin liittyvät kehityskohteet. Näihin osaamistarpeisiin voidaan valmentavan johtajuuden -mallilla. Omassa työssään ja vaativissa muutostilanteissa vanhustyön lähiesihenkilöt tarvitsevat myös tukea omilta esihenkilöiltään.
8. Ruotsalainen, S. & ym. The mediating effect of psychosocial factors in the relationship between self-organizing teams and employee wellbeing. (2023). Suomi.	Tutkitaan, onko itseohjautuvassa tiimissä työskentelevillä työntekijöillä korkeampi työtyytyväisyys ja pienemmät vaihtuvuusaikeet verrattuna ei-itseohjautuvien tiimien työntekijöihin.	Laillistetut lähihoitajat (N = 377), sairaanhoitajat, terapeutit ja johtajat (N = 183) sekä muut työntekijät (N = 31) vanhushpalveluissa	Kysely.	Ne työntekijät, jotka työskentelevät itseohjautuvissa tiimissä, olivat tyytyväisempiä työhönsä ja heillä oli alhaisemmat vaihtuvuusaikeet verrattuna ei-itseohjautuvaan tiimiin. Lisäksi työn vaatimukset, ja työn kuormitus välittivät osittain itseohjautuvan tiimityön vaikutuksen työtyytyväisyyteen sekä vaihtuvuusaikeisiin.
9. Ruotsalainen, S. & ym. Which factors are related to Finnish home care workers' job satisfaction, stress, psychological distress and perceived quality of care? (2020). Suomi.	Tavoitteena on selvittää haasteita, stressitekijöitä, tiimityötä ja johtamistekijöitä, jotka liittyvät kotihoidon henkilöstön hyvinvointiin, työtyytyväisyyteen ja koettuun hoidon laatuun, sekä edelleen sitä, miten henkilökunnan jäsenet kokevat työnsä.	kotihoidon työntekijät, jotka työskentelevät valituissa kotihoidon yksiköissä (N = 179).	Kysely ja puolistrukturoituja teema-haastatteluja.	Suomalaisen kotihoidon nykyiset työolosuhteet ja työkäytännöt koetaan kuormittaviksi. Tutkimuksen tulokset osoittavat, että suurempi itsenäisyys työssä oli molempien analyysien mukaan yhteydessä työtyytyväisyyteen. Tiimin ilmapiiri ja ideoiden toteutus liittyivät hoidon laatuun. Siksi itseohjautuvien tiimikäytäntöjen lisääminen voisi olla mahdollinen kehittämiskeino työolojen ja henkilöstön hyvinvoinnin parantamiseksi. Itseohjautuvien tiimikäytäntöjen toteuttaminen voisi mahdollisesti myös houkutella työntekijöitä kotihoitoon ja ehkäistä vaihtuvuutta.
10. Selander, K. & ym. Työn kuormitus- ja voimavaratekijät: Miten	Tietoa työn kuormittavuus ja työhyvinvointitekijöistä vanhushpalveluissa ja niiden	Sosiaali- ja terveysalan organisaatiot (N=22 528).	kyselyaineisto	Työkykyyn yhteydessä olevat kuormitus ja voimavaratekijät olivat vanhushpalveluissa ja muualla sotessa samoja, mutta kotihoidossa,

<p>ylläpidetään vanhuspalveluissa työskentelevien työkykyä? (2023). Suomi.</p>	<p>merkityksestä huonoon työkykyyn.</p>			<p>palveluasumisessa sekä poliklinikka ja osastohoidossa työhön liittyi enemmän kuormitustekijöitä kuin muussa sotessa. Lisäksi voimavaratekijöistä työaika autonomiata ja kykyjen käyttömahdollisuuksia oli muuta sotea vähemmän. Työkuormituksen helpottamiseksi ja työkyvyn edistämiseksi vanhuspalveluissa ja so-teorganisaatioissa huomio tulee kääntää yhteisöllisiin ratkaisuihin, kuten työyhteisön yhteistyön sujuvuuteen, ja valmentavan johtajuuden vahvistamiseen</p>
<p>11.Surakka, J. &amp; ym. Itseohjautuvuus ikäihmistien palveluissa. (2020). Suomi.</p>	<p>Tarkoitus selvittää, miten itseohjautuvan tiimityöskentelyn hallinnon malli soveltuu Suomen kotihoidon käytäntöihin.</p>	<p>Kotihoidossa ja palveluasumisessa työskentelevät lähihoitajat (N=372) ja heidän esihenkilönsä (N=47).</p>	<p>Yksilö- ja ryhmähaastattelut sekä henkilöstökysely.</p>	<p>Tulosten perusteella tiimien itseohjautuvuudella näyttää myös suomalaisessa palvelujärjestelmässä olevan myönteisiä tuloksia, joskin lähinnä vain palveluasumisessa ja vain vähäisessä määrin kotihoidossa. Itseohjautuvalla tiimityöllä on kyselyn tulosten mukaan olevan yhteyksiä tiimien vaikutusmahdollisuuksiin, tiimityön toimivuuden kokemuksiin, johtamisen oikeudenmukaisuuteen, kykyjen käyttömahdollisuuksiin työssä ja kuormitukseen kiireen ja yksintyöskentelyn osalta.</p>

## LIITE 2: TUTKITTAVAN SUOSTUMUSLOMAKE, ESIHENKILÖT

Opinnäytetyö YAMK – Valmentavalla johtamisella kohti itseohjautuvaa työyhteisöä kotihoidossa

Kirsi-Marja Virtanen  
kirsi-marja.virtanen@student.samk.fi  
Vanhustyön YAMK tutkinto-ohjelma  
Satakunnan ammattikorkeakoulu  
Ohjaava opettaja; Seija Olli seija.oli@samk.fi

### HYVÄ KOTIHOIDON ESIHENKILÖ

Pyydän Sinua osallistumaan YAMK kehittämistyöhöni, jonka tarkoituksena on kehittää toimintamalli ja työkaluja, kotihoidon esihenkilöiden valmiuksiin käyttää valmentavaa johtamista lähesihenkilö työskentelyssä. Tavoitteena on valmentavan johtamisen avulla, lisätä henkilökunnan itseohjautuvuutta kotihoidossa

### KEHITTÄMISTYÖN AIKATAULU JA VAIHEET

Kehittämistyö toteutetaan Satakunnan hyvinvointialueella, Ikääntyneiden toimia-alalla, alueella 3, kotihoidon yksiköissä. Kehittämistyön on tarkoitus valmistua kevään 2025 aikana ja työpajat syksyn 2024 ja alkuvuoden 2025 aikana.

Työn puitteissa järjestetään alueen 3 esihenkilöille kaksi työpaja päivää, joissa ensimmäisessä perehdytään aiheeseen ja tavoitteeseen, osallistujat aktivoidaan Ratkaisupuu -mallilla miettimään ”miten johdan nyt? ja ” miten johdan valmentavalla johtamisella”. Tavoitteena on määritellä johtamisen tarpeet kotihoidossa ja miten niihin voidaan valmentavalla johtamisella vastata. Toinen tapaaminen toteutetaan ryhmäkeskusteluna. Ryhmäkeskusteluissa tavoitteena saada yhdessä esihenkilöiden kanssa, hyvässä vuorovaikutuksessa keskusteltua valmentavan johtamisen toimintamallista ja sen sisällöstä. Kehittämistyöhön osallistuville ei makseta korvausta.

### TUTKIMUKSESSA KERTYVIEN TIETOJEN SÄILYTYS, LUOVUTUS JA HÄVITTÄMINEN

Työpajoista kerätyt tiedot kootaan tutkijan toimesta yhteen, jokaisen aineistokeruu menetelmän jälkeen anonyymisti ja alkuperäinen aineisto hävitetään asianmukaisesti. Aineistot tallennetaan tutkijan kannettavalle tietokoneelle opinnäytetyö kansioon, eriteltyinä alakansioihin. Käyttöoikeudet kerättävään materiaaliin on vain tukijalla.

Kehittämistehtävän kannalta ei ole tarvetta kerätä henkilötietoja, mutta jotta tutkimustyöhön osallistuvilta voidaan kerätä suostumus osallistumiseen, niin tarvitaan allekirjoitettu suostumuslomake.

