

VAASAN YLIOPISTO

JOHTAMISEN YKSIKKÖ

Marjo Kytö

REILU ASENNE, OPPIMISEN ILO JA TEKEMISEN ROHKEUS

Esihenkilö valmentavana johtajana

Sosiaali- ja terveys-
hallintotieteen
pro gradu -tutkielma

VAASA 2020

SISÄLLYS

	sivu
KUVIO- JA TAULUKKOLUETTELO	3
1. JOHDANTO	5
1.1. Tutkimuksen taustaa	5
1.2. Tutkimuksen tavoitteet	6
1.3. Tutkimuksen rakenne	7
2. JOHTAJUUDEN JA ESIHENKILÖTYÖN MUUTTUMINEN	8
2.1. Uudistuva johtajuus	8
2.2. Ihmisten johtaminen	10
2.3. Johtamistaidon uudet haasteet	11
2.4. Osaaminen työyhteisön voimavarana	12
2.5. Sisäinen motivaatio	16
2.6. Itsensä johtaminen	18
3. VALMENTAMINEN TYÖYHTEISÖN VOIMAVARANA	20
3.1. Mitä valmentava johtaminen tarkoittaa	20
3.2. Valmentamisen lähikäsitteet	23
3.3. Valmentava organisaatiokulttuuri	26
3.4. Valmentavan johtamisen menetelmät	27
3.5. Valmentavan esihenkilön taidot	29
3.6. Edistävät tekijät valmentavassa johtamisessa	30
3.7. Estävät tekijät valmentavassa johtamisessa	32
4. AINEISTO JA MENETELMÄT	35
4.1. Kohdeorganisaatio	35
4.2. Aineisto ja aineiston kerääminen	36
4.3. Aineiston analyysi	39

5. TUTKIMUKSEN TULOKSET	44
5.1. Esihenkilöiden näkemys henkilökunnan valmentavasta johtamisesta	44
5.2. Valmentavaa johtamista edistävät tekijät	53
5.3. Valmentavaa johtamista estävät tekijät	58
6. YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET	64
6.1. Yhteenveto	64
6.2. Tutkimuksen eettisyyden ja luotettavuuden tarkastelu	71
6.3. Tutkimustulosten hyödynnettävyys	75
6.4. Jatkotutkimushaasteet	76
LÄHDELUETTELO	78
LIITTEET	
LIITE 1a. Tutkimuslupa 1(2)	93
LIITE 1b. Tutkimuslupa 2(2)	94
LIITE 2. Saatekirje	95
LIITE 3. Tutkimustehtävät ja teemahaastattelukysymykset	96
LIITE 4. Taustatietolomake	97

KUVIOLUETTELO

Kuvio 1. Uuden johtamisen ydin.	12
Kuvio 2. Osaamisen tyypit ja tasot.	15
Kuvio 3. Sisällönanalyysin eteneminen.	40

TAULUKKOLUETTELO

Taulukko 1. Osaamisen johtamisen päätehtäväalueet ja keinot.	14
Taulukko 2. Vuoden 2018 koulutuskerrat ja koulutuksissa käyneiden lukumäärät.	16
Taulukko 3. Keskeiset tekijät tutkielmassa hyödynnetyn teorian valossa.	34
Taulukko 4. Aineiston pelkistäminen.	41
Taulukko 5. Aineiston ryhmittely.	42
Taulukko 6. Aineiston abstrahointi.	42
Taulukko 7. Yhdistävä luokka.	43
Taulukko 8. Esihenkilöiden näkemys henkilökunnan valmentavasta johtamisesta.	45
Taulukko 9. Valmentavaa johtamista edistävät tekijät.	54
Taulukko 10. Valmentavaa johtamista estävät tekijät.	59
Taulukko 11. Esihenkilön työ valmentavana johtajana.	67
Taulukko 12. Valmentavaa johtamista edistävät tekijät.	69
Taulukko 13. Valmentavaa johtamista estävät tekijät.	71

VAASAN YLIOPISTO
Johtamisen yksikkö**Tekijä:** Marjo Kytö**Pro gradu -tutkielma:** Reilu asenne, oppimisen ilo ja tekemisen rohkeus:
Esihenkilö valmentavana johtajana**Tutkinto:** Hallintotieteiden maisteri**Oppiaine:** Sosiaali- ja terveyshallintotiede**Työn ohjaaja:** Juha Lindell**Valmistumisvuosi:** 2020**Sivumäärä:** 97**TIIVISTELMÄ:**

Valmentava johtaminen on järjestelmällistä johtamistyötä, jonka pyrkimyksenä on taata organisaation ja yksilön tavoitteiden ja onnistumisen edellyttämä osaaminen nyt sekä tulevaisuudessa. Valmentava johtaminen nähdään tänä päivänä hyvin keskeisenä keinona voimaannuttaa työntekijöitä. Tärkeässä roolissa tässä työssä ovat valmentavat esihenkilöt. Heidän tehtävänä on mahdollistaa henkilökunnan kehittymisen tavoitteelliseksi ja vastuulliseksi oman työnsä asiantuntijoiksi rinnalla kulkien.

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli kuvata esihenkilöiden näkemyksiä valmentavasta johtamisesta. Tutkimus tuottaa tietoa valmentavasta johtamisesta sekä sitä edistävästä että estävästä tekijöistä. Aineisto kerättiin syksyn 2019 aikana haastattelemalla Helsingin kaupungin sosiaali- ja terveystoimen eteläisen palvelualueen esihenkilöitä. Teemahaastatteluihin osallistui 16 (n=16) esihenkilöä. Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena ja tutkimusaineisto analysoitiin aineistolähtöisellä sisällönanalyysillä. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys pohjautuu varhaisemman tutkimuksen ja kirjallisuuden ympärille.

Tutkimuksen keskeiset tulokset osoittavat, että esihenkilön valmentava johtaminen muodostuu organisaation asettamien tavoitteiden toteuttamisesta, valmentavan toiminnan johtamisesta, valmentajana toimimisesta, henkilökunnan osaamisen ja kehittymisen mahdollistamisesta, itseohjautuvan työn tukemisesta, ajankohtaisen tiedon välittämisestä ja tiedon saatavuuden mahdollistamisesta sekä yhteistyön tukemisesta, vuorovaikutuksen mahdollistamisesta ja sen lisäämisestä.

Valmentavaa johtamista edistää yhtenäinen toimintastrategia ja esihenkilötyön tuki, työhön sitoutunut ja ammattitaitoinen henkilökunta, esihenkilön vahva ammattitaito sekä luottamuksellinen ja avoin keskustelukulttuuri.

Valmentavaa johtamista estäviä tekijöitä ovat tietojen ja taitojen puutteet, organisaation toimintatapojen puutteet ja vuorovaikutuksen puute.

Tutkimustulosten perusteella valmentavan johtamisen on tulkittu vaikuttavan lukuisilla tavoilla esihenkilöiden työhön. Valmentavan johtamisen kehittymiseen vaikuttaa esihenkilön oma motivaatio, johtamisajattelu sekä organisaation kulttuuri. Työ vaatii onnistuakseen uudistuvaa, positiivista johtajuutta koko organisaation eri tasoilla. Valmentavan johtamisen koetaan antavan keinoja ja työvälineitä esihenkilön perustyöhön. Työssä voidaan erottaa omaksi osakseen henkilöstön kehittymisen suuntaaminen, kehittymistä edistävän kulttuurin ja ilmapiirin luominen, kehittämisprosessin tukeminen ja omalla esimerkillä toimiminen.

Kehittämisehdotuksina esitetään organisaation työtapojen selkiyttämistä ja yksinkertaistamista sekä valmentamista tukevan työskulttuurin vahvistamista työyhteisöissä.

AVAINSANAT: johtaminen, valmentava johtaminen, valmentaja

1. JOHDANTO

1.1. Tutkimuksen taustaa

Opetusministeri Sanni Grahn-Laasonen esitteli vuonna 2019 Suomen EU-puheenjohtajuuskauden tavoitteeksi jatkuvan oppimisen ja tekoälyn hyödyntämistä koulutuksessa. Jatkuvan oppimisen tukeminen Euroopassa edellyttää vahvaa panosta niin yksityiseltä kuin julkiseltakin sektorilta. (Opetus- ja kulttuuriministeriö 22.5.2019.) Työelämässä johtajat ja esihenkilöt ovat suurien vaatimusten alaisia. Vaatimuksia asettavat niin työnantaja- kuin työntekijäosapuoli. Teknologian huima kehitys, lisääntynyt tutkittu tieto, kasvava yleissivistys ja palvelujärjestelmien muuttuminen muuttavat työelämäämme jatkuvasti. Esihenkilöiden on pystyttävä vastaamaan kasvaviin vaatimuksiin arjen johtamistyössä, joten työelämä vaatii jatkuvaa johtamisen parantamista. Johtamisen ongelmat johtuvat harvoin itse tiedon puutteesta, mutta pelkkä tieto ei riitä takaamaan hyvää johtamista. Jos syntipukkia kaivataan epäonnistumisiin, niin johtoa on helppo syyllistää. Hoitotyön johtajien johtamisosaamisen vahvistaminen ja uudistaminen on väistämätöntä sosiaali- ja terveydenhuollon toiminnallisten ja rakenteellisten reformien toteuttamiseksi (Sosiaali- ja terveysministeriö 2008: 21).

Keskustelu tiedon ja osaamisen johtamisesta käynnistyi eri tiedeyhteisöissä 1990-luvun taitteessa tavoitteena parantaa osaamista, käyttää tehokkaasti hyödyksi jo olemassa olevaa tietotaitoa ja kehittää uutta osaamista (Hyrkäs 2009: 16). Monet työtehtävät vaativat luovaa asiantuntijuutta ja itsenäisiä päätöksiä, joten ylhäältä päin tuleva käskeminen soveltuu huonosti tämän hetken työelämään (Ellinger, Watkins & Bostrom 1999: 106; Martela & Jarenko 2017: 11). Työntekijän itsenäiset päätökset taas puolestaan vaativat vahvaa osaamista ja itseohjautuvuutta. Martelan ja Jarenkon (2017) mukaan itseohjautuvuus tarkoittaa valmiutta työskennellä ilman ulkopuolisen kontrollin ja ohjauksen tarvetta. Itseohjautuvuutta tarvitaan, koska globalisaation, tiedonkulun nopeutumisen ja automatisaation seurauksena toimintaympäristö on muuttunut kompleksisemmäksi. (Martela & Jarenko 2017: 11–12.)

Lappalainen (2018: 61) kirjoittaa, että terveydenhuollossa itseohjautuvuus ja luovuutta edistävät mekanismit nähdään tänä päivänä organisaatioissa tärkeiksi menestystekijöiksi, joten uudelle johtamiskulttuurille on tiedostettu tarve. Ristikangas ja Grünbaum (2016: 13) esittävät, että valmentava johtaminen on vastaus lisääntyneisiin vaatimuksiin muuttuvassa toimintaympäristössä. Valmentavassa johtamisessa on kyse ihmisten johtamisesta ja taustalla vaikuttaa menetelmien osalta monta taustateoriaa. Harri Hirvihuhta (2006: 13–14) mainitsee esimerkiksi kognitiivisen psykologian, systeemisen ajattelun ja dialogiset menetelmät osana valmennusta. Organisaatioiden on oltava muuntautumiskykyisiä ja ketteriä selviytyäkseen nykypäivänä. Esihenkilön tulee nähdä jokainen johdettava suurena mahdollisuutena. Hänen työtehtävänä on rohkaista työntekijää kehittymään, näkemään omat kykynsä ja mahdollistaa kasvu. Tärkeässä roolissa tässä prosessissa ovat esihenkilöt. Tästä syystä on tärkeää tehdä tämä tutkimus ja selvittää, mikä on tämän hetkinen esihenkilöiden näkemys valmentavaan johtamiseen. Hyvä tapa toimia ei leviä käytäntöön, ellei sitä havaita kuvaten ja auki kirjoittaen.

1.2. Tutkimuksen tavoitteet

Tutkielman tarkoituksena on kehittää esihenkilöiden valmentavaa johtamista. Tutkielman tutkimusosan tavoitteena on kuvata esihenkilöiden näkemyksiä valmentavasta johtamisesta Helsingin eteläisellä palvelualueella sekä tuottaa tietoa valmentavaa johtamista edistävästä ja estävästä tekijöistä. Tutkimuksen tavoitteena on lisätä ymmärrystä valmentavasta johtamisesta esihenkilöiden näkökulmasta. Tutkimus on rajattu tietoisesti käsittelemään vain esihenkilöiden työtä työyhteisöissä. Valmentavaa johtamista tarkastellaan tutkimalla haastateltavien omia kokemuksia sekä heidän kokemuksiaan organisaation kautta. Tavoitteena on ymmärtää valmentavan johtamisen käsityksiä ja vuoro-vaikutusta. Tavoitteena ei ole testata hypoteeseja, vaan todentaa erilaisia tutkittavaan ilmiöön liittyviä seikkoja, mahdollisesti löytää asiaan liittyviä säännönmukaisuuksia ja käsitteellistä ilmiöitä.

Tutkimustehtävänä on selvittää esihenkilöiden näkemystä henkilökunnan valmentavasta johtamisesta ja sitä, mitkä tekijät edistävät tai estävät valmentavaa johtamista. Tutki-

muksen ohjaavana tutkimuskysymyksenä on: Mitä on valmentava johtaminen käsitteenä ja ilmiönä? Tutkimuskysymystä avaavia alakysymyksiä ovat:

Mitkä tekijät edistävät valmentavaa johtamista?

Mitkä tekijät estävät valmentavaa johtamista?

1.3. Tutkimuksen rakenne

Tutkimus koostuu kuudesta pääluvusta ja niitä jäsentävistä alaluvuista. Johdannossa syvennytään tutkimuksen taustaan, tavoitteisiin sekä esitellään tutkimusraportin rakenne. Luvussa on tarkasteltu tutkimuksen yhteiskunnallisesti laajempaa kontekstia ja perusteltu tutkimuksen tarpeellisuutta.

Johdannon jälkeen on tutkimuksen viitekehys, joka on jaettu kahteen päälukuun. Luvussa kaksi kuvataan johtajuuden ja esimiestyön muutoksen historiaa ja maailman muuttuessa kehityksen tuomia haasteita. Luvussa kolme definioidaan valmentavan johtamisen viitekehystä, että käsitetään tieteellisestä näkökulmasta tutkijan tekemät valinnat. Kolmannen luvun lopussa on lyhyt yhteenveto tutkimuksen viitekehystä.

Neljännessä luvussa käsitellään tutkimuksen empiirinen osuus. Luvussa neljä esitellään kohdeorganisaatio, tutkimuksen aineisto ja käydään läpi tutkimuksen menetelmälliset ratkaisut. Luvussa viisi esitetään ja analysoidaan tutkimuksen keskeiset tulokset tutkimustehtävän ja tutkimuskysymysten mukaisesti. Kuudennessa luvussa kootaan yhteen tutkimuksen keskeiset tulokset, tarkastellaan niitä suhteessa tutkimuskysymyksiin, päätelmät esitetään käytännön sekä teoreettisten kontribuutioiden näkökulmista perustellen. Saatuja tutkimustuloksia suhteutetaan aiempaan tutkimukseen ja teoriaan valmentavasta johtamisesta. Luvussa kuusi arvioidaan tutkimuksen eettisyyttä ja luotettavuutta sekä esitetään ehdotuksia tutkimustulosten hyödynnettävyydestä käytännössä. Luvussa esitetään myös tutkimuksen perusteella tehdyt jatkotutkimusehdotukset.

2. JOHTAJUUDEN JA ESIHENKILÖTYÖN MUUTTUMINEN

Tässä luvussa käydään läpi lyhyt historiallinen katsaus johtajuuden historiaan sekä kuvataan nykypäivän johtamistaidon uusia haasteita. Lisäksi luvussa tarkastellaan osaamisen johtamisen, itsensä johtamisen ja sisäisen motivaation keskeisiä tekijöitä ja näkökulmia. Johtamisen yksi välttämätön ulottuvuus on varautuminen tulevaan, ennakoitava ja hahmotettava tulevaisuutta sekä tunnettava menneisyys. Johtotyössä on osattava tulkita vaihtoehtoisia muutossuuntia ja tehtävä valintoja tulevaisuuden suhteen. (Nikkilä & Paasivaara 2008: 47.)

2.1. Uudistuva johtajuus

Tutkimuksen teoreettisena viitekehyksenä käytetään johtamisen ja valmentavan johtamisen tutkittua teoriaa. Valmentavaan johtamiseen liittyvät kiinteästi myös osaamisen johtaminen ja suorituksen johtaminen sekä itseohjautuvuus. Valmentavan johtamisen kivijalkana toimii suorituksen johtaminen, mutta osaamisen johtamista toteutetaan valmentavassa johtamisessa. Tässä tutkimuksessa johtamisella tarkoitetaan tavoitteellista toimintaa, jolla organisaation työntekijät saadaan työskentelemään yhteisen päämäärän saavuttamiseksi. (Ks. Hersey & Blanchard 1988; Viitala & Jylhä 2013; Rissanen & Hujala 2015). Suomen kielessä on käytössä yksi verbi johtamisesta, mutta perinteisesti johtamisessa mielletään sekä liikkeenjohdollinen (*management*) että johtajuuden (*leadership*) ulottuvuus. Ågerg (2006: 94) kirjoittaa, että *leadership* -johtamisella tarkoitetaan ihmisten johtamista ja *management* -johtamisella tarkoitetaan asioiden sekä rakenteiden johtamista.

Johtamista on ollut maailmassa niin kauan kuin on ollut ihmisiäkin. Keith Grint (2011: 3–6) on tutkinut vanhoja johtajuutta käsitteleviä merkintöjä jopa Kiinan dynastian sekä antiikin Rooman ja Kreikan aikoihin asti. Preussissa perustettiin vuonna 1727 ensimmäinen hallintoon kohdistuva yliopisto tutkimusta ja koulutusta varten (Vartola 2011: 25). Johtajuuden tieteellinen tutkimus alkoi vasta kuitenkin Gary Yuklin (2010: 18)

mukaan 1900-luvun alusta. Yhdysvalloissa syntyi ja levisi vuosina 1900–1923 tieteellisen liikkeenjohdon opit, vuosina 1923–1955 ihmissuhdekoulukunnan opit, vuosina 1955–1980 rakenneteoriat, vuodesta 1980–1995 organisaatiokulttuuriteoriat ja 2000-luvulta alkaen innovaatioteoriat (Seeck 2008: 290).

Wren (2005: 3) näkee johtamisen teorian toimintaa, tehtäviä, laajuutta ja tarkoitusta koskevana tietovarantona. Johtamisen vanhoista klassikkoteorioista tunnetuimpia ovat Frederik Taylorin tieteellinen liikkeenjohto eli taylorismi ja Henry Fayolin hallinnon teoria. Tieteellinen liikkeenjohto halusi tehostaa tuotantoa ja kehittää työtapoja, hallinnon teoria taas puolestaan halusi kehittää koulutusta ja johtamista. Rationaalisuutta ja tehokkuutta vastustamaan syntyi Elton Mayo ihmissuhdekoulukunta. (Seeck 2008: 34–35.) Ihmissuhdekoulukunta pitää johtajan tehtävänä tasapainottaa työyhteisön suhteita sekä lisätä yhteistyötä ja vuorovaikutusta työpaikalla. Koulukunnan opit tulivat johdon koulutukseen mukaan Suomessa 1930-luvulla. Koulukunnan vaikutus näkyy keskustelussa työpaikkaviihtyvyydestä, ryhmätyöskentelystä, työpaikan sosiaalisten suhteiden tärkeydestä ja motivaatiokysymyksistä. (Seeck 2008: 105, 130, 138.)

Silénin (2006: 13) mukaan johtamiskulttuuri kehittyi Suomessa luterilaisen etiikan vaikutuksen alaisena niin Taylorin oppien pohjalta kuin armeijan johtamisperiaatteita mukaillen aina 1900-luvun puoliväliin asti. Johanna Lammintakanen kirjoittaa, että henkilöstövoimavarojen johtamisen juuret voidaan jäljittää ihmissuhdekoulukuntaan ja humanismiin. Johtamisnäkökulmana henkilöstövoimavarojen johtaminen syntyi 1970-luvulla Raymond Milesin tutkimuksen pohjalta. (Lammintakanen 2015: 243.)

Tutkitun tiedon lisääntyminen ja vaatimusten kasvu 2000-luvulla on johtanut trendiin kehittää johtamista johtamiskeskeisestä ajattelusta suhdekeskeiseen ajatteluun, joten valmentava johtamistyyli on yksi vastaus tähän tarpeeseen (Kim, Egan, Kim & Kim 2013: 315–330). Rissanen ja Hujala (2015, 104) kirjoittavat, että johtamisen teoriat, erilaiset mallit ja näkökulmat olisi hyvä ymmärtää johtamisen erilaisiksi tulokulmiksi ja niitä voi soveltaa johtamistyöhön tarpeen mukaan.

2.2. Ihmisten johtaminen

Valta ja sen käyttäminen on aina kiehtonut ihmisiä. Vallalla on iso merkitys erilaisissa tavoissa johtaa, kehittää ja ajatella organisaatiossa, mutta valta tuo mukanaan vastuun, ja se on luonteeltaan keino eikä tavoite (Harisalo 2010: 198, 200). Johtamisesta on lukuisia määritelmiä ja esimerkiksi Seeck (2008: 18) määrittelee sen toiminnaksi, jonka avulla tietty tavoite saavutetaan käyttäen työntekijöiden työpanosta fyysisiä voimavaroja hankkien, kohdentaen ja hyödyntäen tehokkaasti. Kirjallisuuskatsaus hoitotyön johtajien johtamisosaamisesta hahmottelee sen pääomaksi, jolla tarkoitetaan johtamisessa tarvittavia inhimillisiä kykyjä, asenteita, arvoja, motivaatiota sekä tietoa ja taitoja omassa työssä. Tutkimus esittää johtamisosaamisen osa-alueiksi kehittämisen, toiminnan johtamisen, henkilöstöhallinnon ja substanssiosaamisen. (Kantanen, Suominen, Salin & Åstedt-Kurki 2011: 185.) Ropo (2011: 192) kirjoittaa, että johtajuutta ei tulisi edes tutkia ja määritellä samoin kuin haarukkaa, vaan antaa avautua mahdollisuus uusille ymmärryksille. Rissasen ja Hujalan (2015: 82) mukaan Suomessa johtaminen on perinteisesti jaoteltu asioiden johtamiseen ja ihmisten johtamiseen.

Ihmisen oma persoona, osaaminen ja motivaatio ovat johtamistyön lähtökohta. Salminen (2014) määrittää johtamisvoiman osa-alueiksi henkilön johtamistaidot, johtamistyylin, johtamisenergian ja henkilöstöltä saavutetun luottamuksen. Johtamistaito pitää sisällään asioiden ja ihmisten johtamisen taidon, johtamistyyli taas riippuu henkilön temperamentista ja tilannetajusta. Johtajalla, joka omaa johtamisenergiaa, on voimakas halu saavuttaa tietty tavoite työssään ja voimat sen toteuttamiseksi. Hän on sinnikkään päättäväinen tehtävän suorittamisessa ja hänellä on vahva luottamus sekä omaan osaamiseen että henkilökuntaansa. Johtamisvoiman määrään vaikuttaa omat taidot, tyyli, energia ja luottamus hoitaa tehtävä. Johtamisvoiman määrä vaihtelee ja siihen vaikuttaa niin johtaja itse, kuin tiimin henkilökunta. Johtamisvoiman parantaminen ja lisääminen on oleellista, koska se mahdollistaa tiimin tavoitteellisemman, tehokkaamman ja motivoituneemman toiminnan. Osaava johtamistyö lisää työhyvinvointia tiimissä. (Salminen 2014: 50–55.)

2.3. Johtamistaidon uudet haasteet

Arjessa jokainen on jossain kohtaa epävirallisesti tai virallisesti johtaja, jotta työt etenevät ja jonkun on aina otettava vastuu asioista. Harvalla meistä olisi jo syntyessään valmis johtajan paikka odottamassa, mutta joillakin on olemassa luontaisia johtajaominaisuuksia. Johtamista voi kuitenkin opetella ja omaa luonnetta muuttaa halutessaan. Ammattitaidon saavuttaminen vaatii opiskelua ja työskentelyä johtotehtävissä. (Salminen 2014: 335.) Johtajuus on kuitenkin luovan työyhteisön voiman lähde, ilman hyvää johtajuutta voimavarat eivät nouse esiin vaan jäävät käyttämättä (Huuhka 2010: 170).

Työyhteisössä tiedon ja osaamisen johtamisen perusteena toimivat visio, strategia sekä tavoitteet ja oleellista on se, että nämä ovat tiedossa jokaisella organisaation tasolla. Henkilökunnan on olennaista tietää, miten henkilöstön tehtävät ja tavoitteet liittyvät organisaation kokonaisuuteen. Esihenkilö noudattaa työssään organisaation strategiaa yhdessä työntekijöiden kanssa. Työ on vaativaa, koska täytyy ymmärtää tehtyä strategiaa, avata se henkilökunnalle ja kyetä muuttamaan suunnitelmat käytännön työksi omassa organisaatiossa (Laaksonen, Niskanen & Ollila 2012: 10). Tarvitaan visionäärinen, kannustava ja innostava esihenkilö, jonka omaa työtä johtaa voimakas sitoutuminen työyhteisöön ja organisaation tavoitteisiin. Työpaikan hyvä yhteishenki sitouttaa ja esihenkilön luottamus henkilökuntaan luo työhyvinvointia työpaikalle. Esihenkilöllä on suuri vastuu toiminnasta. (Huuhka 2010: 146.) Ihmisiä on siis johdettava läheltä, koska käytännön työskentely, henkilökohtainen kehittyminen ja organisaation kehittyminen eivät voi koskaan olla kolme erillistä polkua (Törmälä, Markkanen & Kadenius 2015: 97).

Helsingin kaupunki julkaisi vuonna 2017 uudistettujen sosiaali- ja terveystalveluiden johtamisen käsikirjan tukemaan palveluiden ja johtamiskulttuurin muutosta. Uuden johtamisen ydin muodostuu sisäisestä motivaatiosta, itseohjautuvuudesta ja yhteisestä työstä kaupungissa (ks. kuvio 1). Kaupungin työskulttuuri tarvitsee johtamisen tueksi organisaatioissa selkeitä pelisääntöjä, ketterää kehittämistä, suunnitelmallista osaamisen johtamista, ihmislähtöistä osallisuutta, monialaisia tiimejä, valmentavaa otetta esihenkilötyöhön ja tavoitteellista tiedolla johtamista.



Kuvio 1. Uuden johtamisen ydin. (Helsingin kaupunki. Uudistettujen sosiaali- ja terveyspalveluiden johtamisen käsikirja 2017.)

2.4. Osaaminen työyhteisön voimavarana

Osaamisen johtaminen on osa johtamistoimintaa ja sen englanninkielisestä käännöksestä *knowledge management* käytetään Suomessa tietojohtamisen, tietämyksen hallinnan, tietämyshallinnan, tiedon ja osaamisen johtamisen sekä tietämysjohtamisen käsitettä. Läheisiä käsitteitä voidaan katsoa olevan aineettoman pääoman johtaminen, organisatorinen oppiminen ja tiedon hallinta. (Kivinen 2008: 61.) Tukian, Kivisen ja Taskisen (2007) mukaan *knowledge management* -käsite on ristiriitaisen hajanainen. Tutkimusaineiston rakentama *knowledge management* -todellisuus oli kapea-alainen, jos sitä tarkasteltiin aineettoman pääoman viitekehyksestä. Aineiston tuottama todellisuus piti sitä lähinnä organisaation sisäisenä toimintana ja painotti useimmin yksilöllistä kuin yhteisöllistä näkökulmaa. (Tukia ym. 2007: 46.)

Paju (2017) kirjoittaa, että *management*-tiede on sadassa vuodessa kehittynyt ja saanut uusia piirteitä. Se nojaa maailmankatsomuksellisesti kuitenkin vieläkin reduktionistiseen logiikkaan, jonka mukaan asia voidaan jakaa osiin, tarkastella niitä erillisinä palasina ja ymmärtää kuitenkin kokonaisuus. Tästä nousee tarve nähdä organisaatiot elävinä systeeminä kompleksisemmassa maailmassa. (Paju 2017: 36–37.) Tiedolla johtamisella pyritään luomaan tapoja henkilö-, ryhmä- ja organisaatiotasolla tiedon lisäämiseen ja levittämiseen (Lengnick-Halla & Lengnick-Hall 2006: 184). Huotarinen (2009: 39) mukaan osaamisen johtamisessa tarvitaan osaamisen jakamista ja hyödyntämistä asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi ja kyse on henkilön omistaman tiedon siirtymisestä organisaatiossa.

Osaaminen on sellainen ominaisuus, joka auttaa yksilöä suoriutumaan ja sopeutumaan erilaisissa tilanteissa. Osaaminen lähtee työympäristössä toteutetun toiminnan tunnistamisesta, koska siellä eritellään toiminnan kannalta tärkeät tekijät. Osaaminen on ominaisuus, jonka ansiosta muodostuu tehokas työsuoritus. (Niitamo 2001: 167–168.) Oppiminen ja kehittyminen ovat tärkeä osa ammattiosaamista. Oppiminen on tiedon kasvun myötä tullut osaksi työstä käytävää keskustelua. Väitetään, että oppiminen on uusi työn tekemisen muoto. (Heikkilä 2006: 21.) Ammatillinen osaaminen on integroitunut kokonaisuus teoriaa ja käytännön taitoja. Työ näyttäytyy sulavana käytännön osaamisena ja siihen nivoutuu itsenäinen taito sekä lahjakkuus ratkaista työtilanteiden haasteet. Osaaminen muodostuu harkitsevasta suhtautumisesta tietoon, oman osaamisen punnitsevista arvioinnista, ongelmanratkaisukyvyistä sekä kyvystä oppimiseen kokemusta hyödyntäen. (Sarala & Sarala 2010: 129.)

