Vaasan yliopisto
UNIVERSITY OF VAASA

Reetta Lasanen

Valmentava esihenkilötyö sairaalaorganisaatiossa ja moniesihenkilömallissa

Johtamisen akateeminen yksikkö
Pro gradu -tutkielma
Sosiaali- ja terveyshallintotiede

Vaasa 2025

VAASAN YLIOPISTO
Johtamisen akateeminen yksikkö
Tekijä: Reetta Lasanen
Tutkielman nimi: Valmentava esihenkilötyö sairaalaorganisaatiossa ja moniesihenkilömallissa
Tutkinto: Hallintotieteiden maisteri
Oppiaine: Sosiaali- ja terveyshallintotiede
Työn ohjaaja: Tomi Niemi
Valmistumisvuosi: 2025 **Sivumäärä:** 113

TIIVISTELMÄ:
Sosiaali- ja terveysministeriöllä on käynnissä hallitusohjelmaan perustuva Hyvän työn -ohjelma vuosille 2024–2027, jonka tavoitteena on luoda edellytykset sote- ja pelastusalan henkilöstön riittävyyteen alojen veto- ja pitovoimaa lisäämällä esimerkiksi henkilöstön tarpeet huomioivalla ja osallistavalla johtamisella. Yksi tällainen johtamisen tapa on valmentava johtaminen, joka on Suomessa useilla hyvinvointialueilla ja Helsingin ja Uudenmaan sairaanhoitopiirissä (HUS) otettu osaksi johtamisjärjestelmää. HUSissa toteutettava johtamisen arvioinnin työolobarometri on paljastanut henkilöstömäärän olevan yhteydessä työtyytyväisyyteen. Myös valmentavan johtamisotteen toteuttamisen tiedetään olevan mahdotonta, jos johtajalla on suuri määrä henkilöstöä. HUSissa vuonna 2023 tehdyn esihenkilötyön edellytysten parantamiseen liittyvässä projektissa yhdeksi toimenpide-ehdotukseksi työtyytyväisyyden lisäämiseen on annettu henkilöstömäärän rajaaminen ottamalla käyttöön esihenkilöiden tiimityöskentelymalli.

Tämän pro gradu -tutkielman tavoitteena oli selvittää, kuinka valmentava johtajuus soveltuu johtamistapana julkisen terveydenhuollon sairaalaorganisaatioon, joissa organisaatiorakenne on perinteisesti ollut byrokratia. Tavoitteena oli myös selvittää, miten valmentava johtaminen toteutuu terveydenhuollon organisaatiossa ja tilanteessa, jossa johtajuus on jaettu osastonhoitajien kesken. Tutkielman tarkoituksena oli kuvata kolmen osastonhoitajan johtamismallissa työskentelevien osastonhoitajien kokemuksia valmentavan johtajuuden toteuttamisesta sekä sen mahdollisuuksista ja haasteista sairaalaorganisaatiossa ja moniesihenkilömallissa.

Tämä tutkielma on laadullinen tutkimus, jonka empiirinen aineisto on kerätty verkkovälitteisesti syvähaastattelumenetelmän keinoin. Syvähaastatteluaineisto on analysoitu aineistolähtöisellä sisällönanalyysillä. Analyysissä on abduktiivinen ote, sillä saatua aineistoa on tulkittu teoriasta muodostuneen esiymmärryksen kautta. Aineiston analyysin tuloksena syntyi kolme kokoavaa luokkaa, jotka ovat valmentava johtaminen sairaalaorganisaatiossa, organisatorinen tuki valmentavan johtamisen toteuttamiselle ja valmentava johtaminen sairaalaorganisaatiossa moniesihenkilömallissa.

Tämän tutkimuksen mukaan valmentava johtaminen johtamisen tapana voi olla sellainen tapa johtaa, mitä nykypäivän työelämässä johtamiselta odotetaan. Terveydenhuollon organisaatioissa sen toteuttaminen vaatii organisaatiolta halua uudistaa koko johtamisjärjestelmää ja vähentää turhia rajoittavia rakenteita. Osastonhoitajilla on monipuolisesti tietoa valmentavasta johtamisesta, ja he pyrkivät toteuttamaan työssään sen periaatteita. Valmentavan johtamistavan toteuttamiseen toivotaan tukea ja koulutusta. Moniesihenkilömalli voi toimia valmentavan johtamistavan mahdollistajana, mutta tällä hetkellä osastonhoitajatiimien välinen kumppanuuksien syntyminen on kesken.

AVAINSANAT: valmentava johtaminen, terveydenhuolto, sairaalaorganisaatio, osastonhoitaja, jaettu johtajuus, moniesihenkilömalli

Sisällys

1 Johdanto 6

1.1 Tutkielman tausta 6

1.2 Tutkielman tavoite ja tutkimuskysymykset 9

1.3 Tutkielman rakenne 10

2 Valmentava johtaminen 12

2.1 Johtajuuden muutostarve 12

2.2 Moninainen tausta ja käsitteen määrittelyn haasteellisuus 14

2.3 Valmentamisen käsite ja ideologia osaksi johtamisajattelua 17

2.4 Valmentavan johtaminen johtamisfilosofiana 19

2.5 Organisatoriset tekijät ja valmentava johtajuus 22

2.6 Perinteisestä johtajasta valmentavaksi esihenkilöksi 23

2.7 Valmentava esihenkilörooli 25

2.8 Valmentava johtaminen käytännössä: mahdollisuudet, haasteet ja muutoksen voima 30

3 Murtaako valmentava johtajuus sairaalaorganisaation tarpeettoman hierarkian? 35

3.1 Johtamisoppien historia ja niiden vaikutus terveydenhuollon johtamiseen 35

3.2 Julkisen terveydenhuollon johtaminen ja sen muutos 38

3.3 Valmentava johtaminen ja julkinen terveydenhuollon johtaminen 43

3.4 Esihenkilötyö sairaalaorganisaatiossa 45

3.5 Yhteisjohtajuus terveydenhuollossa 48

4 Menetelmä ja aineisto 51

4.1 Laadullinen tutkimus 51

4.2 Tutkielman käytännön toteutus HUSissa 52

4.3 Aineistonkeruumenetelmänä verkkovälitteinen syvähaastattelu 53

4.4 Tutkielman aineisto 55

4.5 Aineistolähtöinen sisällönanalyysi 57

5 Tulokset 61

5.1 Valmentava johtaminen sairaalaorganisaatiossa 62
5.1.1 Valmentava johtaminen osastonhoitajan toimintana 62
5.1.2 Valmentavan johtamisen hyödyt sairaalaorganisaatiossa 67
5.1.3 Valmentavan johtamisen haasteet sairaalaorganisaatiossa 69
5.2 Organisatorinen tuki valmentavan johtamisen toteuttamiselle sairaalaorganisaatiossa 75
5.3 Valmentava johtaminen sairaalaorganisaatiossa moniesihenkilömallissa 77
5.3.1 Moniesihenkilömallin nykytila ja mahdollisuudet valmentavan johtamisen toteuttamiselle 77
5.3.2 Moniesihenkilömallin haasteet valmentavan johtamisen toteuttamiselle 79
6 Johtopäätökset ja pohdinta 83
6.1 Valmentavan johtamistavan soveltuvuus terveydenhuollon organisaatioon 84
6.2 Valmentavan johtamistavan nykytila osastonhoitajan käytännön työssä ja moniesihenkilömallissa 90
6.3 Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys 95
6.4 Pohdinta ja jatkotutkimusaiheet 97
Lähteet 100
Liite. Tiedote ja suostumus tutkittaville 111

Kuvat

Kuva 1. Tutkimusaineiston sisällönanalyysin perusteella muodostuneet tutkimustulokset 61

Kuviot

Kuvio 1. Johtajan käyttäytymisen ulottuvuudet ja tehtäväalueet Ellingeriä ja muita (1999, s. 115) mukaillen. 27

Kuvio 2. Valmentavan johtajuuden johtajaroolit ja tehtävät 29

Kuvio 3. Valmentavan esihenkilön tehtävät HUSin määritelmää mukaillen 47

Taulukot

Taulukko 1. Vertailutaulukko: Johtaja valmentajana, johdon valmennus ja muodollinen mentorointi 18

Taulukko 2. Tutkimusaineiston ominaisuudet 56

Taulukko 3. Esimerkki aineiston analysoinnista: alkuperäiset ilmaukset, pelkistäminen ja muodostetut alaluokat. 58

Taulukko 4. Esimerkki aineiston jatkoanalysoinnista ja kokoavien luokkien muodostuminen. 60

1 Johdanto

1.1 Tutkielman tausta

Johtamiseen kohdistuu tällä hetkellä uudistumisen paine. Aiemmin työmotivaatio syntyi perustarpeiden tyydyttymisestä kuten arvostuksesta, ylennyksistä ja palkankorotuksista. Nykyisessä yhteiskunnassa työmotivaatioon vaikuttaa myös monet muut asiat. Uudempien sukupolvien työntekijöillä on voimakkaampi tarve toteuttaa itseään ja he haluavat, että tehdyllä työllä on arvoa ja että työ on merkityksellistä ja tarkoituksenmukaista. Perinteisillä organisaatioilla on haasteita motivoida työntekijöitään. (Whitmore, 2017, s. 18–19.) Uudemman sukupolven työntekijät myös haastavat perinteisiä johtamismalleja kyseenalaistamalla hierarkiat. Tasa-arvo on heille perusasia, eivätkä he arvosta pomoaan pelkän tittelin tai aseman vuoksi vaan he odottavat johtamiselta muun muassa oikeudenmukaisuutta. He myös vaativat työltä innostavuutta ja toivovat mukavaa yhteistyötä. (Ristikangas & Ristikangas, 2017, s. 18–19.)

Väestön vanheneminen lisää työvoiman kysyntää terveydenhuollon palveluntarpeiden kasvaessa ja työvoiman tarjonnan kannalta ongelmaksi muotoutuu se, että terveydenhuollossa työskentelevistä henkilöistä yhä suurempi osaa jää eläkkeelle, eikä heidän tilalleen tule samassa suhteessa korvaavia henkilöitä. Työkuorman kasvaessa alan veto- ja pitovoimatekijät korostuvat. (Työvoimabarometri, 2024.) Suomessa hallitustasolla halutaan ratkaista hyvinvointiyhteiskunnan palveluiden saatavuutta uhkaava sosiaali- ja terveydenhuollon ja pelastustoimen henkilöstöpula. Hallitus on laatinut toimeenpanosuunnitelman vuosille 2024–2027, jossa muun muassa hyvinvointialueita kannustetaan lisäämään näiden alojen houkuttelevuutta henkilöstön tarpeet huomioivalla ja osallistavalla johtamisella. (STM, 2023, s. 7.) Johtamisen tarkastelu ja kehittäminen ovat myös kansallisella tasolla tärkeinä pidettyjä asioita. Johtamisen uudistustyölle vauhtia antavat kiihtyvä toimintaympäristön muutos, kiristyvä

kilpailu työvoimasta, palvelutarpeiden kasvu sekä sosiaali- ja terveydenhuollon uudistus (KT Kuntatyönantajat, 2020).

Myös World Economic Forumin (2023) vuoden 2023 Future of Jobs -raportin mukaan hoivasektorilla nopeimmin kasvava osaamistarve on johtamistaidot. Johtamistaidoissa korostuu erityisesti osaamisen-, resurssien- ja laadunhallinta. Myös sitouttamisen osaaminen, teknologiataidot, pystyvyyteen ja muiden kanssa työskentelyyn ja etiikkaan liittyvät sosioemotionaaliset asenteet ovat taitoja, jotka korostuvat nyt ja tulevaisuudessa hoiva-alalla. (World Economic Forum, 2023.) Organisaatioiden voidaan ajatella toimivan nykyään erittäin kilpailullisissa ja haastavissa ympäristöissä ja valmennustaidoista voi olla tarvittavaa etua tällaisissa ympäristössä selviytymiseen (Gilley ja muut, 2010, s. 67). Hyvällä hoitotyön lähijohtamisella voidaan vaikuttaa merkittävästi potilaiden hoidon laatuun, sekä hoitohenkilökunnan veto- ja pitovoiman ylläpitämiseen (TEHY, 22.8.2024; Rosengren & Bondas, 2010, s. 294). Jotta nämä asiat toteutuisivat, tulee esihenkilötyölle olla resursoituna aikaa. Pulkkisen & Ryynäsen (2024, s. 46) mukaan vain puolessa julkisen alan organisaatioissa ajan resursointi henkilöstöasioiden hoitoon oli kunnossa.

Burdett (1998, s. 142) esitti vuonna 1998, että organisaatioiden menestyksen salaisuus on valmentava ote. 20 vuotta myöhemmin Suomessa Ristikangas & Ristikangas (2017, s.18) esittävät, että keskeiseksi johtamismalliksi on johtamisen muutostarpeen myötä nousemassa valmentava johtajuus. Myös Viitalan mukaan valmentavan johtajuuden mallia on ehdotettu esihenkilötoiminnan malliksi yritysten jatkuvien uudistumis- ja oppimistarpeiden sekä kovenevien tuottavuuspaineiden vuoksi (Viitala, 2016, s. 163). Osaajapulan ratkaisemiseksi yritysten ja organisaatioiden johtamista tulee uudistaa sillä, jatkossa ne yritykset ja organisaatiot menestyvät, jotka kykenevät houkuttelemaan ja sitouttamaan osaajat (Ristikangas & Ristikangas, 2017, s. 13).