Allekirjoitetut suostumuslomakkeet kerätään ja tallennetaan omaan kansioon sähköisesti, alkuperäiset allekirjoitetut lomakkeet tuhoetaan heti tallentamisen jälkeen tietoturvallisesti. Suostumuslomakkeet säilytetään nimetyssä kansiossa verkkolevyllä, kunnes opinnäytetyö on valmis ja poistetaan kansio sen jälkeen.

### TUTKITTAVAN SUOSTUMUS

Olen lukenut ja ymmärtänyt saamani tiedotteen ja annan suostumukseni sen mukaiseen tutkimukseen. Olen saanut tiedotteesta riittävästi tietoa tutkimuksesta ja sen yhteydessä suoritettavasta tietojen keräämisestä, käsittelystä ja luovuttamisesta. Tiedotteen sisältö on kerrottu minulle myös suullisesti ja olen saanut riittävän vastauksen kaikkiin tutkimusta koskeviin kysymyksiini.

Ymmärrän, että tähän tutkimukseen osallistuminen on vapaaehtoista. Olen selvillä siitä, että minulla on oikeus kieltäytyä tutkimukseen osallistumisesta. Voin myöhemmin halutessani myös keskeyttää tutkimuksen tai peruuttaa suostumukseni milloin tahansa syytä ilmoittamatta.

Olen tietoinen siitä, että mikäli keskeytän tutkimuksen tai peruutan suostumukseni, minusta keskeyttämiseen ja suostumuksen peruuttamiseen mennessä kerättyjä tietoja voidaan käyttää osana tutkimusaineistoa.

Tiedän, että tutkimukseen osallistumisesta ei makseta korvausta

Allekirjoituksellani vahvistan osallistumiseni tähän kehittämistyöhön ja osallistumaan vapaaehtoisesti järjestettäviin työpajoihin.

---

Osallistujan allekirjoitus

Päiväys

---

Osallistujan nimenselvennys

Virka

## LIITE 3: TUTKITTAVAN SUOSTUMUSLOMAKE, TYÖNTEKIJÄT

Opinnäytetyö YAMK – Valmentavalla johtamisella kohti itseohjautuvaa työyhteisöä kotihoidossa

Kirsi-Marja Virtanen  
kirsi-marja.virtanen@student.samk.fi  
Vanhustyön YAMK tutkinto-ohjelma  
Satakunnan ammattikorkeakoulu  
Ohjaava opettaja; Seija Olli [seija.oll@samk.fi](mailto:seija.oll@samk.fi)

### HYVÄT KOTIHOIDON TYÖNTEKIJÄT

Pyydän Sinua osallistumaan YAMK kehittämistyöhöni, jonka tarkoituksena on kehittää toimintamalli ja työkaluja, kotihoidon esihenkilöiden valmiuksiin käyttää valmentavaa johtamista lähiesihenkilö työskentelyssä. Tavoitteena on valmentavan johtamisen avulla, lisätä henkilökunnan itseohjautuvuutta kotihoidossa.

### KEHITTÄMISTYÖN AIKATAULU JA VAIHEET

Kehittämistyö toteutetaan Satakunnan hyvinvointialueella, Ikäntyneiden toimia-alalla, alueella 3, kotihoidon yksiköissä. Kehittämistyön on tarkoitus valmistua kevään 2025 aikana ja aivoriihet syksyn 2024 ja alkuvuoden 2025 aikana. Henkilökunnan osallistuminen toteutetaan, alueen kolme, kolmessa eri yksikössä, kotihoidon henkilökunnan kanssa aivoriihi -menetelmällä. Menetelmällä kysytään ”mitä on itseohjautuvuus?” ja ”mitä itseohjautuvuus tarkoittaa kotihoidossa?”. Ideointi toteutetaan pienryhmissä vähintään kolmessa työyksikössä. Henkilökunta kirjaa pienryhmissä vastauksia kysymyksiin post it -lapuilla. Tavoitteena on, että, kaikki osallistuvat ideointiin ja saada mahdollisemman suuri määrä ajatuksia ja ideoita.

### TUTKIMUKSESSA KERTYVIEN TIETOJEN SÄILYTYS, LUOVUTUS JA HÄVITTÄMINEN

Aivoriihistä kerätyt tiedot kootaan tutkijan toimesta yhteen, jokaisen aineistokeruu menetelmän jälkeen anonyymisti ja alkuperäinen aineisto hävitetään asianmukaisesti. Aineistot tallennetaan tutkijan kannettavalle tietokoneelle opinnäytetyö kansioon, eriteltyinä alakansioihin. Käyttöoikeudet kerättävään materiaaliin on vain tukijalla. Kehittämistehtävän kannalta ei ole tarvetta kerätä henkilötietoja, mutta jotta tutkimustyöhön osallistuvilta voidaan kerätä suostumus osallistumiseen, niin tarvitaan allekirjoitettu suostumuslomake.

Allekirjoitetut suostumuslomakkeet kerätään ja tallennetaan omaan kansioon sähköisesti, alkuperäiset allekirjoitetut lomakkeet tuhoetaan heti tallentamisen jälkeen tietoturvallisesti. Suostumuslomakkeet säilytetään nimetyssä kansiossa verkkolevyllä, kunnes opinnäytetyö on valmis ja poistetaan kansio sen jälkeen.

### TUTKITTAVAN SUOSTUMUS

Olen lukenut ja ymmärtänyt saamani tiedotteen ja annan suostumukseni sen mukaiseen tutkimukseen. Olen saanut tiedotteesta riittävästi tietoa tutkimuksesta ja sen yhteydessä suoritettavasta tietojen keräämisestä, käsittelystä ja luovuttamisesta. Tiedotteen sisältö on kerrottua minulle myös suullisesti ja olen saanut riittävän vastauksen kaikkiin tutkimusta koskeviin kysymyksiini.

Ymmärrän, että tähän tutkimukseen osallistuminen on vapaaehtoista. Olen selvillä siitä, että minulla on oikeus kieltäytyä tutkimukseen osallistumisesta. Voin myöhemmin halutessani myös keskeyttää tutkimuksen tai peruuttaa suostumukseni milloin tahansa syytä ilmoittamatta. Olen tietoinen siitä, että mikäli keskeytän tutkimuksen tai peruutan suostumukseni,

minusta keskeyttämiseen ja suostumuksen peruuttamiseen mennessä kerättyjä tietoja voidaan käyttää osana tutkimusaineistoa.

Tiedän, että tutkimukseen osallistumisesta ei makseta korvausta

Allekirjoituksellani vahvistan osallistumiseni tähän kehittämistyöhön ja osallistumaanvapaaehtoisesti järjestettäviin työpajoihin.

---

Osallistujan allekirjoitus Päiväys

---

Osallistujan nimenselvennys Ammatti

## LIITE 4: AINEISTON ANALYYSI, IDEOINTIPUU

Esihenkilöiden ideointipuu

Osallistajat: 5 hlöä

### Aineiston redusointi

**Kysymys 1: Miten johdan nyt?** apukysymys; Apukysymys: Oma johtamistyylini tällä hetkellä?

#### Vastaukset (19kpl):

Vapaus  
Vastuu  
Kuuntelen työntekijöitä  
"Avoimet ovet" -tyylillä  
Tsemppaava  
Kuunteleva  
Osallistava  
Työntekijät mukaan asioiden pähkäilyyn  
Annan työntekijöille vastuuta  
Tasapuolinen  
Työntekijöiden tasapuolinen kohtelu  
Vastuita jakava  
Tiukka  
Rutiini työt hoitava  
Spontaani  
Kannustava  
Asioihin ja epäkohtiin puuttuva  
Kuunteleva  
Ohjeistava

#### Aineiston klusterointi

##### Alaluokka:

Vapautta antava  
Vastuuta jakava  
Osallistava

Kuunteleva  
Helposti lähestyttävä  
Kannustava  
Tasapuolinen

Tiukka  
Epäkohtiin puuttuva  
Ohjeistava

Rutiinilla toimiva

Spontaani

#### Pelkistetyt ilmaisut:

Vapautta antava  
Vastuuta jakava  
Kuunteleva  
Helposti lähestyttävä  
Kannustava  
Kuunteleva  
Osallistava  
Osallistava  
Vastuuta jakava  
Tasapuolinen  
Tasapuolinen  
Vastuuta jakava  
Tiukka  
Rutiininomaisesti toimiva  
Spontaani  
Kannustava  
Epäkohtiin puuttuva  
Kuunteleva  
Ohjeistava