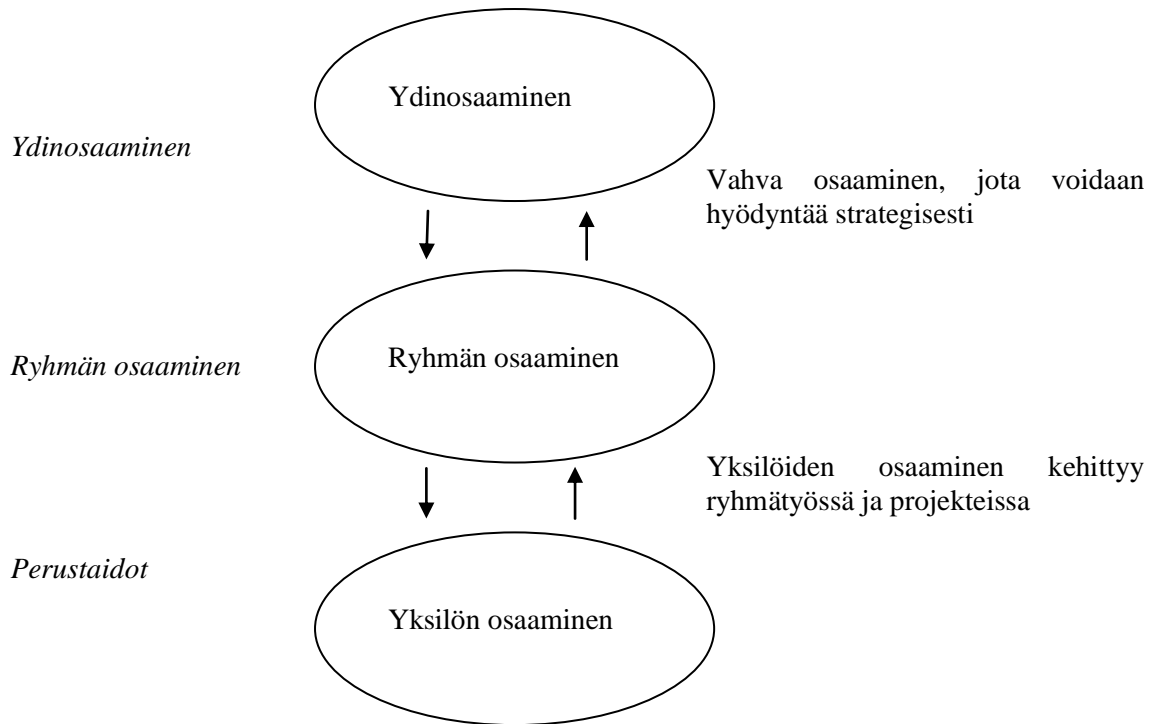
Sosiaali- ja terveystieteiden organisaation osaaminen nähdään henkilöstön osaamisen yhteismääränä ja osaamistarpeella ilmaistaan ammattitaitoa. Tästä organisaation näkökulmasta osaamistarve kytkeytyy työntekijöiden kehittämisen tarpeeseen, mikä on johdon ja esihenkilöiden rajaama käsitys organisaation näkökulmasta. Työntekijän kehittämistarve lähtee omasta tarpeesta kehittää osaamistaan sekä mahdollisuudesta vaikuttaa siihen. (Laaksonen, Niskanen & Ollila 2012: 94.) Esihenkilöiden tehtäväalueet edistää oppimista työyhteisössä tiivistyvät neljään pääkohtaan (ks. taulukko 1). Ensimmäinen tehtävä on suunnan osoittaminen oppimiselle, toisena tehtävänä on otollisen ilmapiirin

luominen, kolmantena tehtävänä on oppimisprosessiin kannustaminen ja neljäntenä tehtävänä on näyttää omaa esimerkkiä johtamistyössä. Esihenkilöiden osaamisen johtamisen tapoja ovat jo olemassa olevan tiedon vahvistaminen, seuraaminen ja sen jakaminen työyhteisössä, avoin keskustelu oppimisesta sekä oppimiseen kannustavien mahdollisuuksien luominen ja puitteiden järjestäminen. (Viitala 2002: 189.)

Taulukko 1. Osaamisen johtamisen päätehtäväalueet ja keinot. (Viitala 2002: 189.)

Tehtäväalueet Keinot	Oppimisen suuntaaminen	Oppimista edistävän ilmapiirin luominen	Oppimisprosessien tukeminen
Työntekijöiden omistaman tiedon ja tietoisuuden vahvistaminen	Tiedon prosessointi työntekijöiden kanssa koskien visiota, strategioita, tavoitteita, asiakaspalautteita ja toiminnan tuloksia.	Yhteisöllisyyden vahvistaminen lisäämällä tietoa yhteistoiminnan elementeistä ja merkityksistä.	Tiedon lisääminen tiimissä olevasta osaamisesta ja sen merkityksestä sekä oppimisen tarpeista.
Keskustelun synnyttäminen oppimisen kannalta merkityksellisissä asioissa	Työntekijöiden osallistuttaminen oppimista suuntaavien asioiden ideointiin, suunnitteluun ja selkiyttämiseen. Toiminnan arviointia koskevat keskustelut yhteisössä.	Työntekijöiden auttaminen rakentavaan virheidensä käsittelyyn keskusteluissa. Keskinäisen ymmärryksen lisääminen keskustelujen avulla.	Osaamisen jakamista edistävien keskusteluiden synnyttäminen yhteisössä. Yksilöiden näkemysten avartaminen keskusteluissa muiden kanssa.
Oppimista tukevien puitteiden luominen	Oppimista suuntaavien järjestelmien ja toimintamallien luominen yhdessä alaisten kanssa.	Reflektointia ja dialogia tukevien käytäntöjen ja rakenteiden kehittämisen yhteisössä.	Oppimista ja tiedon prosessointia edistävien käytäntöjen ja järjestelmien kehittäminen.

Lehtonen (2002) kirjoittaa, että organisaation osaaminen ja erilaiset kyvykkyydet ovat taitoja sekä osaamisalueita yhdistäviä osaamisen kokonaisuuksia. Taidot ovat ryhmän ja yksilön osaamista erilaisissa tilanteissa. Organisaation osaaminen nähdään synonyyminä käsitteelle ydinosaaminen. Lehtonen käyttää termiä "ydinosaaminen" kuvaamaan sekä osaamista, jota jo on että osaamista, jota vasta hankitaan. Ydinosaaminen on yhdistelmä kykyä ja teknologiaa eli voidaan puhua organisaation kyvystä toimia. (Lehtonen 2002: 58, 78–79.) Kuviossa kaksi on kuvattu osaamisen tyypit ja tasot (ks. kuvio 2).



Kuvio 2. Osaamisen tyypit ja tasot. (Lehtonen 2002: 59.)

Helsingissä vuoden 2018 lopussa sosiaali- ja terveystoimialan palveluksessa oli 14 720 henkilöä, joista 78,45 prosenttia oli vakituisessa työsuhteessa. Sosiaali- ja terveystoimialan johtamismallin mukaisesti koulutettiin henkilökuntaa osaamisen kehittämisessä painotusalueina esimerkiksi asiakaskokemuksen parantaminen, palvelujen uudistamisen tukeminen, johtaminen ja ammatillisten taitojen ajantasaisuus. Johtamismallin eri osa-alueet, kuten valmentava johtaminen, olivat teemoina erilaisissa valmennuskokonaisuuksissa, seminaareissa, kehittämispäivissä ja koulutuspäivissä. Taulukossa kaksi kuvataan vuoden 2018 henkilökunnan koulutuskertoja ja koulutuksissa käyneiden lukumääriä (ks. taulukko 2). Taulukosta käy ilmi, että vaativan hoitoalan tehtävissä toimineet 4046 henkilöä olivat osallistuneet 23077 koulutuskertaan ja hoitoalan ammattitehtävissä toimineet 4016 henkilöä 14310 koulutuskertaa. (Helsingin sosiaali- ja terveystoimen toimintakertomus 2018.)

Taulukko 2. Vuoden 2018 koulutuskerrat ja koulutuksissa käyneiden lukumäärät. (Helsingin sosiaali- ja terveystoimen toimintakertomus 2018.)

Sosiaali- ja terveystoimi- ala	2018	2018
Henkilöstöryhmät	Koulutuskerrat	Koulutuksessa käyneiden lu- kumäärät
Vaativat hoitoalan am- mattitehtävät	23077	4046
Hoitoalan ammattitehtävät	14310	4016
Sosiaaliohjaajat	3218	617
Sosiaalityöntekijät	5074	1353
Muut sosiaali- ja tervey- denhuollon ammattitehtä- vät	5074	1353
Peruspalveluhenkilöstö	487	190

Yhteenvetona voidaan todeta, että työyhteisön osaaminen on ainoa resurssi joka lisääntyy sitä käytettäessä. Osaamisen inhimillisyys tekee osaamisesta ainutlaatuista. Osaamisen johtamisen työvälineitä ovat esimerkiksi kehitystarveanalyysit, osaamiskartoitukset ja kehityskeskustelut. Esimiehen käytössä olevien työvälineiden säännöllinen tarkastelu antaa pohjan johtopäätöksille, mitä välineitä osaamisen johtamisessa on hyödyllistä käyttää tulevaisuudessa.

2.5. Sisäinen motivaatio

Ihmissuhdekoulukunnan edustajat olivat jo aikanaan kiinnostuneita ihmisten motivaatiosta, innostuksesta ja innosta. Motivaation nähtiin vaikuttavan työntekijöiden haluun tehdä työtä ja saada omat tavoitteensa tyydytettyä. (Ks. Seeck 2008.) Motivaatioteorioiden mukaan työntekijät etsivät organisaatiosta mahdollisuuksia tyydyttää inhimillisiä tarpeitaan. Parhaiten tunnettu motivaatioteoria on Abraham Maslow`n tarvehierarkia,

jossa yksilöä motivoivat erilaiset tarpeet edeten portaittain tärkeysjärjestyksessä. Maslow (1943: 393) esittää teoriassaan, että henkilölle nousee aina uusia tarpeita, kun alemman tason tarpeet ovat saatu tyydytettyä. Motivaatiolla tarkoitetaan käyttäytymistä ohjaavien tekijöiden järjestelmää ja motiivilla viitataan usein henkilön haluihin, tarpeisiin ja palkkioihin. Motiivit pitävät yllä ja nostavat henkilön käyttäytymistä ja sen suuntaa. Motivaatio jaetaan ulkoiseen ja sisäiseen motivaatioon. (Pohjanheimo 2015, 130–133.)

Salminen (2014: 326) väittää, että motivoitunut ihminen tekee työnsä kaksi kertaa nopeammin kuin ei-motivoitunut. Mitä eroa siis on sisäisellä ja ulkoisella motivaatiolla? Sisäistä motivaatiota omaava henkilö tekee asioita, jotka häntä kiinnostavat ja innostavat, tai joita hän arvostaa henkilönä. Toiminta perustuu vapaaehtoiseen työskentelyyn, mutta ulkoinen motivaatio perustuu paktoon ja siksi sitä ei koeta innostavana tehtävänä. Henkilö on siinä passiivinen toimija ”keppi ja porkkana–motivaatiolla”. Kun työnteossa tavoitellaan sisäistä motivaatiota, on tärkeää ottaa mukaan sekä sisäsyntyisesti innostavia hetkiä ja huomioita, että tehtävä myös kokonaisuudessaan kytkeytyy henkilön sisäistämiin päämääriin. (Martela & Jarenko 2016: 25–26, 34.)

Eduskunnan tulevaisuusvaliokunnan julkaisussa (3/2014) esitetään, että kaikilla ihmisillä on perustarve oppia ja omaksua uutta asiaa osaamistaan kasvattaen. Tämä linkittää yhteen organisaatiossa ihmisten sisäisen motivaation johtamisen, oppivan organisaation ja osaamisen johtamisen. Työntekijät oppivat parhaiten innostuttuaan jostakin asiasta ja miellettyään asian tärkeyden merkityksen työlleen. Tässä vaiheessa sisäinen motivaatio ja oppimisen johtaminen kohtaavat tuloksellisesti. (Martela & Jarenko 2014: 43–44.)

Juha-Matti Isokankaan sanat:

”Ihmisen motivaatio ei synny ulkoa vaan ihmisestä itsestään. Se on aina sisäsyntyistä, ja vain sellaiselle motivaatiolle voi rakentaa laadukkaan työsuorituksen.”
(Lämsä & Hautala 2005: 8.)

2.6. Itsensä johtaminen

Henkilöstöltä vaaditaan nykyisin enemmän organisointikykyä ja joustavuutta erityisesti niissä itseohjautuvissa systeemeissä, jotka kilpailevat innovatiivisuudella. Tämä edellyttää kuitenkin tiivistä ja keskustelevaa yhteistyötä niin tiimien sisällä henkilöstön kesken, kuin esihenkilöiden ja tiimien välillä. Itseohjautuva tiimityö edellyttää laadukasta esihenkilötyön hallintaa ja sen kehittämistä aktiivisesti. (Alasoini 2011: 61.) Itseohjautuvuudella on työhyvinvointia, työssä viihtymistä, työtyytyväisyyttä ja työn houkuttelevuutta lisääviä vaikutuksia. Ihmisten on opittava ja osattava työskennellä yhdessä toisten kanssa, pystyttävä ottamaan vastuuta kokonaisuuksista eikä vain henkilökohtaisesta työstään ja autettava toisia pyytämättä erikseen. Tärkeintä on kyky johtaa itseään ja kaililla tätä kykyä ei ole, mutta sitä voi oppia halutessaan. (Ojala & Mäki 2017: 268.)

Itseohjautuvan tiimityön työnjohdon kannalta muutos on siinä, että tiimin jäsenten täytyy hoitaa johtajan työtehtävät yhdessä. Näihin tehtäviin kuuluu esimerkiksi vastuun siirto, asioista päättäminen, aikataulutaminen ja työn arvioiva palaute. Tiimin henkilökunnan tulee luoda toimintamalli jaetulle johtajuudelleen suostuen toistensa johdettaviksi ja tarvittaessa antava myös apuaan toisille johtamisessa. (Mielonen 2011: 21.) Yhteenvetona nousee Ruth Wagemanin tutkimuksesta esiin tieto, että tiimin kokoonpanon suunnittelu (*design choices*) ja itseohjautuvuuden valmennus (*hands-on coaching*) vaikuttavat molemmat tiimin itseohjautuvuuteen, ryhmän sisäisten suhteiden laatuun sekä tiimin jäsenten tyytyväisyyteen, mutta vain kokoonpanon suunnittelulla on vaikutusta tiimin tehtävien suorituksen tehokkuuteen. (Wageman 2001: 559-561.) On vaikeaa toimia itseohjautuvassa tiimissä, jos ei osaa olla itseohjautuva työntekijä (Ojala & Mäki 2017: 271). Sydänmaanlakka (2006: 200) toteaa, että itsensä johtaminen vaatii hyvää itsetuntemusta, riittävää itseluottamusta ja edellyttää ihmiseltä itseltään reflektointitaitoja.

Helsingin sosiaali- ja terveystoimi eli SOTE on määritellyt itseohjautuvuuden uudistettujen palveluiden johtamismallissaan. Ojala ja Mäki (2017) esittävät, että siinä itseohjautuvuus tarkoittaa moniammatillista tiimityötä ja tiimi vastaa itse toiminnasta sekä tavoitteiden saavuttamisesta päämääränään asiakkaan paras. Toimintaa kuvataan reaali-

aikaisilla mittareilla ja innovoidaan jatkuvasti toiminnan kehittämistä yhteistyössä eri yksiköiden kanssa. Tietojärjestelmien tulee myös antaa tietoa avoimesti ja läpinäkyvästi asiakkaan parasta tavoitellen. Tiimit voivat myös ratkoa itse omia ongelmiaan itseohjautuvasti, joten esimiehen ei odoteta huolehtivan ja kantavan vastuuta aivan kaikesta ongelmatilanteissa. Toimintaa tiimissä tulisi ohjata yhdessä tarkasti sovitut pelisäännöt, tavoitteet ja yhteinen vastuu tuloksista. Itseohjautuvuus ei siis tarkoita, että jokainen tekee, mitä haluaa. (Ojala & Mäki 2017: 268, 270–277.)

Martelan ja Jarenkon (2017: 311) mukaan työelämässä on siirrytty yksilöjohtajien kultaista yhdessä tekemisen paradigmaan. Itseohjautuvat organisaatiot tarvitsevat paljon johtajuutta ja vähän johtajia. Kaikkien panoksesta muodostuva, kollektiivisesti syntyvä johtajuus on erityislaatuista ja ilmiönä johtajuus on aina läsnä yhteistyössä. (Salovaara 2017: 50.)

3. VALMENTAVA JOHTAMINEN TYÖYHTEISÖN VOIMAVARANA

Valmentavaa johtamista lähdetään tässä luvussa tarkastelemaan teoreettisesti valmentamisen historian avulla. Läheisten käsitteiden määrittelemisen sekä niiden suhde tutkimuksen teoriaan käydään luvussa läpi. Tämän jälkeen tarkastellaan valmentavaa organisaatiokulttuuria sekä valmentavan johtamisen menetelmiä. Aiempaan tutkimukseen perustuen selvitetään valmentavaa johtamista edistäviä ja estäviä tekijöitä organisaatioissa sekä esiin nousseita esihenkilötaitoja valmentavassa johtamisessa

3.1. Mitä valmentava johtaminen tarkoittaa

Valmentamisen juuret ulottuvat aina antiikin filosofeihin asti varhaiseen historiaamme. Filosofeja arvostettiin Kreikassa, koska heillä oli taito esittää hyviä kysymyksiä ja keskustella asioita määritellen. Englannin kielen sanastoon sana *coach* tuli 1500-luvulla. Englannin yliopistoissa *coach* merkitsi opiskelijoita kokeisiin valmentavaa henkilöä 1850-luvulla. Englannin kielen sanalla *coach* on monta merkitystä, kuten valmentaja, vaunu, junavaunu, linja-auto ja jopa paikka turistiluokassa. Verbi *to coach* voidaan kääntää suomeksi valmentaa, neuvoa, opettaa tai kouluia. Samuel Smilesin kirja *Self-Help* itsensä kehittämisestä on tuolta ajalta ja ensimmäinen laatuaan. (Harmaja & Hellbom 2007: 214.)

Varhaisin kirjoitus aiheesta on vuodelta 1937 C. B. Gorbyn tekemä englanninkielinen tutkimus valmentamisen vaikutuksesta teollisuudessa. Tutkimus oli metodeissaan rajoittunut, mutta päänavaus valmentamiselle. Vuosien 1937 ja 1999 aikana julkaistiin valmentamisesta vain 93 artikkelia. (Passmore & Fillery-Travis 2011: 70, 73.) Organisaation johtamiseen *coaching* otettiin käyttöön yhtenä johtamisen osaamisalueena 1950-luvulla. Riitta Viitala (2007: 80) kirjoittaa, että Suomessa Unto Pirnes on käyttänyt jo vuonna 1989 valmentaja -käsitettä empiirisessä tutkimuksessaan.

Valmentava johtaminen ja *coaching* nähdään tässä työssä synonyymeinä. Tutkijat määrittelevät *coachingin* valmentajan ja valmennettavan välisenä yhteistyönä, jossa pyritään valmennettavassa olevan potentiaalın hyödyntämiseen. (Ks. Hall, Otazo & Hollenbeck 1999; Gunderson & Hyatt 2001; Parppei 2008). International Coach Federation (ICF) määrittelee *coachingin* seuraavasti:

”Valmennus on ajattelevaa ja luovaa kumppanuutta, joka inspiroi asiakkaita maksimoimaan henkilökohtaiset ja ammatilliset potentiaalinsa, avaten usein aiemmin käyttämättömät mielikuvituksen, tuottavuuden ja johtajuuden lähteet.”
(International Coach Federation 2020, epävirallinen käännös)

Coachina eli valmentajana voi toimia organisaation ulkopuolelta palkattu *coach*, oma kokenut kollega tai valmentava esihenkilö. Tässä tutkimuksessa valmentajana eli *coachina* tarkoitetaan valmentavaa esihenkilöä tai johtajaa. Wolmsjö (2005:12) määrittelee lähijohtajan henkilöksi, joka kantaa vastuun tuotettavista palveluista, työntekijöistään ja budjetin noudattamisesta. Nikkilä ja Paasivaara (2008: 26) kutsuvat perusyksiköiden johtajia lähijohtajiksi, jotka tekevät johtamistyötään alimmilla hierarkian tasoilla. Lähijohtaja voidaan nähdä työnjohtajana, jonka johtamistyö on verrattavissa sanoihin työn johtaminen ja esihenkilötyö. Lähiesihenkilö on työntekijä, joka kantaa vastuun yhdestä tai useammasta hierarkkisesta tasosta alapuolellaan ja käytännössä tämä tarkoittaa esimerkiksi osastonhoitajaa tai kotihoidon ohjaajaa. (Isosaari 2006: 45.) Helsingin kaupunki on ottanut yleisesti käyttöön sanan esihenkilö korvaamaan sanaa esimies. Haastatteluun osallistuneet tiedonantajat käyttivät pääsääntöisesti sanaa esimies, joten tutkimuksessa sanoja esimies ja esihenkilö käytetään synonyymeinä. Tässä tutkimuksessa valmennettavalla tarkoitetaan työyhteisön työntekijää, joka työskentelee kotihoidon tai seniorikeskuksen palveluksessa ja on valmennuksen kohteena oleva oppija.

Valmentaminen on teoreettisesti saanut vaikutteita esimerkiksi humanistisesta psykologiasta, psykoanalyttisesta teoriasta, kognitiivisesta terapiasta ja aikuiskasvatustieteistä. Valmentamisen humanistinen ihmiskäsitys näkee yksilön tavoitteellisena ja vastuullisena asiantuntijana omassa elämässään. (Harmaja & Hellbom 2007: 215–216.) Valmennus on yhteistyöhön perustuva ja systemaattinen prosessi, joka on tulossuuntautunut ja sellainen, jossa valmentaja auttaa valmennettavaa kohti henkilökohtaista kasvua ja itseohjautuvaa oppimista helpottamaan työn suorittamista. Asemasta riippumatta työntekijöiden valmennus organisaatioissa on yleisesti hyväksyttyä ja toivottavaa. (Ks. Whitmo-

re 2017.) *Business coaching* on Rea Parppein (2008) määrittämänä työ- ja liike-elämässä toteutettavaa yksilöllistä valmennusta, jossa tehostetaan nopeutetusti tavoitteiden saavuttamista ja henkilökohtaista kehittymistä. Omassa tutkimuksessa hän on perehtynyt valmennettavan itsesääätelykykyyn kehitymis- ja tulossuuntautuneessa valmennusprosessissa. Henkilökohtaisen valmennuksen hän näkee laajana sateenvarjokäsitteenä, johon hän sisällyttää mukaan myös mentoroinin sekä urheiluvalmennuksen. (Parppe 2008: 4–5.)

Tässä tutkimuksessa valmentavalla johtamisella tarkoitetaan päivittäisessä työssä tapahtuvaa ihmisten johtamista, jonka tavoitteena on työntekijän tavoitteellinen kehittyminen ja oppiminen (ks. Starr 2002: 226). Valmentaminen voidaan määritellä menetelmäksi, jolla työntekijän suoritus maksimoidaan vapauttamalla työssä tarvittava potentiaali (Whitmore 2004: 8). Piilin (2006: 16) mukaan valmentavassa johtamisessa pysytellään tietoisesti taustalla ohjaten ja tukien työntekijää. Valmennettavalle ei anneta valmiita vastauksia, vaan hänen tulee itsensä työstää ratkaisut mietittäviin kysymyksiin. Valmentavan johtamisen menetelminä käytetään luottamukseen rakentuvaa suhdetta, palautteen antamista, rohkaisemista, innostamista, haastamista, puuttumista ja kyselytekniikoita. (Ks. Ellinger & Bostrom 2002; Carlsson & Forssel 2017).

Valmentavaa johtamista pidetään sekä tavoitehakuksena että kehittävänä toimintana ja valmentaminen on hyvä työkalu muutoksen johtamiseen. Esihenkilön tehtävänä nähdään huolenpito siitä, että työyhteisö kehittyy ryhmänä ja yksittäiset työntekijät pääsevät kehittymään työssään. Perusideana on, että oppiminen ja kehittyminen ovat tavoitteellista toimintaa kohti asetettua päämäärää. (Aaltonen, Pajunen & Tuominen 2011: 302, 308.) Tiedolla johtaminen pyrkii kehittämään tapoja ja keinoja tiedon tehokasta luomista ja jakamista varten yksilön, ryhmän ja organisaation tasolla (Lengnick-Hall & Lengnick-Hall 2006: 184). Johtamisen perustehtävänä nähdään sellaisten olosuhteiden säilyttäminen ja luominen, jotka helpottavat ryhmätyöskentelyä sekä uuden tiedon luontia ja kartuttamista (Kukko & Ainamo 2004: 57).

Ristikangas ja Grünbaum (2016: 13) erottavat toisistaan valmentavan johtamisen ja valmentavan esihenkilöllisyyden sillä perusteella, että johtajuus ei ole sosiaalipsykolo-

gisena ilmiönä riippuvainen organisaation hierarkiasta ja on näin ollen laajempi käsite rajoittumatta pelkästään esimiestyöhön. Valmentava johtajuus tulee nähdä olotilana, jossa vaikutetaan toisiin ihmisiin ja tullaan vaikutetuksi toisten taholta. Siinä korostuu erityisesti toisia arvostava, osallistava ja tavoitteellinen yhteistoiminta työyhteisössä vapauttaen henkilöiden potentiaalin täysimääräiseen käyttöön työtehtävissä (Ristikangas & Ristikangas 2018: 12). Valmentavassa johtamisessa korostuu tärkeänä kollegiaalinen luottamus, koska suhde toisiin ihmisiin tulee nähdä tasavertaisena yhdistäen arvostuksen sekä osallistavan ja tavoitteellisen työskentelyn (Ristikangas & Grünbaum 2016: 15).

Tässä tutkimuksessa haastatelluilla esihenkilöillä on työnsä puolesta monta erilaista työroolia. Työhön kuuluu asiajohtamista, ihmisten johtamista ja suuri vastuu. Ihmisten johtamiseen kuuluu viestintää, tiedon välitystä, suunnan näyttämistä tavoitteen mukaiseen toimintaan ja omalla esimerkillä toimimista. Asiajohtaminen taas pitää sisällään tavoitteiden ja budjetin seuranta, töiden organisointia, resurssien riittävydestä huolehtimista, aikaansaamista ja suorittamista, puuttumista sekä lakisäätteisiä velvoitteita. Valmentajan roolissa esihenkilö luo turvallisen ilmapiirin ja on tasa-arvoinen työyhteisön rinnalla kulkija. Hän kannustaa valmennettavaa työntekijää ajattelemaan itse, luottaa, on läsnä, kuuntelee aktiivisesti, kysyy ja oivalluttaa. Valmentaminen on yksi osa työtä ja arjessa työroolit painottuvat esihenkilötyössä tilanteista riippuen.

3.2. Valmentamisen lähikäsitteet

Valmentamisen lähikäsitteet sekä lähityömuodot auttavat omalta osalta selkiyttämään valmennuksen käsitettä. Carlsson ja Forssell (2012) toteavat, että *coaching* ei ole konsultointia, se ei ole terapiaa eikä myöskään työnohjausta. He väittävät, että myös *coaching* ja valmennus ovat kaksi erillistä asiaa, koska raja näiden välillä on häilyvä ja vaikeaa erottaa. (Carlsson & Forssell 2012: 44–47.) Vertailtaessa valmennusta lähikäsitteisiin, huomiota kiinnitetään työn toteuttajaan ja osallistujan rooleihin sekä työn sisältöön ja tavoitteisiin. Tähän työhön on valittu kirjallisuuden perusteella seuraavia valmentamisen lähikäsitteitä: työnohjaus, mentorointi, kehityskeskustelu, konsultointi sekä kouluttaminen ovat tavoitteellisia ja kannustavia menetelmiä. Kehittämismenetel-

miin sisältyy ohjauksellinen elementti, jonka tavoitteena on yksilön ja yhteisön kehittyminen sekä kasvu.

Työnohjaus voidaan nähdä tukitoimena työn laadulle ja tehokkuudelle. Sen katsotaan pohjautuvan Yhdysvalloissa 1800-luvulla kehittyneestä ammatillisesta sosiaalityöstä irrallisena erilaisista johtamisteorioista. Suomessa työnohjauksen ottivat käyttöön 1940-luvulla sosiaalihoitajien ja terveyssisarten koulutus, 1950-luvulla myös kirkon perheneuvontatyön ohjaus ja 1980-luvulla se sitten alkoi vakiintua ammatilliseksi menetelmäksi sosiaali- ja terveydenhuoltoalojen piirissä erityisesti psykiatrisella puolella. Työnohjaus on ennalta sovitun mittaista työnohjaajan ja työntekijän/työntekijöiden yhteiseen sopimukseen ja luottamukseen perustuvaa säännöllistä ohjausta. Esihenkilöiden työnohjausta kutsutaan hallinnolliseksi työnohjaukseksi, koska käsiteltävät asiat sivuavat johtamista ja työn tavoitteita. Työnohjaus hyödyntää erilaisia oppimisen lähestymistapoja, kuten kokemuksesta oppimista sekä kriittistä ajattelua yhdessä reflektiivisen prosessin kanssa. (Laaksonen, Niskanen, Ollila & Risku 2005: 104–106.) Valmennuksessa tavoitteena on muutos kohti tavoitteita, mutta työnohjauksessa jäsenetään ja tutkitaan itse työstä nousevia kysymyksiä (Harmaja & Hellbom 2007: 218).