Tämän tutkielman kohdeorganisaationa on Helsingin ja Uudenmaan sairaanhoitopiiri (HUS). HUSin johtamisen perustaksi on nimetty valmentavan johtamisen malli, joka

johtamistapana pyrkii arvostukseen, osallistavuuteen ja tavoitteelliseen vuorovaikutukseen ja edellyttää luottamusta, avoimuutta ja jatkuvaa kehittymistä. (HUS, 2024, 21.lokakuuta.)

HUSissa vuosittain toteutettava johtamisen arvioinnin työolobarometri (Johtamissyke - kysely) on paljastanut, että henkilöstömäärä on yhteydessä työtyytyväisyyteen. Henkilöstömäärän ollessa yli 40 oman yksikön ja esihenkilön johtamiseen tyytyväisyys alkaa laskea ja laskee edelleen alaisten määrän kasvaessa. (Koskinen, 2022, s. 18.) HUSissa on yksiköitä ja osastoja, joissa alaisten määrä/osastonhoitaja on useita kymmeniä, jopa satoja. Valmentavan johtamisotteen toteuttamisen tiedetään olevan mahdotonta, jos johtajalla on johdettavanaan useita kymmeniä henkilöitä (Viitala, 2007, s. 93; Kauhanen, 2018, s. 96; Viitala & Jylhä, 2019, s. 126). HUSissa vuonna 2023 tehdyn esihenkilötyön edellytysten parantamiseen liittyvässä projektissa yhdeksi toimenpide-ehdotukseksi työtyytyväisyyden lisäämiseen on annettu henkilöstömäärän rajaaminen alle 40 yhtä osastonhoitajaa kohti. Henkilöstömäärän rajaaminen on toimenpide-ehdotuksen mukaan mahdollista jakamalla yksikkö/henkilöstö tai ottamalla käyttöön esihenkilöiden pari- tai tiimityöskentelymalli. (Koskinen, 2022.) Toimenpide-ehdotuksen mukaisesti HUSissa on joillakin osastoilla siirrytty johtamismalliin, missä yhden osastonhoitajan sijasta toimii useampi osastonhoitaja.

Tässä tutkielmassa ollaan kiinnostuneita siitä, kuinka valmentava johtaminen soveltuu julkisen terveydenhuollon organisaation johtamismalliksi ja kuinka se käytännössä toteutuu ja toteutetaan julkisessa sairaalaorganisaatiossa lähiesihenkilöiden, tässä tutkielmassa osastonhoitajien, näkökulmasta. Valmentavan johtamistavan käytännön toteuttamista ja toteutumista tarkastellaan sellaisten osastonhoitajien näkökulmasta, jotka työskentelevät HUSin esihenkilötyön edellytysten parantamisen projektin toimintaehdotuksen mukaisessa tiimityöskentelymallissa.

1.2 Tutkielman tavoite ja tutkimuskysymykset

Tämän tutkielman tavoitteena on selvittää, kuinka valmentava johtajuus soveltuu johtamistapana julkisen terveydenhuollon sairaalaorganisaatioon. Terveydenhuollon organisaatioiden organisaatiorakenne on perinteisesti ollut byrokratia, jossa lääkärikuntaa omana asiantuntijaorganisaationaan on johdettu asiantuntijaorganisaatiolle tyypillisellä tavalla ja hoitajia omana ammattiryhmänään on perinteisesti johdettu autoritäärisesti (Isosaari, 2008, s. 2). Valmentava johtaminen johtamistapana poikkeaa merkittävästi autoritäärisestä tavasta johtaa ja näin ollen se haastaa voimakkaasti terveydenhuollon perinteistä johtamistapaa arvostavana, vuorovaikutusta korostavana, osallistavana ja innostavana johtamistapana.

Tavoitteena on myös selvittää, miten valmentava johtaminen tällä hetkellä toteutuu terveydenhuollon organisaatiossa ja erityisesti tilanteessa, jossa johtajuus jakautuu usean osastonhoitajan kesken. Valmentavaan johtamiseen liittyvä tutkimus on valtaosin keskittynyt valmentavan johtamistavan johtamisfilosofiaan, valmentavan johtamistavan vaikutuksista työntekijöihin ja organisaatioihin, valmentavan johtajan ominaisuuksiin ja rooliin sekä valmentavaksi johtajaksi kehittymiseen (Orth ja muut, 1987; Evered & Selman, 1989; Ellinger, 2003; Ellinger ja muut, 2003; Räsänen, 2007; Wheeler, 2011; Kim ja muut, 2013; Westcott, 2016). Alustava kartoitus osoittaa, että tässä tutkielmassa käsiteltävää näkökulmaa ei ole juurikaan tutkittu valmentavan johtamisen kontekstissa. Tutkielma pyrkii tuottamaan uutuusarvoa näiltä osin valmentavan johtamisen tutkimukseen.

Tutkielman tarkoituksena on kuvata kolmen osastonhoitajan johtamismallissa työskentelevien osastonhoitajien kokemuksia valmentavan johtajuuden toteuttamisesta sekä valmentavan johtajuuden mahdollisuuksista ja haasteista sairaalaorganisaatiossa ja moniesihenkilömallissa. Osastonhoitajat toimivat käytännön työssään erilaisten jännitteiden ristipaineessa, joka syntyy sairaalaorganisaatioille tyypillisen hierarkkisen organisaatiokulttuurin, professiokeskeisyyden sekä monimuotoisen ja laajan henkilöstön kautta. Käytännön kokemustieto luo mielenkiintoisen ja relevantin kuvauksen

valmentavan johtamisen mallin toimivuudesta terveydenhuoltoon. Ensimmäiseen tutkimuskysymykseen vastataan teoreettisen viitekehyksen pohjalta ja toiseen tutkimuskysymykseen vastataan tutkielman empirian perusteella.

Tutkimuskysymykset ovat seuraavat:

- Miten valmentava johtamisote soveltuu terveydenhuollon organisaation johtamisen tavaksi?
- Miten valmentava johtajuus toteutuu tällä hetkellä sairaalaorganisaatiossa ja moniesihenkilömallissa osastonhoitajien kokemusten mukaan?

Tämän tutkimuksen tavoitteena on lisätä ymmärrystä siitä, kuinka valmentava johtaminen voi tukea terveydenhuollon johtamiskäytäntöjen uudistamista ja millaisia edellytyksiä sen onnistuneelle toteutukselle on moniesihenkilömalleissa. Tavoitteena on myös tuottaa tietoa, jota HUS organisaatiossa voidaan hyödyntää johtamisen kehittämisessä ja joka auttaa kehittämään valmentavan johtajuuden vaikuttavaa toteuttamista moniesihenkilömallissa. Tavoitteena on tuottaa sovellettavaa tietoa esihenkilötyön ja johtamisen kehittämisestä, jota voidaan hyödyntää esimerkiksi HUSin strategisen painopisteen, henkilöstökokemuksen, saavuttamisessa.

1.3 Tutkielman rakenne

Tässä tutkielmassa keskiössä on valmentava johtaminen ja sen soveltuvuus sairaalaympäristöön, sekä sen toteutuminen käytännössä, kun johtamisvastuu on jaettu useamman osastohoitajan kesken. Ensimmäisessä luvussa johdatellaan aiheeseen sen tarpeellisuutta ja ajankohtaisuutta perustellen. Ensimmäisessä luvussa myös esitetään tutkimuskysymykset sekä tutkimuksen tarkoitus, tavoitteet, sekä tutkielman rakenne.

Toisessa luvussa käsitellään valmentavan johtamisen teoreettista taustaa, käytänteitä ja käytännön toteuttamista ja sen kytköksiä esihenkilötyöhön. Tässä luvussa avataan myös

valmentavan johtajuuden käsitteen määrittelyn haasteellisuutta ja moninaisuutta, sekä nykyisen johtajuuden muutostarvetta. Kolmannessa luvussa tarkastellaan aluksi julkisen terveydenhuollon sairaalaorganisaation johtamisen organisoitumisen historiaa, kehitystä ja muutostarvetta, esihenkilötyötä ja yhteisjohtajuutta sairaalassa sekä valmentavan johtamisen erityispiirteitä terveydenhuollon kontekstissa. Luvuista kaksi ja kolme muotoutuu tutkimuksen teoreettinen viitekehys, joka keskittyy valmentavan johtajuuden ja valmentavan esihenkilötyön tarkasteluun, sekä siihen, kuinka valmentava esihenkilötyö toimintatapana soveltuu julkisiin sairaalaorganisaatioihin.

Neljännessä luvussa kuvataan tutkimuksen metodologia ja aineistonkeruumenetelmä, joka tässä tutkielmassa on yksilöhaastatteluin toteutettu syvähaastattelu. Tässä luvussa kuvataan myös tutkielman aineisto ja saadun aineiston analysointitapa, sekä tutkielman käytännön toteutus kohdeorganisaatiossa. Viides luku esittelee tutkimustulokset, ja viimeisessä eli kuudennessa luvussa tehdään tuloksista johtopäätöksiä, pohditaan tutkielman luotettavuutta ja eettisyyttä ja esitetään jatkotutkimusaiheet.

2 Valmentava johtaminen

2.1 Johtajuuden muutostarve

Yhteiskunnassa tapahtuvat muutokset koskettavat kaikkia organisaatioita. Tieto tulee kaikkien saataville, teknologia kehittyy ja uudet sukupolvet siirtyvät työelämään suurten ikäluokkien eläköityessä. Yritykset ja organisaatiot omaksuvat nykyään nopeasti uusia innovaatioita pyrkiessään vastaamaan työn muuttuvaan luonteeseen, teknologiseen kehitykseen ja maailmanlaajuiseen kilpailuun aiheuttaviin voimiin. Organisaatioiden kehittämisellä on keskeinen rooli organisaatioiden muuttumisessa, tehokkuuden ja työntekijöiden hyvinvoinnin parantamisessa sekä ylipäätään selviytymisessä ja menestymisessä. (McLean ja muut, 2005, s. 157.) Yhteiskunnan muutokset haastavat organisaatioiden johtamiskäytänteet ja voidakseen menestyä jatkossa, organisaatioiden tulee päivittää johtamiskäytänteensä vastaamaan nykypäivän vaatimuksia (Ristikangas & Grünbaum, 2014, s. 11). Ympäristön monimutkaisuus, epävarmuus ja arvaamattomuus ovatkin lisänneet organisaatioiden kiinnostusta parantaa johtajien ja heidän johtajiensa toiminnan tehokkuutta (Ratiu ja muut, 2017, s. 89).

Myös esihenkilö-alais-asetelma muuttuu maailman muuttuessa kohti tasavertaisempaa, vahvuuksia hyödyntävää yhteystyötä, jossa esihenkilön tehtävä on herätellä johdettaviensa ajatuksia ja pyrkiä saamaan heidän koko potentiaalinsa käyttöön (Ristikangas & Grünbaum, 2014, s. 11). Vallan ja vaikuttamisen keinoilla ei enää pystytä vaikuttamaan kuten aikaisemmin, vaan tilalle on tultava esihenkilöitä, joiden keskeisenä tehtävänä on ryhmän yhteisen osaamisen tavoittelu ja sen kehittäminen (Kauhanen, 2018, s. 95; Ristikangas & Ristikangas, 2017, s. 18). Juutin (2023, s. 208) mukaan esimerkiksi perinteinen henkilöstöjohtaminen pyrkii auttamaan ylintä johtoa saavuttamaan strategiat ja päämäärät. Perinteisessä henkilöstöjohtamisessa korostuu yksilöllinen ja johtajakeskeinen näkökulma ja hän kutsuu sitä olemukselliseksi paradigmaksi. Tämä johtaa siihen, että henkilöstöjohtamisen rooli jää etäiseksi ja asettuu henkilöstöön nähden sen yläpuolelle. Juutin (2023, s. 208) mukaan nykypäivänä

tavoiteltavaa olisi ihmisten välisten kumppanuuksien hoitaminen ja ylhäälle ja etäälle asettuvasta roolista tulisi päästä pois. Organisoitumisen tulisi perustua hänen mielestään suhteistetulle etiikalle ja johtamisen perustana tulisi olla ihmisten arvostaminen. Ihmisten kasvua ja työskentelyä tulisi edistää ja auttaa ja johdon tulisi omaksua nöyrä palveluasenne. (Juuti, 2023, s. 208.)

Jokainen organisaatio valitsee itse, millaista organisaatiokulttuuria se ylläpitää sekä millaista johtamista ja johtajuutta tavoitellaan ja kuinka se toteutetaan käytännössä (Kauhanen, 2018, s. 96). Johtamisella vaikutetaan ihmisiin: työntekijöihin, asiakkaisiin ja organisaatioihin. Johtaminen vaikuttaa työntekijöiden elämään ja työhyvinvointiin, asiakkaiden saamiin palveluihin sekä organisaatioiden toimintaan ja tuloksiin. (Juuti, 2023, s. 12.) Organisaatioihin voidaan ihmisten luovuutta, hyvinvointia, osaamista ja motivaatiota tukemalla rakentaa henkistä pääomaa, jolla sopeutuminen, innovatiiviset kehitysideat ja irtiotot ovat mahdollisia. Useissa organisaatioissa tällaisen pääoman rakentaminen nähdään nykyään mahdolliseksi valmentavan johtamisen avulla. (McLean ja muut, 2005, s. 454; Viitala, 2007, s. 78.) Joon ja muiden (2012, s. 22) mukaan lisääntyvän tiimiajattelun myötä perinteisen johtajan uusi rooli on tukevan valmentajan rooli. Jotta työntekijöitä voidaan tukea organisaatioissa, tulee organisaatioiden ottaa käyttöön uusia kehittämismenetelmiä ja rakentaa organisaatioon oppimiseen kannustavaa kulttuuria ja tukea johtajien ja työntekijöiden välisiä positiivisia sosiaalisia suhteita (Joo ja muut, 2012, s. 22).