#### Yläluokka:

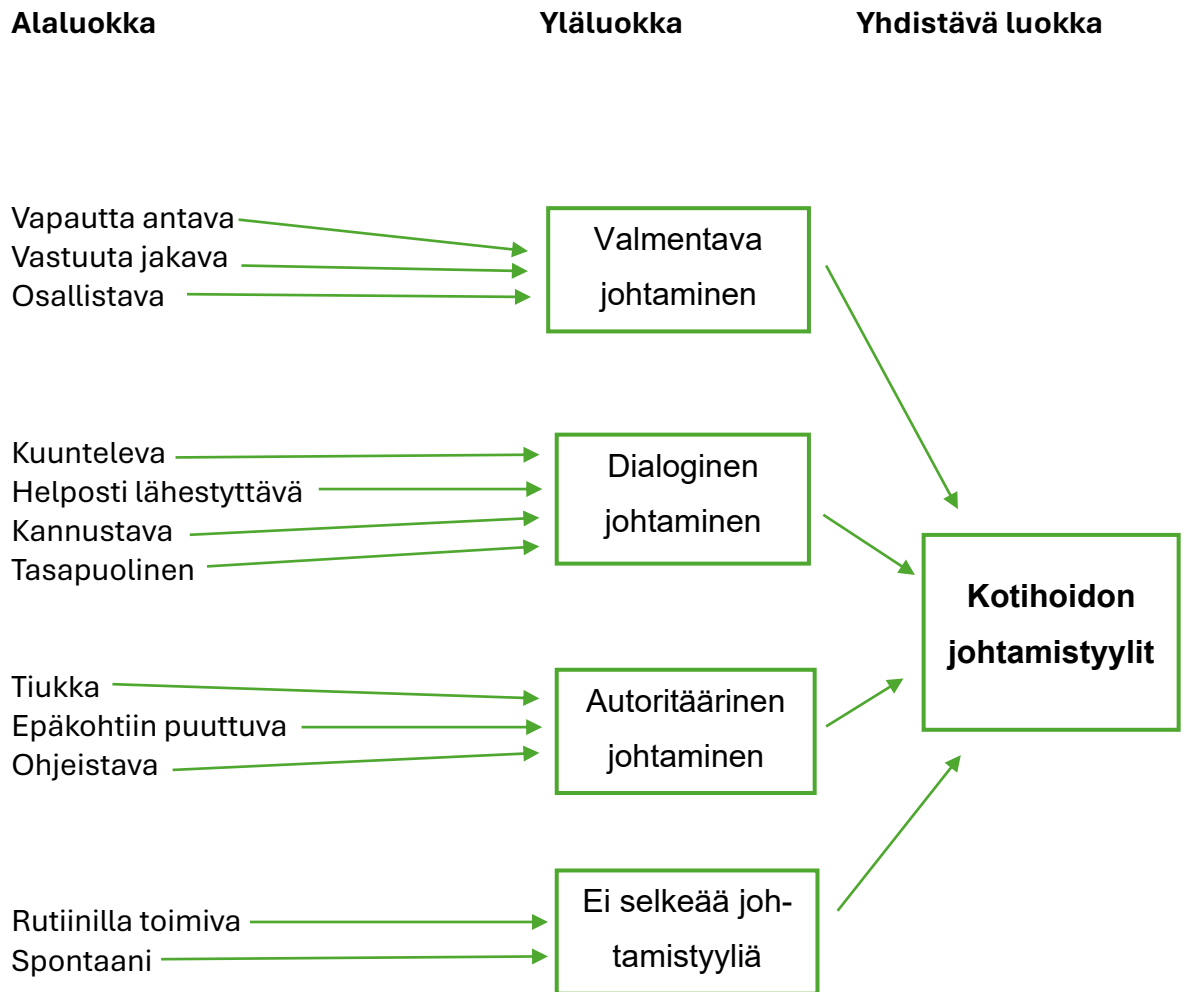
Valmentava johtaminen

Dialoginen johtaminen

Autoritääriäinen johtaminen

Ei selkeää johtamistyyliä

## Aineiston abstrahointi



Aineiston abstrahointi mukailten; Elo, Kajula, Tohmola & Kääriäinen, 2022, Laadullisen sisällönanalyysin vaiheet ja eteneminen. Hoitotiede 34(4).

Kysymys 2: **Miten johdan valmentavalla johtamisella?** Apukysymys; Omat näkemykseni valmentavasta johtamisesta?

**Vastaus (15 kpl):**

Oman työn kehittyminen  
 nen  
 Oppimalla havainnoimaan  
 henkilöstön voimavaroja ja osaamista  
 Kuunteleva  
 Osaamisen huomioiminen / hyödyntäminen  
 Ohjaan ja opastan omatoimisuuteen ja

omatoimiseen selviytymiseen  
 Valmennan tuleviin (kurjun & hurjun) aikoihin  
 Henkilöstön ideariihien käytön hyödyntäminen  
 Vastuuta työntekijöille  
 Yhdessä sopien  
 Ratkaisut ”ongelmiin” yhdessä miettien  
 Kehitysehdotukset porukalla kaikkia kuunnellen  
 Strategian jalkauttaminen henkilöstölle, mitä se  
 tarkoittaa ruohonjuuritasolle, mitä odotuksia  
 henkilöstöltä  
 Nostan työntekijöiden vahvuuksia  
 nen  
 Annan positiivista palautetta, siinä missä  
 rakentavaakin  
 Vastuun jakaminen työntekijöille, tästä  
 kannustimen antaminen positiivisena  
 palautteena.

**Alaluokka:**

Oman ammatillisuuden lisääminen  
 taito  
 Oppiminen johtajana  
 Osallistavat menetelmät käyttöön