Mentoroinnissa ja valmennuksessa voidaan nähdä paljon yhteisiä piirteitä, koska molemmat keskittyvät yksilökohtaiseen, ammatilliseen urakehitykseen (Connor & Pokora 2012: 8). Hyung Woo (2017) hahmottelee valmennuksen ja mentoroinnin suhdetta toisiinsa tutkimuksessaan todeten, että johdon valmennuksella ja samanaikaisella mentoroinnilla oli positiivinen vaikutus organisaatioon sitoutumiseen. Mentoroinnissa siirretään kokemuksellista tietoa, mutta valmentamiseen ei katsota liittyvän tiedonsiirtoa koska valmennettavalla se tieto on jo olemassa (Harmaja & Hellbom 2007: 217). Merja Karjalainen (2010) on tutkinut ammattilaisten käsityksiä mentoroinnista työpaikoilla ja toteaa, että mentoroinnista on vaikeaa antaa yhtä kattavaa määritelmää. Mentorointi nähdään aktorin ja mentorin välille muodostuneena oppimis- ja auttamissuhteena. Mentorointi on kokenut asiantuntija, joka tarjoaa aktorille ohjausta, neuvoja ja tukea omaan työhön. Aktorilla on kokemattomampana oppijana eli kisällinä puolestaan vastuu omasta kehittämisestään. Mentorointi haastaa aktoria ajattelun kriittisyyteen ja etsimään omia ratkaisuja sekä luomaan uutta ajatuksia jalostaen. (Karjalainen 2010: 30–31, 124.)

Kehityskeskustelu voidaan nähdä organisaation ja yksilön välisenä ohjausvälineenä, jolla kannattaa viedä suunniteltua strategiaa jokaisen työntekijän henkilökohtaisiin suunnitelmiin asti. Se on myös yksi tärkeimmistä sitouttamisen keinoista. (Lankinen, Miettinen & Sipola 2004: 64.) Ero valmennuksen ja kehityskeskustelun välillä on siinä, että kehityskeskustelu saatetaan käydä vain kerran vuodessa työntekijän ja esihenkilön välillä. Kehityskeskustelussa voidaan käyttää valmentavaa työnotetta esimerkiksi kysymyksiä esittämällä. Keskustelun nimi voi työpaikoilla vaihdella sisällön mukaan, kuten onnistumiskeskustelu, tuloskeskustelu tai tavoitekeskustelu. Kehityskeskustelun tavoitteena on työmotivaation ja työilmapiiriin edistäminen ja osaamisen kehittäminen. Se on keskustelu, jossa osaamisesta voi puhua konkreettisesti kahden kesken luottamuksella. Ryhmäkehityskeskustelut voivat olla seuraava porras, joissa pohditaan yhdessä yhteisön osaamisen tilaa ja tavoitteita. Näihin molempiin on hyvä tapa liittää osaamisen kehityssuunnitelman laadinta. (Viitala 2006: 343.) Ollila (2004) korostaa, että säännölliset kehityskeskustelut ovat osaamisen johtamisessa keskeisiä tehtäviä, koska ne tuottavat keskustelua ja ylläpitävät vuoropuhelua. (Ollila 2004: 30, 35–36.) Kehityskeskustelut tukevat muutoksen johtamista systemaattisen arvioinnin työkaluna, koska käytyihin keskusteluihin voidaan palata ja arvioida sovittujen asioiden toteutumista (Nurmeksela, Koivunen, Asikainen & Hupli 2011: 26–27).

Kehityskeskusteluiden avulla esihenkilö voi todentaa työyhteisön osaamistarpeita, omaa ja henkilöstön osaamista sekä niihin liittyvää kehittämistarvetta. Kehitystarpeiden lisäksi keskustelussa voidaan käsitellä yhteistyöhön, odotuksiin ja ihmissuhteisiin liittyviä asioita, jotka eivät aina tule esille päivittäisessä keskustelussa (Ronthy-Österberg & Rosendahl 2004: 97.) Dialogin vastavuoroisuus vaatii molemmilta osapuolilta toisen kunnioittamista, rehellisyyttä, avoimuutta ja mielipiteenvapautta. Esihenkilöltä vaaditaan myös vaitiolovelvollisuutta pitämiensä keskusteluiden sisällöstä. (Laaksonen ym. 2005: 108, 111.) Heini Wink (2007) mainitsee, että kehityskeskusteluissa on löydettävissä neljää erilaista lajia esihenkilön ja työntekijän välisessä keskustelussa. Dialogi rakentaa sosiaalista todellisuutta henkilöiden välille luottamuspuheen avulla, mutta tavanomainen keskustelu sisältää epäsuoria vihjauksia organisaation muista työntekijöistä. Keskustelut poikkeavat huomattavasti toisistaan, koska monologissa sosiaalinen to-

dellisuus rakentuu epäluottamuspuheen ja debatissa pelikuvioiden avulla. (Wink 2007: 202, 207, 209.)

Konsultoivassa työskentelyssä konsultti pyrkii arvioimaan organisaation tai henkilön toimintaa löytääkseen sieltä heikosti toimivat asiat ja neuvomaan omilla ratkaisullaan tehokkaampaan työsuoritukseen pääsyssä. Konsultti neuvoo ja antaa ratkaisuja, mutta coachin omat mielipiteet eivät kuulu valmennukseen. Coach ei ratkaise ongelmaa vaan tukee valmennettavaa löytämään itse ratkaisunsa. (Carlsson & Forsell 2012: 43.)

Koulutuksen tarkoituksena työyhteisössä on laadun kehittäminen, työntekijöiden ammattitaidon ylläpitäminen, motivointi ja sitouttaminen. Organisaation toiminta ja sen kehitys liittyvät aina koulutuksen tavoitteisiin. Valmennuksen ja koulutuksen ero on siinä, että koulutuksella lisätään taitoja ja tietoja, mutta valmennus auttaa työntekijää hyödyntämään nykyisen ja käyttämättömän potentiaalinsa (Luoma & Salojärvi 2007: 29).

3.3. Valmentava organisaatiokulttuuri

Organisaatioita on monenlaisia ja me kuulumme jokainen ihminen moniin erilaisiin organisaatioihin elämämme aikana. Lämsä ja Hautala (2005: 9) jakavat organisaatiot yrityksiin, kolmannen sektorin organisaatioihin ja julkishallinnon organisaatioihin. Pauli Juuti (2006: 204) kirjoittaa, että on vaikeaa määritellä organisaatiota joten monet tutkijat ovat jättäneet sen täysin määrittelemättä. Juuti itse (2006: 205) määrittää organisaatiota neljällä kysymyksellä: 1. Mistä organisaatio muodostuu? 2. Miksi se on olemassa? 3. Mikä on sen suhde ympäristöön? ja 4. Miten organisaatio toimii? Harisalo (2010) pitää organisaatiota inhimillisenä toimintana ja antaa sille myös neljä eri määritelmän näkökulmaa. Ensimmäisenä on Scottin (2003) tavoite- ja tehokkuusmalli, jossa nähdään organisaatio tavoitteellisena järjestelmänä. Siinä korostuu erityisesti tavoitteet ja niiden saavuttaminen mahdollisimman tehokkaasti organisaation ominaisuuksina. Toinen määrittäytapa on nimeltään Etzionin (1970) säilymismalli tai Scottin (2003) luonnollinen järjestelmä. Organisaatio nähdään yhteistoiminnallisina järjestely-

nä olemassaololle ja toiminnan jatkumolle. Kolmannessa määritelmässä Scott (2003) näkee organisaation ja sen toimintaympäristön vuorovaikutuksellisen vaihdantana eli vaihdantamallisena toimintana. Ympäristön olosuhteet ohjailevat ja rajoittavat organisaation kehittymistä. Neljättä näkemystä nimitetään Hatchin (2006) mukaan tulkinnalliseksi mielikuvaksi. Siinä ihmisen omat käsitykset ja tulkinnat määrittävät organisaatiota. (Harisalo 2010: 17–18.)

Varmaa on, että jokaisella organisaatiolla on oma kulttuuri, arvot ja rakenteet toimintaa varten. Organisaation kulttuurin ja esihenkilöiden käyttäytymisen täytyy olla samassa linjassa, että onnistutaan yhteisessä työssä. Harisalo (2010) toteaa, että kulttuuri ohjaa organisaatiossa tapahtuvaa ajattelua, määrittää arvostuksia ja vaikuttaa huomiokykyyn. Se myös ohjaa käyttäytymistä organisaatioissa. (Harisalo 2010: 266–267.) Kulttuurin voidaan katsoa koostuvan tavoista ja käytännöistä toimia, perinteistä, uskomuksista ja arvoista organisaatiossa. Kulttuurin ilmenemismuotona ymmärretään aistittava ilmapiiri organisaatiossa. Organisaation kulttuuri nähdään syvällisempänä ja vähemmän tietoisena käsitteenä kuin organisaation ilmapiiri. Ristikankaan ja Ristikankaan (2018) mukaan valmentavan organisaatiokulttuurin muodostuminen vaatii vuorovaikutussuhteiden laatua, osaamisen aktiivista kehittämistä, huomion kiinnittämistä toimintatapoihin ja organisaation arvoihin. Jos organisaatiossa halutaan luoda ja kehittää uutta, yhteistä oppimista arvostavaa toimintaa, niin luovuuden ja yhteistyön arvostus on tärkeää oivaltaa ennen kuin muutosta saadaan aikaan. (Ristikangas & Ristikangas 2018: 267–268.)

3.4. Valmentavan johtamisen menetelmät

Valmentava johtaminen nähdään hyvin keskeisenä asiana organisaatioissa tänä päivänä. Valmentavan johtamisprosessin päämääränä on auttaa työntekijää tuntemaan itseään paremmin, tunnistamaan osaamistaan ja toteuttamaan omat sekä organisaation tavoitteet (Parviainen & Parviainen 2017: 28). Valmentavan johtamisen menetelminä käytetään luottamukseen rakentuvaa suhdetta, palautteen antamista, rohkaisemista, innostamista,

haastamista, puuttumista ja kyselytekniikoita. (Ks. Ellinger & Bostrom 2002; Carlsson & Forssell 2012.) Johtaminen ja valmentaminen kulkevat työssä rinta rinnan opastaen ja tukien aina kun se on mahdollista ja tarpeen (Cauffman 2017: 8). Valmentava johtaja luo ympärilleen uutta energiaa omalla arvostavalla ja luottavalla asenteellaan ihmisiin. Hän hyväksyy toisten ihmisten taitavan osaamisen ja tekee omaa työtä koko persoonal- laan.

Rekalde, Landeta ja Albizu (2015) ovat havainneet tutkimuksessaan, että parhaimmat valmennuksessa tarvittavat tekijät ovat luottamuksellisuus, empatia sekä luottamus val- mennettavan ja valmentajan välillä. Valmentajan kyky luoda luottamusta on ratkaiseva tekijä, tärkeää on myös hänen osaamisensa ammattiin sekä viestintätaitoihin ja työhön sitoutuminen. Toisaalta työpaikan tarve, motivaatio, vastuu omasta kehityksestä ja si- toutuminen prosessiin vaikuttavat ratkaisevasti. Itse organisaatiolta vaaditaan prosessin luottamuksellisuuden takaamista. (Rekalde, Landeta ja Albizu 2015: 1677.)

Vaikka johtajalla valmentajana olisikin niin sanotusti kaksoisrooli ja heiltä puuttuu ul- koisen valmentajan itsenäisempi näkökulma, niin kuitenkin heillä on etuna itse työteh- tävien ja organisaation tavoitteiden tuntemus. Henkilökuntatuntemus ja heidän suoritus- kykynsä ovat jo valmiiksi tiedossa. (McCarthy & Milner 2013: 773.) Viitala (2007) viit- taa Ellingerin, Bostromin ja Watkinsin (1999) tutkimukseen esittäessään esihenkilötyön pyrkivän voimaannuttamaan työntekijää ja mahdollistamaan kehityksen valmentamisen avulla. Valmennettavan voimaantumista lisää omaehtoinen kehittymishalu, vastuunotto ja kriittinen ajattelu. Valmentajan kieltäytyminen valmiiden vastausten antamisesta ja taka-alalla pysyttely mahdollistavat valmennettavalle voimaantumisen. Valmentajan suorittama mahdollistaminen tapahtuu esimerkiksi luomalla avoimen oppimisympäris- tön, säännöllisellä palautteella ja jatkuvalla arvostavalla arvioinnilla, keskustelulla toi- mintatavoista ja mahdollisista skenaarioista. (Viitala 2007: 86–87.)

”Valmentaja tuntee valmennettavansa heikkoudet ja vahvuudet ja osaa ottaa nä- mä huomioon. Hän korjaa ja ohjaa, ja antaa jatkuvaa kehittävää palautetta teke- misen arjessa. Hän osaa vaatia oikeassa kohdassa ja höllätä kun on tarpeen. Valmentaja auttaa valmennettavaa asettamaan tavoitteita ja pääsemään niihin. Olennaista on, että valmentaja ei lähde liikkeelle itsestään vaan toisesta: Mihin suuntaan sinä haluat kehittyä? Miten minä voin tukea sinua tähän suuntaan pää- semisessä?” (Martela & Jarenko 2016:115)

3.5. Valmentavan esihenkilön taidot

Arkijohtamiseen kuuluu auttaa työntekijöitä kehittymään ja kasvamaan, mutta siihen kuuluu jatkuvan ja välittömän palautteen antaminen sekä tarvittaessa rakentava palaute. Johtaja tarvitsee työssään sekä pehmeää että kovaa otetta, lempeyttä ja lujuuutta. Hyvä johtaja osaa kannustaa hyvántahtoisesti, kyseenalaistaa asioita tarvittaessa ja kiittää aidosti. (Ristikangas & Ristikangas 2018: 23, 25, 31.) Valmentava johtaminen on moniulotteista toimintaa ja esihenkilön osaamisvaatimuksista voidaan sanoa, että tehtävälueet vaativat monenlaista osaamista. Suoritusvaatimukseen vastaaminen vaatii motivaatiota ja sitoutumista työhön sekä erityisesti halua johtaa ihmisiä. Työn tuomat haasteet yllättävät päivittäin esihenkilön. (Ks. Syvänen 2003.) Valmentava johtaminen vaatii rakenteellista osaamista, inhimillistä lähestymistapaa elämässä ja sosiaalista osaamista. Esihenkilötyö tulee nähdä yhteisöllisenä ryhmätyönä, se ei voi olla yksilösuoritusta enää tänä päivänä. Esihenkilön tulee uskaltaa jakaa omaa valtaa ja tehtäviä työyhteisön jäsenille. (Ks. Narinen 2000.)

Druskat ja Wheeler (2004) ovat tutkineet tulokseltaan parhaiten menestyneitä johtajia selvittääkseen, miten heidän toiminta, strategia ja asenteet olivat erilaisia toisiin verrattuna. Tutkimustuloksista nousi esiin se, että menestyneiden tiimien esihenkilöt hallitsivat hyvin oman tiimin ja koko organisaation ympäristöä. Tutkimuksen mukaan johtajilla oli perustehtävinä vuorovaikutus työyhteisössä, työympäristön seuraaminen, työhön taivuttelemine ja voimaannuttava ote tiimiin henkilökuntaan. (Druskat & Wheeler 2004: 66, 69.)

Saksin väitöskirjan tuloksista nousee esiin jatkuva muutos tutkittujen johtajien (N 26) työssä. Hän toteaa, että voidaan lopettaa puhuminen muutosjohtamisesta, sillä kaikki johtaminen nivoutuu muutokseen ja voidaankin puhua muutoksen sietokyvystä joka koskettaa kaikkia. (Saksi 2013: 218.) Jatkuvan muutoksen johtaminen on haastavaa työtä. Koko henkilöstö tarvitsee uusia taitoja toimiakseen itseohjautuvassa tiimissä. Uusia taitoja voivat olla esimerkiksi palautteen anto, kokouksen johtaminen, rekrytointi, resurssien hallinta, osaamisen kehittäminen, talouslukujen ymmärtäminen tai vuorovaiku-

tustaidot. Tiimissä jokaisen tulisi itse tunnistaa, mitä uutta osaamista tarvitsee ja haluaa oppia päästäkseen vaadittuihin tavoitteisiin.

Anneli Hujala (2008: 59) toteaa vuorovaikutuksen ja moniäänisen johtamisen lähtökohdana olevan tärkeää ajatusten ilmaisun, tiedon jakamisen ja yhteisen ymmärryksen luomisen. Johtamisviestintä eli tiedolla johtaminen on ensiarvoista johtamisessa ja tasapainoinen vuorovaikutus verkostossa on ihanteellinen tiedonkulun rakenne, joten tietoa tulee voida jakaa sekä tiimin sisällä että rajat ylittäen. (Janhonen 2010: 75.) Valmentavassa johtajuudessa on kyse yhdessä tekemisestä, ei yksilösuorituksesta. Reaaliaikainen tieto tiimin toiminnasta ja keskeisten asioiden tavoitteiden seuraaminen (vaikuttavuus, saatavuus, tuottavuus, asiakas- ja henkilöstökokemus) on tärkeää. Säännöllistä keskustelua tiimissä saadusta palautetiedosta ja sen suhteesta tavoitteisiin tulee ylläpitää huolellisesti. Jokaisen tulee päästä työn kannalta tarpeelliseen tietoon. (Ojala & Mäki 2017: 278.)

3.6. Edistävät tekijät valmentavassa johtamisessa

Valmentavasta johtamisesta saatavien seurausten tunnistamisella on apua määriteltäessä tutkimuksen erilaisia suhteita. Valmentavassa johtamisessa on kyse valmennettavan ja valmentajan välisestä kahdenkeskisestä suhteesta. Johdon valmennuksen seurauksia tarkastellaankin suhteessa niiden vaikutuksiin sekä henkilökohtaisella että organisatorisella tasolla. Valmennussuhde hyödyttää positiivisesti molempia osapuolia (ks. Evered & Selman 1989). Valmennuksen laajetessa koskemaan koko organisaation eri tasoja syntyy samalla valmentamiseen pohjautuva organisaatiokulttuuri. Organisaation tehtävänä nähdäänkin luoda sellainen kulttuuri, joka tukee, valmentaa ja palkitsee henkilöstöään työsuorituksissa. Valmentava johtaminen auttaa organisaatiota parantamalla sen imagoa suositulla työpaikan maineella sekä parantamalla kykyä saavuttaa organisatoriset tavoitteet. Suositun työpaikan maineen on tutkitusti havaittu lisäävän työtyytyväisyyttä ja siten vähentävän henkilökunnan vaihtuvuutta. (Batson & Yoder 2012: 1664–1665.)

Kun valmentava johtaja hankkii taitoja kehittää muita, delegointikyky siirtää ja jakaa työprosesseja voi auttaa johtajaa tasapainottamaan työtehtäviä ja samalla lisää yksikön työtehokkuutta. Valmennus auttaa johtajuuden rakentumisessa, koska se lisää itsetuntemusta, tehostaa johtamista, parantaa kommunikaatiotaitoja ja johtaa pysyviin käyttäytymisen muutoksiin. (Ks. Wasylyshy 2003; Kowalski & Casper 2007). Valmennuksessa valmentajan positiivisen huomion ja myötätunnon käytöllä on osoitettu olevan suojaava vaikutusta johtajan esihenkilöroolin tuomaan stressiin (Boyatzis, Smith & Blaize 2006: 12). Valmentavassa työskentelyssä nähdään toisten työsuorituksen parantaminen ja kehittäminen osana omaa työtehtävää (Ks. Hart 2005).

Hoitotyössä valmentamisen käsitteen teoreettinen määritelmä auttaa erottamaan sen muun tyyppisestä urakehityksestä sekä antaa perustan ymmärtää, mitkä taidot ja ominaisuudet ovat tarpeen tehokkaan johtamisvalmennussuhteen luomiseksi. Batson ja Yoder (2012) ovat tutkineet esimiesvalmennusta hoitotyön johtajan ja sairaanhoitajan työtä tekevien välillä. Tietolähteinä oli käytetty tietokannoista haettuja artikkeleita, jotka oli julkaistu vuosina 1980–2009 avainsanalla valmennus. Tässä tutkimuksessa johdon valmennus oli johtajan ja sairaanhoitajan välinen suhde, jonka tarkoituksena oli parantaa tietoja ja taitoja liittyen odotettuun työn suorittamiseen henkilökohtaisella tasolla ja organisaatiossa. Valmentavasta johtamisesta tunnistetut hyödyt kuvattiin tutkimuksissa henkilökunnan tehokkuuden lisääntymisenä, ammatillisena kasvuna, työtyytyväisyyden lisääntymisenä ja vaikutusmahdollisuuksien kasvuna omaan työhön. Kasvua voitiin nähdä tapahtuvan tietoteknisissä taidoissa, päätöksentekokyvyissä sekä organisaation arvojen ja tavoitteiden paremmassa sisäistämässä. Henkilön tehokkuus nähtiin luottamuksena omiin kykyihinsä suoriutua sekä rutiininomaisista että monimutkaisemmista tehtävistään. Valmennuksessa tunnistettiin taitojen hankkimisen ja oppimisen mahdollisuudet yksilöllisten kykyjen ja tarpeiden mukaisesti. Henkilöstön työtyytyväisyys muodostui työn itsenäisyydestä, kollegiaalisuudesta työtehtävissä, ryhmätyöstä sekä organisaation vaikutusmahdollisuuksista ja organisaation tuesta. (Batson & Yoder 2012: 1664–1665.) Salminen ja Miettinen (2012: 4) ovat osoittaneet puolestaan tutkimuksella, että yli 54-vuotiaat ikääntyvät henkilöt tarvitsevat nuoria enemmän lisäkoulutusta selviytyäkseen hyvin työtehtävistään.

Valmentamisen positiivisia vaikutuksia nähdään tapahtuvan yksilön käyttäytymisen muutoksessa, motivaatiossa ja työkuulttuurin kehittymisessä (Neale, Spencer-Arnell & Wilson 2011: 37). Parppei (2008: 129) toteaa valmennettavien saavan valmennuksesta vahvistusta ja uskoa omille tuntemuksille ja suoriutumiseensa. Banduran ja Lyonsin mukaan valmennus ja uuden oppiminen lisäävät työntekijöiden uskomusta omaan osaamiseen ja tällä puolestaan on positiivista vaikutusta motivaatioon, pysyvyyteen ja tarkoituksenmukaisten toimien valintaan. Se lisää kykyä selviytyä epäonnistumisista, ongelmanratkaisukykyä, parantaa sekä tiedon että ajan hallintaa ja tämä taas antaa lisäarvoa itse organisaatiolle. (Bandura & Lyons 2017: 4.)

Theeboom, Beersma ja van Vianen (2014) ovat tehneet kirjallisuusmeta-analyysin valmennuksen vaikutuksesta yksilötason tuloksiin ja tulokset osoittavat, että valmennus on tehokas tapa kehittää organisaatioiden henkilökuntaa. Valmennuksella on merkittävä positiivinen vaikutus suorituskykyyn ja taitoihin, selviytymiseen, hyvinvointiin, työasenteeseen ja tavoitteelliseen itsesääteelyyn. Meta-analyysi osoittaa, että valmennus on tehokas työkalu toiminnallisuuden parantamiseksi organisaatioissa. (Theeboom, Beersma ja van Vianen 2013: 12.)

3.7. Estävät tekijät valmentavassa johtamisessa

McComb (2012) on tutkinut valmentavan johtamisen haasteita organisaatioissa jotka haluavat ottaa käyttöön valmentavan johtamistavan. Tuloksista käy ilmi, että vaikka henkilöt ovatkin saaneet koulutusta valmentavaan johtamiseen, niin he eivät ehkä olettekaan halukkaita valmentajiksi. Perusteluina oli se, että oppimisen siirtäminen ei edellytä pelkästään tiedon ja taidon upottamista. Se vaatii myös varmistamista siitä, että oppijoilla on motivaatiota oppia ja soveltaa opittua. Syynä siihen voi olla, että henkilöt eivät välttämättä halua tai kykene valmentamaan toisia ihmisiä. (McComb 2012: 91).

McCarthy ja Milner (2013) ovat selvittäneet johtajien valmennuksessa ilmeneviä haasteita ja mahdollisuuksia, koska johtajien odotetaan nykyisin valmentavan työntekijöitään ja valmennustaidoista on tulossa osa johtajan työkalupakkia. Roolimuutos voi tut-

kitusti tuoda jännitteitä työhön kaksoisroolikonflikteina tai eettisinä ongelmina. (Vrt. Greim 2018.) Valmentavaan johtamiseen liittyy haasteita ja ristiriitoja, joita valmentajan rooli voi tuoda esihenkilötyöhön ja siksi valmentaminen vaatiikin vankkaa organisaation ylemmän johdon tukea onnistuakseen. (McCarthy & Milner 2013: 769, 781.) Organisaation sisäinen valmennus on luonteeltaan hierarkkista, koska se tapahtuu työntekijöiden ja suorien esihenkilöiden välillä ja voi aiheuttaa luottamuspulaa ja muita ongelmia (Grasman, Schölmerich & Schermuly 2020).

Valmennussuhteet ovat alttiita ongelmille ja voivat johtaa epämiellyttäviin tilanteisiin ja negatiivisiin kokemuksiin ihmisten kesken (Ellinger, Hamlin & Beattie 2008: 242). Aiemmat kielteiset kokemukset voivat vaikuttaa myös ratkaisevasti valmennustyöhön. Henkilö voi kokea valmennuksen vähemmän tärkeänä työnä muiden työtehtävien joukossa (Peterson & Little 2005: 179). Valmennushalukkuuteen voi vaikuttaa myös valmentajan henkilökohtainen mielipide valmennettavasta henkilöstä ja valmennustarpeesta (Heslin, Vandewalle & Latham 2006: 871). Kanste (2011) esittää, että johtajuudella on tärkeä yhteys henkilöstön työasenteisiin ja työhyvinvointiin. Johtajuus voi toimia voimavarana edistäen hyvinvointia ja positiivista asennetta työhön, mutta se voi toimia myös päinvastoin. (Kanste 2011: 30.)

Työ pitää sisällään paljon haasteita, joiden tunnistaminenkin on monesti puutteellista, kuten esimerkiksi työn jatkuva muutos, vastuuttomuus, sitoutumisen puute, työaikaongelmat, yhteistyössä ilmenevät ongelmat, kateus (ks. Heikkinen 2003) ja ihmisten ristiriitaiset tunteet työssä. Turusen (2012) väitöskirjan mukaan epäily työhön sitoutumisen vähenemisestä on turhaa, koska hänen tekemänsä eurooppalaisen vertailututkimuksen mukaan niin ei olisikaan käynyt. Työntekijöiden työhön sitoutuminen on yhä vankkaa. Tutkimuksessa työorientaatiot varioivat eri tutkimusmaissa henkilön sosiaalisen aseman mukaan. Tutkimustulokset osoittavat, että ylemmät ammattiluokat ovat enemmän sitoutuneita työhön kuin alemmat ammattiluokat. Suomalaisten työntekijöiden työhön sitoutuminen ei paljastunut spesifisen korkeaksi ja se selittyi osittain kulttuuristen tekijöiden kautta. (Turunen 2012, 55–62.)

Taulukko 3. Keskeiset tekijät tutkielmassa hyödynnetyn teorian valossa.

Tutkimuskysymys	Valmentava organisaatio	Valmentava esihenkilö	Yhdistävä tekijä
Valmentava johtaminen	Tavoitteellinen tiedolla johtaminen	Yhteistyöhön perustuva, tulossuuntautunut työn ja oppimisen mahdollistaja	Työntekijä nähdään tavoitteellisena ja vastuullisena asiantuntijana
Valmentavaa johtamista edistävät tekijät	Imago, tavoitteet	Kasvu esihenkilönä, työtyytyväisyys, työhyvinvointi	Uudistuva, positiivinen johtajuus
Valmentavaa johtamista estävät tekijät	Hierarkia, työn tuki	Tiedot ja taidot, eettisyys ja ristiriidat	Hierarkkinen toimintakulttuuri

Taulukkoon kolme on koottu teorian esille tuomat keskeisimmät tekijät, jotka kuvaavat valmentavaa johtamista organisaation sekä esimiestyön kannalta niin edistävien tekijöiden kuin estävien tekijöiden näkökulmasta. Viimeisessä sarakkeessa kuvataan yhdistäviä tekijöitä.

4. AINEISTO JA MENETELMÄT

Tässä luvussa esitellään tutkimuksen kohdeorganisaatio sekä käydään läpi tutkimuksen empiiriseen toteutukseen liittyvät valinnat ja vaiheet. Luvussa kuvataan aineiston hankintaprosessi, analyysimenetelmä sekä saadun aineiston käsittely vaiheineen. Hirsjärvi (2013) toteaa metodologisten ja teoreettisten valintojen vaativan tutkijalta päätösten tekoa, joka vaikuttaa kattavasti koko tutkimusprosessiin. On selvää, että tutkimus muodustui erilaiseksi valittaessa toisenlainen metodi. (Hirsjärvi 2013: 123.)

4.1. Kohdeorganisaatio

Sosiaali- ja terveystoimiala pitää sisällään neljä palvelukokonaisuutta: Sairaala-, kuntoutus- ja hoivapalvelut, Terveys- ja päihdepalvelut, Perhe- ja sosiaalipalvelut sekä Hallinnon. Sairaala-, kuntoutus- ja hoivapalvelut huolehtivat esimerkiksi sairaalahoidosta, tehostetusta palveluasumisesta ja laitoshoidosta, lyhytaikaishoidosta, päivätoiminnasta, palvelukeskustoiminnasta, sosiaali- ja lähityöstä, omaishoidon tuesta ja kotihoidosta. Helsingin kaupunki on jaettu neljään palvelualueeseen eli pohjoiseen, itään, etelään ja länteen. Tämä tutkimus kohdentui etelän palvelualueelle.