Valmentamisen (engl. coaching) juuret yltävät pitkälle historiaan. Jo muinaisen Kreikan aikaiset huippu-urheilijat osattiin ja haluttiin valmentaa parhaiksi niin, että pelaajat joukkueena kykenevät huippusuorituksiin (Kvist ja muut, 2004, s. 19). ”Valmentaja” -sanan alkuperäinen englanninkielinen määritelmä ”coach” on peräisin 1500-luvulta. Sanalla ”coach” viitattiin vaunuun, jonka avulla ihmisiä voidaan auttaa ja siirtää pääsemään sieltä, missä he ovat, sinne, missä he haluavat olla (Maltbia ja muut, 2014, s. 163; Harmaja & Hellbom, 2007, s. 214). Valmentava johtaminen ja valmentava esihenkilötyö ovat kehittyneet coachingista eli valmentavasta kehittämismenetelmästä

(Carlsson & Forssell, 2017, s. 33). Johtamiskirjallisuuteen valmentaminen on ilmestynyt ensimmäisen kerran 1950-luvulla. Tuolloin esihenkilön vastuulla oli alaistensa kehittäminen hierarkkisella mestari-oppipoika-periaatteella. Valmennuksesta tuli tuolloin synonyymi työntekijän ammatillisen osaamisen kehittämiselle. 1970-luvun puolivälissä urheiluvalmennuksen käytänteitä pyrittiin siirtämään johtamistilanteisiin. Useissa ensimmäisissä suomalaisissakin valmennusta käsittelevissä teoksissa sitä tarkastellaan urheiluvalmennuksen näkökulmasta (ks. Kvist ja muut, 2004; Aaltonen ja muut, 2005). Evered ja Selman (1989, s. 20) ovat kuitenkin esittäneet, että urheiluvalmennustermien käyttö valmentamisesta puhuttaessa on esimerkiksi liiketoimintaympäristössä riittämätöntä. Ellinger ja muut (2003, s. 438) näkevät valmennuksen huomattavasti erilaisena kuin usein urheiluvalmennukseen liittyvän ohjaa-hallitse-määrää- mentaliteetin, missä korkeamman suorituskyvyn saavuttamiseksi valmentaja ohjaa ja määrittelee tavoitteet ja pelaajien käyttäytymisen.

2.2 Moninainen tausta ja käsitteen määrittelyn haasteellisuus

Valmentavan johtamisen käsitteen määrittely on haasteellista sen moninaisuuden vuoksi (Maltbia ja muut, 2014, s. 163). Valmentavaan johtamiseen merkittävimmin vaikuttaneita suuntauksia ja tieteenaloja ovat olleet humanistinen psykologia, aikuiskasvatustieteet, kognitiivinen terapia ja psykoanalyyttinen terapia, joista humanistinen lähestymistapa on Harmajan ja Hellbomin (2007, s. 215) mukaan vaikuttanut vahvimmin. Humanististinen ihmiskäsitys on yhteneväinen valmentavan johtajuuden ideologian kanssa : ihminen on tavoitteellinen ja vastuullinen oman elämänsä asiantuntija. Valmentavaan johtajuuteen vaikuttaneita muita suuntauksia ovat positiivinen psykologia, systeeminen tutkimusote, tavoiteorientaatio, erilaiset oppimis- ja muutosteoriat, urheilupsykologia, psyykkinen valmennus sekä organisaation kehittäminen. (Harmaja & Hellbom, 2007, s. 216.) Valmentava johtaminen liitetään usein myös oppivan organisaation kontekstiin oppimisen tärkeyden korostamisen vuoksi (Ellinger & Bostrom, 1999, 754). Valmentava johtaminen on yksi johtamismalleista ja soveltuu sen vuoksi hallintotieteellisen tutkimuksen tutkimuskohteeksi.

Hallintotieteellisessä tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita monien muiden soveltuvien aiheiden lisäksi johtamiseen liittyvistä ilmiöistä ja ongelmista.

Valmentamiseen liittyvää tutkimusta on julkaistu ja julkaistaan monilla eri tieteenaloilla, sekä erityisissä valmennuslehdissä että yleisissä johtamis-, henkilöstö-, koulutus-, ja oppimislehdissä (McCarthy & Milner, 2013, s. 269). Valmentamisesta on myös julkaistu kirjallisuutta, joka on suunnattu ammatilliselle ulkoiselle valmentajalle (Grant & Zackon, 2004, s. 2). Tämä vaikeuttaa valmentavan johtamisen ja coachingin eroavaisuuksien ja kohdejoukkojen määrittämistä.

Organisaatioteoreettisesta näkökulmasta valmentavan johtamisen voidaan nähdä pohjautuvan 1920 -luvulta alkaen vaikuttaneeseen ihmissuhdekoulukuntaan. Ihmissuhdekoulukunta korosti työntekijöiden merkitystä ja työn tekemisen sosiaalisia ulottuvuuksia. Ihmissuhdekoulukunta haastoi edeltäjiensä tieteellisen liikkeenjohdon ja klassisen organisaatioteorian suhtautumisen työntekijöihin mekaanisina suorittavina tuotannontekijöinä. Ihmissuhdekoulukunnan merkittävin vaikuttaja Elton Mayo havaitsi tutkimuksissaan, että työntekijöiden motivaatioon vaikutti ulkoisia fyysisiä tekijöitä merkittävämmin työyhteisön ryhmähenki, arvostetuksi tulemisen tunne ja johtamistapa. Ihmissuhdekoulukunta teki käänteentekevän vaikutuksen siihen, kuinka tuotantokone-organisaatioajattelusta siirryttiin ajatukseen organisaatioista sosiaalisina järjestelminä, jotka muodostuvat ihmisistä ja vuorovaikutuksesta. (Virtanen & Stenvall, 2014, 70-71.)

Valmentavan johtajuuden yläkäsitteenä voidaan pitää toisaalta myös transformationaalista johtamisfilosofiaa. Transformationaalisen johtamisfilosofian perusajatuksena on esihenkilöiden ja työntekijöiden välinen synergia, joka mahdollistaa kehittymisen ja tuloksien saavuttamisen. Tässä johtamisfilosofiassa johtaja nähdään eräänlaisena mahdollistajana ja valmentajana. Perusajatuksena on positiivinen, ihmisten potentiaaliin uskova toimijakäsitys, jolla tavoitellaan jaettua johtajuutta sekä itseohjautuvuutta. Käskyttämisen ja kontrolloinnin sijaan työntekijöihin pyritään vaikuttamaan positiivisuudella ja osoittamalla välittämistä. (Virtanen & Stenvall, 2019, s,

66-67.) Juutin (2023, s. 107-108) mukaan transformationaalisessa johtajuudessa korostuu kuitenkin yksilöllinen ja johtajakeskeinen näkökulma ja hierarkkiseen organisaatioon sovellettuna kyseisen johtamisdiskurssin näennäinen inhimillinen sanoma sekoittuu organisaation todellisen valtadiskurssin kanssa.

Juutin (2023, s. 120) mukaan jo pelkkä johtamiskäsite on joustava ja moniselitteinen. On erilaisia johtamiskoulutusinstituuttien omaksumia johtamiskäsityksiä, joista yksi on valmentava johtaminen. On myös joukko niin sanottuja tavanomaisia tapoja tarkastella johtamista, joihin kuuluu muun muassa strateginen johtaminen, arvojohtaminen, osallistava johtaminen, eettinen johtaminen, innovaatiojohtaminen. Juutin (2023, s. 120) mukaan johtamisdiskurssien runsas määrä tekee johtamisen kontekstista sekavaa ja moniselitteistä, sekä luo ilmiön, jossa jokainen voi valita lukuisista eri johtamisdiskursseista tilanteeeseen sopivan johtamiskäsitteen. Hänen mukaansa myös uusia johtamisdiskursseja voi lisätä liittämällä tuttuihin käsitteisiin uusia käsitteitä ja puhua samoista asioista eri merkityksillä (Juuti, 2023, s. 120). Hallintoparadigmat ikään kuin pyrkivät kilpailemaan ja elämään rinnakkain samanaikaisesti tarjoten ratkaisuja menneiden paradigmojen kohtaamiin ongelmiin tarjoamalla erilaisia toimintaa korjaavia toimintaperiaatteita ja kasvattamaan suosiotaan, kunnes uusia ongelmia alkaa ilmenemään (Sørensen & Torfing, 2024, s. 143). Juutin (2023, s. 122) mukaan nämä useat nykypäivän johtamisdiskurssit myös perustuvat edelleen hierarkkisuuteen, sankarijohtamiseen, taloudellisuuden ylikorostamiseen ja ihmisten muuttamiseen resursseiksi. Nykyisten johtamis- ja organisoitumistapojen soveltaminen johtaa hänen mukaansa siihen, että henkilöstö voi jatkossa vielä nykyistä huonommin (Juuti, 2023, s. 153). Jos valmentavalla johtamisella ei pyritä vähentämään hierarkian merkitystä, listautuu se yhdeksi monista johtajakeskeisistä johtamisdiskursseista. (Juuti, 2023, s. 109-110.)

Tämän tutkielman teoreettisessa viitekehyksessä on toteutettu kuvailevalle kirjallisuuskatsaukselle ominaista tapaa kuvata aikaisempaa tietoa aiheesta ja sen avulla lisätä ymmärrystä käsiteltävästä aiheesta. Kuvailevassa kirjallisuuskatsauksessa

perehdytään taustakirjallisuuteen laajasti, ilman esimerkiksi tarkkaa julkaisuajankohtarajausta. (Kangasniemi ja muut, 2013, s. 299.) Tähän teoreettiseen viitekehykseen on sovellettu samanlaista asetelmaa ja tämän vuoksi teoreettiseen viitekehykseen valituille artikkeleille ei ole asetettu tarkkaa julkaisuajankohtarajoitusta, jotta käsiteltävää aihetta voitaisiin ymmärtää paremmin muun muassa tarkastelemalla valmentavan johtamisen historiallista kehitystä. Empiirisiä suomenkielisiä tutkimusjulkaisuja aiheesta ei juurikaan löytynyt, jonka vuoksi tutkielmaan on valittu pääasiassa kansainvälisiä, vertaisarvioituja, artikkeleja. Hakusanoina käytettiin seuraavia hakusanoja: valmentava johtaminen, valmentava johtajuus, coaching manager, managerial coaching, manager as a coach, leader as a coach. Kattavan teorian muodostamiseksi valmentavasta johtamisesta työssä tutustuttiin myös suomen- ja englanninkieliseen painettuun kirjallisuuteen.

2.3 Valmentamisen käsite ja ideologia osaksi johtamisajattelua

1980-luvulta lähtien valmentava johtajuus on alettu näkemään johtamisen kehittämisen tekniikkana, sekä tapana motivoida, kehittää ja sitouttaa työntekijöitä organisaatioissa (Orth ja muut, 1987, s. 66; Evered & Selman, 1989, s. 20). Suomessa, vuonna 1989, valmentavan johtajuuden termiä esihenkilötyöstä puhuessaan on käyttänyt Unto Pirnes (Viitala, 2007, s. 80). Orth ja muut (1987, s. 66) ovat esittäneet, että tehokkaimmin työntekijöitä kehittävät sellaiset johtajat, jotka ovat sisällyttäneet valmennustaidon johtamistyyliinsä. 1990- luvulla johtajuudessa kiinnostuttiin yhä enemmän alaisten oppimista ja kehittymistä tukevasta johtajuudesta. Tällaista johtajuutta on esimerkiksi pedagoginen johtajuus, oppimista tukeva johtajuus, syväjohtaminen, uudistava johtajuus, palveleva johtajuus ja valmentava johtajuus. (Viitala, 2007, s. 82.)

Yleisen kuvan luomista valmentavasta johtajuudesta vaikeuttaa sen monimerkityksellisyys, erilaiset ilmenemismuodot ja niiden erilaiset käytänteet ja prosessit. Kirjallisuuteen tutuessa erilaiset valmentamisen käytänteet tulee erottaa toisistaan, jotta yleisen kuvan luominen tietystä valmentamisen käytänteesta olisi mahdollista ja jotta voidaan erottaa tarkasteltava kohde muista ilmenemismuodoista.

Joo ja muut (2012) ovat tarkastelleet artikkelissaan näiden eri ilmenemismuotojen teoreettista taustaa, määritelmiä, tarkoituksia ja käytäntöjä. Taulukossa 1 on heitä (2012, s. 30) mukaillen esitetty näiden kolmen eri valmennuskäytänteen eroja. Valmennuksen ilmenemismuotoja ovat heidän mukaansa johtaja valmentajana (manager-as-coach), johdon valmmennus (executive coaching) ja muodollinen mentorointi (formal mentoring) (Joo ja muut, 2012, s. 30). Muita ilmenemismuotoja ovat esimerkiksi yritysvalmennus (business coaching), elämäntapavalmennus (life coacging) ja mentorointi (mentoring).