Kuunteleva  
 Vuorovaikutus  
 Yhteistyö  
 Viestintä  
 Valmistaminen tulevaan

Omatoimisuutteen ohjaava  
 Vastuun jakaminen

Henkilökohtaisten taitojen tukeminen

Palautteen antaminen

**Pelkistäminen:**

Oman ammatillisuuden lisäämi-

Oppiminen johtajana

Kuunteleva

Oppiminen johtajana

Omatoimisuuteen ohjaaminen

Valmistaminen tulevaan

Osallistavat menetelmät käyttöön

Vastuun jakaminen

Vuorovaikutus

Yhteistyö

Vuorovaikutus

Viestintä, vuorovaikutus

Henkilökohtaisten taitojen tukemi-

Palautteen antaminen

Vastuun jakaminen

Palautteen antaminen

**Yläluokka:**

Johtajan osaaminen ja ammatti-

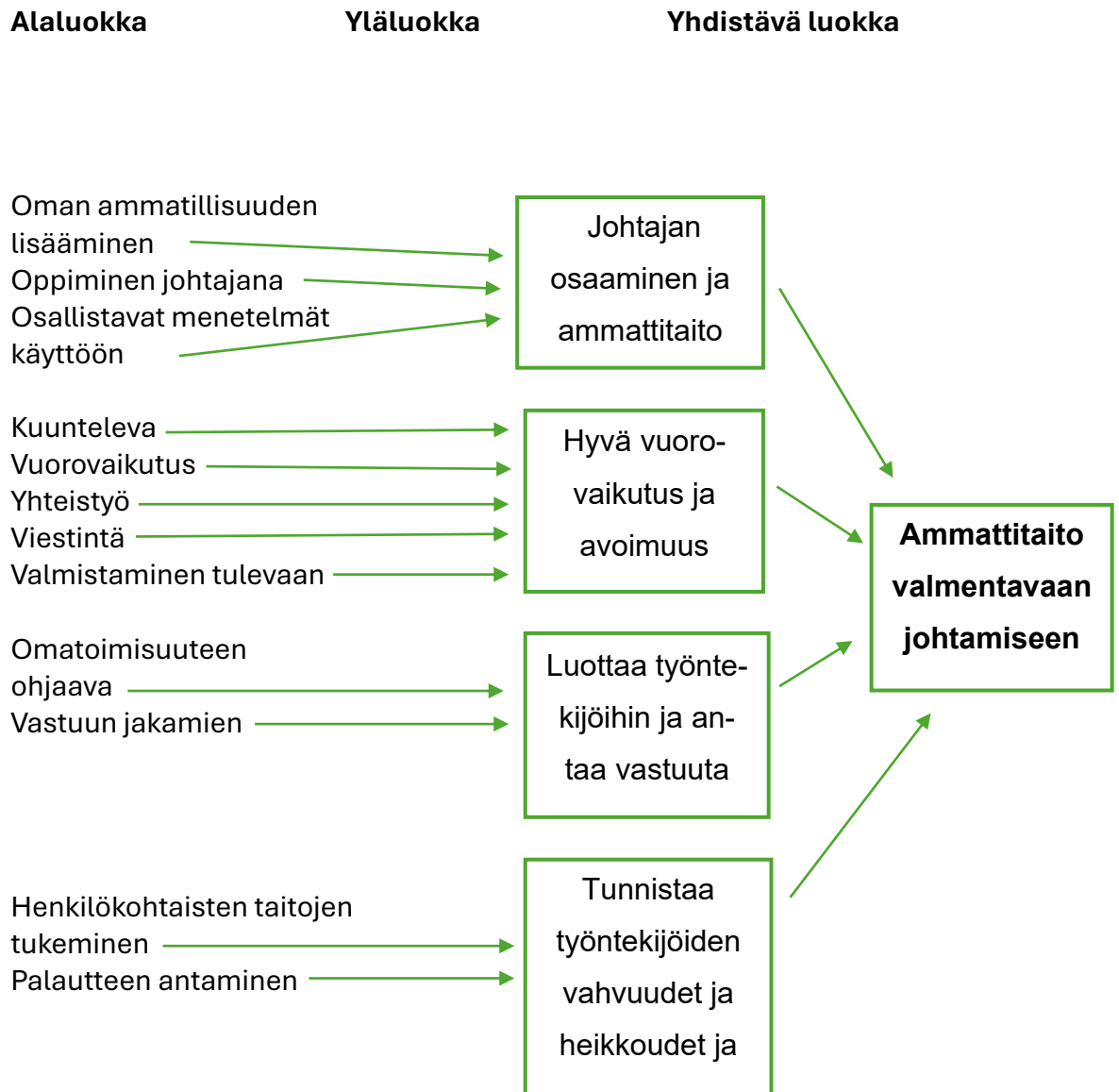
Hyvä vuorovaikutus ja avoimuus

Luottaa työntekijöihin ja  
 antaa vastuuta

Tunnistaa työntekijöiden vahvuu-  
 det ja

heikkoudet ja osaa tukea niitä

## Aineiston abstrahointi



Aineiston abstrahointi mukailen; Elo, S., Kajula, O., Tohmola, A., & Kääriäinen, M. (2022) Laadullisen sisällönanalyysin vaiheet ja eteneminen. *Hoitotiede* 34(4).

Kysymys 3: **Keinot valmentavaan johtamiseen?** Apukysymys: Miten voisin tuoda valmentavan johtamisen osaksi omaa työskentelyäni?

**Vastaus (20kpl):**

Olla läsnä työyhteisössä  
 Kannustaa/ tsemppata  
 Ymmärtää tilanteita  
 Erilaiset toimintatavat  
 ”Normaalien” tyylien rikkominen  
 Uudet kokeilut  
 Virheitä ei pelätä vaan niistä opitaan  
 Toteuttamalla kehityskeskustelut tavoitteellisesti

⇒ työntekijä oikeasti miettii ja tuo julki omaa osaamistaan ja vahvuuksiaan

Työntekijöiden kannustaminen  
 Vastuunjako selkeäksi  
 ”Tehdä itsensä tarpeettomaksi”  
 Jättää asioita työntekijöiden pohdittavaksi  
 Pitäisi pystyä ohjaamaan omaa toimintaa paremmin, jotta voisi/ehdisi muistaa valmentavan johtamistavan  
 Pitäisi olla aikaa enemmän/ töitä vähemmän  
 Tulipalojen sammuttelu pois T  
 Mukailtu autoritääriinen  
 ⇒ Ensin sammuttelen tulipalot  
 ⇒ sitten teen päivittäistyöt  
 ⇒ lopun edestä käsken ja määrään  
 Ohjaan, delegoin, tuen, selvitän  
 Palkitseminen  
 ⇒ Ideointi, mitä voisi olla palkintona?  
 Oman työtavan miettiminen  
 Ei tehdä puolesta

**Alakategoriat:**

Läsnäolo  
 Kannustaminen  
 Ymmärrys ja vuorovaikutus  
 Läsnäolo, tukeminen, ohjaaminen

Rohkeus  
 Virheiden pelko

Kehityskeskustelut  
 Vastuunjakaminen  
 Kannustaminen  
 palkitseminen

Kiire

Työpäivän organisoiminen  
 Oman toiminnan ohjaaminen  
 Johtamismalli  
 Uusi toimintatapa  
 Uudet työtavat

**Pelkistäminen:**

Läsnäolo  
 Kannustaminen  
 Ymmärrys ja vuorovaikutus  
 Uusi toimintatapa  
 Rohkeus  
 Virheiden pelko  
 Kehityskeskustelut, vuorovaikutus

Kannustaminen  
 Vastuun jakaminen  
 Vastuun jakaminen  
 Vastuun jakaminen  
 Oman toiminnan ohjaaminen