Sosiaali- ja terveystoimialan delegointisääntö perustuu kuuteen tasoon, ylintä päätösvaltaa sosiaali- ja terveystoimialan henkilöstöasioissa käyttää työssään toimialajohtaja. Viidennellä tasolla on palvelukokonaisuuden johtaja, neljännellä tasolla palvelun päällikkö, kolmannella tasolla yksikön päällikkö, seuraavalla tasolla alayksikkö ja viimeisenä työyksikkö. (Toimialan esittely.) Aineisto kerättiin haastattelemalla esihenkilöitä (N16) kolmelta eri hierarkkiselta tasolta syksyn 2019 aikana eteläisen palvelualueen eri toimipisteissä.

Kampin palvelukeskuksen, Töölön ja Kivelän monipuolisten palvelukeskusten sekä eteläisen kotihoidon alueella on noin 1800 asiakasta ja 500 työntekijää. Tutkimusaineisto kerättiin Helsingin kaupungin Kivelän ja Töölön seniorikeskusten sekä kotihoidon

alueelta. Monipuolisten palvelukeskusten nimi vaihdettiin vuode 2020 alusta seniorikeskuksiksi kaupungin toimesta.

4.2. Aineisto ja aineiston kerääminen

Tutkimuksen tutkimusote on luonteeltaan laadullinen eli kvalitatiivinen. Kvalitatiivisella tutkimusmenetelmällä saadaan deskriptiivistä tietoa tutkittavasta ilmiöstä tiedonantajien perspektiivistä ilman ennakko-odotuksia päämääränä ymmärtää tutkittavaa ilmiötä (ks. Janhonen & Nikkonen 2003; Eskola & Suoranta 2008; Kylmä, Rissanen, Nikkonen, Juvakka & Isola 2008; Hirsjärvi & Hurme 2000; Vilka 2015). Kvalitatiivisen tutkimuksen tekemisen tavoitteena ei ole täydellisen totuuden löytäminen, vaan tutkimuksen aikana muodostuneiden tulkintojen myötävaikutuksesta osoittaa tiedonantajien toiminnasta jotakin, joka on välittömän havainnoinnin tavoittamattomissa antaen uusia näkökulmia ilmiöihin (Kylmä & Juvakka 2007: 177).

Laadullinen tutkimusote soveltuu tutkimukseen, jos tutkijassa herättää mielenkiintoa yksityiskohtaiset tekijät, ilmiöiden merkitykset, luonnolliset tilanteet ja halu saada tietoa syy-seuraussuhteista (Vilka 2015: 97–98). Jari Metsämuuronen (2008: 14) esittää, että kvalitatiivinen tutkimus rakentuu eksistentiaalis-fenomenologis-hermeneuttiseen tieteenfilosofiaan. Induktiivisen tutkimuksen tavoitteena on ymmärtää ilmiötä eikä testata hypoteeseja eli tiedon hankinta perustuu havainnoista tehtyihin yleistyksiin. Saatua aineistoa tulee tarkastella monipuolisesti ja yksityiskohtaisesti sekä pyrkiä paljastamaan odottamattomiakin asioita lähtemällä yksityisistä havainnoista yleisimpiä merkityksiä kohti. (Hirsjärvi 2013: 164.) Laadullinen tutkimusote sopii tähän tutkimukseen hyvin siksi, että tässä tutkimuksessa ei tavoitella tilastollisia yleistyksiä. Pyrkimyksenä on kuvata kokemuksia valmentavasta johtamisesta.

Aineistonkeruumenetelmänä on käytetty puolistrukturoitua teemahaastattelua, jossa haastattelun aiheet ja aihepiirit rajattiin sekä laadittiin etukäteen. Teemat perustuvat kirjallisuuteen ja varhaisempiin tutkimuksiin valmentavasta johtamisesta. Teemahaastattelun hyvinä puolina voidaan pitää sitä, että kysymykset ovat kaikille samat. Haasta-

teltava voi ilmaista ajatuksiaan haastattelun yhteydessä kuitenkin hyvin vapaamuotoisesti, joten aineiston voidaan katsoa edustavan vastaajan omaa puhetta. Kysymykset takaavat sen, että kaikki haastateltavat puhuvat samasta asiasta muodostaen aineiston analyysiin konkreettisen kehikon. (Eskola & Suoranta 2008: 86–87.) Tähän tutkimukseen haastateltavat henkilöt valittiin kriteerivalinnalla (Vilkkä 2015: 114), jolloin kriteerinä ovat henkilöt, jotka omassa johtamisessaan toteuttavat valmentavan johtamisen viitekehystä. Laadullisessa tutkimuksessa on oleellista valita haastateltavat tiedonantajat niin, että he tietävät ilmiöstä mahdollisimman paljon tai heillä on asiasta henkilökohtaista kokemusta (Tuomi & Sarajärvi 2009: 87). Laadullisessa tutkimuksessa tiedonantajien määrä on yleensä suppea, koska tutkimuksessa pyritään keskittymään saatuun aineistoon mahdollisimman perinpohjaisesti. Saadun materiaalin tieteellinen kriteeri ei ole määrä vaan laatu, sillä laadullinen tutkimus arvostaa enemmän teoreettista edustavuutta. (Vilkkä 2015: 113–114.)

Tavoitteena tutkimustyössä oli saada selville ja ymmärtää haastateltavien kokemuksia mahdollisimman aitoina sekä saada syvällisempää tietoa tutkittavasta ilmiöstä. Teema-haastattelun tavoitteena onkin luoda hyvä ilmapiiri vapaamuotoiselle ja syvälliselle keskustelulle, mahdollistaa tutkimuksen kohteena olevien henkilöiden luonteva ja vapaa ilmaisu sekä saada sellaista tietoa, jota ei saa selville muilla tavoin (Tuomi & Sarajärvi 2009: 73–76). Teemat olivat haastatteluissa kaikille yhtenevät, mutta kysymysten järjestyks ja käsittelyn laueus vaihtelivat eri haastatteluissa.

Tutkimuksen luotettavuutta lisättiin kahdella esihaastattelulla, joilla arvioitiin haastatteluteemojen toimivuutta ja kysymysten ymmärrettävyyttä. Teemahaastattelulomake esitettiin haastatteleamalla tutkimuksen ulkopuolisen organisaation yhtä lähijohtajaa ja yhtä opiskelijakollegaa maaliskuussa 2019. Testauksen jälkeen teemahaastattelulomaketta tarkennettiin vielä joidenkin teemojen osalta. Teemahaastattelun teemat muodostuivat tutkimustehtävien näkökulmasta. Liitteessä kolme on esitetty tutkimustehtävien teemahaastattelukysymykset, joilla kartoitettiin esihenkilöiden näkemyksiä valmentavasta johtamisesta (ks. liite 3). Esihaastattelut antoivat arvokkaan kokemuksen haastattelutilanteesta ennen varsinaista tutkimusaineiston keräämistä, jota voitiin hyödyntää varsinaisissa haastattelutilanteissa.

Tutkimuksen kohdeorganisaatio oli Helsingin kaupungin sosiaali- ja terveystoimen eteläinen palvelualue. Tutkimuslupa-anomus lähetettiin sosiaali- ja terveystoimialan kehittämispalveluihin huhtikuussa 2019 ja etelän palvelualueen johtaja myönsi tutkimusluvan (ks. liite 1a & 1b.) toukokuussa 2019. Tutkimuksen kohderyhmänä olivat Kivelän ja Töölön alueen seniorikeskuksissa sekä kotihoidossa työskentelevät esihenkilöt kolmessa eri hierarkkisessa tasossa. Esihenkilöitä lähestyttiin yhteyshenkilön kautta henkilökohtaisesti. Heille annettiin saatekirje (ks. liite 2.), josta kävi ilmi haastattelun tekijä, tutkimusaihe, vapaaehtoisuus sekä tutkimustyön tekijän yhteystiedot. Teemahaastattelua varten tiedonantajat saivat haastattelussa käytettävät kysymykset (ks. liite 3) ennakoon.

Teemahaastattelut tehtiin syksyn 2019 aikana eteläisen palvelualueen eri toimipisteissä. Teemahaastatteluihin osallistui 16 esihenkilöä. Ennen haastattelua heille kerrottiin opiskeluihin liittyvästä tutkimustyöstä, itse haastattelun kulusta, luottamuksellisuudesta ja haastatteluun osallistumisen vapaaehtoisuudesta. Haastattelupaikkana toimi kunkin haastateltavan kanssa yhdessä valittu mahdollisimman rauhallinen tila. Kuudessa haastattelussa haastattelu pysähtyi puhelimen soittoon tai muihin keskeytyksiin. Häiriötilanteista huolimatta haastattelut olivat ilmapiiriltään välittömiä sekä avoimia. Keskustelu oli epämuodollista ja haastatteli koki saaneensa haastateltavien luottamuksen kollegiaalisuudesta huolimatta. Haastattelun jälkeen kirjattiin muistiinpanoja tutkimuspäiväkirjaan haastattelun onnistuneisuudesta, haastattelutilanteesta ja haastattelijan omia ajatuksia tilanteesta. Nauhoitetut haastattelut kestivät 21 minuutista 49 minuuttiin.

Taustatietokysymyksinä (ks. liite 4) kysyttiin haastateltavan koulutusta, sukupuolta, syntymävuotta, työkokemusta esihenkilötyössä sekä työkokemusta sosiaali- tai terveydenhuollossa. Haastatelluista kaikki olivat naisia ja heidän ikäjakauma oli 30 vuodesta 63 vuoteen. He olivat työskennelleet alalla seitsemästä vuodesta 43 vuoteen, joista esihenkilönä kahdeksasta kuukaudesta 32 vuoteen. Esihenkilöillä oli kolmella opistoasteen perustutkinto ja erikoistumisopinnot, kuudella oli pohjana ammattikorkeakoulu (AMK tai YAMK), kuudella yliopistokoulutus ja yhdellä henkilöllä muuta hallinnollista koulutusta. Lisäksi kaikki olivat suorittaneet joko työnantajan järjestämiä lisäopintoja tai muita eritasoisia lisäopintoja. Esihenkilöt kertoivat päivittäisen työn sisältävän henkilöstöhallinnon tehtäviä, kuten esimerkiksi työntekijäresurssien ohjailua, työvuorosuunnitte-

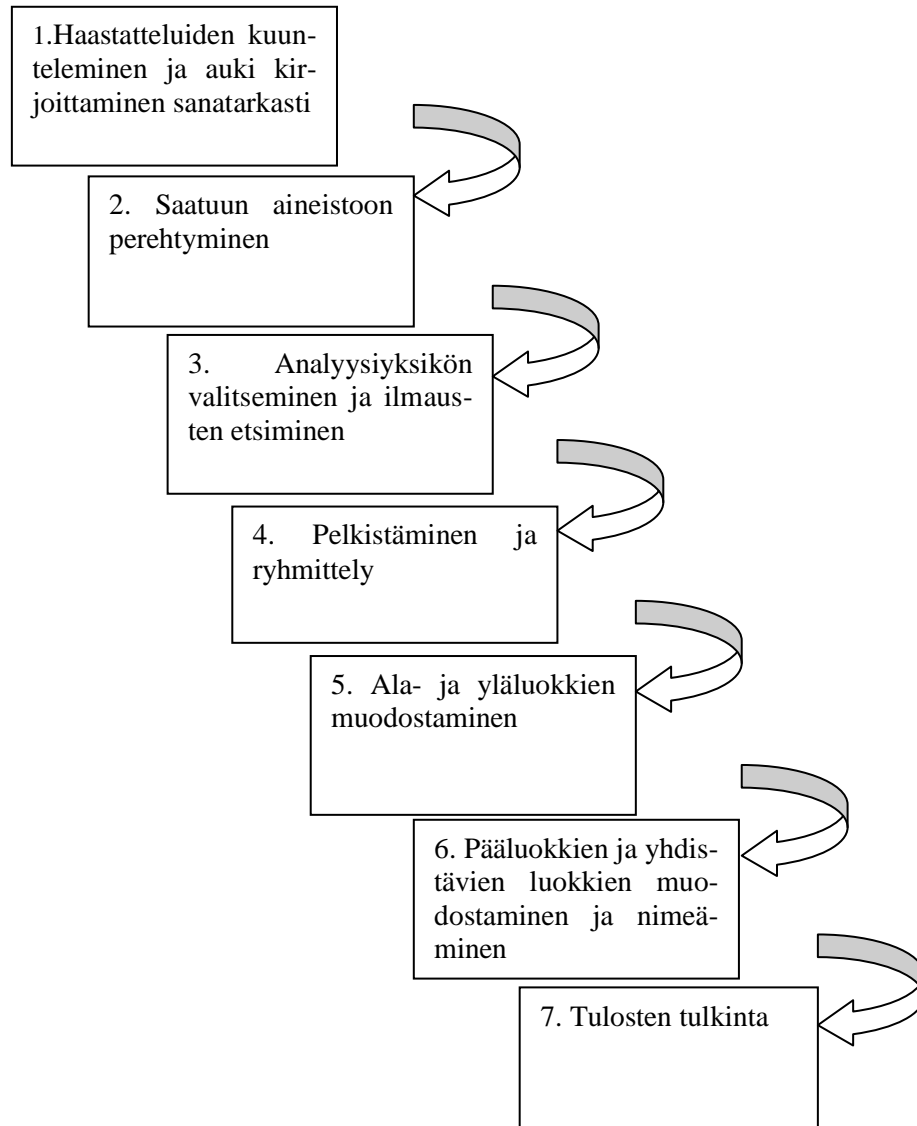
lua ja henkilöstön kanssa keskustelemista. Esihenkilöiden työajasta vei ison osan sijaisen rekryointi ja työvuorosuunnitelmien muutokset. Työn suunnittelu, kehittäminen, kehityskeskustelut ja henkilökunnan valmennus kuuluivat esihenkilöiden työhön. Hoitotyön johtaminen sekä laadukkaan hoidon varmistaminen olivat esihenkilötyön tavoitteita päivittäisessä työskentelyssä.

Tallennettu aineisto kirjoitettiin puhtaaksi eli litteroitiin sanatarkasti. Haastattelutallennetta jouduttiin kuuntelemaan moneen kertaan litteroinnin aikana, sillä haastateltavien lauseet olivat pitkiä, puhe liian hiljaista tai tiedonantajien käyttämät puhekielen sanat toistuivat usein aiheuttaen litterointiin hankaluutta. Litteroinnin tuloksena tutkimusaineistoa kertyi yhteensä 98 sivua, rivivälillä 1,5 ja Times New Roman-kirjasinlajia 12 pt fonttikokoa käyttämällä. Jokainen haastattelu (N=16) koodattiin omalla numerolla. Lukemalla ja kuuntelemalla aineistoa läpi saatiin kokonaisvaltainen käsitys haastatteluiden sisällöstä.

4.3. Aineiston analyysi

Tässä tutkimuksessa käytettiin aineiston analyysiin sisällönanalyysiä. Sisällönanalyysin historia on pitkä ja sen juuret juontavat 1800-luvun uskonnollisten hymnien analyysistä. Ensimmäinen määritelmä sisällön erittelystä tieteellisenä metodina oli Berelsonilta vuodelta 1952 ja sen mukaisesti sisällön erittely nähdään kommunikaation sisällön systemaattisena ja objektiivisena sekä määrällistä kuvailua varten soveltuvana tekniikkana, mutta laajemmin se tuli tieteelliseen käyttöön vasta 1970-luvulla sosiaalitieteiden kautta. Sisällön analyysi liitetään kommunikaatioteoriaan ja sen avulla on mahdollista tutkia kommunikaatioprosesseja eli pyritään kuvaamaan dokumenttien sanallisia sisältöjä (Kynäs & Vanhanen 1999: 3–4; Latvala & Vanhanen-Nuutinen 2003: 21.) Sisällönanalyysi on sekä yksittäinen metodi että väljä teoreettinen kehys, jonka voi myös yhdistää erilaisiin analyysikokonaisuuksiin. (Elo & Kynäs 2007: 107; Tuomi & Sarajärvi 2009: 91.) Suomalaisessa hoitotieteellisessä tutkimuksessa sisällönanalyysiä käytetään laadullisen tutkimuksen menetelmänä sekä määrällisen tutkimuksen avointen vastausten

analysointiin (Kyngäs, Elo, Pölkki, Kääriäinen & Kanste 2011: 138–139). Kuviossa kolme esitetään sisällönanalyysin eteneminen (ks. kuvio kolme).



Kuvio 3. Sisällönanalyysin eteneminen. (Tuomi & Sarajärvi 2009: 109.)

Tutkimuksen aineisto analysoitiin aineistolähtöisellä sisällönanalyysillä. Koska laadullisessa tutkimuksessa muodostetaan tietoa tutkittavasta ilmiöstä, niin aineistolähtöinen analyysi eli induktiivinen sisällönanalyysi on perusteltu metodi. Tutkimuksella haluttiin

saada tietoa ilmiön olemuksesta. Aineistolähtöistä sisällönanalyysiä käsiteltäessä aineisto pelkistetään kysymällä tutkimustehtävän mukaisia kysymyksiä, jonka jälkeen haetaan pelkistettyjen ilmaisujen erilaisuudet ja yhtäläisyydet ryhmittäin. Pelkistämisen ja ryhmittelyn jälkeen muodostetaan alaluokat, jotka abstrahoidaan eli käsitteellistetään. Analyysiä jatketaan alaluokkien yhdistämällä yläluokiksi. Yläluokkien yhdistämisen jälkeen muodostetaan pääluokkien kautta yhdistävät luokat, jotka sitten nimetään sisällön mukaan. (Ks. Latvala & Vanhanen-Nuutinen 2003; Tuomi & Sarajärvi 2009.)

Haastatteluaineistosta saatiin tietoa sisällönanalyysiä käyttäen. Analyysiyksiköksi valittiin alkuperäinen lause tai lausuma, joka vastasi tutkimustehtävään. Värikynien avulla alleviivattiin haastatteluista tutkimustehtävään vastaavia vastauksia tutkimustehtävien mukaisesti. Alkuperäiset ilmaukset olivat perustana pelkistämislle eli redusoimiselle (Tuomi & Sarajärvi 2009: 109). Esimerkki pelkistämisestä on esitetty taulukossa neljä (ks. taulukko 4).

Taulukko 4. Aineiston pelkistäminen.

ALKUPERÄISILMAISU	PELKISTETTY ILMAISU
<i>”Ne jotenkin niinkun niskuroi...et mee ite tekemään joku kotikäynti. Kuinka se mulle tolleen sanoo?”</i>	Niskurointi työtehtävissä
<i>” että sä kuuntelet ihmisiä ja koitat niitä motivoida. Ja mä en usko, että ihmisiä oikeen pystyy motivoimaan... ihmisten motiivointi on ihan älyttömän vaikeeta.”</i>	Ihmisten motiivointi on vaikeaa.

Aineiston pelkistämisen jälkeen käytiin alkuperäisilmaukset huolellisesti lävitse. Aineistosta etsittiin yhdenmukaisuuksia ja eroavaisuuksia, tämän jälkeen klusteroitiin eli ryhmiteltiin pelkistetyt ilmaukset yhdenmukaisuuksien ja eroavaisuuksien mukaan (Kylmä & Juvakka 2007: 119). Klusteroinnissa saatiin alustavia kuvauksia valmentavasta johtamisesta sekä sitä edistävästä että estävästä tekijöistä. Esimerkki ryhmittelystä on esitetty taulukossa viisi (ks. taulukko 5).

Taulukko 5. Aineiston ryhmittely.

PELKISTETTY ILMAISU	ALALUOKKA
Määrättyjen työtehtävien tekemättä jättäminen Vaadittujen työtehtävien kyseenalaistaminen Niskurointi työtehtävissä Auktoriteettien kunnioitus on vähentynyt	Esihenkilön kunnioitus työnjohdollisissa tehtävissä on puutteellista.

Sisällönanalyysin seuraava vaihe oli aineiston abstrahointi eli käsitteellistäminen, mikä sijoittui limittäin aiempien vaiheiden kanssa. Käsitteellistämisen jälkeen lopputuloksena oli synteesi, josta muodostui vastaukset tutkimuksen tarkoitukseen sekä kysymyksiin. (Kylmä & Juvakka 2007: 11; Tuomi & Sarajärvi 2009: 111–112.) Esimerkki aineiston abstrahoinnista on esitetty taulukossa kuusi (ks. taulukko 6).

Taulukko 6. Aineiston abstrahointi.

ALALUOKKA	YLÄLUOKKA
Esihenkilön kunnioitus työnjohdollisissa tehtävissä on puutteellista Työyhteisön riitaisa ja huono ilmapiiri Esihenkilön päätösten tekemisen arkuus	Työsuhdetaitojen puute

Lopuksi saadut yläluokat yhdistettiin ja muodostettiin pääluokista yhdistävän luokan kokoava käsite (ks. taulukko 7).

Taulukko 7. Yhdistävä luokka.

YLÄLUOKKA	PÄÄLUOKKA	YHDISTÄVÄ LUOKKA
Työntekijöiden yhteistyön ja toimintatapojen puutteet Työsuhtetaitojen puute Koulutuksen ja tiedon puute	Tietojen ja taitojen puute	Esihenkilöiden kokemuksia valmentavaa johtamista estävistä tekijöistä

Tässä tutkimuksessa tulokset raportoidaan tutkimustehtävittäin. Jokaisen tutkimustehtävän kohdalla tuloksista on ensin esitetty taulukko. Taulukossa on nähtävissä kunkin luokan muodostuminen. Jokaisen tulostaulukon jälkeen tekstissä on kerrottu kunkin alueen sisällöstä tutkimustehtäviin vastaten. Saatujen tulosten luotettavuutta ovat osoittamassa *kursivoidut* lainaukset alkuperäisistä aineistoista. Aineistosta saatavilla suorilla lainauksilla lisätään tutkimuksen luotettavuutta ja voidaan osoittaa luokittelun alkuperä (Kynäs & Vanhanen 1999: 5). Jokaiseen tulokseen on liitetty vähintään yksi päättelyä kuvaava lainaus.

5. TUTKIMUKSEN TULOKSET

Tässä luvussa selostetaan saadut tutkimustulokset. Tulokset on raportoitu tutkimusaineistokohtaisesti teemoittain eriteltynä. Saadut tulokset on kerrottu sanallisesti ja tulosten tulkintaa havainnollistavat haastatteluista tallennetut lainaukset, joiden jälkeen ovat näkyvissä haastateltavien tunnistetiedoksi valikoituneet numerot.

5.1. Esihenkilöiden näkemys henkilökunnan valmentavasta johtamisesta

Tässä osassa tutkielmaa etsittiin vastausta tutkimustehtävään esimiesten näkemyksestä henkilökunnan valmentavaan johtamiseen. Aineistosta muodostui analyysin tuloksena kahdeksan pääluokkaa. Pääluokat olivat: valmentava esihenkilö organisaatiotavoitteiden toteuttajana, esihenkilö valmentavana toiminnan johtajana, esihenkilö henkilökunnan osaamisen ja kehittymisen mahdollistajana, valmentava esihenkilö henkilökunnan itseohjautuvan työn tukijana, esihenkilö valmentajana, esihenkilö ajankohtaisen tiedon jakajana ja tiedon saatavuuden mahdollistajana ja esihenkilö yhteistyön tukijana, vuorovaikutuksen lisääjänä ja mahdollistajana. Taulukossa kahdeksan esitetään tuloksista muodostuneet luokat (ks. taulukko 8).

Taulukko 8. Esihenkilöiden näkemys henkilökunnan valmentavasta johtamisesta.

Yläluokka	Pääloukka	Yhdistävä luokka
<p>Työn arvot ja strategia nousevat kaupungin strategiasta</p> <p>Visio ohjaa strategian kautta osaamisen johtamista ja kehittämistä valmentavaan johtamiseen</p> <p>Valmentava johtaminen lisää esimiestyön merkityksellisyyttä</p>	<p>Valmentava esihenkilö organisaa-tiotavoitteiden toteuttajana</p>	<p>Esihenkilön kokemuksia valmentavasta johtamisesta</p>
<p>Esihenkilö huolehtii, että kaikilla on yhteinen tavoite selvillä</p> <p>Esihenkilö pitää punaiset langat käsissä</p> <p>Työ vaatii jatkuvaa arviointia ja korjausliikkeitä</p> <p>Esihenkilö on rajojen asettaja</p> <p>Esihenkilön fyysinen läsnäolo tiimeissä on tärkeää</p> <p>Esihenkilö vastuun kantajana ja vastuun jakajana</p>	<p>Esihenkilö valmentavana toiminnan johtajana</p>	
<p>Coaching on kuuntelua, sparraamista, kysymysten asettelua ja ajatusten eteenpäin viemistä</p> <p>Esihenkilö ohjaa työntekijää etsimään itse vastauksia ja tietoa</p> <p>Kehityskeskustelut ja tiimipalaverit mahdollistavat suunnan näyttämisen työlle</p>	<p>Esihenkilö valmentajana</p>	
<p>Valmentava esihenkilötyö on osaamisen johtamista</p> <p>Esihenkilö luo puitteet työn kehittämiseksi</p> <p>Esihenkilö ohjaa, kouluttaa, opastaa työntekijöitä heistä nousevien tarpeiden mukaisesti</p> <p>Valmentava johtaminen tukee työntekijää osaamisen kehittämisessä ja osaamisen jakamisessa</p>	<p>Esihenkilö henkilökunnan osaamisen ja kehittymisen mahdollistajana</p>	
<p>Itseohjautuvan työn tekemisen mahdollistaminen</p> <p>Valmentava esihenkilö kannustaa optimaaliseen työsuoritukseen työntekijän omia taitoja vahvistaen ja hyödyntäen</p> <p>Valmentava esihenkilö kannustaa ja tukee taustalla työntekijää työtehtävien ratkaisussa</p>	<p>Valmentava esihenkilö henkilökunnan itseohjautuvan työn tukijana</p>	
<p>Esimiestyö vaatii sähköpostiviestittämistä</p> <p>Uusista asioista tiedottaminen on tärkeää esimiestyötä</p>	<p>Esihenkilö ajankohtaisen tiedon jakajana ja tiedon saatavuuden mahdollistajana</p>	
<p>Valmentava johtaminen vaatii työyhteisössä luottamusta</p> <p>Esihenkilö on tasavertainen tiimin jäsen toisten kanssa</p> <p>Vuorovaikutus vaatii avointa ilmapii-riä ja aikaa keskustelulle</p> <p>Esihenkilötyö on vuorovaikutuksella johtamista</p>	<p>Esihenkilö yhteistyön tukijana, vuorovaikutuksen lisääjänä ja mahdollistajana</p>	

Valmentava esihenkilö organisaatiotavoitteiden toteuttajana

Pääluokka valmentava esihenkilö organisaatiotavoitteiden toteuttajana muodostui kolmesta yläluokasta (ks. taulukko 8). Valmentava johtaminen oli visioiden, arvojen ja strategioiden juurruttamista käytäntöön esihenkilötyöllä. Kaupungin visiot ja arvot loivat pohjan organisaatioiden strategiatyölle. Työtä ohjasivat ammattiryhmien eettiset ohjeet, jotka perustuivat yhteisiin arvoihin.

”Sehän on meillä SKH:n strategiassa olemassa, et sen takijahan nää on nää valmentavan johtamisen koulutukset... Se on siellä strategiassa ylemmällä tasolla ja sitte niinku jalkautettuna sitte myöskin organisaatioitten yksittäisten talojen toimintastrategioihin, toimintasuunnitelmiin ja sitä kautta se sitten menee työyksiköitten toimintasuunnitelmiin. Kyl meilläkin se siellä on ja tää johtamisen käsikirja on ollu tosi kätevä, sitä on käytetty työyksiköissä ja meilläkin on käyty sieltä osa-alueita jotakin...” N11

Organisaation johtamisen välttämätön ulottuvuus oli varautuminen tulevaisuuteen. Nykyisyyden ja menneisyyden tuntemisen lisäksi johtamisessa oli ennakoitava sekä hahmotettava tulevaa ja mahdollisia muutoksia, tulkittava vaihtoehtoisia muutossuuntia ja suoritettava valintoja tulevaisuuden suhteen. Strategia-ajattelu vaatii soveltamiskykyä, tilanneyhteysajattelun hallintaa ja päätöksentekotaitoja (Sydänmaanlakka 2009: 256).

”Visio ohjaa strategiaa ja tota, sit mä yhdistän sen aika laaja-alaiseen osaamisen johtamiseen, kehittämiseen sitä kautta. Kyl sen tulee näkyä siellä ihan sanotettuna, et ole organisaation visio ihan mikä hyvänsä. Mut jos halutaan, että siellä näkyy valmentava johtaminen, niin kyllä se jollakin tavalla aika yläkäsité, sitähan se lopulta on, mutta osaamisen se liittyy aina.” N16

Tuloksista nousi esille, että esihenkilöt olivat innostuneita valmentavasta johtamisesta ja sen suomista mahdollisuuksista lisätä työn mielekkyyttä. Työntekijät nähtiin tavoitteellisina ja vastuullisina oman työnsä asiantuntijoina. Yksikään haastatelluista henkilöistä ei ilmaissut kielteisiä mielipiteitä valmentavaa johtamista kohtaan.

”Mun mielestä sillä on merkitystä ainakin itelleni siinä esimiestyössä. Minusta se on hirveen hedelmällistä, että mennään kohti sitä parempaa valmentavaa johtamista.” N11

Esihenkilö valmentavana toiminnan johtajana

Pääluokka esihenkilö valmentavana toiminnan johtajana muodostui kuudesta yläluokasta (ks. taulukko 8). Esihenkilöt varmistivat, että kaikilla työntekijöillä oli organisaation tavoitteet tiedossa. Työntekijän kannalta oli tärkeää tietää, miten omat tehtävät ja tavoitteet liittyivät organisaation tavoitteiden kanssa yhteen muodostaen kokonaisuuden, jota

kohti tuli pyrkiä. Myös Kivisen (2008) tutkimus osoitti, että onnistumisen kannalta keskeistä ja oleellista on tavoitteiden yhdensuuntaisuus.