Taulukko 1. Vertailutaulukko: Johtaja valmentajana, johdon valmennus ja muodollinen mentorointi

Tarkoitus	**JOHTAJA VALMENTAJANA (manager-as-coach)** Oppiminen ja kehittäminen Suorituskyvyn parantaminen Säilyttäminen/sitouttaminen	**JOHDON VALMENNUS (executive coaching)** Itsetietoisuus Oppiminen Käyttäytmisen muutos Suorituskyvyn parantaminen	**MUODOLLINEN MENTOROINTI (formal mentoring)** Sosiaalisuus Johtamisen kehittäminen Ogranisaatiopolitiikan ymmärtäminen
Valmentaja/ Mentori	Sisäinen Johtaja Vähän valmennuskokemusta	Ulkopuolinen Ammattilainen Ei säädeltyä	Sisäinen Kokeneempi ja ylempi johtaja Vähän mentorointikokemusta
Valmennettava/ Suojatti	Työntekijät	Ylemmät johtajat, toimitusjohtajat	Alemmat, korkean potentiaalin, työntekijät
Prosessi	Vähemmän jäsenneltyä	Systemaattista ja säänneltyä	Säänneltyä
Painopiste	Kumppanuus Kommunikaatio	Asia-/ongelmakeskeisyys	Ihmis-/prosessikeskeisyys Molemminpuolinen hyöty
Kesto	Jatkuva	Lyhytaikainen	Pitkäaikainen

Vuonna 2003 Ellingerin ja muut (2003, s. 436) esittivät, että valmentavan johtajuuden käsite on noussut johtamisen uudeksi paradigmaksi johtuen aiheeseen liittyvien kirjojen ja artikkelien kasvaneesta määrästä ja suosiosta. Myös useat asiantuntijat puoltavat sitä, että valmentava johtaminen on olennainen osa jokapäiväistä johtamista (Hamlin ja muut, 2006, s. 307). Kirjallisuuspohja on kuitenkin suurilta osin teoreettista ja empiiristä tutkimusta muun muassa valmennuskäyttäytymisen tehokkuudesta on tehty vähän (Ellinger ja muut, 2007, s. 240). Valmennuksen empiirisen näytön vähäisyydestä ovat kirjoittaneet myös Joo ja muut (2012, s. 33) sekä McCarthy ja Milner (2020, s. 149) uudemmassa artikkelissaan vielä vuonna 2020. Valmentavaan johtajuuteen kohdistuva kritiikki pitää valmentamista toimintatavan kasvun ja kiinnostuksen lisääntymisestä huolimatta mielipiteisiin ja käytännön kokemuksiin pohjautuvana, vähän tutkittuna ja ei-teoreettisena ilmiönä (Ellinger & Kim, 2014, s. 127).

Tässä tutkielmassa valmentamista tarkastellaan johtaja valmentajana (manager-as-coach) käytänteen näkökulmasta, sillä tässä tutkimuksessa on tarkoituksena kuvata ja selvittää johtajan toteuttamaa valmennuskäyttäytymistä julkisessa terveydenhuollon organisaatiossa, missä valmennettavia ovat työntekijät. Johtajan toteuttama, jatkuva, valmennuskäyttäytyminen ja työntekijät valmennettavina on taulukon 1 mukaan johtaja valmentajana (manager as coach) mukaista toimintaa. Tässä tutkielmassa johtajia ovat osastonhoitajat ja johdettavia heidän työntekijänsä.

2.4 Valmentavan johtaminen johtamisfilosofiana

Evered ja Selman (1989) julkaisivat artikkelinsa Coaching and the art of management vuonna 1989 ja vakiinnuttivat valmentavan johtamisen johtamisen ydintoiminnaksi (Ellinger ja muut, 2011, s. 70–71). Valmentava johtaminen esitetään keskusteluna, joka luo uutta johtamiskulttuuria, sen sijaan, että se olisi tekniikka vanhan kulttuurin sisällä. Se tapahtuu tietynlaisessa johtajan ja johdettavan välisessä suhteessa. (Evered & Selman, 1989, s. 16.) Valmentavasta johtamisesta on tulossa yhä tärkeämpi kehityssuunta pitkäaikaisen oppimisen tuottamiseksi, korkean motivaatiotason edistämiseksi sekä työntekijöiden suorituskyvyn, työsuhteiden, työtyytyväisyyden ja organisaatioon

sitoutumisen parantamiseksi (Ellinger ja muut, 2003, s. 436). Orthin ja muiden (1987, s. 74) mukaan valmentava johtaminen on johtamistekniikka, joka perustuu tietoon siitä, miten ja millä ehdoilla työntekijöitä voidaan kehittää, sekä johtajan erityisiin taitoihin, joita on harjoiteltava, kehitettävä ja sisällytettävä johtamistyyliin. Viitalan (2007, s. 89) mukaan kyseessä ei kuitenkaan ole sellainen toimintatapa, jossa voi onnistua laadittua tehtävälistaa toteuttamalla, vaan kyseessä on tietynlainen perusorientaatio esihenkilötyöhön. Burdett (1998, s. 144) puhuu valmentamisesta syvälle juurtuneena johtamisfilosofiana.

Valmentavan johtajuuden yksi merkittävimmistä vaikuttajista John Whitmore (2017, s. 11) määrittelee valmentamisen matkaksi, ei niinkään opastukseksi tai opettamiseksi. Valmentamisessa on hänen mukaansa kyse enemmänkin siitä, miten asiat tehdään, kuin siitä, mitä tehdään. Valmentamisen tuloksia tuottava vaikutus perustuu siihen, että valmennuksen kannustamana työntekijä hankkii tietoa ja oppii uusia taitoja ja käyttäytymismalleja, joita ei ole hänelle kerrottu tai opetettu suoraan. Valmentamisella on tarkoitus vapauttaa ihmisten mahdollisuudet maksimoimalla heidän suorituskykyään ja auttamalla heitä oppimaan. (Whitmore, 2017, s. 12–13.) Whitmoren (2017, s. 21) mukaan valmennuksessa on pohjimmiltaan kyse kumppanuudesta, yhteistyöstä ja potentiaaliin uskomisesta, missä valmentajan perustaitoihin kuuluvat voimaannuttava kysyminen ja aktiivinen kuuntelu. Whitmore (2017, s. 14) erottaa valmentamisen käsitteestä usein rinnakkaisena käytetyn termin, mentorointi. Mentorointi ei ole valmentamista, sillä mentoroinnissa mentori on yleensä kokeneempi työntekijä, joka jakaa tietoa ja osaamistaan kokemattomammalle työntekijälle. Valmentamisessa valmentaja on valmentamisen asiantuntija, ei niinkään käsillä olevan aiheen asiantuntija. (Whitmore, 2017, s. 14.) Myös Burdett (1998, s. 144) erottaa valmennuksen mentoroinnista ja määrittelee valmennuksen prosessiksi, joka keskittyy suorituksen parantamiseen.

Wheeler (2011, s. 1) määrittelee valmentamisen vuorovaikutukseksi, jossa esihenkilö käyttää määräilevien ja ohjailevien tekniikoiden sijasta fasilitoivia ja voimaannuttavia

tekniikoita auttaakseen tiimin jäseniä parantamaan suorituskykyään organisaation tavoitteisiin nähden henkilökohtaisen oppimisen ja kehittymisen kautta. Vuorovaikutuksessa korostuu kyseleminen, kuunteleminen, palauteen anto ja saaminen, tavoitteista keskustelu, ohjaaminen, neuvominen ja valtuuttaminen (Viitala, 2016, s. 163). Vuorovaikutuksen voidaan ajatella olevan työyhteisön peruselementti. Vuorovaikutukseen pohjautuu myös työyhteisön perussuhde: esihenkilön ja työntekijän välinen suhde. Vuorovaikutus heidän välillään on kaksisuuntaista: esihenkilö vaikuttaa työntekijään ja työntekijä esihenkilöön. Esihenkilön vuorovaikutus työntekijään voi parantaa työntekijän työssä selviytymistä sekä parantaa työn tuloksia, kun taas työntekijän vuorovaikutus esihenkilöön voi lisätä esihenkilön ymmärrystä esimerkiksi työyhteisön toiminnasta. (Jalava, 2001, s. 60.)

Viitalan (2016, s. 163) mukaan valmentavalla johtamisella tavoitellaan työntekijöiden ja koko organisaation suorituskyvyn parantamista vapauttamalla työntekijöiden ja ryhmän potentiaali, kehittämällä kyvykkyyksiä ja tukemalla oppimista. Valmentava johtamisote on ikään kuin kulttuuri, joka määrittää tavan olla, vaikuttaa toisiin ja tulla vaikutetuksi. Valmentava johtamisote perustuu luottamukseen ja se on arvostavaa, osallistavaa ja tavoitteellista yksilöiden potentiaalin vapauttavaa, voimaannuttavaa ja yhteistyöhön suuntaavaa toimintaa. (Ristikangas & Ristikangas, 2017, s. 12.)

Valmentava johtajuus on syntynyt tarpeesta ja pyrkimyksestä vastata muuttuvaan maailmaan. Toimintaympäristöissä tapahtuvat kiihtyvät, yllättävät ja haastavat muutokset pakottavat arjen johtajuuden muuttumaan (Viitala, 2007, s. 78). Burdetin (1998, s. 142–143) mukaan ihmiset ja organisaatiot eivät menesty yksin, eivätkä ilman valmennusta ja menestystä voidaan saavuttaa ainoastaan organisaation halulla purkaa tarpeettomia hierarkioita ja uudelleenmäärittelemällä johtajien roolit organisaation kaikilla tasoilla. Yritykset ja organisaatiot voivat pyrkiä tuottaviksi useilla eri tavoilla, mutta loppujen lopuksi kyse on ihmisistä ja siitä, kuinka voittavia tiimejä saadaan rakennettua (Burdett, 1998, s. 142). Valmentaminen on McCarthyn & Milnerin (2013, s. 769) mukaan osa tulevaisuuden työpaikkoja.

2.5 Organisatoriset tekijät ja valmentava johtajuus

Organisaation kulttuurilla on vaikutusta valmentavan johtajuuden onnistuneeseen toteutumiseen. Valmennukseen kannustava kulttuuri helpottaa johtajien koulutuksesta saatujen taitojen siirtymistä päivittäiseen johtamiseen. (Joo ja muut, 2012, s. 32; McCarthy & Milner, 2013, s. 776.) Valmentavassa organisaatiokulttuurissa korostuu Ristikankaan & Ristikankaan (2017, s. 267) mukaan yksilösuoritusten sijaan yhteistyön merkitys. He luettelevat kolme osa-aluetta, joihin panostamalla valmentavaa kulttuuria voidaan luoda ja päästä siihen. Kolme osa-aluetta ovat organisaation toimintatavat, arvot ja arvostukset, ammatillisuuden ja osaamisen kehittäminen sekä vuorovaikutussuhteiden laatu. Valmentava johtamiskulttuuri edellyttää organisaatioilta kehittämismyönteisyyttä, asetettujen tavoitteiden systemaattisuutta ja konkreettisia, yhtenäisiä linjauksia. Johtamis- ja organisaatiokulttuuri muuttuu hitaasti, mutta kannustava asenne uusien toimintatapojen opetteluun ja niiden vahvistamiseen edesauttaa muutosta. Ammatillisuuden ja osaamisen kehittämisessä valmentava johtajuus on otettu osaksi organisaation strategiaa. Vuorovaikutussuhteiden laatu tulee olla oppimiseen kannustavaa. (Ristikangas & Ristikangas, 2017, s. 268.)

Valmentava johtaminen ei ole pikaratkaisu johtamisongelmien ratkaisuun (Orth ja muut, 1987, s. 74) vaan käytännössä työntekijöiden kehityksen tukeminen vaatii aikaa kohtaamiselle, pysähtymiselle ja keskittymiselle. Ihmisten johtamiselle tulee varata aikaa eikä valmentavan esihenkilön aika voi täyttyä pelkästä asioiden hoitamisesta (Viitala, 2007, s. 91–92). Viitala nostaa esiin työntekijöiden lukumäärään. Valmentaminen on mahdotonta käytännön syistä, jos johdettavia on useita kymmeniä. Valmentavan esihenkilön tulee tuntea työntekijänsä ja heihin tulee olla avoin suhde. (Viitala, 2007, s. 93.) Myös Kauhanen (2018, s. 96) vahvistaa tämän näkemyksen ja pitää tärkeänä ajan resursoimista johtamistyölle.

Sengen (1990) esittelemä oppiva organisaatiokulttuuri liitetään usein valmentavaan johtamiseen (ks. Ellinger ja muut 1999; Ellinger, 2003; Joo ja muut, 2012; Carvalho ja

muut, 2022) ja valmentavan johtajuuden oppimiseen ja jatkuvaan kehittymiseen kannustava ote sopii oppivan organisaation olemukseen ja tavoitteisiin. Myös HUSin tavoitteena on luoda oppiva organisaatio (HUS, n.d.). Oppivissa organisaatioissa johtajien tulisi toimia valmentavan johtajuuden periaatteita toteuttaen. Oppivissa organisaatioissa valmentaja helpottaa työntekijöiden oppimista ja parantaa työntekijöiden suorituskykyä. (Ellinger, 2003, s. 5.) Myös Joo ja muut (2012, s. 32) pitävät oppivaa organisaatiokulttuurina yhtenä tärkeimmistä valmennukseen ja mentorointiin kannustavina tekijöinä organisaatioissa. Valmentava johtajuus oppivassa organisaatiossa keskittyy pitkän aikavälin tuloksiin ja kehitykseen lyhyen aikavälin tavoitteiden sijaan (Carvalho ja muut, 2022, s. 5).