yöpäivän organisoiminen  
 Johtamismalli  
 Kiire

Läsnäolo, tukeminen, ohjaaminen  
 Kannustaminen, palkitseminen

Uudet työtavat  
 Vastuun jakaminen

**Pääkategoriat:**

Vuorovaikutussuhde

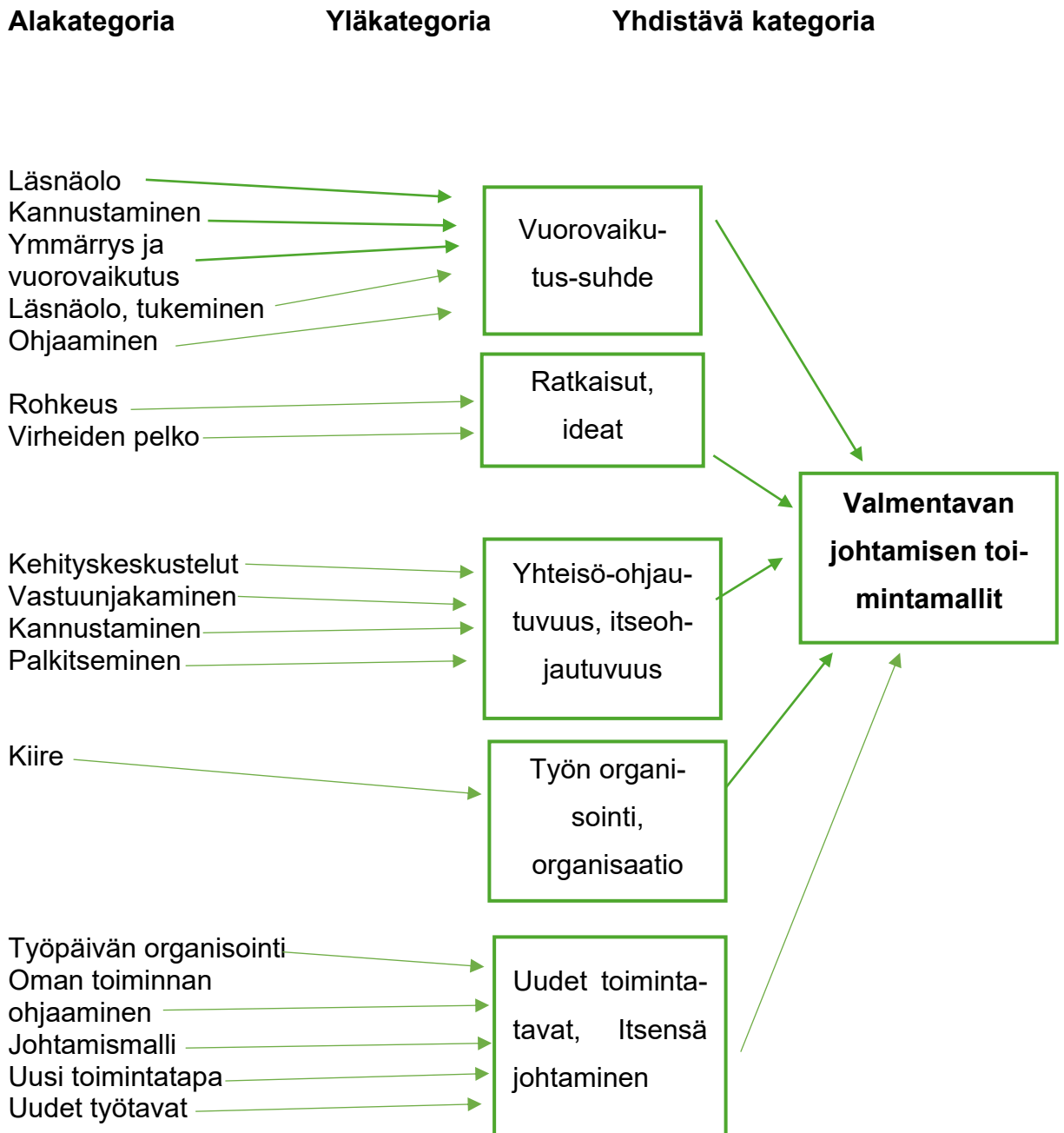
Ratkaisut, ideat

Yhteisöohjautuvuus  
 Itseohjautuvuus

Työn organisointi, organisaatio

Uudet toimintatavat,  
 Itsensä johtaminen

## Aineiston abstrahointi



Aineiston abstrahointi mukailten; Kyngäs & Vanhanen, 1999, Sisällön analyysi. Hoitotiede

## LIITE 5: AINEISTON ANALYYSI, AIVORIIHI

Henkilökunnan Aivorihi

Osallistujat: 28 hlöä

### Aineiston redusointi

#### Kysymys 1: Mitä itseohjautuvuus tarkoittaa sinulle?

##### Vastaukset (61kpl):

Selviydyn arjesta ilman ulkopuolisia apuja ja ohjeita  
 Selviydyn virallisista asioista itsenäisesti  
 Hallita asioita laajasti  
 Mietin ensin, miten voisin hoitaa asian itse alusta loppuun.  
 Hoidan asiat alusta loppuun itse  
 Oman elämän suunnitelmallisuus pitää paremmin  
 Saisi itse päättää mitä tekee  
 Osaan ja pystyn tekemään päätöksiä itsenäisesti  
 Omaa elämää  
 Itsemääräämisoikeutta  
 Teen itse päätöksiä ajankäytöstä  
 Ohjaket omissa käsissä  
 Oma tahtoa  
 Ohjaket omissa käsissä

Vastuu  
 Vastuu  
 Vastuuta  
 Vastuunottoa  
 Minulle vastuuta  
 Vastuullisuus  
 Ymmärrän olevani itse vastuussa päätöksistä ja tekemisistä

Minulle vapautta  
 Työn vapaus  
 Vapaus  
 Vapaus omaan elämään  
 Vapaus työn suorittamiseen  
 Vapaus suunnitella ja toteuttaa omia tehtäviä

Itsenäistä työtä  
 Kyky ja mahdollisuus vaikuttaa työn tekemiseen  
 Itsenäistä työntekoa  
 Saa tehdä työtä itsenäisesti  
 Motivaatio omaa työtä kohtaan  
 Itsenäisyys  
 Saa päättää miten asiakasta lähet hoitamaan  
 Saa tehdä työtä itsenäisesti  
 Saan tehdä työn omassa järjestyksessä ja tyylillä  
 Osaamista

##### Pelkistetyt ilmaisut:

Itse pärjääminen  
 Itsenäisyys

Hallinta  
 Harkinta

Suunnitelmallisuus

Itsemääräämisoikeus  
 Ajankäyttö

Oma tahto

Vastuuta  
 Vastuullisuutta  
 Vastuunottoa

Vapautta

Itsenäisyyttä  
 Vaikutusmahdollisuus

Motivaatiota

Oma tyyli  
 Osaaminen

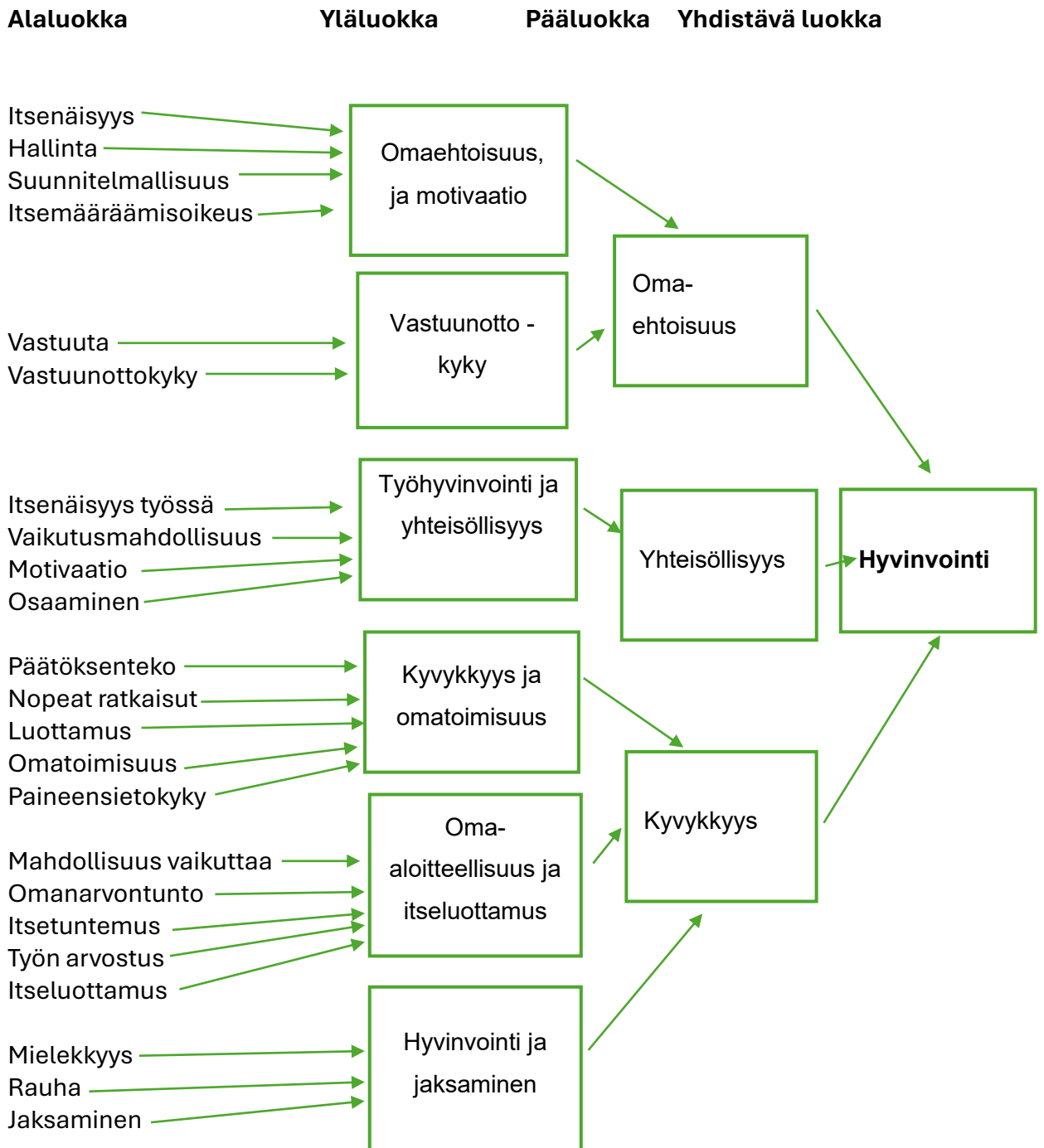
Päätöksentekoa Voin tehdä päätöksen nopeasti Luotto omaan tekemiseen Ratkaisu nopeasti Omatoimisuus Vapaata päätöksentekoa Omia päätöksiä Paineensieto kyky	Päätöksenteko Nopeat ratkaisut Luotto tekemiseen  Omatoimisuus  Paineensietokyky
Mahdollisuutta vaikuttaa Mahdollisuutta tehdä työtä persoonallisesti Ammatillinen omanarvontunto Ymmärrän omat kykyni ja rajoitukseni, ennakoin Arvostaa työtään Työn merkitys Luottamus työkavereita kohtaan Tärkeää, onnistumisen tunnetta	Mahdollisuus vaikuttaa   Omanarvontunto Itsetuntemus Työn arvostus Työn merkitys Luottamus Itseluottamus
Ajan hallinta paranee Mielekkyyys Mieleinen tekeminen Rauhaa Reipasta mieltä Mielekkyyttä Jaksamista Mielekkyyttä	Ajan hallinta  Mielekkyyys  Rauha  Jaksaminen
<b>Aineiston klusterointi</b>	
<b>Alaluokka:</b>	<b>Yläluokka:</b>
Itsenäisyys Hallinta Suunnitelmallisuus Itsemääräämisoikeus	Omaehtoisuus, Motivaatio
Vastuuta Vastuunottoa	Vastuunottokyky
Itsenäisyys työssä Vaikutusmahdollisuus Motivaatio Osaaminen	Työhyvinvointi yhteisöllisyys
Päätöksenteko Nopeat ratkaisut Luottamus Omatoimisuus Paineensietokyky	Kyvykkyyys, Omatoimisuus
Mahdollisuus vaikuttaa	Oma-aloitteisuus,
Omanarvontunto	Itseluottamus