”Kaikilla on ensinnä selkee ajatus siitä, mikä on se päämäärä ja sitten ihmisellä on selkee ajatus, että miten sinne päämäärään mennään ja tehdään yhdessä. Meillä on niinkun sama ajatustapa, ajatellaan samalla laillan.” N4

Päivittäistyö ja työ erilaisissa kehittämissuunnitelmissa vaativat jatkuvaa arviointia ja tarvittaessa suunnan muutosta. Henkilökuntaa sitoutettiin työhön keskustelemalla yhdessä työtehtävistä ja tarvittavista muutoksista.

”...se on esimiehen taholta suunnan näyttämistä, ohjaamista, tukemista yhdessä sovittujen tavoitteiden suuntaisesti niinku henkilökunta löytää ne ratkaisut itse miten päästään niihin sovittuihin tavoitteisiin.” N8

Valmentavaan toiminnan johtamiseen kuului päätösten tekemistä ja vastuun ottamista työstä. Työssä tuli näkyä selvästi, että esihenkilöllä oli työn punainen lanka hallussa. Vastuullisuus taas tarkoitti vastuun ottamista toiminnasta, puheista ja vastuullisuudesta muita kohtaan. Valmentavaa johtamista oli vastuun antaminen henkilöstölle omaan työhönsä. Työn sisältöä vahvistettiin suuntaamalla erityisosaamista vaativiin vastuualueisiin sekä palkitsemalla saavutuksista. Väärinkäytöksiin työtehtävissä pyrittiin puuttumaan napakasti. Koivuniemi (2004: 196) kirjoittaa, että jatkuva muutos asettaa suuria haasteita henkilöstöjohtamiselle, moniammatilliselle osaamisen kehittämiselle ja koko henkilökunnalle toimia jatkuvassa muutoksessa. Tämän tukeminen oli selkeästi valmentavan esihenkilön työtä.

”Esimies on semmonen niinku suunnan näyttäjä, rajojen asettaja. Jakaa vastuuta henkilökunnalle ja samalla niinku tietoa henkilökunnalle, et he niinku pystyy ottamaan sitä vastuuta, et niinku henkilökunta pääsee osallistumaan siihen oman työnsä suunnitteluun ja toteuttamiseen ja arviointiin.” N8

Esihenkilöiden näkyvyys työyhteisöissä koettiin tärkeäksi ja haastatteluissa nousi esiin tarve lisätä läsnäoloa tiimeissä. Läsnäololla ja hyvällä ihmisten johtamisella koettiin saavutettavan vaikuttavuutta henkilöstön motivaatitasoon. Myös Ollila (2004: 36) väittää, että esihenkilön näkyvyydellä on vaikutusta työyhteisön toimivuuteen ja hyvinvointiin.

”Mä ite perehdyn mitä siellä tapahtuu ja oon kuulolla ja osallistun tiimikokouksiin ja työnjakosysteemeihin, et mä oon niinku paikalla. Mä en oo siinä huoneessani, vaan meen sinne tiimiin sillon kun siellä puhutaan asiakkaista ja sitte mä tiedän mitä siellä tapahtuu ja mitä välineitä siellä tarvitaan, niin se on niiku väli-

ne mulle se osallistuminen siihen, kuulemalla ja olemalla niinku asiantuntija sitte myöskin.” N12

Esihenkilö valmentajana

Pääluokka esihenkilö valmentajana muodostui kolmesta yläluokasta (ks. taulukko 8). Valmentavalla johtamisella tarkoitetaan työssä tapahtuvaa ihmisten johtamista, jonka tavoitteena on työntekijän tavoitteellinen kehittyminen ja oppiminen. Whitmore (2004: 8) määrittää valmentamisen menetelmäksi, jolla työntekijän suoritus maksimoidaan vapauttamalla työssä tarvittava potentiaali.

”Kuuntelu ja läsnäolo, ajan antaminen ja semmonen niinku, että on läsnä sen hetken ja totta kai se suunnan näyttäminen. Mikä oli tässä ihan niinkun, että jos se henkilökunta keksii ne keinot, et miten siihen tavoitteeseen päästään... Niin kyllä se mulla esimiehenä on tehtävänä se suunnan näyttäminen ja se on semmonen jatkuva haaste, se niinkun se, jatkuva keskusteluttaminen ja näyttäminen mikä se suunta on.” N5

Valmentavassa johtamisessa pysytellään tietoisesti taustalla ohjaten ja tukien työntekijää (Piili 2006: 16). Valmennettavalle ei annettu valmiita vastauksia, vaan hänen tuli itsensä työstää ratkaisut mietittäviin kysymyksiin. Esihenkilöt kokivat tulosten mukaan haasteellisena kiireen keskellä hiljaa olemisen, olisi ollut nopeampaa antaa valmiita vastauksia esitettyihin kysymyksiin.

”Se on enemmänkin sitä niin kun esimiehenä taustalla olemista. Se on semmosta sparraamista, tukemista ja tota niin enemmänkin näin päin, että kun henkilökunnalla on niitä asioita ja ongelmia, niin henkilökunta ratkaisee niitä itse. Ohjaan niissä omilla kysymyksillä niinku hakemaan itse niitä vastauksia ja ratkasuja eli en lähde niinkun ite päättämään ja ratkomaan niitä arjen asioit.” N11

Valmentavassa johtamisessa käytettiin menetelminä luottamuksellista suhdetta, erilaisia kyselytekniikoita, rohkaisemista, innostamista, haastamista, palautteen antamista ja tarvittaessa myös puuttumista toimintaan. Esihenkilön tehtävänä nähtiin huolenpito siitä, että työyhteisö kehittyi myös ryhmänä ja yksittäiset työntekijät pääsivät kehittymään työssään. Rekalde, Landeta ja Albizu (2015) ovat havainneet tutkimuksessaan, että parhaimmat valmennuksessa tarvittavat tekijät ovat luottamuksellisuus, empatia sekä luottamus valmennettavan ja valmentajan välillä. Heidän tutkimustulokset tukevat tutkielman tuloksia luottamuksellisen suhteen merkityksellisyydessä.

”Välineet, jotka on käytössä, niin nehan on nyt sit aineettomia välineitä: keskustelu, tiedottaminen, kuunteleminen ja kuuleminen ja käytännössähän nää sitten ta-

pahtuu erilaisissa tapaamisissa: virallisissa palavereissa, muistioissa, käytäväkeskusteluissa, erilaisissa tämmösissä isommissa foorumeissa, vaikka talokokouksissa.” N1

Aineistosta nousi esille, että kannustaminen ja ohjaaminen olivat esihenkilöiden jokapäiväistä työtä valmentavassa johtamisessa. Kaikki haastatteluun osallistuneet esihenkilöt kävivät säännöllisesti kehityskeskusteluja henkilökunnan kanssa. Kehityskeskustelujen tyyli ja tapa vaihteli, eikä yhtenäistä linjaa ollut. Määräajoin ja säännöllisesti käytävät kehityskeskustelut koettiin tarpeellisina. Etuina tässä nähtiin niiden henkilökohtaisuus ja tutustuminen, palautteen vastavuoroinen anto sekä tietojen vaihto.

”Kehityskeskustelut on yks semmonen väline, koska sieltä löytyy sitte ne ihmisten vahvuudet ja yhdessä voidaan mieltää se miten niitä pystytään hyödyntämään tässä työssä.” N8

”Yksi suuri väline on ryhmäkehityskeskustelu. No, se on tavallaan väline. Se on koettu todella, todella palkitsevaksi, et siitä silloin kaikki pääsee samaan aikaan sanomaan mitä mieltä on ja nykyään ne uskaltaakin sanoa. Koska ei oo enää semmosta, että istutaan hiljaa ja sitte suputetaan selän takana.” N3

Esihenkilö henkilökunnan osaamisen ja kehittymisen mahdollistajana

Pääluokka esihenkilö henkilökunnan osaamisen ja kehittymisen mahdollistajana muodostui kolmesta yläluokasta (ks. taulukko 8). Valmentava osaamisen johtaminen oli osaamisen ja osaamistasojen kehittämistä työyhteisöissä. Osaamisen alueet vaihtelivat tiimeittäin, mutta esimerkiksi kliiniset taidot, vuorovaikutustaidot, yhteistyötaidot, tietämyksen hallinta ja taito verkostoitua nousivat tuloksista esiin. Esihenkilön tehtävänä oli toimi suunnittelijana, järjestelijänä, opettajana sekä kantaa vastuu osaamisesta tiimeissä.

”...jos täytyy jotain asiaa kehittää ja uudelleen organisoida, niin jos se ei suju niin kun omilla tietotaidoilla ja eväillä, niin sit niin kun johtamisrooli on se, että mahdollistan taas sen, että heillä on enemmän niitä välineitä, että se on enemmän ohjaamista, kouluttamista, opastamista, mutta niin, että se tavallaan niin kun mennään sen henkilökunnan ehdoilla ja se mitä tarpeita sieltä niin kun nousee...” N11

Esihenkilö yhdessä henkilöstön kanssa määritteli tiimin osaamisen tarpeet ja varmisti erikoisosaamisen mahdolliset tarpeet ja säilymisen tiimissä. Valmentavan osaamisen johtamisen edellytyksinä nähtiin osaamisen tunnistaminen, kerääminen, mittaaminen ja tarvittaessa uudistaminen.

”...löydettäis sen yksittäisen henkilön vahvuuksia ja toki myös kehittämiskohteita ja sitten voidaan edistää sitä hyvää osaamista. Ja toki sitä kautta myöskin tietysti vahvistaa niitä jotka on heikkoja kohtia. Et se olis se valmentaminen.” N6

Esihenkilöt tukivat henkilöstön osaamista arvioimalla työntekijöiden ammatillista kehittymistä kehityskeskusteluissa, henkilökohtaisissa ohjauksissa ja erilaisten koulutusten kautta. Osaaminen rakentui hiljaisesta tiedosta, ydinosaamisesta ja erityisosaamisesta. Viitalan (2002) tutkimus esihenkilön tehtävistä osaamisen johtamisessa tukee saatuja tuloksia. Molemmissa tuloksissa yhtenäistä oli, että esihenkilön tehtävänä nähtiin suunnan osoittamisen oppimiselle, otollisen ilmapiirin luomisen ja oppimisprosessiin kannustamisen. Työntekijöiden innostuminen työstään tai sen kehittämisestä, auttoi esihenkilöä osaamisen johtamisessa sekä sisäisen motivaation johtamisessa kohti toivottua oppimista ja ammatissa kehittymistä.

”...henkilöstö saa itse niinku tuoda niitä ideoita ja ajatuksia ja ne oikeesti lähtee elämään siinä arjessa, kun että mä niitä niinkun tuottaisin siinä työyhteisössä, vaan että henkilökunnan kanssa yhdessä kehitetään työtä. Kaikki muutokset mitä tulee, niin tehdään se henkilökunnan kanssa. Ajattelin vielä tosta sisäisestä motivaatiosta puhua, mut sehän liittyy hirveen oleellisesti siihen, kun henkilökunta pääsee itse niin kun näitä asioita tekemään, niin se laukasee sen sisäisen motivaation paremmin liikkeelle.” N11

Valmentava esihenkilö henkilökunnan itseohjautuvan työn tukijana

Pääluokka valmentava esihenkilö henkilökunnan itseohjautuvan työn tukijana muodostui kolmesta yläluokasta (ks. taulukko 8). Esihenkilöt kannustivat valmentavalla johtamisella tiimejä kohti itseohjautuvuutta organisaatiosta tulevien tavoitteiden mukaisesti. Tiimeissä itseohjautuvuus tarkoitti kykyä toimia itsenäisesti, ongelmia ratkoen ja vastuullisesti työtä tehden, ilman esimiehen puuttumista toimintaan. Tämä työtapa nähtiin palkitsevana ja henkilökunnan työhyvinvointia lisäävänä tekijänä.

”Luo ne puitteet sellasiksi, että siellä tää on ylipäätään niinku mahdollista se... työn kehittäminen. johtajana mahdollistaa sen että nää työntekijät pystyy itseohjautuvasti tekemään sitä työtänsä ja kehittämään sitä sisältöä ja tekemään niitä ratkasuja.” N11

”Ykköstavotteet on nää itseohjautuvat tiimit. Kehitän niitä eteenpäin ja siinäkin niinku välitavoitteita joutuu tekemään koko ajan... tän hetkisistä tavoitteista on se, et ne vastuutiimit toimis hyvin... Vastuualueet on pientimeissä, ne ei oo enää henkilökohtaisia vastuualueita, vaan ne ovat pienryhmissä...” N3

Valmentava esihenkilö kannusti ja tuki taustalla pysyen työntekijöitä työtehtävien ratkaisuisissa. Valmennuksessa nähtiin tärkeänä molemminpuolinen luottamus osaamiseen ja vastuun kanton. Tuloksista nousi esiin myös esihenkilöiden voimakas johtamisvoima ja oma itseohjautuvuus johtamistehtävissä.

”Mä esimiehenä ikään kuin tuen ja tavallaan sillä lailla autan näitä tiimiä ja tiimiläisiä ratkasemaan asioita ehkä tai löytämään sen ratkasun itse. Et mä en tavallaan suoraan niinku lähde sanomaan et tää on näin, vaan kannustan niitä löytämään vastauksia itse.” N7

Valmentavat esihenkilöt kertoivat työn olevan ihmisiin vaikuttamista. Työn punaisena lankana nähtiin työntekijöiden kannustamisen optimaaliseen työsuoritukseen heidän omia taitoja vahvistaen ja hyödyntäen.

”... se varsinainen valmentaminen esimiehen osalta olis se ehkä enemmän semmonen, että pyritään mahdollistamaan jokasen työntekijänn hyvät ominaisuudet, et pystyy käyttään niitä hyväkseen siinä tiimissä ja kannustaa jokasta työntekijää siihen optimaaliseen työsuoritukseen. N4

Esihenkilö ajankohtaisen tiedon jakajana ja tiedon saatavuuden mahdollistajana

Pääloukka esihenkilö ajankohtaisen tiedon jakajana ja tiedon saatavuuden mahdollistajana muodostui kahdesta yläluokasta (ks. taulukko 8). Esihenkilön tehtäviin kuului tiedon välittäminen henkilöstölle, sidosryhmille ja muille asianosaisille organisaatiossa. Tiedottamistyö nähtiin henkilöstön osallistamisena ja tietoa välitettiin suullisesti, kirjallisesti sekä tietokoneen välityksellä. Haasteita aiheutti kolmivuorotyö ja henkilökunnan vaikea tavoitettavuus.

”Tiedottaminen on yksin se ykkösjuttu, että mä vien sitä asiaa eteenpäin mihin ollaan nyt menossa ja mitä meillä on tavallaan työkaluja ja niin kun nyt kaikki nää päivätoiminnat on ja systeemit mitä niinku koko ajan kehitetään. Niin mun täytyy osata viedä se sinne tiimiin ja kertoo, et nytte ja silleen kannustavasti, että se ei niinku uuvuta, et kauheeta, et taas tulee näitä juttuja...” N12

Näyttöön perustuvan teorian tiedon käyttöä työssä pyrittiin lisäämään ja henkilöstöä kannustettiin etsimään tutkittua tietoa oman työn kehittämiseen. Tiedon jakaminen tiimikokouksissa oli tärkeää. Kokouksissa käytiin läpi esimerkiksi onnistumisia, resurssitilannetta ja syntyneitä ongelmatilanteita. Tiimikokouksissa nähtiin oleellisena esihenkilön läsnäolo, avoin ja kannustava ilmapiiri sekä kaikkien osallistuminen keskusteluun.

”Yhtenä on tiimipalaveri. Säännölliset tiimipalaverit on kerran viikossa, mutta se, että sitä saatas kehitettyä vielä enemmän siihen suuntaan, että se ei olis mikään

mun yksinpuhelu, vaan että se olis aidosti sellanen foorumi missä pohditaan sitä työn tekemistä ja mietitään, että voidaanko jotain asiaa vielä kehittää ja arvioitais myöskin, että niinku opittas arvioimaan sitä mikä toimii ja mikä ei toimi. Jos joku ei toimi, niin uskalletaan ottaa se esille.” N8

Esihenkilö yhteistyön tukijana, vuorovaikutuksen lisääjänä ja mahdollistajana

Pääluokka esihenkilö yhteistyön tukijana, vuorovaikutuksen lisääjänä ja mahdollistajana muodostui neljästä yläluokasta (ks. taulukko 8). Valmentava johtaminen vaati työyhteisössä luottamusta ja erityisesti valmentajan luottamusta valmennettaviin. Valmennettava henkilö aisti herkästi, jos valmentaja ei uskonut hänen voimavaroihinsa. Luottamus nähtiin kivijalkana valmennussuhteille ja sen nähtiin tuovan työhyvinvointia tiimiläisten keskuuteen. Parppein (2008: 162) tutkimus tukee saatuja tietoja siitä, että valmentava työnote ehkäisee työuupumusta, koska henkilökohtaisilla ajattelu- ja toimintatavoilla katsotaan olevan yhteys työssä jaksamiseen.

”Valmentava johtaminen vaatii paljon luottamusta toisiin. Puolin ja toisin, eikä tarvi rumasti sanottuna ketään kytätä, niinku pystyy luottamaan, et homma hoituu ja tehdään, vaikka sä et ole siellä koko ajan tai käy aina kysymässä...” N2

”Se pohjan rakentaminenkin, se että me tutustutaan toisiimme, tavallaan meil on se luottamus siinä tietenkkin, sen tarvis kasvaa ja kehittyy ja voidaan olla avoimia, meillä olis vuorovaikutusta. Tätä kaikkee, jonka kautta siis ylipäätään tää valmentava on mahdollistakin.” N7

Esihenkilön tasavertaisuus tiimin jäsenten kanssa paransi yhteistyön laatua ja helpotti valmentamista tiimeissä. Esihenkilöt pyrkivät olemaan helposti lähestyttäviä. Aineistosta nousi korostetusti esiin toimistotyön avoimet ovet ja läsnäolo tiimeissä yhteistyön helpottamiseksi.

”Tasavertaisuutta, se esimies ei sit oo niinku ylempänä, vaan kaikki ollaan samalla viivalla ja mietitään yhdessä.” N2

Tiimien työyhteisöt olivat moniammatillisia yhteisöjä, jotka koettiin rikkautena. Moniammatillisen yhteistyön palvelut muodostivat vuorovaikutteisen kokonaisuuden, jolla taattiin asiakkaille ja asukkaille hyvä hoito ja selviytyminen elämän arjessa. Esihenkilöt kokivat moniammatillisen yhteistyön tukemisen valmentavasti mielenkiintoisena haasteena.

”...se moniammatillinen yhteistyö on tosi tiivistä... Me tunnetaan aika hyvin toisemme kuitenkin ja kuka osaa mitäkin, niin pystytään paremmin hyödyntään sitä ja siinä tulee sitä valmentavaa johtamistakin, niin jakamaan sitä vastuuta vähän

senkin mukaan, et mitä osaamista siel on ja löytyy, kenellä on mistäkin asiasta tietoo...” N11

Vuorovaikutus vaati avointa ilmapiiriä ja aikaa keskustelulle. Valmentavan esihenkilön tehtävänä oli houkutella esille valmennettavan mielipiteitä ja vastauksia ajankohtaisiin ongelmiin työssä sekä vahvistaa uskoa omiin ratkaisuihin. Avoin keskusteluilmapiiri ei aina kuitenkaan ollut itsestäänselvyys tiimeissä. Aineistosta nousseiden tulosten mukaan esihenkilötyö oli vuorovaikutusta, joka perustui pitkälti puhumiseen.

”...niin se ilmapiiri ensinnäkin että se on avoin. Et ihmiset uskaltaa avoimesti asetella niitä kysymyksiä esimiehelle ja sitte ei aina tuu, että tai niin, että ne kysymykset on oikeanlaisia, avoimia.” N14

”Keskustellaan ääneen, ettei tarvi yksin mieltä että mitä nyt tehdään tän asian kanssa, käytettäis sitä monialasta ammattitaitoo mitä siellä tiimissä on niin hyödyksi. Et pyrkii siihen, että kysyn nyt tältä ihmiseltä enemmän, et hän tietää siitä paljon ja pystyis keskustelemaan siitä ja tukemaan ja kannustamaan siihen.” N10

5.2. Valmentavaa johtamista edistävät tekijät

Tässä tutkielman osassa etsittiin vastausta tutkimustehtävään mitkä tekijät edistävät valmentavaa johtamista. Aineistosta muodostui analyysin tuloksena neljä pääluokkaa. Pääluokat olivat yhtenäinen toimintastrategia ja esihenkilötyön tuki, työhön sitoutunut ammattitaitoinen henkilökunta, esihenkilön vahva ammattitaito sekä luottamuksellinen ja avoin keskustelukulttuuri. Taulukossa yhdeksän esitetään esihenkilöiden näkemyksiä valmentavaa johtamista edistävästä tekijöistä luokittain (ks. taulukko 9).

Taulukko 9. Valmentavaa johtamista edistävät tekijät.

Yläluokka	Pääluokka	Yhdistävä luokka
Strategiasta nousevat yhtenäiset toimintatavat valmentavassa johtamisessa Johdon tuki esihenkilötyölle Koulutuksellinen työn tuki Kollegiaalinen työn tuki valmentavaan johtamiseen	Yhtenäinen toimintastrategia ja esihenkilötyön tuki	Esihenkilöiden kokemuksia valmentavaa johtamista edistävästä tekijöistä
Ammattitaitoisen henkilökunnan innostus ja kiinnostus työhön Sitoutunut henkilökunta Erilaiset kehityskokeilut kehittävät omaa työtä Selkeä kuva perustehtävästä, tavoitteista ja pelisäännöistä	Työhön sitoutunut ja ammattitaitoinen henkilökunta	
Keskeneräisyyden ja epäonnistumisten sietokyky Ammattitaitoinen esihenkilötyö Esihenkilön vuorovaikutustaidot	Esihenkilön vahva ammattitaito	
Avoin keskustelukulttuuri Palautteesta oppiminen ja palautteen antaminen	Luottamuksellinen ja avoin keskustelukulttuuri	

Yhtenäinen toimintastrategia ja esihenkilötyön tuki

Aineistosta nousi esiin, että valmentavaa johtamista edisti yhtenäinen toimintastrategia ja esihenkilötyön tuki. Pääluokka muodostui neljästä yläluokasta (ks. taulukko 9). Helsingin kaupungin strategisen johtamisen tavoitteena on varmistaa organisaation menestyminen niin lyhyellä kuin pitkällä aikavälillä. Organisaation visio, strategia ja tavoitteet ovat tärkeä lähtökohta valmentavassa johtamisessa. Kivisen (2008) tutkimus tukee saatuja tuloksia, joiden mukaan on keskeistä tavoitteiden yhdensuuntaisuus itse organisaatiossa kuin myös organisaation ja yksilön omien tavoitteiden ja pyrkimysten kanssa. Yhteiset vaatimuskriteerit ja tavoitteet helpottivat esihenkilön valmentavaa johtamista.

Henkilökunnalle oli helpompi perustella työn vaatimuskriteerit organisaation yhteisiin päätöksiin vedoten.

”Organisaatiossa sitä edistää tietysti se, että se on siellä strategiassa otettu huomioon ja näkyy näissä vuosisuunnitelmissa tai vuosikelloissa. Myös siinä, että kun meidän organisaatiossa on niin moniportainen tää johtajuus, että se valmentava johtajuus on joka portaassa. Sehän pysähtyis heti siihen, jos itsestä seuraava esimies olisi sellainen eli perinteinen delegoiva johtaja, tai niin silloinhan se ei olisi niinku organisaatiossa läpiviety ajatus. Se sitä varmasti edistää, että se on organisaatiossa hyvin pitkälle läpivietynä.” N1

Esihenkilöt kokivat ajoittain tekevänsä työtä hyvin yksin. Organisaation ylimmän johdon tuki ja läsnäolo arjen keskellä nähtiin työyhteisössä tärkeänä. Yhteistyö johdon kanssa koettiin hyödylliseksi tiimien toimintaa ja osaamista kehitettäessä. Tuki tarkoitti käytännössä sitä, että esihenkilöt kokivat saavansa vapaammat kädet suunnitella tiimien toimintaa sekä koulutusta osaamisen vahvistamiseen sekä sen ylläpitämiseen.

”Mitä vaikeempi kysymys, niin sitä enemmän ylemmän johdon tavallaan pitää ottaa siihen jotenkin, että ei voi jättää yksin sitä lähiesimiestä silloin. Tuki on tärkeää!” N12

Esihenkilöt tukeutuivat toisiinsa, mutta kollegiaalinen tuki oli sekin ajoittain liian vähäistä. Säännöllistä mentorointia ei haastatelluilla ollut, mutta kokeneemmat kollegat neuvoivat ja opettivat kokemattomampia tukien esimerkiksi johtamiseen tai työyhteisöön liittyvissä ongelmissa. Kollegiaalinen tuki lisäsi kykyä selviytyä epäonnistumisista, auttoi ongelmanratkaisuissa sekä paransi tiedon että ajan hallintaa. Banduran ja Lyonsin (2017) mukaan valmennus ja uuden oppiminen lisäsivät uskoa omaan osaamiseen ja tällä puolestaan oli positiivista vaikutusta motivaatioon, pysyvyyteen sekä tarkoituksemukaisten toimien valintaan. (Bandura & Lyons 2017: 4.)

”...me voidaan kysyä kollegalta. Ja sit jos tietää, että toi tietää siitä, niin kysympä häneltä. Kyl me sit aina keskustellaan kun nähdään jossain, myöskin sitten. Joskus saa ihan normaalistakin puheesta vinkkejä, kun et joku kertoo, et mä tein näin: työntekijä teki näin ja mä tein näin, et tuo on hyvä vinkki. Et tavallaan joskus voi tietämättäänkin voi kollegalta ohjeita tai esimerkkejä saada.” N13

Työhön sitoutunut ja ammattitaitoinen henkilökunta

Pääluokka työhön sitoutunut ja ammattitaitoinen henkilökunta muodostui neljästä yläluokasta (ks. taulukko 9). Valmentava työkuultuuri vaati onnistuakseen, että henkilökunta oli sitoutunut ja motivoitunut omaan työhönsä. Henkilöstö tarvitsi laajaa tietopohjaa sekä taitoa soveltaa ja käyttää omaa tietoa. Sitoutuminen omaan työhön näkyi kunnioi-

tuksena toisia ihmisiä kohtaan, tahtona toteuttaa perustehtävää sekä avoimuutena uusille asioille ja pyrkimyksenä kehittää toimintatapoja. Hart (2005) väittää, että valmentavassa työkuulttuurissa nähdään toisten työsuorituksen parantaminen ja kehittäminen osana omaa työtehtävää ja tämä tukee saatuja analyysin tuloksia.

”Se, että on oikeet ihmiset oikeessa paikassa, oikeessa tehtävässä. Et ne oikeesti haluaa tehdä sitä työtä mikä lisää työmotivaatiota... Se työmotivaatio ja selkeesti, et ne ihmiset tietää mitä ne tekee ja mitä niiltä odotetaan ja mitkä niitten tehtävät on.” N5

”...että, on sitoutunnu työhön, tarkoittaa sitä että pitää voida hyvin työpaikalla. Ja se, että voi hyvin työpaikalla, se pitää käydä läpi niinku jokaisen työntekijän kanssa...” N3

”Innostuneita ja kiinnostuneita työntekijöitä, et haluaa osallistua... Toki, jos ne löytää sen idean siitä, että miksi pitää tehdä, niin sit se lähtee niinku nopeemmin eteenpäin mutta vie kuitenkin aikaa. Kulttuurin muutos vie aikaa.” N6

Esihenkilön vahva ammattitaito

Pääluokka esihenkilön vahva ammattitaito muodostui kolmesta yläluokasta (ks. taulukko 9). Esihenkilön oma työmotivaatio ja kiinnostus valmentavaa johtamista kohtaan tehosti vahvistaen sitä. Esihenkilö, joka luotti itseensä ja omaan osaamiseensa, pystyi myös tuomaan esille omat vahvuutensa ja heikkoutensa. Sitoutuminen työhön, positiivinen asenne ja ajattelu olivat hyvän työmoraalin toteutumisen edellytys, joka samalla ohjasi näkemään myös uusissa asioissa mahdollisuuksia ja uusia ulottuvuuksia.

”...kestää semmosta keskeneräisyyttä, et kaikki asiat ei mene justinsa nyt niin nopeesti kun mä ajattelin tai kestää sitä, et kyl tästä vielä hyvä tulee...” N8

”Tietynlainen rauha siinä, että niinkun vaikka seinät kaatus ympäriltä, niin ei niinku lähe hötkyilemään. Et kyl ne on aika kaaottisia semmoset niinku aamut esimerkiksi kun tullaan ja kolme ihmist puuttuu, eikä mistään saada ketään. Miten me selvittäään tästä? Niin silloin vaan jäitä hattuun ja kääritään hihat ja sit jaetaan työt. Usein semmoset päivät menee paljon sujuvammin, kun kolme ihmist enemmän. Silloin keskitytään siihen oleelliseen ja priorisoidaan ja aina on selvitty.” N11

Oman ammattitaidon ylläpito ja opiskeluun kannustaminen innosti myös henkilökuntaa kehittämään itseään. Tutkimustiedon saatavuus koettiin edistävän valmentavaa johtamista työyhteisöissä. Näytön perustana oleva tieto koostui kokemuseräisestä tiedosta ja tutkitusta tiedosta. Tutkittua tietoa käytettiin arvioitaessa työn tuloksia ja asiakkaiden

hoitoa koskevista ongelmatilanteista. Osa esihenkilöistä etsi tutkittua tietoa myös vapaa-ajallaan ja opiskeli tutkintosuuntautuneesti.