Oppivassa organisaatiokulttuurissa valmentava johtaja pyrkii siihen, että henkilöstö itse miettii esittämiinsä kysymyksiin vaihtoehtoja, jolloin tavoitteena on opettaa henkilöstöä löytämään itse ratkaisuja ja tekemään päätöksiä (Kauhanen, 2018, s. 18). Valmentavassa organisaatiokulttuurissa virheiden tekemiseen suhtaudutaan sallivasti. Salliva suhtautuminen virheisiin kertoo valmentavassa organisaatiokulttuurissa siitä, että asioita ei ole tehty liikaa varmistellen vaan luovia ratkaisuja on uskallettu rohkeasti kokeilla (Kauhanen, 2018, S. 18). Valmentavassa organisaatiokulttuurissa aineeton ja taloudellinen palkitseminen kuuluvat kehittymisestä palkitsemisen keinoihin (Kauhanen, 2018, s. 18).

2.6 Perinteisestä johtajasta valmentavaksi esihenkilöksi

Johtamisen tutkimusta on tehty yli sadan vuoden ajan. Johtamisen tutkimuksen alkuvaiheessa pyrittiin selvittämään ja kuvailemaan ominaisuuksia ja piirteitä, joita hyvällä johtajalla tulisi olla. (Juuti, 2023, s. 13.) Koko johtamistutkimuksen ajan on myös yritetty määritellä optimaalista johtajan roolia (Viitala, 2007, s. 79). Johtajuus onkin perinteisesti nähty yksilötason taitona (Day, 2000, s. 583) ja johtajat ”suurmiehinä”, joiden työssä onnistuminen selitettiin ainoastaan heidän henkilökohtaisten ominaisuuksiensa kautta (Jalava, 2001, s. 9). 1980-luvulla alettiin puhumaan ihmisten johtamisesta (leadership) ja asioiden johtamisesta (management) ja kuinka ne eroavat

toisistaan. 1980-luvulla kiinnostuttiin transformationaalisesta johtamisesta, jonka keskiössä on johtaja, joka karismallaan ja kohtelemalla johdettaviaan yksilöllisesti ja innostamalla älyllisesti nostaisi johdettavistaan potentiaalin käyttöön. Kaikkien edellä mainittujen suuntausten ytimessä on johtajakeskeisyys, johtajaan keskittyminen ja johtajan ominaisuuksiin ja toimintaan keskittyminen. (Juuti, 2023, s. 13.) Juuti (2023, s. 13) kuvaa tällaisia näkökulmia sankarijohtamisen malleiksi. 1900-luvun viimeisinä vuosikymmeninä länsimaissa vahvistui halu päästä eroon autoritäärisestä eli ylhäältä alaspäin tapahtuvasta johtamisesta ja organisaatioiden suhtautumisesta työntekijöihin toissijaisina koneen jatkeina (Burdett, 1998, s. 143; Järvinen, 2005, s. 20).

Joon ja muiden (2012, s. 23) mukaan johtajan rooli on muuttunut monestakin syystä perinteisestä hierarkkisesta johtajasta kannustavaksi ja tarpeetonta kontrollia välttäväksi johtajaksi. Kun haluttu johtamistyyli on muuttunut ohjaavasta tukevaksi, esihenkilöstä valmentaja on tullut jokaisen esihenkilön ja johtajan uusi rooli. Tämä korostuu erityisesti tietointensiivisillä aloilla. (Joo ja muut, 2012, s. 23). Johtamisen muutosta tutkivassa kirjallisuudessa on pyritty välittämään viestiä, että organisaatioiden kaikilla tasoilla toimivien esihenkilöiden pitäisi ymmärtää oma keskeinen roolinsa ja se, mikä merkitys roolilla on kehittymisen, uudistusten ja muutosten tukijana.

Tutkimuksessaan Wheeler (2011) pyrki selvittämään, miten esihenkilöiden omaksuma valmennuskäyttäytyminen edistää organisaation tavoitteiden saavuttamista. Hänen tutkimuksensa osoitti, että esihenkilöiden valmentavan johtamisotteen omaksuminen edisti organisaation tavoitteiden saavuttamista sekä asiakaspalvelun parantamista. Valmennustoiminnan tehokkuutta voidaan Wheelerin (2011, s. 14) mukaan parantaa yhdenmukaistamalla henkilökohtaisia ja organisatorisia arvoja, lisäämällä esihenkilöiden luottamusta omiin valmennuskykyihinsä ja parantamalla johdonmukaisesti koko organisaation johtamiskulttuuria.

Organisaation tavoitteiden saavuttamisen näkökulmasta valmentava johtaminen voidaan nähdä strategisen johtamisen välineenä (Kvist ja muut, 2004, s. 36). He kuvaavat

yritysten ja organisaatioiden johtamisessa olevan kaksi avainprosessia: strateginen keskustelu ja strategian oivalluttaminen sekä suoritusjohtaminen. Strateginen keskustelu käydään yrityksen tai organisaation johdon ja avainhenkilöiden tasolla. Strategian oivalluttamisella tarkoitetaan sitä, että valmentaja käy joukkueensa kanssa läpi organisaation strategian siten, että jokainen joukkueen jäsen yhdistää oman jokapäiväisen toimintansa strategiaan. Strategian oivalluttamisen jälkeen alkaa suoritusjohtaminen, joka antaa valmentamiselle raamit ja jossa pääroolissa ovat valmentaja ja valmennettava. Suoritusjohtamisessa tavoitteena on, että jokainen työntekijä toimii työssään organisaation strategian ja arvojen mukaisesti. Suoritusjohtaminen ja valmentaminen on organisaation päivittäistä ja säännöllistä toimintaa, jossa arvioidaan yhdessä tuloksia ja toimintatapoja. Suoritusjohtamiseen kuuluu myös yhteinen tavoitteiden asettaminen, suoritusten mittaaminen, palkitseminen, sekä tiimien ja yksilöiden osaamisen järjestelmälliseen kehittäminen ohjaaminen. (Kvist ja muut, 2004, s. 36.)

Valmentavalla johtajalla on jatkuva ja sitoutunut kumppanuus työntekijän kanssa ja hän antaa yksilöille tai tiimeille mahdollisuuden ylittää aiemmat suoritustasot (Evered & Selman, 1989, s. 21). Esihenkilöillä on keskeinen rooli valmentavina esihenkilöinä. Myös sitoutumisen ja pysyvyyden tiedetään liittyvän siihen, kuinka esihenkilöt työntekijöitä kohtelevat. (Joo ja muut, 2012, s. 23.)

2.7 Valmentava esihenkilörooli

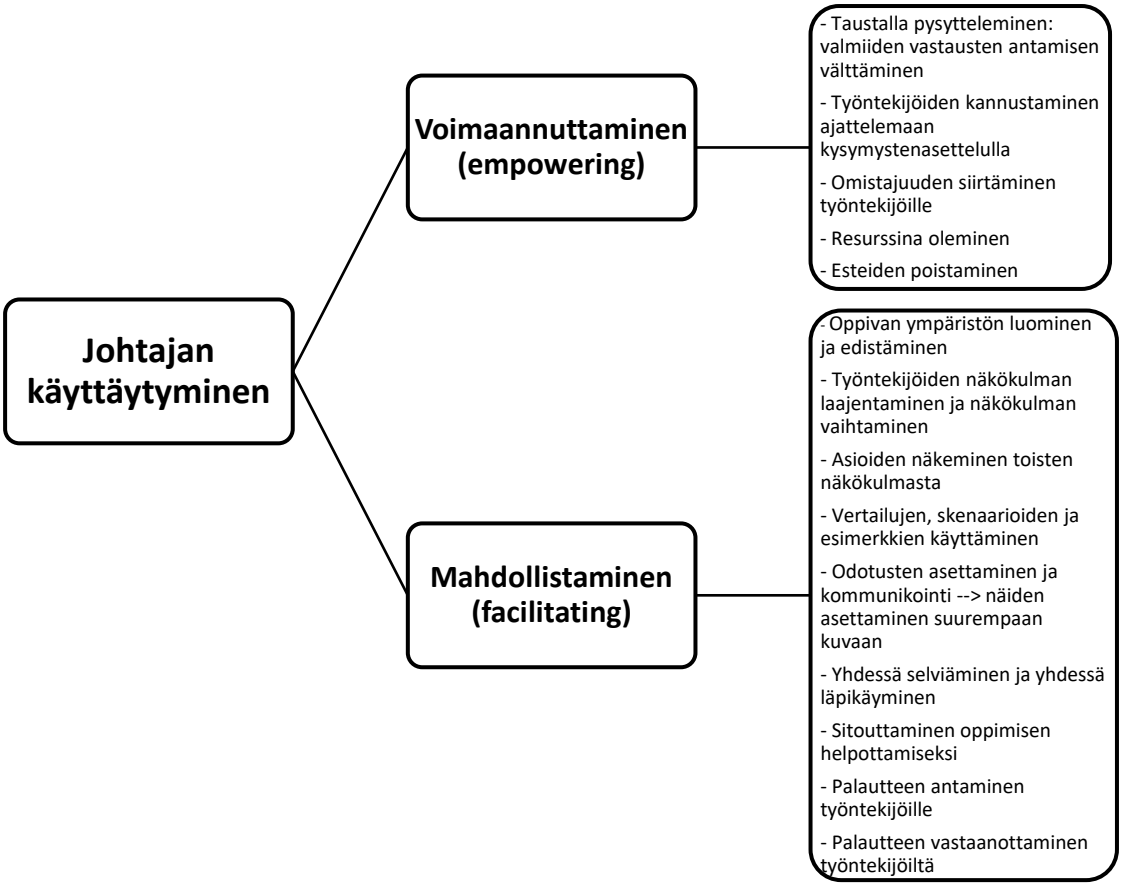
Valmentava esihenkilötyö vaatii esihenkilöroolin uudelleenmäärittelemisen sekä esihenkilön itsensä näkemisen uudenlaisessa valossa (Burdett, 1998, s. 143; Ellinger ja muut, 1999, s. 113; Viitala, 2007, s. 89). Esihenkilöitä itseään on todennäköisesti johdettu korostuneen tavoitesuuntautuneesti ja asiapainotteisesti ja työssä onnistumista on arvioitu pääasiassa numeerisesti ja lyhyen aikajänteen aikana. Monilla esihenkilöasemassa olevilla ei myöskään tutkintoon ole sisältynyt esihenkilöasemaan ja siinä toimimiseen liittyviä opintoja. Esihenkilötehtävässä kehittyminen on usein sattumanvaraista ja strukturoimatonta. (Viitala, 2007, s. 90.)

Valmentavalla esihenkilöllä tulee olla asenne, joka on toista ihmistä arvostavaa, kumppanuuteen pyrkivää ja hänellä tulee olla aidosti halua auttaa valmennettavaa kehittymään (Viitala, 2007, s. 91). Burdetin (1998, s. 144) mukaan hyvänä valmentajana oleminen vaatii kypsyyttä ja valmentajan oman egon taka-alalle siirtämistä, sillä valmennusprosessin keskiössä on työntekijän tarpeet, ei valmentajan. Viitalan (2007, s. 78) mielestä esihenkilöiden keskeinen rooli on toimia tukijana kehittymisessä, uudistuksissa ja muutoksissa ja tämä tulisi ymmärtää ja sisäistää organisaatioiden kaikilla tasoilla toimivien esihenkilöiden. Gilleyn ja muiden (2010, s. 65) tutkimuksen mukaan valmentajan ensisijaiset taidot ovat kyky motivoida muita, kyky helpottaa työntekijöiden kasvua ja kehitystä sekä kyky kommunikoida asianmukaisesti.

Valmentajan johtajan tärkeimmät työkalut ovat luottamus, keskinäinen kunnioitus, jaettu yhteinen tarkoitus, tinkimättömyys, avoimuus ja rehellisyys (Burdett, 1998, s. 144). Valmennusprosessiin kuuluu odotusten asettaminen, suorituskyvyn seuranta ja palautteen antaminen. Valmentajan käyttäytymistä ohjaavat sekä henkilökohtaiset, että organisatoriset arvot ja valmentajan oman käyttäytymisen tulee olla sopusoinnussa näiden omaksuttujen arvojen kanssa. (Burdett, 1998, s. 144.)

Ellingerin ja muiden (1999) valmentavaa johtamista käytännön työssä selvittänyt tutkimus on yksi merkittävimmistä tutkimuksista valmentavan johtajuuden kentässä ja toiminut lähtökohtana valmentavan johtamisen teoretisoinnille (Viitala, 2007, s. 66). He selvittivät laadullisessa tutkimuksessaan johtajien käsityksiä tavoista, joilla he helpottavat työntekijöidensä oppimista toimiessaan oppimisen helpottajina oppivissa organisaatioissa (Ellinger ja muut, 1999, s. 107). Heidän tutkimuksensa mukaan valmentavan johtajan käyttäytyminen voidaan jakaa voimaannuttamista edistävään käyttäytymiseen (empowering) ja mahdollistavaan käyttäytymiseen (facilitating) (ks. Kuvio 1). Vaikka voimaannuttava käyttäytyminen suuntautuu pääasiassa johtajan käyttäytymiseen, antaa tämänkaltainen johtajan käyttäytyminen enemmän valtaa ja itsemääräämisoikeutta työntekijälle. Mahdollistava käyttäytyminen keskittyy myös

johtajan käyttäytymiseen, jolla tavoitellaan uutta ymmärryksen tasoa, uusia näkökulmia, tuen ja ohjauksen tarjoamista oppimisen ja kehittymisen edistämiseksi. (Ellinger ja muut, 1999, s. 116.) Työntekijöiden suorituskykyä voidaan lisätä parantamalla ja mahdollistamalla, ei hallitsemalla (Evered & Selman, 1989, s. 17). Kuviossa 1 on esitetty edellä esitettyjen käyttäytymistyyppien tehtäväalueet Ellingeriä ja muita (1999, s. 116) mukaillen:



Kuvio 1. Johtajan käyttäytymisen ulottuvuudet ja tehtäväalueet Ellingeriä ja muita (1999, s. 115) mukaillen.