Itsetuntemus  
Työn arvostus  
Itseluottamus

Mielekkyyys  
Rauha  
Jaksaminen

Hyvinvointi,  
työssä jaksaminen

## Aineiston abstrahointi



Aineiston abstrahointi mukailen; Aineiston abstrahointi mukailen; Elo, S., Kajula, O., Tohmola, A., & Kääriäinen, M. (2022) Laadullisen sisällönanalyysin vaiheet ja eteneminen. Hoitotiede 34(4).

Henkilökunnan Aivoriihi

Osallistujat: 28 hlöä

### Aineiston redusointi

#### Kysymys 2: Mitä itseohjautuvuus tarkoittaa kotihoidossa?

##### Vastaukset (62 kpl):

Vastuuta  
Vastuuta  
Vastuunotto omasta työstä ja sen  
järjestämisestä  
Taito ottaa vastuuta  
Paljon vastuuta  
Vastuuta  
Vastuullisuus

Päätöksentekoa  
Vastuu päätöksistä  
Työntekijällä on päätöksentekokykyä  
Pystyy tekemään päätöksiä myös itsenäisesti  
Tarvetta tehdä päätöksiä itsenäisesti  
Itsenäistä päätöksentekoa  
Päätöksentekokykyä  
Kyky ottaa vastuuta omasta työstään  
Osaa tehdä itsenäisiä päätöksiä  
Itsenäisiä päätöksiä  
Osaa varata itse lääkäri yms. viralliset ajat

Alueen ja asiakkaiden  
tuntemus töiden järjestämisessä  
Asiakkaan kokonaisvaltainen hoito parempaa  
Asiakaslähtöisyys  
Asiakas selviytyy arkisista asioista itse  
(esim. hygienia, lääkkeet)  
Pystyn keskittymään paremmin asiakkaan  
tarpeisiin ja toiveisiin  
Työajan suunnittelu asiakkaan tarpeisiin  
soviteltavissa  
Suunnitelmallisuutta  
Ajan käytön järkevä suunnittelu  
Asiakaskäyntien aikatauluttaminen ja järjestyksen  
itse suunnittelu

Paljon hallittavaa  
Lisää töitä todennäköisesti  
Riittävästi töitä  
Jatkuva kiire, missä paikoissa voi olla nopeampi  
Nopeus

##### Pelkistetyt ilmaisut:

Vastuunottokykyä  
Vastuullisuutta

Päätöksentekokyky  
Itsenäinen päätöksenteko

Itsenäisyys

Asiakaslähtöisyys

Kokonaisvaltainen hoito

Suunnitelmallisuus

Asiakkaan tarpeet ja  
toiveet huomioiva

Ajan käyttö

Hallittavaa

Lisää töitä

Kiire

Itseohjaus	Itsenäisyys
Itseluottamus	Itseluottamus
Itsenäinen työ	
Luottamus	
Luotto omaan tekemiseen	
Työnteon vapaus	Vapaus
Työnteon itsenäisyys	
Osaamien	Varmuus
Yhteistyö	Yhteistyö
Kollegiaalisuus	Kollegiaalisuus
Yhteistyötä kollegoiden kanssa	
Kotihoidossa itseohjautuvuus on tärkeää, aina ei ole välttämättä toista työntekijää, joka voisi hoitaa asian loppuun	Työyhteisö
Hoidan käynnillä tulevan asian loppuun esim. apteekkitilaus	Omatoimisuus
Tiivis työyhteisö	Itseohjautuvuus
Mahdollisuus vaikuttaa ja suunnitella yhdessä	
Saa apua tarvittaessa työkavereilta	Mahdollisuus vaikuttaa
Toimiva tiimi	Tiimityö
Yhteinen päämäärä	Saa apua
Kykyä toimia ryhmässä yhteistyökykyisenä	Yhteiset tavoitteet
Tiimissä yhteisten pelisääntöjen noudatus esim. asiakkaan kuntoutuksessa	
Kykyä toimia ryhmässä yhteistyökykyisenä	Yhteiset pelisäännöt
Tiimissä yhteisten pelisääntöjen noudatus esim. asiakkaan kuntoutuksessa	Yhteistyökyky
Saa olla oma itsensä työyhteisössä	Saa olla oma itsensä
Kysy jos on kysyttävää	Uskaltaa kysyä
Hyvinvointia	Työhyvinvointi
Joustavuus	Joustavuus
Joustaminen	

**Aineiston abstrahointi****Alaluokka:**

Vastuunottokykyä  
Vastuullisuus

Päätöksentekokyky  
Itsenäisyys  
Omatoimisuus

Asiakaslähtöisyys  
Kokonaisvaltainen hoito  
Suunnitelmallisuus

Työn hallinta  
Kiire

Itseluottamus  
Vapaus  
Varmuus

Yhteistyökyky  
Kollegiaalisuus  
Työyhteisö  
Itseohjautuvuus  
Tiimityö  
Mahdollisuus vaikuttaa