”Yritän osallistua niin paljon tällaisiin koulutuksiin mihin pystyy mistä sais tietoa ja nyt oonkin syksyllä aika paljon menossa noihin erilaisiin koulutuksiin mistä pystyis vähän hakeen sitä esimiehen, tavallaan taustatukea. Saa sitä koulutusta edes jossain määrin sinne pohjalle.” N10

Esihenkilön toimintatavat nähtiin esimerkkinä, joten johto muovasi todellisuutta omalla käytöksellään ja toimillaan. Oikeudenmukainen ja kohtelias käytös nähtiin esihenkilön roolissa tärkeänä.

”Rauhallisuus, kuuntelevaisuus, läsnäolo, tilan antaminen, ja semmonen kuitenkin niinku sellanen napakkuus, koska kaveriksi ei voi mennä työntekijöille, ei voi mennä allikkoon, koska sieltä ei nousta edes Pekka Niskan poikien avulla.” N1

”...ja tota varmaan se semmonen joku, jonkinlainen semmonen nöyryys, et me ollaan niinku yhtä, meillä on sama päämäärä ja me tehdään sitä yhdessä ja ite ei oo se semmonen johtotähti siinä, vaan auttaa niinku niitä työntekijöitä loistamaan ja löytää ne jutut sieltä, ehkä ne on niitä henkilökohtasia tekijöitä.” N8

Ihmissuhteisiin keskittyvän johtamisen on Kansteen (2011) mukaan todettu olevan yhteydessä näyttöön perustuvien toimintatapojen ja hyvien käytäntöjen käytön kanssa. Tutkielman tuloksista nousi esiin, että esihenkilöiden toiminnalla nähtiin olevan keskeinen merkitys työntekijöiden asenteisiin ja työhyvinvointiin. Valmentaminen vaatii valmentajalta itsehillintää, uteliaisuutta, kuuntelemisen taitoa ja kykyä muodostaa yhteys valmennettavaan (Carlsson & Forssell 2017: 75). Laaksonen ym. (2005: 108) toteavat, että dialogin vastavuoroisuus vaatii molemmilta osapuolilta toisen kunnioittamista, rehellisyyttä, avoimuutta ja mielipiteenvapautta. Tämän nostivat esiin myös haastatellut esihenkilöt.

”No, vuorovaikutustaidot. En mä tiedä onko se henkilöominaisuus. Et esimiehenä jos oot kovin sulkeutunnu, tai että, ei niinku keskustelemalla...Voiko toimia esimiestehtävässä? Mun mielestä ei kovin hyvin voi toimia kovin hyvin, että jos sä et kaikkia asioita pysty ottaan työntekijöiden kanssa puheeks tai työyhteisössä puheeks.” N5

Luottamuksellinen ja avoin keskustelukulttuuri

Pääluokka luottamuksellinen ja avoin keskustelukulttuuri muodostui kahdesta yläluokasta (ks. taulukko 9). Luottamuksellista keskustelukulttuuria edisti avoimuus, palautteesta oppiminen ja palautteen antaminen. Kansteen (2011) tutkimus tukee tutkielman

tuloksia siinä, että johtajuus on jatkuvaa sosiaalisen pääoman kasvattamista. Luottamukselliset suhteet, osallisuuden tunne, yhteisöllisyys ja vastavuoroisuus nähtiin lisäävän sosiaalista pääomaa työyhteisöissä.

”Varmaan semmonen avoimuus, luottamus työyhteisössä ja kokemus niinkun siitä, että me ollaan samassa veneessä esimiehen ja johdon kanssa, niin ihan varmasti edistää sitä.” N15

Henkilöstön työhön motivointiin ja palautteen antamiseen työstä esihenkilö tarvitsi vahvaa ammattitaitoa ja kattavat vuorovaikutustaidot. Hyvällä valmentavalla johtamisella voitiin vaikuttaa henkilöstön motivaatiotasoon, joka taas vaikutti olennaisesti työtuloksiin. Oikea-aikainen ja jatkuva palaute tehdystä työstä nähtiin estävän ongelmien syntymistä. Palautteen merkitys oli työntekijän kehittymiselle ja oppimiselle oleellista.

”...myös sellasta kriittistä, ehkä semmosta analysoivaa ja arvioivaakin tapaa toimia eli eihän se nyt pelkästään empaattinen kuuntelu vie mihinkään, siinä pitää kuitenkin olla se tavoitteellisuus...” N16

”Mä tykkään siitä, et mä saan palautetta, oli se sitten hyvää tai kehitettävää, mä yritän niistä ottaa opiksi ja miettiä sitte että onko jotain muutettavaa sitte omassa toiminnassa tai sitte mä tarviin taas jotain tietoo, koulutusta tai muuta. Niin kun ne palautteet on tosi tärkeitä.” N11

5.3. Valmentavaa johtamista estävät tekijät

Tässä tutkielman osassa etsittiin vastausta tutkimustehtävään mitkä tekijät estivät valmentavaa johtamista. Aineistosta muodostui analyysin tuloksena kolme pääluokkaa: tietojen ja taitojen puutteet, organisaation toimintatapojen puutteet ja vuorovaikutuksen puute. Taulukossa 10 esitetään muodostuneet pää- ja yläluokat (ks. taulukko 10). Ellinger, Hamlin ja Beattie (2008) kirjoittavat, että valmennussuhteet ovat alttiita ongelmille ja voivat johtaa epämiellyttäviin tilanteisiin ja negatiivisiin kokemuksiin ihmisten kesken.

Taulukko 10. Valmentavaa johtamista estävät tekijät.

Yläluokka	Pääloukka	Yhdistävä luokka
Työntekijöiden yhteistyön ja toimintatapojen puutteet Työsuhtedatitojen puute Koulutuksen ja tiedon puute	Tietojen ja taitojen puutteet	Esihenkilöiden kokemuksia valmentavaa johtamista estävistä tekijöistä
Toimintajärjestelmän puutteet Valmentavaa johtamista estävät organisaation toimintatapojen puutteet	Organisaation toimintatapojen puutteet	
Kommunikoinnin puute Esihenkilön ajan ja läsnäolon puute	Vuorovaikutuksen puute	

Tietojen ja taitojen puutteet

Tietojen ja taitojen puutteet estivät valmentavaa johtamista (ks. taulukko 10). Yhteistyön ja toimintatapojen puutteet koettiin työtä vaikeuttavana tekijänä. Valmentavaa johtamista vaikeutti muutosvastarinta, työntekijöiden työhön ja yhteistoimintaan motivoimisen haasteellisuus, ja ristiriitaiset näkemykset työhön kuuluvista perustehtävistä. Jatkuva kehittämisvaatimus ja monet samanaikaiset projektit rasittivat työyhteisöjä. Henkilöstö väsyi jatkuvan kehittämisen vaatimuksiin, varsinkin jos resurssit eivät olleet samalla tasolla vaatimusten kanssa. Valmentavaan kulttuuriin siirtyminen voi jo itsestään aiheuttaa voimakastakin vastarintaa. Johdon positiivinen ja voimaannuttava tapa johtaa valmentavasti edistää työhyvinvointia. Kansteen (2011) tutkimus johtajuuden yhteydestä työasenteisiin ja työhyvinvointii vahvistaa tutkielman tuloksia.

”Kyllähän siinäkin on asenne ja tota motivaatio ja valmius niinkun lähteä kehittymään ja muuttumaan ja jos on hyvin pitäytynyt vanhoihin, noihin omiin tapoihinsa ja erilaiset rutiinit...” N16

”...on muodostannu itselleen omanlaisensa käsityksensä siitä, mitä hän haluaa tehdä. Päätä ei mikään johtamisen keino käännä, vaan tuota työn tavoitteet ja sisällöt, niin niitten ajatus niistä ja niiden toteuttamisesta on esimiehellä ja työntekijällä aika kaukana toisistaan... niin siinä on kyl ollu kyl aikamoinen törmäyskurssi.” N1

Työsuhdetaitojen puute ilmeni ajoittain työstä kieltäytymisinä ja niskurointi sekä kyseenalaistamalla esihenkilön työnjohdollisia oikeuksia. Työyhteisössä saattoi olla huono työilmapiiri tai työntekijöiden väliset keskinäiset riidat vaikeuttivat koko työyhteisön toimintaa. Esihenkilön oma läsnäolo, käyttäytyminen ja esimerkki riitatilanteissa, säänteli tapahtumien kulkua. Henkilöitä ei voi pakottaa muuttumaan, vaikka tarjoaakin siihen mahdollisuutta (Whitmore 2017:174) valmentavan johtamisen avulla.

”Ne jotenkin niinkun niskuroi...et mee ite tekemään joku kotikäynti. Kuinka se mulle tolleen sanoo? Siellä ei tarvitse olla kun muutama ihminen jotka niinku kapinoi, eikä oo siis yhteistyöhalusii, niin ne aika paljo siis estää sitte koko tiimin toimintaa. Ne pitäis saada hiottuu silleen, et siel ei kukaan uskalla ruveta sit sillä tavalla...” N12

”...on tämmöistä työntekijöiden välistä mykkäkoulua tai jopa niin kuin vihaa, niin vaikeeta on.” N2

Esihenkilötyön tehtävänä nähtiin työyhteisön toimintakyvyn kehittyminen sekä palveluiden laadun ja tuottavuuden parantaminen kouluttamalla henkilökuntaa. Ammattitaidon ja sen ylläpitämisen puute koettiin estävän valmentavaa johtamista ja siinä kehittymistä. Esihenkilöt kehittivät omaa ja tiimien ammattitaitoa valmentavassa työskentelyssä osallistumalla kaupungin tarjoamiin koulutuksiin. Valmentava johtaminen ja itseohjautuvuus olivat vasta alkutaipaleella monissa tiimeissä esihenkilöiden omasta mielestä. Läheskään kaikki esihenkilöt eivät olleet osallistuneet kaupungin tarjoamiin koulutuksiin valmentavasta johtamisesta. Ikääntyvät henkilöt kokivat suurempaa tarvetta lisäkoulutukselle selvitäkseen hyvin työtehtävistään. Tätä tulosta tukee Salmisen ja Miittisen (2012: 4) tutkimustulos ammatillisen osaamisen kehittämisestä.

”...se mitä kaikkee tuohon sisältyy, must tuntuu kuitenkin että osittain oon alussa. Oppiminen, se kaikki on vähän kesken. Tässä ollaan matkalla vasta tän asian kanssa.” N7

”Ehkä semmonen koulutuksen puute, mitä ehkä mä haluaisin tähän tueksi, että olis jotain vielä enemmän käynyt koulutuksia.” N10

”Henkilökunta ei ymmärrä sanoja itsensä johtaminen ja valmentava johtaminen, ne pitää avata. Mä en ole pitkään aikaan puhunut valmentavasta johtamisesta mitään, koska tota, itseohjautuvuudesta kyllä käsitettä on käyty ja jonkun verran ehkä itsensä johtamistakin.” N5

Organisaation toimintatapojen puutteet

Pääluokka organisaation toimintatapojen puutteet muodostuivat kahdesta yläluokasta (ks. taulukko 10). Toimintajärjestelmien puutteista nousi esiin resurssien rajallisuus ja henkilökunnan suuri vaihtuvuus sekä työstä väsyminen ja uupuminen. Toimintaresurssien rajallisuus koettiin valmentavaa johtamista vaikeuttavana tekijänä. Henkilöstön riittävyys pyrittiin takaamaan optimaalisella rekrytoinnilla, joten esihenkilön työajasta kului suuri osa sijaisten rekrytointiin.

”... juuri se että joutuu valitsemaan asiat mitä tällä hetkellä viedään eteenpäin, kun on huono resurssitilanne...” N6

Tutkielman tulosten mukaan esihenkilöt kokivat puutteita linjajohtamisessa, työn tuessa ja luottamuksessa. Valmentavaan johtamiseen liittyy haasteita ja ristiriitoja, joita valmentajan rooli voi tuoda ja siksi valmentaminen vaatiikin vankkaa organisaation ylemmän johdon tukea onnistuakseen (McCarthy & Milner 2013).

”Jos se ei ole läpiviety siinä koko organisaatiossa se saman suuntanen johtamisen ajatus, niin ei se voi onnistua. Jos se yks taso, onkohan meillä kaupungilla kuus seitsemänkin tasoa, mennään kaupungin johtajaan saakka. ... mut jos se sama johtamisen tapa mee läpi koko tään linjan, niin silloin se on, eihän se voi toimia.” N1

”...ehkä luottamusasiaa myöskin, että niinku et tavallaan ylempänäkin luotetaan et homma hoituu kuitenkin ... ettei välttämättä olla ihan luottavaisia, että menee niin kuin kuuluisi, kaupungin tavoitteet tai strategiat...” N2

Organisaation sisäinen valmennus on luonteeltaan hierarkkista, koska se tapahtuu työntekijöiden ja suorien esihenkilöiden välillä. Tämä voi aiheuttaa luottamuspulaa ja muita ongelmia kaikilla johtamisen tasoilla. (Grasmann, Schölmerich & Schermuly 2020.)

”... vaikka tää nyt vaikuttaa vähä ahdistavalta tällä hetkellä.” N14

Tutkielman tulosten mukaan valmentavaa johtamista todella estivät organisaation toimintatavat, kuten hierarkkinen ja byrokraattinen toiminta organisaation eri tasoilla.

”No, voi kuule, byrokratia! ...että ei ole semmosta niinkun yhteistä ymmärrystä ihan sieltä ylimmästä johdosta lähtien, et mitä tää on, jolloonka tavallaan tiputellaan sitte näitä toimintaohjeita ja ohjeistusta sillä tavalla, et me ei oikeestaan enää pystytäkään niinkun ihan sen kaltaseen valmentavaan johtamiseen mitä meille esimerkiksi niinkun haluttais, jos siirrytään sit niinkun siihen ihan jo sit tiimin itseohjautuvuuden tasolle, niin se ei vaan onnistu, koska meillä on niin kovin byrokraattinen tää.” N15

Valmentavan johtamistavan käyttöä hidasti vielä autoritääriin ja saneleva johtamistyyli, josta on vaikea poisoppia hetkessä. Henkilökunta odotti myös edelleen selviä määräyksiä ja vastuunottoa esimieheltä.

”...organisaatiokulttuuri on ollu hyvin tämän hienon hierarginen ja tota muodollisuuksista kiinni pitävä, vanhoista kaavoista, ehkä semmonen muutokkyvyttömyys, et ei oo kykyä muuttua ajan mukana muutenkaan kun johtamisnäkemyksissä.” N16

”Työyhteisössä se suurin estävä tekijä on, että toteutetaan työyhteisössä semmosta perinteistä vanhana ajan johtajuutta, jossa on toki paljon hyvääkin ja elementtejä edelleenkin toimii.” N1

”Enemmän sitte semmosta valvontaa ja väijyntää ja se on työtä. En osaa nyt nimetä mitään, siis konkreettista, mutta tunnistan tän. Joskus joutuu menemään sille, ei valmentavalle alueelle...” N15

Vuorovaikutuksen puute

Pääluokka vuorovaikutuksen puute muodostui kahdesta yläluokasta (ks. taulukko 10). Esihenkilö nähtiin keulakuvana, jonka tehtävänä oli innostaa omalla esimerkillään henkilöstöä ja ylläpitää työmotivaatiota keskusteluttamalla, tiedottamalla sekä reflektoidulla yhdessä tiimien kanssa. Saatua tulosta tukee Hujalan (2008) tutkimus, jossa hän toteaa vuorovaikutuksen ja moniäänisen johtamisen lähtökohtana olevan tärkeää ajatusten ilmaisun, tiedon jakamisen ja yhteisen ymmärryksen luomisen. Jatkuva kiire aiheutti ja vuorotyö aiheutti haasteita vuorovaikutuksen onnistumiselle.

”... ei jää aikaa sille keskustelulle ja reflektoinnille ja tota vaihtoehtojen pohtimiselle ja käsittelylle.” N16

”Tiedonhaku tulee mieleen... On välillä tosi vaikeeta, tai asioiden, sekin vie välillä aikaa kun selvität. Tää on niin iso organisaatio. Joskus on niin kun vaikeaa, este sille valmentavalle johtamiselle, semmonen este...mutta ehkä tää tiedon kulku tääl organisaatiossa on yks portaalta toiselle ja näkisin, että se vois jollain tavalla olla ehkä este.” N5

”Paljon tietoa löytyy Intrasta, mutta sitten siel joutuu todella paljon käyttään aikaa jos jotain tiettyä ohjetta lähdet etsimään. Et sieltä löytää sen viimeimmän ja ajantasaisimman minkä mukaan pitäis työskennellä ja siihen liittyy myös paljon semmosta, jos pitää jotain lomaketta jonnekin laittaa, niin pitää itse selvittää mihin se pitää lähettää...” N10

Esimiehen ajan ja läsnäolon puute ilmeni riittämättömyyden tunteina. Läsnäolo tiimikouksissa ja raporteilla ei aina ollut mahdollista.

”...ei jää aikaa työntekijöille tai esimiehelle siihen keskusteluun ja oivalluttaminen on yks semmonen, että pitäis meidänkin oivalluttaa henkilökuntaa, jos sille ei jää keskustelulle ja semmoselle luovuudelle tavallaan aikaa. Et mennään vaan ja suoritetaan...”N5

Työrytmi koettiin aineiston mukaan liian kiireisenä, joten esimiesten oli kiinnitettävä erityistä huomiota töiden priorisointiin ja delegointiin.

”... tavallaan jos on liian kiire, niin kiire tulee mieleen. Jos on hirveen buukattu, sit me ei saada niitä muutoksii siellä tavallaan, että saatais, et ihmiset sisäistäis niitä ja ottais käyttöön. Se on aikamoinen estävä tekijä sitte.” N14

”On koko ajan sellainen tunne, että mulla jää kaiken aikaa asioita tekemättä. Et mä en pysty tekemään sitä työtä sillä tavalla kun haluaisin jotta olis hyvä hoito.” N6

McComb (2012) väittää, että vaikka henkilöt olisivatkin saaneet koulutusta valmentavaan johtamiseen, niin he eivät ehkä olisikaan halukkaita valmentajiksi. Syynä siihen voi olla, että henkilöt eivät välttämättä halua tai kykene valmentamaan toisia ihmisiä. Tämä tutkimus on ristiriitainen saatujen tulosten kanssa, koska kaikki haastatellut esihenkilöt suhtautuivat positiivisesti ja innostuneesti valmentavaan johtamiseen ajan puutteesta huolimatta.

6. YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

6.1. Yhteenveto

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli selvittää esihenkilöiden näkemyksiä valmentavasta johtamisesta sekä tuottaa tietoa valmentavaa johtamista edistävästä ja estävästä tekijöistä. Tutkielman empiiristä aineistoa kerättiin haastattelemalla Helsingin kaupungin sosiaali- ja terveystoimen eteläisen palvelualueen 16 esihenkilöä. Valmentavaa esihenkilötyötä tarkasteltiin teorialähtöisen sisällönanalyysin avulla ja kuvailtiin sanallisesti. Tutkimuksen ohjaavana tutkimuskysymyksenä oli: Mitä on valmentava johtaminen käsitteenä ja ilmiönä? Tutkimuskysymystä avaavia alakysymyksiä olivat: Mitkä tekijät edistävät valmentavaa johtamista? Mitkä tekijät estävät valmentavaa johtamista?

Teoreettisen viitekehyksen perusteella voidaan mainita, että valmentava esihenkilötyö vaatii menestyäkseen uudistuvaa, positiivista johtajuutta koko organisaation eri tasoilla. Valmentavan organisaation ja valmentavan esihenkilön tulee tunnustaa yhdessä työntekijä tavoitteelliseksi ja vastuulliseksi oman työnsä asiantuntijaksi (ks. taulukko 3). Aineistosta nousi esille 14 pääluokkaa. Tässä luvussa tarkastellaan saatuja tuloksia tutkimustehtävittäin.

Valmentava johtaminen

Haastattelun tuloksista käy ilmi, että valmentava johtaminen on moniulotteista toimintaa. Esihenkilöiden osaamisvaatimuksista voidaan sanoa, että tehtäväalueet vaativat laajaa osaamista ja työn hallintaa. Esihenkilön suoritusvaatimukseen kuului organisaation arvojen, vision ja strategian toteuttaminen yhdessä henkilökunnan kanssa tavoitteena asiakkaan/asukkaan laadukas elämä. Haastatteluista nousi esiin, että valmentava johtaminen edellytti kokonaisvaltaista tiedon ja osaamisen lähestymistapaa. Tämä vaati esihenkilöiltä sosiaalista, rakenteellista ja inhimillistä pääomaa ja osaamista.

Aineistosta nousi esille tärkeänä osana esihenkilön toiminta henkilökunnan valmentavan työn tukijana työnjohtotehtävissä. Tulosta tukee Narisen (2000) tutkimus esihenkilön työn sisällöstä. Narisen mukaan esihenkilön tärkein tehtävä on työnjohtotehtävä,

toisena yhteistyö- ja kehittämistehtävät ja kolmantena henkilöstö- ja taloushallintotehtävät. Narinen väitti vuonna 2000, että klinisen työn tärkeys tulisi vähenemään tulevaisuudessa. Haastateltujen esihenkilöiden työ oli hallinnollista työnkuvaa noudattavaa päivätyötä. Esihenkilön työhön kuului henkilöstön kannustaminen, kuunteleminen, tarvittaessa palautteen antaminen ja vastaanottaminen. Vuoropuhelun merkitys näkyy valmentavassa johtamisessa. Johtaminen on vuorovaikutteista, jos mahdollistuu tilaisuus keskusteluun, asioiden pohtimiseen ja uusien rakenteiden visioimiseen niitä kokeillen (Ollila 2006: 189). Laaksonen ym. (2005: 100) toteavat, että esihenkilön tehtäviin kuuluu luoda jokaiselle työntekijälle kehittymisen mahdollistava ilmapiiri. Saatujen tulosten perusteella esihenkilö loi omalta osaltaan työyksikön yhteisöllistä, kannustavaa ja oppimista edistävää ilmapiiriä.

Valmentava esihenkilö rakensi työyhteisössä uutta energiaa omalla arvostavalla ja luotavalla asenteellaan. Tuloksista nousi esiin tiedonantajien innostus valmentamista kohtaan ja mielenkiinto oppia uusia taitoja valmentamisessa. Saatu tulos poikkesi positiivisesti McCombin (2012) tutkimuksesta, jossa koulutuksesta huolimatta tiedonantajat eivät olleet halukkaita valmentajiksi. Valmentavan johtamisen menetelmistä tiedonantajat nostivat esiin rohkaisemisen, haastamisen, vastuuttamisen, innostamisen ja luottamuksen osoittamisen työntekijän taitoja kohtaan. Erilaisia kyselytekniikoita opeteltiin vasta käyttämään ja ne koettiin haastaviksi. Ammatillinen, luottamuksellinen suhde valmennettavan ja valmentajan välillä nähtiin ratkaisevana tekijänä valmennuksessa. Vahvistusta tulokset saavat Landetan ja Albizun (2015) tutkimuksesta.

Henkilöstön osaamisen ja kehittymisen mahdollistaminen esihenkilötyöllä on tämän tutkimuksen tulosten mukaan mahdollista olemassa olevan osaamisen sekä osaamistarpeiden tunnistamisella, tukemisella ja jatkuvalla arvioinnilla. Organisaatiokulttuuri sekä palkitsemisjärjestelmä mahdollistavat tehokkaan osaamisen luomisen ja jakamisen, joka taas lisää vaikuttavuutta. Organisaatiossa rohkaistaan yhteistyöhön, oppimiseen ja tarjotaan kannusteita osaamisperusteisille prosesseille. Viitala (2008: 23) kirjoittaa, että osaamisen kehittyminen organisaation strategiaa noudattavaksi työyhteisöksi vaatii oppimisen lisäksi oppimista tukevaa kulttuuria, suunnan näyttämistä, tarpeen määrittelyä ja saatavilla olevaa tarpeellista tietoa. Tiedonantajien mukaan esihenkilöiden oma

osaamisen kehittyminen mahdollistui valmentavan johtamisen työvälineiden myötä. Saadun aineiston perusteella vuorovaikutustaidot kehittyivät ja rohkeus puuttua erilaisiin tilanteisiin vahvistui taitojen kasvaessa. Esiin nousivat kuuntelutaidot: maltti kuunnella, kysymysten esittäminen sekä valmiista ohjeista ja vastauksista pidättäytyminen. Valmentavan johtaminen vahvisti esihenkilöiden mielestä minäkuvaa esihenkilönä.

Organisaation uuden johtamisen malli on tuonut työntekijöiden tietoisuuteen valmentavan johtamisen ja itseohjautuvuuden. Henkilöstön kiinnostus itseohjautuvuudesta on vaikuttanut positiivisesti esihenkilöiden työhön helpottaen valmentavaa johtamista. Tiedonantajien mukaan työyhteisöjen keskustelukulttuuri on muuttunut avoimempaan ja toisia arvostavampaan suuntaan, ryhmien sisäiset suhteet ovat kehittyneet. Wageman (2001) korostaakin yhteisön tehokkuuden mahdollistajana olevan kokoonpanon suunnittelun, itseohjautuvuuden valmennuksen tärkeyden ja ryhmän suhteiden laadun. Esihenkilön työ on vastuun jakamista ja vuorovaikuttamista, kuten tämän tutkimuksen tulokset osoittavat. Työyhteisöissä korostui jaettu johtajuus, joka perustuu toimivaan työyhteisöön, avoimeen keskusteluun ja töiden delegointiin vastuuta jakaen (Kanse 2006: 1).

Esihenkilöt välittivät ajankohtaista tietoa ja mahdollistivat tiedon saatavuuden esimerkiksi sähköpostia apuna käyttäen. Kolmivuorotyö loi omat haasteensa tiedon välittämisessä, joten sähköpostin avulla oli mahdollista tavoittaa henkilökunta kattavasti. Näyttöön perustuvaan hoitotyöhön saatiin perustietoa tietotekniikkaa käyttämällä. Tiimikoukset ja tiimien raportit vaihtelivat muodoiltaan ja aikaväleiltään työnkuvasta riippuen. Jauhiainen on todennut jo vuonna 2004, että hoitotyöntekijät hakevat uusimman tiedon ja hoito-ohjeet tietokannoista.

Esihenkilöiltä edellytettiin toimivaa moniammatillista yhteistyötä ja toiminnan koordinointia. Tuloksista nousi esiin verkostoissa toimimisen edistäminen esihenkilötyöllä ja moniammatillisen yhteistyön tukemisen tärkeys. Aikaisemmin hoitoalan toimintakulttuureille on ollut tyypillistä ammattiryhmäkohtainen yhteistyö ja yksintyöskentely. Moniammatillinen yhteistyö on vaativaa ja haastaa esihenkilötaitoja johtaa yhteistyötä. Vuoropuhelun merkitys korostuu valmentavassa johtamisessa. Johtamisen tulee olla

vuorovaikutteista, mikä tarkoittaa tilaisuutta keskusteluun, pohtimiseen ja esihenkilön saatavilla olemista (Ollila 2006: 189).

Taulukko 11 on luotu sisällönanalyysin tulosten pohjalta ja se perustuu esihenkilöiden haastatteluissa esille tuomiin näkemyksiin valmentavasta johtamisesta. Taulukossa on esitetty saatujen tulosten perusteella tiivistetysti esihenkilön tehtävät valmentavana johtajana (ks. taulukko 11).

Taulukko 11. Esihenkilön työ valmentavana johtajana.

Esihenkilön työ valmentavana johtajana
- Esihenkilö organisaatiotavoitteiden toteuttajana
- Esihenkilö valmentavana toiminnan johtajana
- Esihenkilö valmentajana
- Esihenkilö osaamisen ja kehittymisen mahdollistajana
- Esihenkilö itseohjautuvan työn tukijana
- Esihenkilö ajankohtaisen tiedon jakajana ja tiedon saatavuuden mahdollistajana
- Esihenkilö yhteistyön tukijana, vuorovaikutuksen lisääjänä ja mahdollistajan

Valmentavaa johtamista edistävät tekijät

Tiedonantajien mukaan valmentavaa johtamista edisti yhtenäinen toimintastrategia ja tasapainoiset toimintaresurssit. Tulosten mukaan strategia ohjasi valmentavaa johtamista, mutta tavoitteet eivät aina olleet kaikkien tiedossa. Organisaation strategian juurruttamista käytäntöön pidettiin esihenkilötyössä ensiarvoisen tärkeänä. Huotarinen (2009: 181) mukaan työntekijän kannalta oli tärkeää tiedostaa, miten henkilökohtaiset tavoitteet ja tehtävä liittyvät isompaan organisaation kokonaisuuteen. Henkilökuntaa osallistettiin mukaan keskusteluun siitä, minkälaisia muutoksia organisaatiossa on tapahtumassa. Johtamisen tehokkuutta lisättiin jatkuvalla viestimisellä ja osallistavalla vuorovaikutuksella.

Esihenkilöiden työhyvinvointia oli tuettu työnohjauksella, mentoroinnilla ja yksilöllisellä tuella. Tiedonantajat kokivat saavansa omilta esihenkilöiltä tarvitsemaansa tukea ja erityisesti haastavat henkilöstöhallinnon tehtävät saivat tarvittaessa moniammatillista tukea organisaatiossa. Kollegiaalinen vertaistuki ja sen merkitys näytteli tärkeää roolia esihenkilöiden valmentavassa johtamisessa. Tulosten mukaan kollegoita oli helppoa lähestyä luottamuksellisissa asioissa. Kollegiaalinen vertaistuki, erityisesti hiljaisen tiedon siirtäminen kollegoiden välillä, oli tiedonantajille suuressa merkityksessä. Tämä tulisi huomioida organisaatiossa ja kehittää sitä valmentavan johtamisen koulutuksen tukena.