Tarkastellessa esihenkilöä valmentajana esiintyy kahdenlaista lähestymistapaa. Toisessa lähestymistavassa valmentajan rooli on lähempänä perinteistä urheiluvalmentajan roolia ja toisessa valmentaminen nähdään alaisten voimaannuttamiseen pyrkivänä (empowering) toimintana. Urheiluvalmentamisesta vaikutteita saanut valmentajan rooli on kontrollointia, ohjeistamista, suoraa neuvomista ja dominoivuutta, jossa korostetaan myös esihenkilön ja alaisen vuoropuhelun merkitystä. Tällainen lähestysmistapa

mahdollistuu silloin, kun esihenkilö on itse tehnyt samaa työtä johdettaviensa kanssa, sekä on siinä taitavampi ja yleensä myös kokeneempi. Suomalaisessa valmentava johtamisen koulutuksessa tavoitellaan voimaannuttamista edistävää (empowering) lähestymistapaa. Voimaannuttamista edistävä lähestymistapa korostaa oppijakeskeisyyttä, yhteistoiminnallisuutta ja tutkivaa oppimista, jossa valmentajan rooli on johdettavan itsereflektion tukemisessa. (Viitala, 2007, s. 85.)

Orth ja kumppanit (1987, s. 67) määrittelevät johtajan työn koostuvan kolmesta erilaisesta roolista. Roolit ovat johtaja, arvioija ja valmentaja. Johtaja vastaa suoritustavoitteiden ja -odotusten kehittämisestä, sekä viestinnästä. Arvioijan rooliin kuuluu vastuu säännöllisten kehityskeskustelujen suorittamisesta, joissa suorituskykyä arvioidaan suhteessa yhdessä asetettuihin tavoitteisiin. Valmentajan roolissa johtajalle kuuluu vastuu auttaa työntekijöitä parantamaan kykyjään ja suorituskykyään päivittäin sekä pitkällä aikavälillä. (Ort ja muut, 1987, s. 67.)

Suomessa Ristikangas ja Ristikangas (2017, s. 38) ovat kuvanneet valmentavan johtajuuden koostuvan eri rooleista ja he ovat esittäneet, että valmentava johtajuus muodostuu perinteisen kahden johtajan roolin, eli leaderin ja managerin sijaan kolmesta roolista, joista kolmas on coachin (valmentaja) rooli. Managerin rooliin kuuluu asioiden ja prosessien hoitaminen sekä lakisääteiset velvollisuudet. Leaderin roolissa esihenkilö on suunnannäyttäjä, mission ja arvojen mukaiseen toimintaan tavoitteellisesti ohjaava sekä tarvittaessa rajojen asettaja. Coachin eli valmentajan roolissa korostuu esihenkilön rooli kysymysten asettajana, oivalluttajana ja merkityksien rakentajana yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. (Ristikangas & Riskikangas, 2017, s. 38.) Grünbaumin ja Ristikankaan (2014, s. 26) mukaan valmentava esihenkilö voi tietoisesti käyttää näitä eri roolejaan, ja arjessa nämä eri roolit painottuvat tilannesidonnaisesti. Kuviossa 2 on esitetty valmentavan johtajan eri roolit ja tehtävät mukaillen Ristikankaan ja Ristikankaan (2017, s. 38–40) määritelmää:

Kuvio 2. Valmentavan johtajuuden johtajaroolit ja tehtävät

Nykyisellään valmentavan esihenkilön rooli organisaatiossa voidaan siis nähdä eräänlaisena uutena roolina kahden perinteisemmän, asioiden johtajan ja ihmisten johtajan, rinnalla. Valmentavaa johtajuutta ja valmentavaa esihenkilötyötä koskevassa kirjallisuudessa johtajaroolien tehtävissä esiintyy kuitenkin päällekkäisyyttä, joka voidaan tulkita siten, että roolit vaihtelevat tilannesidonnaisesti ja käytännössä toteutuvat myös sopusoinnussa keskenään.

Ristikankaan ja Grünbaumin (2014, s. 16) mukaan valmentavan johtajuuden mallissa esihenkilön perustehtävä on tiimin ohjaaminen kohti yhteistä tavoitetta osallistamalla ja valtuuttamalla. Valmentava esihenkilö esittää kysymyksiä, haastaa ja kannustaa tavoitteenaan luoda uutta ajattelua johdettaviensa kanssa, sekä lisätä tehtävän työn merkityksellisyyttä ja innostavuutta (Ristikangas & Grünbaum, 2014 s. 16). Esihenkilön tehtävänä ja tavoitteena on kasvattaa työntekijöidensä osaamista ja yhteistyökykyä sekä

luoda yhteinen tavoite, johon työntekijät haluavat tähdätä ja onnistua siinä (Ristikangas & Grünbaum, 2014, s. 27).

Kirjallisuuden perusteella valmentavan johtajuuden peruselementit ovat palautteen antaminen ja vastaanottaminen, vuorovaikutteinen viestintä ja selkeiden odotusten asettaminen, oppimista tukevan ympäristön luominen ja ylläpitäminen, kysymysten asettaminen, aktiivinen kuuntelu, resurssien tarjoaminen, omistajuuden siirtäminen työntekijöille, työntekijöiden näkökulmien laajentaminen, roolimallina oleminen ja työntekijöiden haastaminen ja kannustaminen ratkaisujen löytämiseen. Nämä ovat taitoja ja osaamista, jotka vaativat johtajalta ja koko organisaatiolta omaksumista ja sitoutumista.

2.8 Valmentava johtaminen käytännössä: mahdollisuudet, haasteet ja muutoksen voima

Valmentava johtaminen on ihmissuhdekoulukuntaan pohjautuva, ihmiskeskeinen hallinnon uudistamisen johtamistapa, jossa organisaatioiden keskiössä ovat ihmiset, vuorovaikutus ja positiiviset sosiaaliset suhteet. Valmentava johtamistapa sisältää myös muun muassa transformationaaliseen johtamisfilosofiaan kuuluvia piirteitä. Käskyttävän ja kontrolloivan johtajan sijaan valmentava johtaja nähdään mahdollistajana ja valmentajana, joka suhtautuu johdettaviinsa positiivisesti uskoen heidän potentiaaliinsa.

Tavoitteena on johtajuuden jakaminen johdettaville ja heidän itseohjautuvuutensa tukeminen. Valmentavan johtamisen ideologia ja käytänteet ovat sellaisia, joilla voidaan parhaimmillaan vastata nykypäivän vaatimuksiin johtamista kohtaan. Muun muassa valmentavan johtamisen esihenkilö-alais -asetelmalla pyritään tasavertaisempaan ja vahvuuksia hyödyntävään yhteistyöhön, jossa pyritään saamaan työntekijän koko potentiaali käyttöön. Tässä korostuu valmentavan johtamisen pyrkimys työntekijöiden osaamisen kehittämiseen ja suorituksen parantamiseen.

Valmentavalla johtamisella voidaan saavuttaa pitkäaikaista oppimista, korkeaa motivaatiotasoa sekä suorituskyvyn, työsuhteiden, työtyytyväisyyden ja organisaatioon sitoutumisen parantumista. Keskiössä on työntekijöiden kannustaminen vastuun ottamiseen omasta oppimisestaan välttämällä valmiiden vastausten antamista ja näin mahdollistaen oppimisen. Valmentava johtaminen on vuorovaikutuksellista toimintaa, johon kuuluu kysyminen, kuunteleminen, palautteen anto ja vastaanottaminen, tavoitteista keskustelu, ohjaaminen, neuvominen ja valtuuttaminen (Viitala, 2016, s. 163).

Valmentava johtaminen ilman aitoa pyrkimystä purkaa turhaa hierarkiaa organisaatiossa voi johtaa siihen, että se lukeutuu yhdeksi monista johtajakeskeisistä johtamiskäsitteistä (Juuti, 2023, s. 110). Juutin (2023, s. 225) mukaan totuttujen ja käytössä olevien johtamisdiskurssien logiikkaa tulisi muuttaa siten, että suhtautuminen olisi toista arvostavaa, ihmisten samanarvoisuutta korostavaa, erilaisuutta hyväksyvää ja erilaisuuden mahdollistavan oppimisen ja luovuuden hyödyntävää. Tämä vaatii johtajien roolien uudelleenmäärittämisen organisaation kaikilla tasoilla (Burdett, 1998, s. 142).

Tietyt organisatoriset tekijät liittyvät valmentavan johtamisen mahdollistamiseen ja toteutumiseen käytännössä. Tehokkaimmin valmentavasta johtamisotteesta tulee koko organisaatiota koskettava toimintatapa ja päivittäiseen johtamisen kehys, kun se määritellään organisaatiotasolla. Organisaatiotasolla ylin johto määrittelee valmentavan johtajuuden strategiseksi tekijäksi tavoitteineen ja sisältöineen. Käytännössä tämä tarkoittaa kaikkien esihenkilöiden kouluttamista sekä valmentavan johtajuuden toteutumisen arviointia, arvostamista, vaalimista ja palkitsemista. Valmentavan johtajuuden toteutumista voidaan mahdollistaa organisaatiotason päätöksillä muun muassa ajan resursoimisena valmentavalle johtamiselle. Valmentavaan johtajuuteen ja valmentavaan esihenkilötyön siirtyminen on arvovalinta, joka vaatii koko organisaation omaksumisen ja sitoutumisen valmentavan johtajuuden paradigmaan.

Johtajien kouluttamista valmentavaan johtamiseen ja valmentavaan esihenkilötyön pidetään ja on pidetty kirjallisuudessa yhtenä valmentavan johtajuuden toteutumisen edellytyksenä (ks. Gilley ja muut, 2010; Ladyshewsky, 2010). Ladyshewskyn (2010, s. 301) mukaan organisaatioissa, jotka haluavat kehittää valmentavaa johtajuutta, tulee investoida aikaa ja energiaa valmentavaan johtajuuteen liittyvien uskomusten muuttamiseen, oppimiskulttuurin rakentamiseen sekä johtajien kouluttamiseen valmentavan johtajan rooliin. McLean ja muut (2005, s. 160) pitävät tärkeänä johtamistyyliä, joka korostaa valmentamista koko organisaatiossa ja jossa johtajia palkitaan työntekijöiden kehittämisestä. On tärkeää, että johtajat tunnistavat valmennuksen edut alaisilleen, mutta yhtä lailla myös itselleen (McLean ja muut, 2005, s. 160).

Valmentavan johtamisen onnistuminen edellyttää sitä, että esihenkilöiden perusorientaatio esihenkilötyöhön on valmentavan johtamisen periaatteiden mukaista. Valmentava johtaminen ei ole tiettyjen tehtävälistan mukaisten asioiden hoitamista vaan sen onnistumisen edellytys on, että esihenkilöiden perusorientaatio esihenkilötyön on valmentavan johtamisen ideologian mukaista: luottamukseen perustuvaa, arvostavaa, osallistavaa ja tavoitteellista yhteistyötoimintaa, jossa yksilöiden potentiaali on tunnistettu ja se osataan hyödyntää (Ristikangas & Ristikangas, 2017, s. 12). Valmentavan johtamisen käyttäytyminen on Ellingerin ja muiden (1999, s. 115) mukaan voimaannuttavaa ja mahdollistavaa. Valmentavan johtajan voidaan nähdä toimivan myös kolmessa erilaisessa roolissa: managerina, leaderina ja coachina. Eri roolit painottuvat tilannesidonnaisesti ja käytännössä toteutuvat päällekkäisinä, sopusoinnussa keskenään, siten että esihenkilön kaikki tehtävät tulevat hoidettua.

Ladyshewsky (2010, s. 302) nostaa valmentavan johtajuuden haasteeksi valmentavien johtajien kyvyt. Johtajat, jotka eivät alaistensa silmissä ole kykeneviä, päteviä tai uskottavia, eivät pysty rakentamaan luottamusta. Tällaisessa tilanteessa henkilöstö voi alkaa kehittämään negatiivista kuvaa esihenkilöstään eivätkä he todennäköisesti osallistu valmennukseen tai suhtaudu siihen positiivisesti (Ladyshewsky, 2010, s. 302).

Jotta valmennus olisi tehokasta, olisi keskeistä varmistaa johtajien asianmukaiset valmentavan johtajuuden taidot (Gilley ja muut, 2010, s. 64; Beattie ja muut, 2014, s. 188).

Organisaatioiden olisi tärkeää uusia johtajia rekrytoidessaan kiinnittää huomiota hakijoiden ihmissuhdetaitoihin ja kiinnostukseen kehittämistä kohtaan. Kehittämisorientoitunut ja vahvat ihmissuhdetaidot omaava ihminen johtaa todennäköisemmin valmentavasti ja erityisesti yhteiskunnallista valtaa käyttävissä organisaatioissa johtajien tulisi olla aidosti kiinnostuneita auttamaan muita kasvamaan. (Carvalho ja muut, 2022, s. 6.) Myös Hagen (2012, s. 29) toteaa, että ihmissuhdetaidoilla on vaikutusta siihen, toteuttaako esihenkilö valmentavan johtajan käyttäytymistä.