**Yläluokka:**

Vastuunottokyky

Päätöksentekokyky

Omatoimisuus

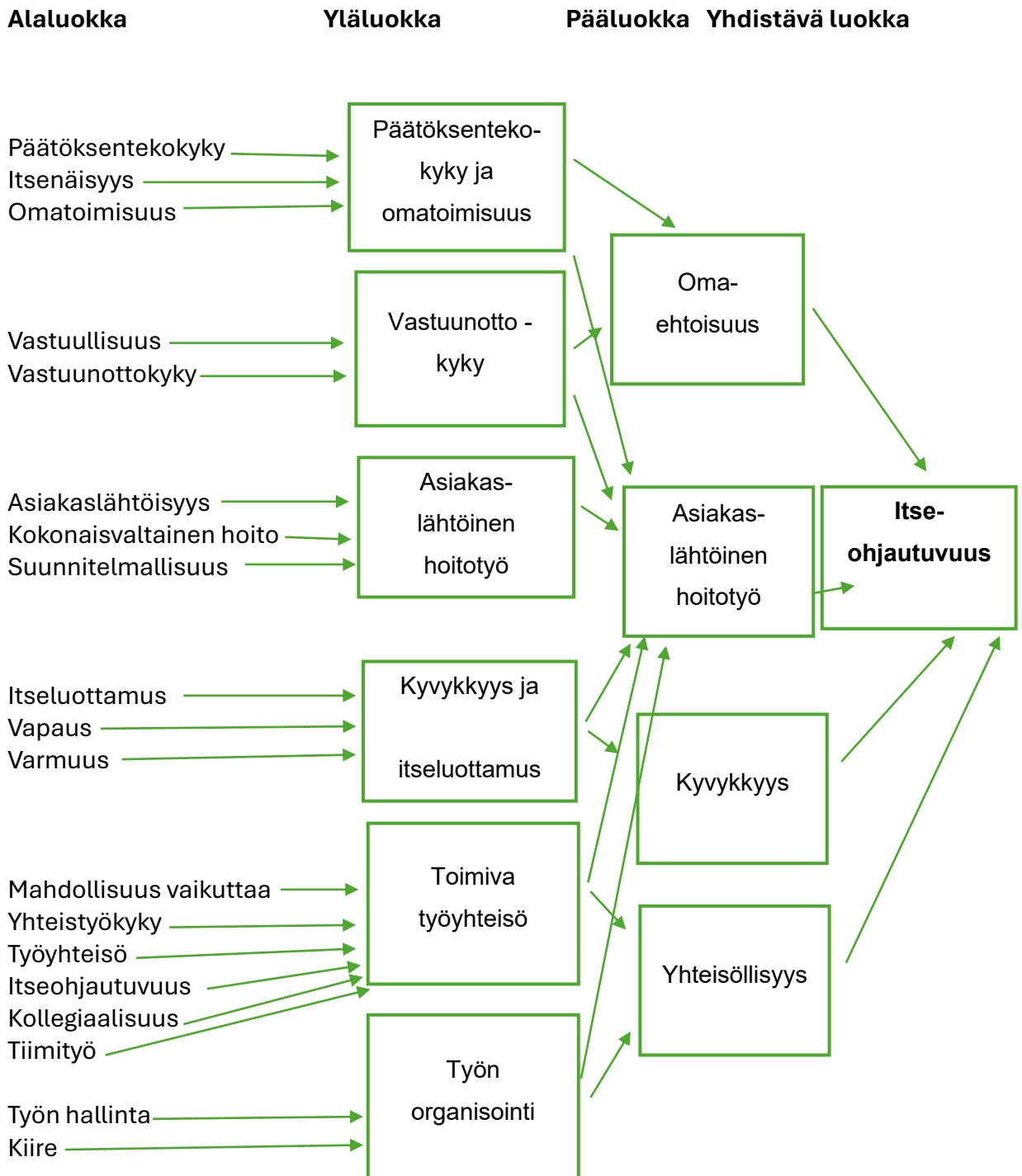
Asiakaslähtöinen hoitotyö

Työn organisointi

Itseluottamus  
Kyvykkyys

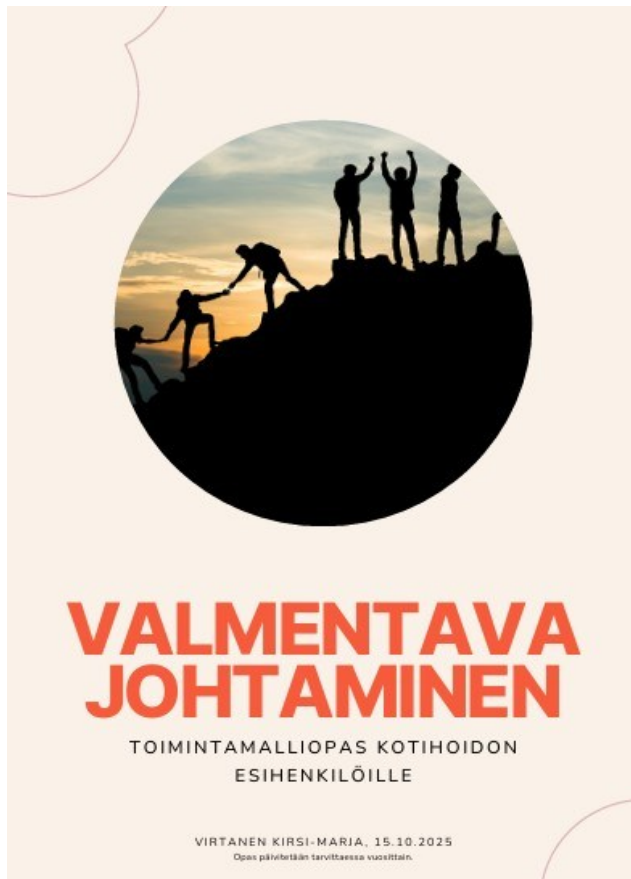
Toimiva työyhteisö

## Aineiston abstrahointi



Aineiston abstrahointi mukailten; Aineiston abstrahointi mukailten; Elo, S., Kajula, O., Tohmola, A., & Kääriäinen, M. (2022) Laadullisen sisällönanalyysin vaiheet ja eteneminen. Hoitotiede 34(4).

## LIITE 6: VALMENTAVAN JOHTAMISEN TOIMINTAMALLIOPAS




## MITÄ ON VALMENTAVA JOHTAMINEN

Valmentava johtajuus on vuorovaikutussuhde, jonka tavoitteena on kehittää johdettavien kykyä oman työnsä johtamiseen ( Soback, 2021.)

**KÄSKYJEN SIIJAAN KYSYTÄÄN, KUUNNELLAAN, KANNUSTETAAN**

- Työntekijöiden motivoimista ja innoittamista tavoitteiden saavuttamiseksi.
- Henkilöstön hyvinvointi lisääntyy
- Kehittää työntekijöiden rohkeutta itsenäiseen päätöksentekoon
- Työn imu ja vetovoima lisääntyy
- Esihenkilön ajankäyttö tehostuu

**YKSILÖN JA RYHMÄN VOIMAVARAT ESILLE!**

## VALMENTAVAN JOHTAMISEN TYYLIT

**1. OHJAAVA VALMENNUS**

- Ei suoranaista tarvetta valmennukselle,
- Tiimin jäsenet ovat:
  - Itseohjautuvia
  - Ammattitaitoisia
  - Pääsevät työssään eteenpäin

**2. ANTAA MENNÄ -VALMENNUS**

- Esihenkilö jakaa tietonsa alaisilleen
- Alaiset omaksuvat mahdollisimman paljon tietoa
  - MENTOROINTI

**3. EI -OHJAAVA VALMENNUS**

- Tasapainon löytyminen ohjaavan ja ei-ohjaavaan tyylin välillä
  - Asiantuntijuus
  - Tilannetaju
  - Oppiva organisaatio

**4. TILANNE-KOHTAINEN VALMENNUS**

- Kuunteleminen
- Kysyminen
- Ei anneta valmiita ratkaisuja
  - Auttaa oppimaan itsenäistä ongelmien ratkaisua ja haasteista selviämistä

## GROW - TOIMINTAMALLI



## GROW - TOIMINTAMALLI

Valmentavan johtajan ja johdettavan dialogi

### MILLOIN KÄYTETÄÄN?

Kun halutaan hahmottaa työn

- Tavoitteita
- Nykytilaa
- Toimet tavoitteiden saavuttamiseksi

Kun halutaan vahvistaa

- Itseohjautuvuutta
- Oppimista

Kun halutaan määrittellä

- Ongelma
- vaihtoehdot
- Eteneminen

### MIHIN SOVELTUU?

- Tapaamiset
- Projektin suunnittelu
- Keskustelut
- Kehityskeskustelut
- Ryhmä kehityskeskustelut
- Ongelman /haasteen määrittelyssä

### KYSYMSMALLIT

#### Tavoite

- Mikä on tavoitteesi?
- Mitä haluamme saavuttaa tiiminä?
- Miten haluaisit, että asiat olisivat?

#### Nykytila

- Kuvaile nykyistä tilannetta
- Asteikolla 0-10 missä olet nyt?
- Miltä seuraava taso näyttää?

#### Mahdollisuudet

- Millaisia vaihtoehtoja sinulla on?
- Onko jotain mitä voit vielä kokeilla?
- Mikä on suunnitelmasi?

#### Tahtotila

- Mitä teet seuraavaksi asian eteen?
- Mitä apua tarvitset edetäksesi?
- Mitä sovimme, että teet seuraavaksi?

## RATKAISUKESKEINEN TOIMINTAMALLI

### 4. Yhteenveton tekeminen

- Kerrataan mitä on puhuttu ja mistä on sovittu

4.

YHTEEN-  
VEDON  
TEKEMINEN

3.

ENSI-  
ASKELEET

### 3. Ensiaskeleiden määrittäminen

- Mitä täytyy tehdä ensin?
- Mistä saadaan apua?
- Milloin asiat tapahtuvat?

### 2. Voimavarojen ja resurssien kartoittaminen

- Mitä taitoja ja resursseja on jo olemassa tavoitteen saavuttamiseksi

2.

RESURSSIT

1.