Hoitotyö vaati onnistuakseen, että koko henkilökunta oli motivoitunut ja sitoutunut työhönsä. Henkilöstön sitoutuminen näkyi esihenkilöiden mielestä siten, että haluttiin tehdä omaa perustehtävää, haluttiin kehittää uusia toimintatapoja, suhtauduttiin avoimesti uusiin asioihin ja kunnioitettiin omia kollegoita. Henkilöstön hyvinvointia tuettiin tarvittaessa joko yksilöllisellä tuella tai joissakin työpisteissä työnohjauksella. Henkilöstön hyvinvointi ja työviihtyvyys heijastui suoraan hoitotyön laatuun tiedonantajien mielestä, joten siihen haluttiin panostaa erityisesti. Kanste (2011) kirjoittaa, että hyvinvointia edistävä johtajuus on aina osa esimiestyötä ja hyvinvoinnin näkökulma tulee liittää kaikkeen päätöksentekoon ja toimintaan. Keskeisenä tulee nähdä myös työn vaativuuden, velvoitteiden ja työn palkitsevuuden sekä henkilökohtaisten ominaisuuksien yhteensovittaminen työssä. (Kanste 2011: 34.)

Esihenkilöiden tehtävänä oli turvata työyhteisöjen toimintakyvyn kehittyminen sekä tuotettavien palveluiden vaikuttavuus ja laatu. Oman ammattitaidon ja sen ylläpitäminen yhdessä oman työmotivaation kanssa koettiin edistävän valmentavaa johtamista. Tiedonantajat kertoivat käyttävänsä omaa vapaa-aikaa opiskeluun ja ammattitaidon ylläpitoon organisaation tarjoamien koulutusten lisäksi. Tuloksista nousi esiin aikataulutuksen tärkeys työtehtävissä. Tiedonantajat kokivat sen helpottavan arkea ja lisäävän omaa hyvinvointia. Esihenkilö, joka luotti itseensä, pystyi hyväksymään omat heikkoutensa ja vahvuutensa.

Valmentava johtaminen vaatii onnistuakseen luottamuksellista ja avointa työyhteisön ilmapiiriä. Tiedonantajat pyrkivät olemaan läsnä henkilökunnan keskuudessa tavaten henkilöstöä arjen työssä, tiimikokouksissa ja pitämällä esimerkiksi säännöllisiä kehityskeskusteluja työntekijöiden kanssa. Erilaiset tapaamiset toimivat keskustelua tuottavina ja vuoropuheluita ylläpitävinä työmenetelminä. Keskustelun avulla esihenkilö tiedosti ja pystyi selvittämään omia ja henkilöstön kehittämistarpeita, aistimaan työilmapiiriä ja luomaan yhteisöllisyyden tunnetta tiimeissä. Taulukossa 12 kuvataan sisällönanalyysin tulosten pohjalta tiivistetysti valmentavaa johtamista edistävät tekijät (ks. taulukko 12).

Taulukko 12. Valmentavaa johtamista edistävät tekijät.

Valmentavaa johtamista edistävät tekijät

- Yhtenäinen toimintastrategia ja esihenkilötyön tuki
- Työhön sitoutunut ja ammattitaitoinen henkilökunta
- Esihenkilön vahva ammattitaito
- Luottamuksellinen ja avoin ilmapiiri

Valmentavaa johtamista estävät tekijät

Esihenkilöiden mukaan valmentavaa johtamista estivät organisaation toimintajärjestelmien puutteet, kuten johtamistapa- ja tietojärjestelmäongelmat sekä resurssien rajallisuus. Monet samanaikaiset projektit ja jatkuvat kehittämisvaatimukset rasittivat työyhteisöjä. Esihenkilöt väsyivät jatkuvan kehittämisen vaatimukseen, varsinkin jos saatavilla olevat resurssit eivät olleet vaatimusten kanssa samalla tasolla. Henkilöstön työaika kului perustyössä ja vuorovaikutteiselle keskustelulle eikä kehitystyölle jäänyt riittävästi aikaa. Tutkimuksen tuloksia tukee Syväsen (2003) tutkimus. Syvänen kirjoittaa, että tehottomuustekijöiden lisäksi stressiä ja työn kuormittavuutta aiheuttavat tunteet riittämättömistä voimavaroista vaatimukseen nähden. Henkistä kuormittavuutta lisäävät työssä tunteet siitä, että on pakko tinkiä eettisistä ja laadullisista omista tavoitteistaan. Työtä joudutaan tekemään ainainen riittämättömyyden tunne ja kiire seuralaisena. (Syvänen 2003: 254–257.) Organisaation johdon tulee pohtia, millaisella resursoinnilla ja panostuksella saavutetaan asetetut tavoitteet valmentavassa johtamisessa.

Organisaation sisäinen valmennus on luonteeltaan hierarkkista ja tämän nähtiin aiheuttavan luottamuspulaa ja muita ongelmia kaikilla johtamisen tasoilla. Kaksoisroolikonfliktit esihenkilöiden toimiessa sekä valmentajina että johtajina nousivat esiin tuloksista valmentavaa johtamista estävinä tekijöinä. Tätä tulosta tukee McCarthyn ja Milnerin (2013) tutkimus. Organisaation esihenkilöille tarjoama ja oleelliseksi koettu tuki kouluksineen valmentavaan johtamiseen on piirteiltään aikaisempaa tutkimusta vastaavaa (ks. McComb 2012). Henkilökunnan ja johdon antama tuki auttoi jaksamaan ja sitä arvostettiin aivan erityisesti.

Tiedonantajat toivat esiin kaipaavansa lisää palautetta työstään. Omaan käsitykseen itsestä liittyvä ammatillinen tyytyväisyys tai tyytymättömyys. Heikkinen (2003) kirjoittaa, että myös kateus liittyy henkilöstön ja eri ryhmittymien välisiin suhteisiin sekä johtajuuteen. Kateutta voi aiheuttaa ammatillinen osaaminen, henkilökohtaiset taidot ja ominaisuudet sekä asema organisaatiossa. (Heikkinen 2003: 7.) Greim (2018) on osoittanut, että valmentavalla johtamisella on yhteys alentuneisiin roolikonfliktien ja loppuun palamisen kokemuksiin.

Tulosten mukaan valmentajan ja valmennettavan välisen keskustelun edellytys oli, että valmentaja pystyi antamaan aikaa ja luomaan luottamuksellisen yhteyden keskustelulle. Luottamuksellisella suhteella tiedonantajat tarkoittivat sitä, että valmennettava tunsi olonsa turvalliseksi ja tuli ymmärretyksi keskustelun kuluessa. Valmentaminen on vastavuoroista toimintaa (Ellinger & Bostrom 2002) ja valmennettavan täytyy haluta kehittyä ja tulla valmennetuksi. Valmennusta helpotti, jos esihenkilö tunsi valmennettavan työntekijän entuudestaan ja hänen tapansa oppia uusia asioita.

Valmentavan esihenkilötyön mahdollistaminen vaatii menestyäkseen monia tekijöitä. Näitä ovat esimerkiksi organisaation ylemmän johdon tuki, valmentava organisaatiokulttuuri sekä henkilökunnan ja esihenkilön oma kyvykyys kehittyä kohti valmentavaa toimintatapaa. Kaikki tiedonantajat ilmoittivat halunsa kehittää taitojaan ja käyttää työssään valmentavaa johtamista (vrt. McComb 2012). Organisaatio pystyy halutessaan mahdollistamaan valmentavan esihenkilötyön luomalla valmentamismyönteisen ilmapiirin ja kulttuurin organisaation kaikille tasoille sekä kouluttamalla henkilöstöä val-

mentavaan työtapaan. Taulukossa 13 on tiivistetysti yhteenveto valmentavaa johtamista estävistä tekijöistä (ks. taulukko 13). Bennis (2009) kirjoittaa johtajuudesta: ”Johtajuus on kauneuden kaltaista: vaikeaa määritellä, mutta nähdessään sen kyllä tunnistaa.” Tämä sama koskee myös valmentavaa johtamista.

Taulukko 13. Valmentavaa johtamista estävät tekijät.

Valmentavaa johtamista estävät tekijät
<ul style="list-style-type: none"> - Tietojen ja taitojen puutteet - Organisaation toimintatapojen puutteet - Vuorovaikutuksen puute

6.2. Tutkimuksen eettisyyden ja luotettavuuden tarkastelu

Tutkimuksen eettisyys

Etiikka moraalisisinä päätöksinä sekä valintoina pitää sisällään koko tutkimusprosessin aiheen valinnasta tulosten vaikutuksiin saakka. Eettisiä kysymyksiä on tarkasteltu niin tutkimuskohteen kuin menetelmän valinnassa, aineiston hankinnassa, tiedon luotettavuudessa, tutkittavien kohtelussa sekä myös tulosten vaikutuksissa (Kuula 2006: 11). Tässä tutkielmassa noudatetaan eettisiä perusvaatimuksia koskien aineiston hankkimista sekä tiedonantajien suojelua, tiedon soveltamista, sen käyttöä ja vaikutuksia. Helsingin kaupungin työntekijänä tutkimustyötä ohjaavat kaupungin, työpaikan, hoitotyön ja omat henkilökohtaiset arvot. Arvoista erityisesti kestävä kehitys, vaikuttavuus, tasa-arvo, suvaitsevaisuus, inhimillisyys ja tuloksellisuus nousevat keskeisesti esiin. Tutkielmalla pyritään lisäämään tietoa valmentavasta johtamisesta. Ammattitaitoinen, itseään kehittävä henkilöstö viihtyy työssään ja hyötyjänä on ensisijaisesti asiakas. Asiakaslähtöinen työ lisää inhimillisyyttä ja suvaitsevuuutta hoitotyössä. Työyhteisön yhteiset arvot ovat pelisäännöt työpaikalla ja sen yksi kulmakivistä, joiden varaan rakennetaan johtamista, yhteistoimintaa ja luottamusta. Johtamiseen kuuluu eettinen ulottuvuus ja tutkielman aiheena oleva valmentava johtaminen on eettinen valinta. Esihenkilön eettinen ajatus-

maailma, luotettavuus ja uskottavuus luovat pohjan johtamistoiminnalle. Hän toimii työssä esimerkkinä, halusi sitä tai ei. Esihenkilö on vastuussa työpaikan etiikasta, joka ohjaa henkilöstön käyttäytymistä.

Tutkielmaa varten haastatellut esihenkilöt on valittu kriteerivalinnalla, jonka kriteereinä olivat henkilöt, jotka omassa työssään toteuttivat valmentavan johtamisen viitekehystä. Henkilökohtaisen saatekirjeen (ks. liite 1) perusteella 16 henkilöllä oli mahdollisuus osallistua teemahaastatteluun. Mäkinen (2006) muistuttaa, että haastateltavien henkilöiden kunnioittamisen periaate toteutuu jos heiltä on tiedusteltu suostumusta. Tämä edellyttää, että heille on annettu riittävästi tietoa tutkimuksesta ja he ovat ymmärtäneet saamansa tiedon osallistuen vapaaehtoisesti haastateltavaksi. Eettisesti ongelmallinen tilanne syntyy, jos tiedonantajina on tunnetut henkilöt ja heidän henkilöllisyys pystytään päättämään. Laadullisen tutkimuksen otos on useimmiten pieni, joten haastatelluille tiedonantajille on pystyttävä takaamaan anonymiteetti tavalla tai toisella. (Mäkinen 2006: 85, 87.)

Yksityisyyden kunnioittaminen tarkoittaa tässä tutkielmassa sitä, että haastatellulla itsellään oli oikeus määritellä se, mitä tietoja hän haastattelijalle tutkimuskäyttöön antoi. Myöskään tekstejä ei kirjoitettu niin, että yksittäinen henkilö olisi niistä tunnistettavissa. Luottamuksellisuus viittaa yksittäisiä tiedonantajia koskeviin tietoihin ja annettuihin lupauksiin. Lupaukset aineistojen käyttöajasta ja -tavasta, muokkaustavasta, käyttäjistä sekä säilyttämisestä on pidettävä. (Kuula 2006: 64.) Tutkielmatyössä saadun aineiston analyysivaiheessa ei tietoihin päässyt käsiksi ulkopuoliset henkilöt, koska kaikki materiaali säilytettiin lukitussa laatikossa. Haastattelija kuulee arkaluontoisiakin tietoja ja joutui päättämään, mitä tietoja voitiin käyttää ja mitä ei voinut käyttää.

Tutkimuslupa-anomus lähetettiin Helsingin kaupungin kirjaamoon keväällä 2019. Etelän palvelualueen johtaja Arja Peiponen myönsi tutkimusluvan 3.5.2019. Edellytyksenä oli, että tutkimuksesta ei koidu kustannuksia sosiaali- ja terveystoimelle. Tutkimustulokset tulee esittää niin, ettei niistä voida tunnistaa yksittäisiä tiedonantajia. Lisäksi on noudatettava EU:n yleisiä tietosuojalakeja ja muualla lainsäädännössä olevia säännöksiä. Edellytyksenä oli myös, että tutkija saapuu pyydettyä mak-

sutta esittämään tutkimuksen tuloksia Helsingin sosiaali- ja terveystoimeen sekä luovuttaa sähköisen tutkimusraportin toimialan käyttöön.

Tutkielman tekijällä on vastuu työn laadusta ammattieettisessä mielessä. Oman työn näkyväksi tekeminen kertoo vakuuttavasti työn tarpeellisuudesta ja perustelee olemassaoloaan. Jotta tutkielma olisi eettisesti hyväksyttävä ja sen tulokset luotettavia ja uskotavia, on tekijän noudatettava tieteellistä käytäntöä. Hyvä tieteellinen käytäntö muodostuu ammattietiikasta ja ammattitaidosta. Eettisyys toteutuu, jos pitää lupaukset, kertoo totuuden ja tekee hyvää työtä. Tässä tutkielmassa seurataan tieteellisen julkaisun mallia. Kirjoittaja on aina vastuussa nimissään julkaistusta tekstistä. Vastuun nähdään ulottuvan tutkimusprojektiin, saatujen tulosten luotettavuuteen sekä tekstin laatuun ja oikeakieliisyyteen. Vastuu on siitä, että teksti on yksiselitteistä, tekstissä käytetyt sitaatit oikeita ja viittaukset oikein esitetty. (Mäkinen 2006: 124.)

Tutkielman luotettavuus

Tutkielman luotettavuuden kysymykset yhdistyvät tutkijaan, aineistoon ja analyysiin, sekä tulosten esille tuomiseen (Tuomi & Sarajarvi 2009: 140). Tutkielmassa haastatteluaineiston luotettavuutta lisättiin pitämällä haastattelupäiväkirjaa, johon voitiin kirjata omaa kuvausta haastattelun kulusta. Haastattelijan oli luotettava puolestaan siihen, että haastateltavien kertomukset vastasivat todellisuutta. Lisäkysymyksiä voitiin tarvittaessa käyttää selventämään asiaa. Teemahaastattelun tekeminen oli haastattelijalle uusi kokemus, joten tämä asia voi vaikuttaa luotettavuuteen. Luotettavuudella tarkoitetaan tässä työssä sitä, että tieto on perusteltu koskien työssä käytettyjä eri vaiheiden menetelmiä. Tiedon tuottamisen lisäksi tiedon välittäminen toisille ihmisille kuului perustehtävään. Tutkielmaa tekevän ammattitaidon vaatimuksena nähtiin kyky seurata alan kehitystä ja taitoa välittää sen tuloksia muille ihmisille. (Pietarinen 2002: 59–61.)

Saatu aineisto analysoitiin aineistolähtöisellä sisällönanalyysillä. Laadullisessa tutkimuksessa luodaan tietoa tutkittavasta ilmiöstä, siten aineistolähtöinen analyysi eli induktiivinen sisällönanalyysi on perusteltu tapa. Tutkija halusi saada perustietoa ilmiön olemuksesta. Sisällönanalyysin haasteena oli, miten pystyttiin pelkistämään aineisto niin, että se kuvasi luotettavasti tutkittavaa aihetta. (Janhonen & Nikkonen 2003: 36;

Tuomi & Sarajärvi 2009: 141.) Analyysin ongelmaksi voi muodostua objektiivinen prosessin tarkastelu, koska saatu tulos voi perustua subjektiiviseen näkemykseen asiasta (Kyngäs & Vanhanen 1999: 10). Sisällönanalyysin tekijän kokemattomuus on voinut vaikuttaa saatuihin tuloksiin, koska arvion kohteena ovat hänen tutkimuksessa tekemät toimet, valinnat ja päätökset.

Tutkielman luotettavuus koostuu uskottavuudesta, vahvistuvuudesta, refleksiivisyydestä ja siirrettävyydestä (Tuomi & Sarajärvi 2009: 138–139). Uskottavuus tulee siitä, että tutkielman tekijä on työskennellyt hoitoalalla yli 36 vuotta, joten aihealueen tuntemusta on kertynyt sekä hoitajan että esihenkilön näkökulmasta katsottuna. Haastatteluun osallistuneet tiedonantajat ovat työskennelleet esihenkilöinä alle vuodesta 32 vuoteen. Luotettavuuden todentamiseksi raportissa esitetään tiedonantajien alkuperäisiä lausumia.

Vahvistuvuus muodostuu kuvauksesta, miten aineisto on kerätty ja prosessin kulku on selkeästi kerrottu. Raportissa selvitetään lukijalle tutkielman kohde ja tarkoitus, omat sitoumukset tutkielmatyöhön, aineiston keräys, tiedot tiedonantajista sekä käydään läpi aineiston analyysi kohta kohdalta. Raportissa tehdyt tulkinnat saavat tukea toisista valmentavaa johtamista ja siihen liittyviä asioita tarkastelleista tutkimuksista.

Refleksiivisyyttä ilmentää tekijän oman minän vaikutuksesta tutkielmaan. Tutkielma on tehty tieteellisen tutkimuksen toteutusta opastavin periaattein (ks. Tuomi & Sarajärvi 2009) ja prosessi on edennyt säännöllisin ohjaustilantein. Yleistettävyyttä vahvistaa tulosten siirrettävyys. Valmentavan johtamisen avulla voidaan vaikuttaa työyhteisöjen hyvinvointiin toimialasta riippumatta. Saadut tutkielman tulokset ovat siirrettävissä eri alojen työpaikkoihin.

Luotettavuuden lisäämiseksi laadullista tutkimusta tehtäessä on oltava riittävästi aikaa. Ajan käyttö oikein suhteessa tunnollisuuteen ja uuden tiedon hankintaan on vaikeaa. Tutkielmassa käytetty kirjallisuus on valittu kokemattoman henkilön mielestä relevantisti. Vieraskielinen aineisto on aina haaste kielitaidolle, mutta lisää työhön laaja-alaisuutta ja antaa enemmän näkökulmaa valmentavaan johtamiseen. Tutkielman tekijä

joutuu pohtimaan oman kokemattomuutensa merkitystä tuloksiin, joten työskentelyssä on pyritty tarkkuuteen ja huolellisuuteen saatua aineistoa käsiteltäessä.

6.3. Tutkimustulosten hyödynnettävyys

Tutkimuksen anti voidaan todeta olevan etupäässä aiempaa tutkimusta vahvistavaa. Tutkimustuloksista kohosi esiin aiheita, joita varhaisemmissa tutkimuksissa ja kirjallisuudessa on yhdistetty valmentavaan esihenkilötyöhön. Valmentavaa johtamista koskevat kehittämismahdollisuudet voidaan jaotella saadun tutkimusaineiston ja aikaisempien tutkimusten perusteella organisaatiotason, työyhteisötason ja yksilötason tekijöihin. Varhaisemmista tutkimuksista löytyy tietoa valmentavan johtamisen muodoista ja keinoista, mutta tämän tutkimuksen annin muodostaa havainto esihenkilöiden positiivisesta ja innostuneesta asenteesta valmentavaa johtamista kohtaan omaa työtään kehittäen. Tämä tutkimusaineisto peilaa näin ollen tyypillisiä hoitoalan työyhteisöjen esihenkilötyötä.

Tutkimusaineiston perusteella organisaatiotason kehittämismahdollisuutena nousi yhdenmukaisten toimintatapojen vahvistaminen johtotasolla. Byrokratian vähentäminen ja yhtenäisen johtamistavan käyttöönotto, luopumalla johtajavaltaisesta tavasta toimia kohti valmentavaa johtamista, helpottaisi esihenkilöiden työtä. Organisaatio ei muutu valmentavaksi ylimmän johdon kehotuksesta, vaan tarvitaan esimerkillistä omaa toimintaa ja linjauksia työhön. Organisaation työtapojen selkeyttäminen ja yksinkertaistaminen ohjaisi toimintaa paremmin ja vastaisi toiminnallisiin haasteisiin selvemmin.

Tulevaisuudessa organisaatiot tulevat hyödyntämään toiminnassaan vielä enemmän kehittyvää valmentavaa johtamista. Tämän tutkimuksen tulosten pohjalta esihenkilötyön mahdollistaminen vaatii valmentamista tukevan työkuiltuurin vahvistamista työyhteisöissä. Samoin määrätietoisen johtamisen puutteet heikentävät alan vetovoimaisuutta ja houkuttelevuutta, joten valmentava esihenkilötyö nähdään tärkeänä henkilöstöhallinnon osa-alueena. Valmentavassa esihenkilötyössä voidaan erottaa omaksi osakseen henkilöstön kehittymisen suuntaamisen, kehittymistä edistävän ilmapiirin ja kulttuurin luomi-

sen, kehittämisprosessin tukemisen ja esimerkiksi valmentamisen. Kaikki nämä osat tulivat ilmi tiedonantajien haastatteluissa. Henkilöstön kehittyminen tulisikin suunnata vielä huolellisemmin valmentamisella kehittämistarpeiden ja organisaation tavoitteiden mukaisesti. Tehokkuus ja menestyminen valmentavassa johtamisessa linkittyvät voimakkaasti loogiseen visioon ja strategiaan. Organisaation systemaattinen valmentamisen kehittäminen on kulmakivi valmentavassa johtamisessa, joten esihenkilöiden tukeminen ja jatkuva koulutus on mahdollistettava. Räätelöidyillä koulutuksilla ja työkiertoilla voitaisiin vastata näihin tarpeisiin. Tämä työ vaatii pitkäjänteistä kehittämistä, mutta nyt on jo hyvä pohja luotu.

Esihenkilötyö on haastavaa, joten se vaatii jämäkkyyttä ja vahvaa sitoutumista omaan työhön. On kysyttävä itseltä, mikä on valmentavan työyhteisömme tarkoitus ja minkälaista osaavaa henkilöstöä me tarvitsemme. Tulee kuitenkin muistaa, että vastuu omasta kehittämisestä ja oppimisesta on meillä jokaisella itsellämme. Työyhteisön kulttuuri vaikuttaa tapaan miten opitaan kokemusten kautta itseohjautuvuutta ja tuodaan hiljaista tietoa käytäntöön soveltaen toimintamalleja työhön. Mallittamisen avulla voidaan tehdä näkyväksi yhteisöjen toimintakulttuurit ja niiden erityispiirteet.

6.4. Jatkotutkimushaasteet

Tässä luvussa tarkastellaan tutkimuksesta tulleita jatkotutkimushaasteita, joita työn tekijälle nousi esille sekä työn tekovaiheessa että tulosten kirjoittamisen jälkeen. Jatkotutkimushaasteet painottuvat valmentavaan johtamiseen sosiaali- ja terveydenhuollossa.

Esihenkilöiden kouluttaminen valmentavaan johtamiseen organisaation vision ja strategioiden suuntaisesti on peruslähtökohta. Jatkotutkimuksella voisi selvittää henkilökunnan näkökulmasta, miten henkilöstön kokemana valmentava johtaminen toteutuu ja mitä asioita henkilökunta pitää tärkeänä valmentavassa johtamisessa. Mielenkiintoista olisi saada tietoa myös siitä, millä keinoin tiimit kokevat osallisuutta työyhteisön kehittämistyöskentelyssä ja mikä yhtenäistäisi toimintatapoja valmentavassa johtamisessa.

Kaikki haastatellut esihenkilöt, kolmessa hierarkkisessa tasossa, kertoivat olevansa innostuneita käyttämään valmennusta johtamistyössään. Tuloksista nousi kuitenkin esiin tieto, että valmentava johtaminen ei ole vielä käytössä kaikilla organisaation tasoilla koulutuksesta huolimatta. Tarpeellista olisi tutkia, miksi ylempi esihenkilötaso ei käytä strategian mukaista valmentavaa johtamista työssään.

Tuloksista nousi yhdeksi keskeiseksi haasteeksi ajanhallinta valmentavassa johtamisessa. Jatkotutkimusta edellyttäisi myös valmentavan johtamisen tarkastelu organisaation resursseja kuluttavana ilmiönä. Organisaatiot panostavat valmentamiseen huomattavia resursseja, koska valmentaminen nähdään työyhteisöissä tärkeänä edun lähteenä. Tarpeellista olisi tutkia, mihin asti valmentamisen kehittäminen on hyödyllistä ja kannattavaa. Minkä jälkeen valmentamisen kehittäminen ei enää tuota toivottua lisäarvoa tai vastinetta siihen sijoitetuille resursseille. Tämä tutkimuskohde edellyttää myös valmentamisen mittausongelman käsittelyä.

LÄHDELUETTELO

- Aaltonen, Tapio, Heikki Pajunen & Kallu Tuominen (2011). Syty ja sytytä. Valmentavan johtamisen filosofia. 3. p. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Alasoini, Tuomo (2011). Hyvinvointia työstä. Kuinka työelämää voi kehittää kestäväällä tavalla? Helsinki: Tekes.
- Bandura, Randall P. & Paul Lyons (2017). Coaching to enhance self-regulated learning. *Human Resource Management International Digest*. 25: 4, 3–6.
- Batson, Vicki D. & Linda H. Yoder (2012). Managerial coaching: A concept analysis. *Journal of Advanced Nursing*. 68: 7, 1658–1669.
- Bennis, Warren (2009). *On Becoming a Leader*. New York: Basic Books.
- Boyatzis, Richard, Melvin Smith & Nancy Blaize (2006). Developing Sustainable leaders Through Coaching and Compassion. *Academy of Management Learning & Education*. 5: 1, 8–24.
- Carlsson, Maria & Christina Forssell (2017). *Esimies ja coaching: oivaltava coaching johtamisen työkaluna*. 3. uud.p. Helsinki: Tietosanomat Oy.
- Cauffman, Louis (2017). *Ratkaisukeskeinen coaching. Opas myönteiseen muutokseen*. Helsinki: Lyhytterapiainstituutti Oy.
- Connor, Mary & Julia Pokora (2012). *Coaching and Mentoring at Work. Developing Effective Practice. Second Edition*. Berkshire: Open University Press.
- Druskat, Vanessa U. & Jane Wheeler (2004). How to Lead a Self-Managing Team. *MIT Sloan Management Review*. 45:4, 65–71.

- Ellinger, Andrea D., Karen E. Watkins & Robert P. Bostrom (1999). Managers as Facilitators of Learning in Learning Organizations. *Human Resource Development Quarterly*. 10: 2, 105–124.
- Ellinger, Andrea D. & Robert P. Bostrom (2002). An Examination of Managers' Beliefs about their Roles as Facilitators of learning. *Management Learning*. 33: 2, 147–179.
- Ellinger, Andrea D., Robert G. Hamlin & Rona S. Beattie (2008). Behavioural indicators of ineffective managerial coaching. *Journal of European Industrial Training*, 32: 4, 240-257.
- Elo, Satu & Helvi Kyngäs (2007). The qualitative content analysis process. *Journal of Advanced Nursing*. 62: 1, 107–115.
- Eskola, Jari & Juha Suoranta (2008). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. 8. uud. p. Tampere: Osuuskunta Vastapaino.
- Etzioni, Amitai (1970). *Nykyajan organisaatiot*. Helsinki: Tammi.
- Evered, Roger D. & James C. Selman (1989). Coaching and the art of management. *Organizational Dynamics*. 18: 2, 16–32.
- Grasmann, Carolin, Franziska Schölmerich & Carsten C. Schermuly (2020). The relationship between working and client outcomes in coaching: A meta-analysis. *Human Relations*. 73: 1, 35–58.
- Greim, Erica Marie (2018). *Managerial Coaching and Manager Well-Being: Exploring the Positive and Negative Outcomes of Taking on a Coaching Role*. Dissertation. The Graduate Faculty of The University of Akron.

- Grint, Keith (2011). A history of leadership. Teoksessa: The SAGE handbook of leadership. 3–14. Edited by Alan Bryman, David Collinson, Keith Grint, Brad Jackson & MaryUhl-Bien. London: Sage.
- Gunderson, Morley & Douglas Hyatt (2001). Workplace risks and wages: Canadian evidence from Alternative Models. *Canadian Journal of Economics*. 34: 2, 377–396.
- Hall, Douglas T., Karen I. Otazo & George P. Hollenbeck (1999). Behind Closed Doors: What Really Happens in Executive Coaching. *Organizational Dynamics*. 27: 3, 39–53.
- Harisalo, Risto (2010). *Organisaatioteoriati*. 3. p. Tampere: Tampere University Press.
- Harmaja, Tiina & Kaj Hellbom (2007). Coaching-toimialan kehittyminen ja kasvu. 213–228. Teoksessa: *Coaching ja johtajuus. Valmentava ote esimiestyössä*. Toim. Mikko Räsänen. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Hart, Wayne (2005). Getting culture: Imbuing your organization with coaching behavior. *Leadership in Action*. 25: 4, 7–10.
- Hatch, Mary Jo (2006). *Organization Theory: Modern, Symbolic and Postmodern Perspectives*. Oxford: Oxford University Press.
- Heikkilä, Kirsi (2006). *Työssä oppiminen yksilön lähtökohtien ja oppimisympäristöjen välisenä vuorovaikutuksena*. Akateeminen väitöskirja. Kasvatustieteiden tiedekunta. Tampereen yliopisto.
- Heikkinen, Eija (2003). *Malli terveysalan käytännössä ja koulutuksessa ilmenevästä kateudesta*. Akateeminen väitöskirja. Oulun yliopisto. Hoitotieteen ja terveystieteiden laitoksen tutkimuskeskus. Acta Universitatis Oulunsis. D 768. Oulu.