Beattie ja muut (2014, s. 184) ovat nostaneet huomionarvoiseksi asiaksi sen, että valmentavan johtajuuden suosiosta huolimatta, kaikki johtajat eivät välttämättä ole kykeneviä eivätkä kiinnostuneita valmentavasta johtajuudesta. Johtajien voi olla vaikeaa omaksua uutta fasilitoivaa valmennusroolia ja heidän voi olla haastavaa siirtyä autoritäärisestä ja ohjailevasta roolista voimaannuttavaan ja kehityskeskeiseen rooliin (Ellinger ja muut, 2007, s. 253; Ladyshewsky, 2010, s. 300). Joissakin johtajissa vallan ja hallinnan menettämisen pelko voi estää heitä luopumasta kontrollista, jota uusi rooli valmentajana osittain vaatii. Tällaiset johtajat voivat kokea tarpeelliseksi käyttää valtaa ja auktoriteettia, jotta muutosta saataisiin aikaiseksi. Joskus valmentamisen voidaan siis nähdä edistävän kilpailua vakiintuneen johtajan asemasta. (Ladyshewsky, 2010, s. 301.) Valmentavalle johtamiselle käytännön johtamistyössä tulee olla resursoituna aikaa. Esihenkilöllä tulee olla aikaa työntekijöiden kohtaamiselle sekä heidän asioidensa äärelle pysähtymiselle ja keskittymiselle, jolloin työntekijöiden kehityksen tukeminen mahdollistuu. Myös alaisten määrällä on vaikutusta valmentavan johtamisen käytännön toteuttamiseen. Työntekijöiden määrä ei voi olla kovin suuri, koska valmentavan johtamisen toteutuminen vaatii avoimen ja luottamuksellisen suhteen luomista työntekijöihin sekä sen, että esihenkilö tuntee työntekijänsä.

Tässä teoreettisessa viitekehyksessä valmentavaa johtamista tarkastellaan manager as coach eli johtaja valmentajana näkökulmasta. Tutustumassani kirjallisuudessa valmentavaa johtamista johtajan toimintana tarkastellaan siten, että johtaja toteuttaa johtamisvastuutaan yksin. Tässä tutkielmassa pyrin kuitenkin empiriaosiossa selvittämään, kuinka valmentavaa johtamista on mahdollista toteuttaa, kun johtamisvastuu on jaettu useammalle johtajalle. Johtamisvastuun jakamiseen on kohdeorganisaatiossa päädytty muun muassa sen vuoksi, että työntekijämäärä/johtaja olisi pienempi, jolloin myös valmentavan johtajuuden toteuttaminen olisi todennäköisempää.

3 Murtaako valmentava johtajuus sairaalaorganisaation tarpeettoman hierarkian?

3.1 Johtamisoppien historia ja niiden vaikutus terveydenhuollon johtamiseen

Ymmärtääkseen nykyisiä organisaatiorakenteita ja tapoja johtaa tulee tarkastella johtamisen ja organisoitumisen historiaa ja kehitystä. Vaikka usein ajatellaan, että johtaminen organisaatioissa perustuu viimeisimpään tutkimukseen, vaikuttavat historian perinteet kuitenkin edelleen ja niin sanotut uudet johtamissuuntaukset sisältävät jäänteitä menneisyydestä (Juuti, 2023, s. 21). Lähes sataan vuoteen mahtuu paljon erilaisia johtamisoppeja, joista suurin osa on jäänyt vaikuttamaan organisaatioiden päivittäiseen elämään. Organisaatiot kohtaavat yhteiskunnalliseen kehitykseen ja suuriin murroksiin liittyviä uusia asioita, joihin tulee reagoida. (Viitala & Jylhä, 2019, s. 56.)

Useita klassisia johtamiskäytänteitä yhdistää hierarkkiset johtamiskäytänteet ja valtasuhteiden keskeisyys, joissa johtaminen liittyy suurilta osin prosesseihin, joilla pyritään hyödyntämään mahdollisimman paljon käytössä olevaa inhimillistä pääomaa (Bond & Seneque, 2013, s. 57). Erilaisissa johtamiskäytänteissä suhtaudutaan myös eri tavalla johtajiin ja työntekijöihin ja siihen, millaisena toimijana työntekijä nähdään (Seeck, 2008, s. 46).

Klassisia johtamiskäytänteitä ovat 1900-luvun alkupuolelta asti vaikuttaneet tieteellinen liikkeenjohto ja hallinnollinen koulukunta. Tieteellisen liikkeenjohdon, taylorismin, merkittävin vaikuttaja oli Frederik W. Taylor (1856–1915), jonka keskeisinä ajatuksina oli toiminnan rationalisoiminen tieteellisin keinoin ja tehokkuuden kehittäminen suorituksia mittaamalla. (Viitala & Jylhä, 2019, s. 50.) Tieteellisen liikkeenjohdon johtamisparadigmassa työntekijä on kurinalainen toimija, joka motivoituu taloudellisista hyödyistä ja on kuin orgaaninen kone, jota tiukat säännöt rajoittavat (Seeck, 2008, s. 46).

Tieteellinen liikkeenjohto kuuluu klassisiin organisaatioteorioihin, joihin kuuluu myös Henry Fayolin (1914) hallinnollinen teoria ja Max Weberin (1968) byrokratiateoria. Hallinnollisessa teoriassa organisaatio on toimintakohtainen eli funktionaalinen ja johtamisen tärkeimmät tehtävät ovat suunnittelu, organisointi, käskeminen, koordinointi ja valvonta. Byrokratiateoria käsittää ideaaliorganisaation tiukan hierarkkiseksi, joissa organisaation eri tasoilla ja eri tehtävissä olevilla on tarkasti määritellyt tehtäväsisällöt, tavoitteet, päätösvalta, työnjako ja selkeät noudatettavat ohjeet. (Viitala & Jylhä, 2019, s. 51.) Byrokraattinen organisaatio perustuu hierarkkiseen organisaatiorakenteeseen, jossa tehtäviä hoitavat rajatulla toimivallalla alansa asiantuntija ja joita valvovat heitä ylemmät esihenkilöt ja johtajat (Juuti, 2023, s. 30).

Klassisia johtamissuuntauksia seurasi 1900-luvun alkupuoliskolla työntekijöiden inhimillistä näkökulmaa edeltäjiään enemmän korostava ja huomioiva ihmissuhdekoulukunta, jonka kehittymiseen on ollut vaikuttamassa Elton Mayo (1880–1946) (Viitala & Jylhä, 2019, s. 51). Tieteellinen liikkeenjohto piti Suomessa pitkään vakaata asemaa ja esimerkiksi ihmissuhdekoulukunnan opit omaksuttiin melko myöhään verrattuna moniin muihin länsimaihin. Pitkään ajateltiin, että tieteellisen liikkeenjohdon tehokkuusajattelu on paras tapa vastata tuottavuuden haasteisiin. Suomessa työntekijän henkisiä ja sosiaalisia ominaisuuksia korostavat johtamisopit alkoivat korostua vasta 1960-luvulla. (Kuokkanen, 2015, s. 189.)

Ihmissuhdekoulukunnan edustajat pyrkivät löytämään sellaisia työn organisoinnin ja johtamisen tapoja, joissa huomioidaan työntekijöiden näkökulma (Viitala & Jylhä, 2019, s. 51). Ihmissuhdekoulukunnan näkemys työntekijöistä on, että työntekijät ovat sisäsyntyisesti ja sosiaalisesti motivoituneita toimijoita ja tavoiteltavaa on oma-aloitteisuus ja aktiivisuus. (Seeck, 2008, s. 46). Näitä klassisia ja käyttäytymistieteellisiä suuntauksia on seurannut joukko muita johtamissuuntauksia, joita aikajärjestyksessä ovat organisaatioteoreettinen suuntaus, kulttuuritutkimuksellinen suuntaus, oppimisteoreettinen suuntaus ja strategisen johtamisen tutkimussuuntaus (Viitala & Jylhä, 2019, s. 51). Valmentavan johtamisen voidaan nähdä polveutuvan

ihmissuhdekoulukunnasta, sillä valmentavan johtajuuden elementit ovat vahvasti ihmiskeskeisiä ja oma-aloitteisuuteen ja aktiivisuuteen pyrkiviä. Valmentavassa johtajuudessa ihminen ja työntekijä nähdään sosiaalisena toimijana, aivan kuten ihmissuhdekoulukunnassakin.

Suomessa 1980- luvulla byrokraattista julkista johtamista alettiin uudistaa, säädöksiä karsittiin ja johtamista korostettiin. Tämä oli seurausta 1970–1980-luvun tavoitejohtamisen toteutumisen haasteellisuudesta hallinnon tiukan ja yksityiskohtaisen säädöstämisen vuoksi. (Ikonen, 2015, s. 25.) 1990-luvun alussa kehittyi alun perin liike-elämään kehitetty perinteisen eli hallinnollisen ja panoksiin ja byrokraattisiin toimintatapoihin keskittyvän mallin haastaja uusi julkinen johtaminen (new public management, NPM). Uuden julkisen johtamisen tavoitteena oli luoda kustannustehokkaammin toimiva hallinto, jossa julkiset resurssit käytetään tehokkaasti. (Virtanen & Stenvall, 2019, s. 41.) Johtamisen malliksi muodostui tulosohjaus ja tulosjohtaminen, joka on toiminut hallinnollisena päämallina syntyhetkistään asti (Ikonen, 2015, s. 25). Uusi julkinen johtaminen omaksuttiin myös terveydenhuoltoon 1980-luvulla. Tuloksiin keskittymisen haittoina terveydenhuollossa voidaan nähdä mitattavien ominaisuuksien korostuminen ei-mitattavien vaikutusten sijaan, liian yleiset tavoitteet, tarpeeton mittaaminen ja terveydenhuollon toimintaan sopimattomat toimintamallit. Toisaalta todellisiin tuloksiin pääsy ja tulosten yhtenäinen määrittely sekä suorittavan tason päätösvallan lisääminen ovat tulosajattelun ehdottomia hyötyjä. (Isosaari, 2008, s. 54.) Uuden julkisen johtamisen näkökulma on korostuneen organisaatiolähtöinen. Nykyään hallinnollisten uudistusten näkökulman tulee muuttua ihmiskeskeisempään suuntaan monimutkaisten ja osittain kompleksisten ympäristöjen vuoksi. (Stenvall & Virtanen, 2021, s. 169.)

Ihmissuhdekoulukunnan uusi tuleminen voidaan nähdä ihmiskeskeisen julkishallinnon suuntauksessa (ks. Stenvall & Virtanen, 2021). Stenvall & Virtanen (2021, s. 19) tarkoittavat ihmiskeskeisellä hallinnon uudistamisella ihmisen toiminnan lähtökohtaisuutta korostavaa hallinnon uudistamisen tapaa, jossa hallinnollisen

uudistuksen hyödynsaajat, eli ihmiset, ovat suunnittelemassa ja toteuttamassa uudistuksia. Monissa hallintouudistuksissa ongelmana on johtamisjärjestelmien ihmiskeskeisyyden puute. Jos ihmiskeskeisyyttä ei ole omaksuttu merkittäväksi tekijäksi hallintouudistuksen toteuttamisessa ei myöskään ole ymmärretty sitä, että ihmisten toiminta, kannustaminen ja arvostetuksi tulemisen tarve ovat johtamisjärjestelmän sisältöä. Parhaimmillaan johtamisjärjestelmä voi edistää ihmiskeskeistä toimintaa innostamalla, kannustamalla ja motivoimalla työntekijöitä. (Stenvall & Virtanen, 2021. s. 121.)

3.2 Julkisen terveydenhuollon johtaminen ja sen muutos

Sosiaali- ja terveyspalveluilla on yhteiskunnallisesti merkittävä perustehtävä. Niitä rahoitetaan julkisesti ja niitä ohjataan lainsäädännöllä. Sosiaali- ja terveyspalveluissa korostuu myös professiokeskeisyys. Toiminta on mahdollista vain ammatillisella osaamisella ja toiminnan tuloksellisuuden mahdollistaa vahva ammatillinen osaaminen ja motivoitunut henkilöstö. (Niiranen, 2014, s. 44.) Sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatioiden eri tasojen johtajien työhön kohdistuu paljon odotuksia. Perinteisesti johtamisella tavoitellaan organisaation vakautta, ennustettavuutta ja tehokkuutta. Sosiaali- ja terveyspalveluiden johtamisen reunaehtoja säätelevät myös valtionohjaus, organisaatiouudistukset, asiakkaiden muuttuvat tarpeet, palveluohjaus, henkilöstön osaaminen ja taloudelliset asiat. (Niiranen, 2014, s. 43.) Sosiaali- ja terveysalan johtajien työ voidaan nähdä siis hyvin monitasoisena, monialaisena ja yhteiskunnallisesti merkittävänä.