TAVOITE-  
TILAN  
LUOMINEN

### 1. Nykyisten asioiden tai toimintamallien muuttaminen

- Selkeä tavoite
- Kuvataan ja määritellään tarkasti



## RATKAISUKESKEINEN TOIMINTAMALLI

Tunnistetaan ongelma, selkiytetään tavoite, etsitään ratkaisu

### TYÖELÄMÄSSÄ

- Nopeuttaa ja säästää aikaa
- Syyllisiä ei etsit, vaan sovitaan, mitä asialle voi tehdä
- Selvitetään:
  - Miten haluamme asioiden olevan
  - Mitä voimme tehdä, jotta tavoitteisiin päästään
- Tavoitteen selkiyttäminen
- Pienet askeleet
- Onnistumisten huomaaminen

### RATKAISUKESKEISYYS

Ongelmapuhe -  
Ratkaisupuheeksi  
Miten haluamme asian olevan?  
Mitä voimme tehdä?

### SOVELTUU

Hankalaan työntekijöiden väliseen vuorovaikutukseen ja yhteistyöhön.  
Työyhteisösovitteeseen ja ihmisuhteongelmien selvittämiseen

## SECI -TIEDON LUOMISEN PROSESSIMALLI

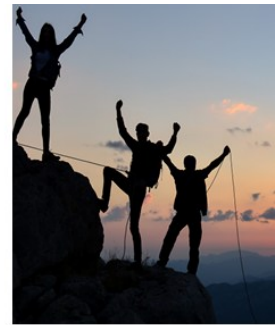


## SECI -MALLI

Tiedon luomisen prosessimalli

TYÖYHTEISÖN JÄSENET JAKAVAT JO OLEMASSA OLEVAA HILJAISTA TIETOA TOISTENSA KANSSA JA NÄIN SYNTYY UUTTA TIETOA.

- Hiljainen tieto ja näkyvä tieto vuorottelevat jatkuvana prosessina
  - Luoden uutta tietoa
- Tiedonmäärä kasvaa sitä enemmän, miten monta kierrosta mallissa edetään
- Uusi tieto sisäistetään oppimisen kautta hiljaiseksi tiedoksi
- Tieto kirjataan tai kuvataan asiakirjoihin tai ohjeisiin



### MAHDOLLISTA

työyhteisössä aikaa tiedon ja kokemusten jakamiseen

### KIRJAA

sovitut asiat. Ota asia esille uudelleen ja arvioi sen hetkinen tilanne

## PALAUTTEEN ANTAMISEN RAUTALANKAMALLI



## PALAUTTEEN ANTAMISEN RAUTALANKAMALLI

Toimintamalli palautteen antamiselle

Palautteen antaminen on tärkeä osa toimivaa ja avointa työyhteisöä

Palautetta tarvitaan, jotta työssä voi kehittyä

Anna palaute selkeästi ja tehokkaasti

Palaute kohentaa työyhteisön ilmapiiriä

Hyödynnä sekä kannustavan, että rakentavan palautteen antamisessa

Toimintamalli auttaa kertomaan palautteen rohkeasti

# LÄHTEET

- Kurttila, M. & Aalto, P. (2021). Pomon parhaat ratkaisut. (2.painos). Helsingin Kamari Oy.
- Ibarra, H. & Scoular, A. (2019). The Leader as Coach. How to unleash innovation, energy and commitment. Harvard Business Review. [https://www.heatherclaytonconsulting.com/wp-content/uploads/2024/12/Leader-as-Coach-Article\\_2019.pdf](https://www.heatherclaytonconsulting.com/wp-content/uploads/2024/12/Leader-as-Coach-Article_2019.pdf)
- Ojala, L. (2018). Ketterä oppiminen. Keino menestyä jatkuvassa muutoksessa. Helsingin Kamari Oy.
- Parppei, R. (2018). Tee, toimi, saa aikaan! Kehitä ja johda toimeenpanoa. Alma Talent Oy.
- Ristikangas, M.-R. & Ristikangas, V. (2013). Valmentava johtajuus. (3.painos). Alma Talent Oy.
- Ristikangas, M.-R. & Ristikangas, V. (2017). Valmentava johtajuus. (4.painos). Alma Talent Oy.
- Sobact, D. (2021). Valmentava johtajuus. Opas voiman viisauden ja myötätunnon herättämiseen. Basam Books.

## LIITE 7: AINEISTONKERUU SUUNNITELMA

### Opinnäytetyön nimi:

Valmentavalla johtamisella kohti itseohjautuvaa työyhteisöä kotihoidossa

### Opinnäytetyön tekijä: Kirsi-Marja Virtanen

#### 1. Opinnäytetyössä kerättävä aineisto ja sen uudelleen käyttö

- Opinnäytetyön aineistonkeruu toteutetaan elo – syyskuussa 2024
- Tiedonkeruu tapahtuu osallistavilla menetelmillä; Benchmarking-, työpaja-, aivoriihi- sekä ryhmäkeskustelu menetelmillä.
- Tutkittavat tavoitetaan informaatiokirjeellä, joka lähetetään mukana olevien työyksiköiden esihenkilöille sähköpostitse, jossa tiedoksi annetaan tutkijan tiedot, kehittämistyön toteutusvaiheet sekä suunniteltu aikataulu.
- Kerätyt tiedot kootaan tutkijan toimesta yhteen, jokaisen aineistokeruu menetelmän jälkeen anonyymisti ja alkuperäinen aineisto hävitetään asianmukaisesti. Aineistot tallennetaan tutkijan kannettavalle omaan kansioon.

#### 2. Miten dokumentoin aineiston

- Aineisto tallennetaan tutkijan oman kannettavan tietokoneen Opinnäytetyö kansioon, eriteltyinä alakansioihin; kehittämistyön esittelyvaihe, suunnitteluvaihe ja toteutusvaihe.
- Tiedostot tuotetaan Microsoft Office 365 ohjelmalla.
- Tiedostot turvataan Windows Hello -kasvojen tunnistusohjelmalla sekä PIN -koodilla.
- Käyttöoikeudet kerättävään materiaaliin on vain tutkijalla.

#### 3. Miten varmistan aineistojen laadun

- Tiedot kootaan yhteen sellaisenaan ja teemoitellaan sekä luokitellaan ideat isoimmaksi kokonaisuudeksi.
- Analyysivaiheessa aineistot tiivistetään, pelkistetään ja poimitaan aineistot, jotka vastaavat asetettuihin tutkimuskysymyksiin.
- Tarkennetaan, että pelkistetyssä aineistossa on vain asiasisältö.
- Ilmaisut ryhmitellään ja luokitellaan samaa tarkoittavat asiat alaluokkiin. Kaikki aineisto kerätään ja analysoidaan vastaavalla tavalla, jotta saadaan aineistosta tiivis kuvaus, joka voidaan koota taulukoksi.  
Lähde:[https://moodle4x.samk.fi/pluginfile.php/85878/mod\\_resource/content/1/Laadullisen\\_sis%C3%A4ll%C3%B6nanalyysin\\_artikkeli.pdf](https://moodle4x.samk.fi/pluginfile.php/85878/mod_resource/content/1/Laadullisen_sis%C3%A4ll%C3%B6nanalyysin_artikkeli.pdf)

#### 4. Aineistojen henkilötiedot

- Tutkimusongelman kannalta ei ole tarvetta kerätä henkilötietoja, mutta jotta tutkimustyöhön osallistuvilta voidaan kerätä suostumus osallistumiseen, niin tarvitaan allekirjoitettu suostumuslomake.
- Allekirjoitetut suostumuslomakkeet kerätään ja tallennetaan omaan kansioon sähköisesti, alkuperäiset allekirjoitetut lomakkeet tuhoetaan heti tallentamisen jälkeen tietoturvallisesti.
- Suostumuslomakkeet säilytetään nimetyssä kansiossa verkkolevyllä, kunnes opinnäytetyö on valmis ja poistetaan kansio sen jälkeen.
- Tutkittavia informoidaan lomakkeessa henkilötietojen käsittelystä, tallentamisesta ja tuhoamisesta.

#### 5. Aineiston immateriaalioikeudet ja tekijänoikeudet

- Opinnäytetyötekijän lisäksi Satakunnan hyvinvointi alueella on oikeus käyttää aineistoa tarvitsemallaan tavalla. Käyttöoikeudet määritellään tarkemmin vielä tilaajan kanssa.

#### 6. Kerätyn ja käsitellyn aineiston säilyttäminen

- Kerätyt ja käsitellyt aineistot tuhoetaan heti kun niiden säilyttäminen ei ole enää tarpeen opinnäytetyön/ tutkimuksen suorittamiseksi tai tulosten varmistamiseksi.