- Helsingin kaupunki (2017). Sosiaali- ja terveystoimi. Uudistettujen sosiaali- ja terveyspalveluiden johtamisen käsikirja 2017. Luettu 17.12.2019. Lähde ei ole julkinen.
- Helsingin sosiaali- ja terveystoimen toimintakertomus (2018). Saatavissa 17.1.2020: https://www.hel.fi/static/sote/julkaisut/HKI_Sote_Toimintakertomus2018.pdf.
- Hersey, Paul & Kenneth H. Blanchard (1988). *Management and Organizational Behavior*. New Jersey: Englewood Cliffs.
- Heslin, Peter A., Don Vandewalle & Gary P. Latham (2006). Keen to help? Managers' implicit person theories and their subsequent employee coaching. *Personnel Psychology*. 59: 4, 871–902.
- Hirsjärvi, Sirkka & Helena Hurme (2008). *Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Gaudeamus University Press.
- Hirsjärvi, Sirkka (2013). Metodologiset ja teoreettiset lähtökohdat. Teoksessa: *Tutki ja kirjoita*. 123–166. 15. uud. p. Toim. Sirkka Hirsjärvi, Pirkko Remes & Paula Savjavaara. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Hirvihulta, Harri (2006). *Coaching – valmenna ja sparraa menestykseen*. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Hujala, Anneli (2008). *Johtamisen moniäänisyys. Johtaminen vuorovaikutuksena ja puhuntana hoivayrityksissä*. Akateeminen väitöskirja. Terveystoimen ja –talouden laitos. Kuopion yliopisto.
- Huotari, Päivi (2009). *Strateginen osaamisen johtaminen kuntien sosiaali- ja terveystoimessa. Neljän kunnan sosiaali- ja terveystoimen esimiesten käsityksiä strategisesta osaamisen johtamisesta*. Akateeminen väitöskirja. Tampereen yliopisto.

- Huuhka, Maisa (2010). Luovan asiantuntijaorganisaation johtaminen. Helsinki: Talentum.
- Hyppänen, Riitta (2013). Esimiesosaaminen. Liiketoiminnan menestystekijä. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Hyrkäs, Elina (2009). Osaamisen johtaminen Suomen kunnissa. Akateeminen väitöskirja. Acta Universitatis Lappeenrantaensis 338. Lappeenranta: Lappeenrannan teknillinen yliopisto. Kauppatieteiden tiedekunta.
- International Coach Federation 2020. Saatavissa 10.02.2020: <https://coachfederation.org>.
- Isosaari, Ulla (2006). Vallankäyttö terveydenhuollon yksiköissä: Lähijohtaminen organisaation valtajärjestelmän näkökulmasta. *Premissi* 1, 45–50.
- Janhonen, Minna (2010). Tiedon jakaminen tiimityössä. Akateeminen väitöskirja. Helsingin yliopisto. Valtiotieteellinen tiedekunta. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Janhonen, Sirpa & Merja Nikkonen (2003). Laadullinen tutkimusmetodologia hoitotieteellisen tiedon tuottamisessa. Teoksessa: Laadulliset tutkimusmenetelmät hoitotieteessä. 2. uud. p. 7–20. Toim. Sirpa Janhonen & Merja Nikkonen. Helsinki: WSOY.
- Juuti, Pauli (2006). Organisaatiokäyttäytyminen. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Otava.
- Kanste, Outi (2011). Johtajuuden yhteys hoitohenkilöstön työasenteisiin ja työhyvintointiin. *Tutkiva Hoitotyö* 9: 2, 30–36.
- Kantanen, Kati, Tarja Suominen, Sirpa Salin & Päivi Åstedt-Kurki (2011). Kirjallisuuskatsaus hoitotyön johtajien johtamisosaamisesta. *Hoitotiede* 23: 3, 185-196.

- Karjalainen, Merja (2010). Ammattilaisten käsityksiä mentoroinnista työpaikalla. Akateeminen väitöskirja. Jyväskylä studies in education, psychology and social research 388. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- Kim, Sewon, Toby M. Egan, Woosung Kim & Jaekyum Kim (2013). The Impact of Managerial Coaching Behavior on Employee Work-Related Reactions. *Journal of Business and Psychology* 28: 3, 315-330.
- Kivinen, Tuula (2008). Tiedon ja osaamisen johtaminen terveydenhuollon organisaatioissa. Knowledge Management in Health Care Organizations. Akateeminen väitöskirja. Terveystalouden ja taloudenlaitos. Kuopio: Kuopion yliopiston julkaisu.
- Koivuniemi, Tiina (2004). Henkilöstövoimavarojen moninaisuus, muutos ja johtaminen kuntasektorilla. Henkilöstötilinpäätöksillä ja kehittämishankkeilla hyvää henkilöstötyötä. Akateeminen väitöskirja. Tampereen yliopisto. Kasvatustieteen laitos. Tampere.
- Kowalski, Karren & Colleen Casper (2007). The Coaching Process: An Effective Tool for professional Development. *Nursing Administration Quarterly*. 31: 2, 171–179.
- Kukko, Marianne & Antti Ainamo (2004). Tietämyksen hallinta kasvuyrityksessä. *Hallinnon tutkimus* 23: 1, 48–61.
- Kuula, Arja (2006). Tutkimusetiikka. Aineistojen hankinta, käyttö ja säilytys. Tampere: Vastapaino.
- Kylmä, Jari & Taru Juvakka (2007). Laadullinen terveystutkimus. Helsinki: Edita.
- Kylmä, Jari, Marja-Liisa Rissanen, Eila Laukkanen, Merja Nikkonen, Taru Juvakka & Tarja Isola (2008). Aineistolähtöisellä sisällönanalyysillä tietoa hoitotyön kehit-

tämiseen. Esimerkkinä syöpää sairastavan nuoren vanhemman toivon vahvistaminen. Tutkiva Hoitotyö 6: 2, 23–29.

Kyngäs, Helvi & Liisa Vanhanen (1999). Sisällön analyysi. *Hoitotiede* 11: 1, 3–12.

Kyngäs, Helvi, Satu Elo, Tarja Pölkki, Maria Kääriäinen & Outi Kanste (2011). Sisällönanalyysi suomalaisessa hoitotieteellisessä tutkimuksessa. *Hoitotiede* 23: 2, 138–148.

Laaksonen, Hannele, Jouni Niskanen, Seija Ollila & Aija Risku (2005). Lähijohtamisenperusteet terveydenhuollossa. Helsinki: Edita Prima.

Laaksonen, Hannele, Jouni Niskanen & Seija Ollila (2012). Lähijohtamisenperusteet terveydenhuollossa. Helsinki: Edita Prima.

Lammintakanen, Johanna (2015). Henkilöstö voimavarana – osaaminen johtamisen haasteena.. Teoksessa: Sosiaali- ja terveysjohtaminen. 237–258. Toim. Sari Risänen & Johanna Lammintakanen. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Lankinen, Paavo., Miettinen, Asko. & Sipola, Veikko. 2004. Kehitä osaamista - hyödynnä kokemusta. Helsinki: Talentum.

Lappalainen, Kari (2018). Terveydenhuollon hallinnan muutosajureista. *Finnish Journal of eHealth and eWelfare*. *FinJeHeW* 2018: 10, 60–78. Saatavissa 5.1.2020: <https://journal.fi/finjehew/article/view/65423>.

Latvala, Eila & Liisa Vanhanen-Nuutinen (2003). Laadullisen hoitotieteellisen tutkimuksen perusprosessi: Sisällönanalyysi. Teoksessa: Laadulliset tutkimusmenetelmät hoitotieteessä. 21–43. Toim. Sirpa Janhonen & Merja Nikkonen. Helsinki: WSOY.

- Lehtonen, Teemu J. (2002). Organisaation osaamisen strateginen hallinta. Väitöskirja. Acta Universitatis Tamperensis 867. Tampereen yliopisto. Kasvatustieteen laitos. Tampere.
- Lengnick-Hall, Cynthia. A. & Mark L. Lengnick-Hall (2006). HR, ERP and knowledge for competitive advantage. *Human Resource Management* 45: 2, 179–194.
- Luoma, Mikko & Sari Salojärvi (2007). Coachilla menestykseen – Tulevaisuuden luopavain johdon kehittämisen menetelmä. 21–38. Teoksessa: Coaching ja johtajuus. Valmentava ote esimiestyössä. Toim. Mikko Räsänen. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Lämsä, Anna-Maija & Taru Hautala (2005). Organisaatiokäyttäytymisen perusteet. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Martela, Frank & Karoliina Jarenko (2014). Sisäinen motivaatio. Tulevaisuuden työssä tuottavuus ja innostus kohtaavat. Eduskunnan tulevaisuusvaliokunnan julkaisu 3/2014. Helsinki: Eduskunta.
- Martela, Frank & Karoliina Jarenko (2016). Draivi. Voiko sisäistä motivaatiota johtaa? Helsinki: Talentum.
- Martela, Frank & Karoliina Jarenko (2017). Itseohjautuvuus tulee, oletko valmis? Teoksessa: Itseohjautuvuus. Miten organisoitua tulevaisuudessa? 9–32. Toim. Frank Martela & Karoliina Jarenko. Helsinki: Alma Talent.
- Maslow, Abraham (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review* 50: 4, 370–396.
- McCarthy, Grace & Julia Milner (2013). Managerial coaching: challenges, opportunities and training. *The Journal of Management Development* 32: 7, 768–779.

- McComb, Christiaan (2012). Developing coaching culture: are your managers motivated coaches? *Industrial and Commercial Training* 44: 2, 90–93.
- Metsämuuronen, Jari (2008). Laadullisen tutkimuksen perusteet. Metodologia-sarja 4. 3. uud. p. Helsinki: International Methelp Ky.
- Mielonen, Jari (2011). Making Sense of shared Leadership. A case study of leadership processes and practices without formal leadership structure in the team context. Väitöskirja. Acta Universitatis Lappeenrantaensis 451.
- Mäkinen, Olli (2006). Tutkimuseetiikan ABC. Helsinki: Tammi.
- Narinen, Arja (2000). Terveysthuollon osastonhoitajan työn sisältö tällä hetkellä ja tulevaisuudessa. Tutkimus perusterveydenhuollon ja erikoissairaanhoidon osastonhoitajien sekä ylihoitajien mielipiteistä. Väitöskirja 1:2000. Helsingin yliopisto. Yleislääketieteen ja perusterveydenhuollon osasto. Helsinki.
- Neale, Stephen, Lisa Spencer-Arnell & Liz Wilson (2011). Emotional Intelligence Coaching. Improving Performance for Leaders, Coaches and the Individual. London: Kogan Page Limited.
- Niitamo, Pertti (2001). Työhaastattelu: henkilöarviointi työhönnotossa ja työuralle. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Nikkilä, Juhani & Leena Paasivaara (2008). Arjen johtajuus. Rutiinijohtamisesta tulkitattaitoon. Helsinki: Suomen sairaanhoitajaliitto.
- Nurmeksela, Anu, Marita Koivunen, Paula Asikainen & Maija Hupli (2011). Kehityskeskustelut hoitotyön johtamisen tukena. *Tutkiva Hoitotyö* 9: 4, 23–31.
- Ollila, Seija (2006). Osaamisen strategisen johtamisen hallinta sosiaali- ja terveysalan julkisissa ja yksityisissä palveluorganisaatioissa. Johtamisosaamisen ulottuvuu-

det työnohjauksellisena näkökulmana. Acta wasaensia No 156. Sosiaali- ja terveyshallinto I. Universitas Wasaensis. Vaasa.

Opetus- ja kulttuuriministeriö (22.5.2019). Ministeri Grahn-Laasonen EU:n koulutusneuvostossa: Jatkuva oppiminen Suomen EU-puheenjohtajuuskauden tavoitteeksi. Saatavissa 5.2.2020: <https://minedu.fi/ajankohtaista>.

Otala, Leenamajja & Tiina Mäki (2017). Palvelut uudistuvat ja johtaminen muuttuu sote-alalla. Teoksessa: Itseohjautuvuus. Miten organisoitua tulevaisuudessa? 265–285. Toim. Frank Martela & Karoliina Jarenko. Helsinki: Alma Talent.

Paju, Sami (2017). Kompleksinen maailma vaatii ketterää organisoitumista. Teoksessa: Itseohjautuvuus. Miten organisoitua tulevaisuudessa? 33–48. Toim. Frank Martela & Karoliina Jarenko. Helsinki: Alma Talent.

Passmore, Jonathan & Annette Fillery-Travis (2011). A Critical Review of Executive Coaching Research: A Decade of Progress and what's to come. *An International Journal of Theory, Research and practice* 4: 2, 70–88.

Parpei, Ria (2008). Business Coaching itsesäätelyn kehityksinterventiona. Helsinki University of Technology. Department of Industrial Engineering and Management. Doctoral Dissertation series 2008/4.

Parviainen, Antti & Elina Parviainen (2017). Menestyvä joukkue. Onnistu valmentavana esimiehenä. Porvoo: Antti Parviainen.

Peterson, David B. & Bobbie Little (2005). Invited Reaction: Development and Initial Validation of an Instrument Measuring Managerial Coaching Skill. *Human Resource Development Quarterly*. 16: 2, 179–184.

- Pietarinen, Juhani (2002). Eettiset perusvaatimukset tutkimustyössä. Teoksessa: Tutkijan eettiset valinnat. 59–63. Toim. Sakari Karjalainen, Veikko Launis, Risto Pelkonen & Juhani Pietarinen. Helsinki: Gaudeamus.
- Piili, Marjut (2006). Esimiestyön avaimet - Ihmisen kohtaaminen ja ohjaaminen. Helsinki: Tietosanoma Oy.
- Pirnes, Unto (1989). Kehittyvä johtajuus. Aavaranta-sarja, n:o 10. Helsinki: Otava.
- Pohjanheimo, Esa (2015). Työyhteisön vuosi – Sosiaalipsykologinen selviytymisopas. Talentum: Helsinki.
- Rekalde, Izaskun, Jon Landeta & Eneka Albizu (2015). Determining factors in the effectiveness of executive coaching as a management development tool. *Management Decision*. 53: 8, 1677–1697.
- Rissanen, Sari & Anneli Hujala (2015). Sosiaali- ja terveydenhuollon johtamisen lähtökohdat. Teoksessa: Sosiaali- ja terveysjohtaminen. 81–104. Toim. Sari Rissanen & Johanna Lammintakanen. 2. uud. p. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Ristikangas, Marjo-Riitta & Leni Grünbaum (2016). Valmentava esimies. Onnistumista palvelevat positiot. Helsinki: Talentum Pro.
- Ristikangas, Marjo-Riitta & Vesa Ristikangas (2018). Valmentava johtajuus. 6. p. Helsinki: Alma Talent Oy.
- Ropo, Arja (2011). Johtajuuden ilmiö – Johtajaominaisuuksista kokemuksellisiin konstruktioihin. Teoksessa: Suomalainen hallinnon tutkimus. Mistä, mitä, minne? 191–217. Toim. Turo Virtanen, Pertti Ahonen, Antti Syväjärvi, Pirkko Vartiainen, Juha Vartola & Jari Vuori. Tampere: Tampere University Press.

- Ronthy-Österberg, Marika & Suzanne Rosendahl (2004). Kehityskeskustelun opas. Porvoo: WS Bookwell Oy.
- Saksi, Jukka (2013). Johtajat toimialamurroksen keskiössä. Suomalaisen finanssialan ylimmän johdon selontekoja johtajuudesta. Väitöskirja. Jyväskylä studies in business and economics 135. University of Jyväskylä.
- Salminen, Hanna & Merja Miettinen (2012). Ammatillisen osaamisen kehittäminen – ikääntyvien ja nuorien hoitajien näkökulma. Tutkiva Hoitotyö 10: 1, 4–12.
- Salminen, Jari (2014). Uuden esimiehen kirja – Tulevaisuuden johtajalle. Helsinki: J-Impact Oy.
- Salovaara, Perttu (2017). Monikollinen johtajuus: Kuinka organisoida itseohjautuvuutta. Teoksessa: Itseohjautuvuus. Miten organisoitua tulevaisuudessa? 49–78. Toim. Frank Martela & Karoliina Jarenko. Helsinki: Alma Talent.
- Sarala, Urpo & Anita Sarala (2009). Oppiva organisaatio - oppimisen, laadun ja tuottavuuden yhdistäminen. 9. painos. Helsinki: Gaudeamus.
- Scott, Richard (2003). Organizations: Rational, Natural and Open Systems. New Jersey: Prentice-Hall.
- Seeck, Hannele (2008). Johtamisopit Suomessa. Taylorismista innovaatioteorioihin. Helsinki: Gaudeamus.
- Silén, Timo (2006). Johtamisen ja strategisen ajattelun näkökulmia. Helsinki: Yliopistopaino.
- Sosiaali- ja terveysministeriö (2008). Sosiaali- ja terveydenhuollon kansallinen kehittämissuunnitelma. KASTE 2008-2011. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2008:6. Helsinki.

- Starr, Julie (2002). *The Coaching Manual. The Definitive Guide to the Process, Principles and Skills of Personal Coaching*. London: Pearson Education.
- Sydänmaanlakka, Pentti (2006). *Älykäs johtajuus. Ihmisten johtaminen älykkäässä organisaatiossa*. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Sydänmaanlakka, Pertti (2009). *Jatkuva uudistuminen. Luovuuden ja innovatiivisuuden johtaminen*. Helsinki: Talentum Oyj.
- Syvänen, Sirpa (2003). *Työn paineet ja puuttumattomuuden kustannukset. Tutkimus sisäisen tehottomuuden lähteistä ja vaikutuksista, esimerkkikohteena kuntien sosiaalitoimen vanhuspalveluja tuottavat työyhteisöt*. Acta Universitatis Tamperensis 942. Akateeminen väitöskirja. Tampere: Tampereen yliopisto.
- Theeboom, Tim, Bianca Beersma & Annelies E. M. van Vianen (2013). Does coaching work? A meta-analysis on the effects of coaching on individual level outcomes in an organizational context. *The Journal of Positive Psychology. Dedicated to Furthering Research and Promoting Good Practice* 9: 1, 1–18
- Thite, Mohan (2004). Strategic positioning of HRM in knowledge-based organizations. *The Learning Organization* 11:1, 28–44.
- Toimialan esittely. Saatavissa 14.12.2019: <https://www.hel.fi/sote/fi/esittely/>.
- Tukia, Helena, Tuula Kivinen & Helena Taskinen (2007). Knowledge Management diskurssina suomalaisessa terveydenhuoltoalan tieteellisissä ja ammatillisissa lehdissä. *Hallinnon Tutkimus* 26:1, 34–49.
- Tuomi, Jouni & Anneli Sarajärvi (2009). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. 6. uud. p. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

- Turunen, Teemu (2012). Työorientaatiot muutoksessa? Suomalaisten palkansaajien työhön ja organisaatioon sitoutuminen sekä työhön kohdistuvat odotukset eurooppalaisessa vertailussa. Akateeminen väitöskirja. Sosiaalitieteiden laitoksen julkaisuja 2012:4. Helsinki: Helsingin yliopisto.
- Törmälä, Ville, Jari Markkanen & Tero Kadenius (2015). Uusi ajattelu – uusi johtaminen. Helsinki: Suomen Liikekirjat.
- Vartola, Juha (2011). Suomalaisen julkisen hallinnon tutkimuksen juuria etsimässä. Teoksessa: Suomalainen hallinnon tutkimus. Mistä, mitä, minne? 25–72. Toim. Turo Virtanen, Pertti Ahonen, Antti Syväjärvi, Pirkko Vartiainen, Juha Vartola & Jari Vuori. Tampere: Tampere University Press.
- Viitala, Riitta (2002). Osaamisen johtaminen esimiestyössä. Väitöskirja. Acta Wasaensia No109. Liiketaloustiede. Universitas Wasaensis. Vaasa: Vaasan yliopisto.
- Viitala, Riitta (2007). Esimiehestä coach. Teoksessa: Coaching ja johtajuus. Valmentava ote esimiestyössä. 77–97. Toim. Mikko Räsänen. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Viitala, Riitta (2008). Johda osaamista. Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Inforviestintä. Saatavissa 17.12.2019: https://www.researchgate.net/publication/275097041_Johda_osaamista_Osaamisen_johtamisen_teorianta_kaytantoon.
- Viitala, Riitta & Eila Jylhä (2013). Liiketoimintaosaaminen. Menestyvän yritystoiminnan perusta. 6.-7. uud.p. Helsinki: Edita.
- Vilka, Hanna (2015). Tutki ja kehitä. 4. uud. p. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Wageman, Ruth (2001). How Leaders Foster Self-Managing Team Effectiveness: Design Choices Versus Hands-on Coaching. *Organization Science* 12: 5, 559-577.

- Wasylyshyn, Karol (2003). Executive Coaching: An Outcome Study. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research* 55: 2, 94–106.
- Whitmore, John (2004). *Coaching for performance: GROWing People, Performance and Purpose. People skills for professionals*. London: Nicholas Brealey Publishing.
- Whitmore, John (2017). *Coaching for Performance. The principles and practice of coaching and leadership fully revised 25th anniversary edition*. London: Nicholas Brealey Publishing.
- Wink, Heini (2007). *Kehityskeskustelu dialogina ja diskursiivisina puhekäytäntöinä. Akateeminen väitöskirja. Tampereen yliopisto. Kasvatustieteiden laitos. Tampere*.
- Wolmesjö, Maria (2005). *Ledningsfunktion i omvandling. Om förändringar av yrkesrollen för första linjens chefer inom den kommunala äldre- och handikappomsorgen*. Lunds Universitet. Socialhögskolan. Lund.
- Woo, Hyung Rok (2017). Exploratory Study Examining the Joint Impacts of Mentoring and Managerial Coaching on Organizational Commitment. *Sustainability* 9: 2, 181.
- Wren, Daniel A. (2005). *The History of Management Thought*. 5. edition. Hoboken: John Wiley & Sons.
- Yukl, Gary (2013). *Leadership in organizations*. Eight edition. Essex: Pearson Education Limited.
- Åberg, Leif (2006). *Johtamisviestintää! Esimiehen ja asiantuntijan viestintäkirja*. Helsinki: Inforviestintä.



Helsingin kaupunki
 Sosiaali- ja terveystoimiala
 Sairaala-, kuntoutus- ja hoivapalvelut -
 palvelukokonaisuus
 Etelän palvelualue



Pöytäkirjanote

1 (2)

03.05.2019

Liite 1a. Tutkimuslupa.

Palvelualueen johtaja

Marjo Kytö
 Seilimäki 20 H 25
 02180 Espoo

**8 §****Tutkimuslupahakemus HEL 2019-004877**

HEL 2019-004877 T 13 02 01

Päätös

Etelän palvelualueen johtaja päätti myöntää tutkimusluvan Marjo Kytön tutkimuslupahakemukselle "Esimies valmentavana johtajana" (Pro Gradu). Yhteyshenkilö on kotihoitopäällikkö Pia-Maria Grönqvist. Tutkimuslupa on voimassa 31.9.2020 saakka.

Päätöksen perustelut ja ehdot

Opinnäytetyön tarkoituksena on tuottaa tietoa ja kuvata esimiesten näkemyksiä valmentavasta johtamisesta sekä kehittää esimiesten valmentavaa johtamista. Tutkimusaineisto kerätään puolistrukturoidulla haastattelulla. Haastateltavat rekrytoidaan yhteyshenkilön kautta. Haastateltavilta pyydetään kirjallinen suostumus. Haastattelut nauhoitetaan ja litteroidaan. Analyysimenetelmänä käytetään sisällön analyysiä. Tutkimusaineisto säilytetään tietoturvallisesti ja hävitetään tutkimuksen valmistuttua.

Tutkimuslupaan sovelletaan seuraavia ehtoja:

Tutkimusraportista ei saa olla tunnistettavissa tutkimukseen osallistuneita henkilöitä.

Tutkimuksesta ei tule koitua kustannuksia sosiaali- ja terveystoimelle.

Tutkija sitoutuu noudattamaan EU:n yleisen tietosuojasetuksen, tietosuojalain 1050/2018 sekä muun voimassa olevan lainsäädännön tutkijalle asettamia vaatimuksia.

Tutkija saapuu pyydettyä maksutta esittelemään tutkimuksen tuloksia Helsingin sosiaali- ja terveystoimeen.

Postiosoite
 PL 6000
 00099 HELSINGIN KAUPUNKI
 sosiaalijaterveys@hel.fi

Käyntiosoite
 Toinen linja 4 A
 Helsinki 53
 www.hel.fi/sote

Puhelin
 +358 9 310 5015
Faksi
 +358 9 310 42504

Y-tunnus
 0201256-8

Tilinro
 FI1880001200052430
Alv.nro
 FI02012566



Helsingin kaupunki
 Sosiaali- ja terveystoimiala
 Sairaala-, kuntoutus- ja hoivapalvelut -
 palvelukokonaisuus
 Etelän palvelualue

Pöytäkirjanote

2 (2)

03.05.2019 Liite 1b. Tutkimuslupa.

Palvelualueen johtaja

Sähköinen tutkimusraportti tai sen osoite toimitetaan sosiaali- ja terveystoimialan käyttöön osoitteella: helsinki.kirjaamo@hel.fi.

Lisätiedot

Anna-Katriina Tiili, kehittämissuunnittelija, puhelin: 310 43444
 anna-katriina.tiili(a)hel.fi

Liitteet

- | | |
|---|--------------------------------|
| 1 | Tutkimuslupahakemus |
| 2 | Tutkimussuunnitelma |
| 3 | Tutkimuslupahakemus, täydennys |

Muutoksenhaku

Oikaisuvaatimusohje, sosiaali- ja terveyslautakunta

Otteet

Ote	Otteen liitteet
Hakija	Oikaisuvaatimus, sosiaali- ja terveydenhuollon asiakasmaksupäätös, sote
Yhteyshenkilö	Liite 1
	Liite 2
	Liite 3

Pöytäkirjanote on lähetetty asianosaiselle 22.5.2019.

Palvelualueen johtaja

Arja Peiponen
 etelän palvelualueen johtaja

Arvoisa haastatteluun osallistuja

Olen Marjo Kytö ja opiskelen Vaasan yliopistossa johtamisen yksikössä sosiaali- ja terveyshallintotieteen maisteriopintoja. Teen parhaillaan opintoihini liittyvää pro gradu -tutkimusta, joka toteutetaan Etelän palvelualueella. Tutkimuksen aiheena on esimiesten valmentava johtaminen. Tutkimuksen tuloksia voidaan käyttää esimiesten työvälineenä käytännön hoitotyön johtamisessa ja toiminnan kehittämisessä.

Kerään tutkimukseeni liittyvää aineistoa yksilöhaastatteluin temahaastattelumenetelmällä. Haastattelu käsittää kysymyksiä valmentavan johtamisen merkityksestä ja tavoitteista, arjen käytännöistä valmentavassa johtamisessa, työvälineistä, omien taitojen kehittämisestä ja haasteista sekä onnistumisista valmentavassa johtamisessa.

Vastauksenne ovat täysin luottamuksellisia eikä osallistujaa voi tunnistaa tutkimusraportista. Tutkimusaineisto säilytetään lukitussa laatikossa aineiston keruun ja analyysin ajan, eikä kellään muulla ole mahdollisuutta päästä käsiksi siihen. Nauhoitetut haastattelut tuhoetaan, kun aineisto on saatu puretuksi ja auki kirjoitetuksi. Aineisto tuhoetaan kokonaisuudessaan tutkimuksen valmistuttua. Haastatteluun osallistuminen on vapaaehtoista ja sen voi keskeyttää missä vaiheessa vain, jos haastateltava niin kokee. Olisin hyvin kiitollinen osallistumisestanne haastatteluun, sillä arvostan jokaisen haastateltavan henkilökohtaisia mielipiteitä tutkimuksen kohteena olevasta aiheesta. Vastaan mielelläni haastattelua ja tutkimusta koskeviin kysymyksiin.

Esitän parhaimmat kiitokseni haastatteluun osallistumisesta.

Marjo Kytö p. 040 7594905, sähköposti: marjo.kyto@pp.inet.fi

Liite 3. Tutkimustehtävät ja teemahaastattelukysymykset.

1. Valmentava johtaminen käsitteenä ja ilmiönä

- Mitä valmentaminen mielestäsi on?
- Mitä ymmärrät valmentavalla johtamisella?
- Mitä valmentava johtaminen mielestäsi merkitsee?
- Miten valmentava johtaminen näkyy organisaation strategiassa?
- Mitä tavoitteita sinulla esimiehenä on valmentavassa johtamisessa?
- Mitkä ovat suurimmat haasteet valmentavassa johtamisessa?
- Mikä on kaikkein tärkeintä valmentavassa johtamisessa?
- Mitä käytännössä teet ja mitä välineitä käytät valmentavassa johtamisessa?

2. Valmentavaa johtamista edistävät tekijät

- Miten esimiehenä kehität taitojasi valmentavassa johtamisessa?
- Millaisia onnistumisia esimiehenä olet kokenut valmentavassa johtamisessa?
- Mitkä henkilökohtaiset tekijät edistävät valmentavaa johtamista?
- Mitkä tekijät organisaatiossa edistävät valmentavaa johtamista?
- Mitkä tekijät työyhteisössä edistävät valmentavaa johtamista?

3. Valmentavaa johtamista estävät tekijät

- Missä et ole onnistunut esimiehenä valmentavassa johtamisessa?
- Mitkä henkilökohtaiset tekijät estävät valmentavaa johtamista?
- Mitkä tekijät organisaatiossa estävät valmentavaa johtamista?
- Mitkä tekijät työyhteisössä estävät valmentavaa johtamista?

Liite 4. Taustatietolomake.

Koulutus:

Opistotason erikoistumisopinnot

Ammattikorkeakoulu

Yliopistokoulutus

Muu hallinnollinen koulutus

Mikä? _____

Sukupuoli:nainen mies **Syntymävuosi:** _____**Työkokemus esimiehenä vuosina:** _____**Työkokemus sosiaali- ja terveydenhuollossa vuosina:** _____**Muu esimieskokemus:**