Terveydenhuollon johtamista on kritisoitu Suomessa enenevissä määrin ja erityisesti alaa kuormittava henkilöstöpula on lisännyt kritiikkiä. Alan houkuttelevuuden on myös julkisessa keskustelussa koettu kokeneen kolauksen eikä ala vaikuta houkuttelevalta uusille opiskelijoille, alalla jo oleville eikä alalta poistuneille. Toimintaympäristöjen muutokset ja monimutkaiset haasteet vaativat luovia ja innovatiivisia ratkaisuja, joihin perinteiset johtamisen ja organisoinnin tavat eivät enää toimi (Viitala & Jylhä, 2019, s. 57–58). Käskyttämisellä, kontrolloinnilla ja korjaamisella ei enää saavuteta toivottuja

tuloksia, vaan tuloksia on mahdollista saada ihmislähtöisillä ja itseohjautuvuutta vahvistavilla malleilla (Viitala & Jylhä, 2019, s. 57–58; Virtanen & Stenvall, 2019, s. 203). Yksi tällaisista johtamismalleista on valmentava johtaminen (Viitala & Jylhä, 2019, s. 57–58).

Perinteisesti terveydenhuollon organisaatiot ovat asiantuntijaorganisaatioita, joiden organisaatiorakenne on byrokratia. Perinteisessä byrokraattisessa terveydenhuollon organisaatiossa lääkärikunta muodostaa oman asiantuntijaorganisaationsa, jossa johtamisen tapa on asiantuntijaorganisaation johtamista. Toisen ryhmän muodostavat hoitajat, joita perinteisesti on johdettu autoritäärisesti. (Isosaari, 2008, s. 2.) Byrokratian keskeisiin periaatteisiin kuuluu muun muassa sääntöjen noudattamisen periaate, virkahierarkian ja tottelemisen periaate, selkeiden toimivaltasuhteiden periaate ja valvonnan periaate (Virtanen & Stenvall, 2019, s. 40). Byrokratian ihanne on erikoistunut, muodollinen, standardoitu ja keskitetty organisaatio ja näiden ihanteiden toteutuessa organisaatio on myös tehokas (Cameron, 2005, s. 306).

Byrokratiaan kohdistunut kritiikki on kohdistunut mallin periaatteisiin, muuttumattomuuteen ja sen merkitykseen tehokkaalle toiminnalle. Muuttumattomuuden voidaan ajatella olevan nyky-yhteiskunnassa ongelma, sillä usein muuttumaton organisaatio reagoi esiintyviin ongelmiin liian hitaasti. Byrokratian mallissa ei myöskään tunnisteta johtamistehtävien erityislaatuisuutta eikä johtamiselle ole annettu riittävästi tilaa. Tällöin esimerkiksi työtehtävien laajentaminen, delegointi ja henkilökunnan itsenäisyyden lisääminen ei ole mahdollista. Byrokratiassa johtaminen perustuu henkilöstöön kohdistuvaan epäluottamukseen, jonka vuoksi henkilökuntaa tulee valvoa ja seurata ja pahimmillaan tällainen negatiivinen johtamistapa johtaa organisaation tehottomuuteen. (Virtanen & Stenvall, 2019, s. 40.) Mallin ihanteiden ja periaatteiden tuottama tehokkuus on kyseenalaistettu ja on esitetty, että tehokkaimpia organisaatioita ovat ei-byrokraattiset organisaatiot (Cameron, 2005, s. 306).

Byrokraattinen hallintotapa on kuitenkin kaikesta kritiikistä ja yhteiskunnallisista haasteista huolimatta pysynyt julkisen hallinnon vakaimmassa valta-asemassa. (Sørensen & Torfing, 2024, s. 141). Sørensenin ja Torfingin (2024, s. 150) mukaan byrokratia on onnistunut pitämään valta-asemansa muotoutumalla uudelleen. He puhuvat uusista ja nousevista hallintoparadigmoista, jotka muotoutuvat uusiksi, hybrideiksi, hallintomuodoiksi joissa byrokratian elementit yhdistyvät uusiin organisaatio-, hallinto- ja johtamismuotoihin (Sørensen & Torfing, 2024, s. 153). Adler ja Borys (1996, s. 61) ovat esittäneet, että organisaatiotutkimuksesta voidaan esittää kaksi ristiriitaista näkemystä byrokratiasta ja sen vaikutuksista. Negatiivisen näkemyksen mukaan byrokraattinen organisaatiomuoto tukahduttaa luovuuden, ruokkii tyytymättömyyttä ja ei motivoi työntekijöitä. Toisaalta positiivisen näkemyksen mukaan se antaa tarvittavaa ohjausta ja selkeyttää vastuita, mikä lievittää roolistressiä ja auttaa yksilöitä olemaan ja tuntemaan olonsa tehokkaammaksi. Heidän tutkimuksessaan näitä näkemyksiä osittain yhteensovittamalla on luotu uusi käsitteellinen malli : mahdollistava byrokratia. (Adler & Borys, 1996, s. 61.)

Ring ja muut (2024) ovat tarkastelleet artikkelissaan hoitoalan jättäneiden sairaanhoitajien kokemuksia ja syitä siitä, miksi he ovat jättäneet hoitoalan ja mitkä teemat ovat olleet syitä ammatillisen toimijuuden murtumiseen. Analyysin perusteella löydettiin kolme teemaa, jotka ovat ammatillisen arvostuksen puute, hallinnan menetyksen kokemus ja sosiaalisen tuen tarve. Sairaanhoitajien kokemusten ja syiden analyysin perusteella kirjoittajat toteavat, että hierarkkinen toimintakulttuuri heikentää pahimmillaan työntekijöiden ammatti-identiteettiä, ammatillista toimijuutta, heikentää johtajien ja työntekijöiden välisiä suhteita ja estää vuorovaikutusta sekä estää sairaanhoitajien vaikuttamis- ja osallistumismahdollisuuksia työhön liittyvään päätöksentekoon ja kehittämiseen. (Ring ja muut, 2024, s. 56.) Sosiaali- ja terveysalaa koettelee pula osaavista ammattilaisista ja nykyisien työntekijöiden alalla pitäminen on haaste. Hierarkkisen toimintakulttuurin voidaan nähdä heikentävän työntekijöiden työssä viihtymisen ja pysymisen. Sen sijaan valmentavan johtamisote pyrkii vahvistamaan ja tukemaan jokaisen työntekijän henkilökohtaista pystyvyyden tunnetta,

ammatti-identiteettiä, ammatillista toimijuutta kannustamalla jatkuvaan oppimiseen ja itsensä kehittämiseen, vahvistamaan johtajien ja työntekijöiden välisiä suhteita ja vuorovaikutusta sekä lisäämään työntekijöiden osallistumista oman työnsä kehittämiseen.

Mahdollistava (ks. Adler & Borys, 1996) ja ei haitallinen -byrokratia (ks. Quinn, 1988; Niiranen, 2014) byrokraattisen hallintoparadigman muovaajina voisivat mahdollisesti toimia nykyaikaisen sairaalaorganisaation johtamisessa. Niiranen (2014, s. 47) esittelee Robert E. Quinnin (1988) kilpailevien arvojen mallin, jossa johtajan konkreettinen johtajantyö ja sen ulottuvuudet jaetaan neljään lohkoon. Kahta näistä lohkoista on käsitelty tämän tutkielman teoreettisessa viitekehyksessä jo aiemmin. Yksi neljästä organisaation johtamisen pääulottuvuuksista on byrokraattinen ulottuvuus, jossa painottuvat toiminnan taloudellisuus, asetettujen tavoitteiden saavuttaminen ja tuloksellisuus. Quinnin mallissa ei keskitytä byrokratian haitallisiin seurauksiin vaan siinä korostuu byrokratian luotettavuus, ennakoitavuus, oikeusvarmuus ja normien noudattaminen. (Niiranen, 2014, s. 47.) Niiranen (1994, s. 280–281) on muokannut Quinnin mallia luomalla moniulotteisen johtamisen mallin, jonka mukaan johtajantyössä huomioonotettavia asioita ovat organisaation toimintaympäristön vaatimukset (avoimen organisaation ulottuvuus), toiminnan talous ja tuloksellisuus (rationaalinen ulottuvuus), toiminnan luotettavuus ja oikeellisuus (byrokraattinen ulottuvuus) sekä työtä tekevät ihmiset (humaani ulottuvuus). Quinnin ja Niirasen näkemysten mukaan byrokratialla on paikkansa organisaatioissa ja johtajan työssä taloudellisten seikkojen, tavoitteiden saavuttamisen ja tuloksellisuuden näkökulmasta. Prætorius ja muut (2018, s. 631) pitävät jonkinasteisten standardoitujen rakenteiden ja prosessien, byrokraattisten keinojen, olemassaoloa edellytyksenä esimerkiksi sairaalaorganisaatioissa, kun puhutaan osallistumisesta, prosessien kehittämisestä ja päivittäisestä toiminnasta. Nämä ei-haitalliset byrokratian ominaisuudet ovat toimivien organisaatioiden elementtejä eikä niitä voida jättää huomioimatta. Byrokratiasta puhuttaessa tulisikin korostaa sen ei-haitallisia, organisaatioiden kannalta merkittäviä, elementtejä ja byrokratian haitallisia elementtejä tulisi häivyttää ja välttää.

Sosiaali- ja terveysala on ollut jo kauan muutoksessa ja uudistusten edessä se on tälläkin hetkellä. Muun muassa palvelujärjestelmän selkeyttäminen, organisaatioiden ja johtamisen uudistuminen, sote-ammattilaisten osaaminen ja asiakkaiden aseman vahvistuminen ovat tällä hetkellä sosiaali- ja terveysalaa uudistavia elementtejä. (Hujala & Taskinen, 2020, s. 7–8.) Uudistuvissa sosiaali- ja terveyspalveluissa edellytetään johtamiselta uudenlaista asennoitumista. Johtajien ja työntekijöiden välisen suhteen tulee olla vuorovaikutukseen perustuvaa ja eri osapuolten ammatilliseen osaamiseen on asennoiduttava arvostavasti. Tällainen ilmapiiri mahdollistaa työntekijöiden osaamisen tunnistamisen ja hyödyntämisen kehittämistyössä. (Laulainen ja muut, 2020, s. 169.) Laulainen ja muut (2020, s. 166) pitävät käytännössä valmentavaa johtamista tällaisena vuorovaikutukseen perustuvana johtamistapana, joka johtajien tulisi hallita. Heidän (2020, s. 166) mukaansa johtaja valmentajana toimii pääasiallisesti työntekijöiden motivoijana, valmentajana ja keskusteluttajana.

Monissa organisaatioissa, mukaan lukien sairaaloissa, on johtamisjärjestelmä, joka on luonut siiloutuneen organisaation. Siiloajattelussa ylin johto määrittelee organisaation suunnan, strategiat, arvot ja koko organisaation toimintatavan. Tällaisessa mallissa ajatellaan, että ylimmällä johdolla on kaikki tarvittavissa oleva tieto, jota välitetään alaspäin kaikille organisaation eri tasojen johtajille ja jotka välittävät suodatetun tiedon aina työntekijöille asti. (Ristikangas & Ristikangas, 2017, s. 270.) Tällainen kulttuuri estää tehokkaan johtamisen kehittämisen, jonka vuoksi siilojen väliltä tulisi poistaa ammatillisesti jaetut rajat, jotka liittyvät tiukasti rajattuihin lääketieteellisesti erikoistuneisiin yksiköihin (Pihlainen ja muut, 2019, s. 281).

Organisaatiot ympäri maailmaa tekevät merkittäviä taloudellisia investointeja valmennuksen tarjoamiseksi työntekijöille (Ellinger ja muut, 2011, s. 67). Esimerkiksi sairaalaorganisaatioissa on lähdetty kehittämään kliinistä johtajuutta ja luotu johtajuuden kehittämispolkuja ja kehitysprosesseja, joilla pyritään vahvistamaan hoitotyön johtajien johtamisosaamista. Muun muassa Irlannissa vuonna 2010 on otettu käyttöön kansallinen kliinisen johtajuuden kehittämiskehys hoito- ja kätilötyön kliinisen

johtajuuden kehittämiseksi. Kyseessä on polku, joka muodostaa jatkuvan johtajuuden kehittämisprosessin, joka kestää useita viikkoja ja kuukausia. (McNamara ja muut, 2014, s. 2533.) Helsingin ja Uudenmaan sairaanhoitopiisissä HUSissa on myös käytössä esihenkilötyön ja johtamisen kehittämisen ohjelma, joka on suunnattu lähiesihenkilöinä toimiville osastonhoitajille. HUSissa johtaminen perustuu valmentavaan johtamiseen ja esihenkilötyön kehittämisohjelmaan sisältyy koulutusta valmentavaan johtamisotteeseen.

3.3 Valmentava johtaminen ja julkinen terveydenhuollon johtaminen

Valmentavasta johtamisesta on tullut nopeasti merkittävä osa organisaatioiden oppimis- ja kehittämisstrategioita. Monet organisaatiot ovat ottaneet sen osaksi johtamistoimintaansa ja Joon ja muiden (2012, s. 33) mukaan tämä johtuu tiimimuotoisen työn sekä monimutkaistuvien ja haastavien tehtävien lisääntymisestä ja työntekijöistä kilpailusta. Tiimimuotoiset organisaatiorakenteet ovat muuttaneet perinteisen johtajan roolin valmentajaksi. Hotek (2002, s. 76) tunnistaa myös monimutkaistuvan työn ja korkeakoulutetuista työntekijöistä kilpailemisen vaateena uudistaa esihenkilötaitoja. Aiemmista ohjaamisen ja valvonnan käytänteistä tulee luopua ja ottaa tilalle uusi rooli tiimivalmentajana ja työntekijöiden suorituskyvyn parantajana (Hotek, 2002, s. 76).

Ristikangas ja Grünbaum (2014, s. 14–16) esittelevät kirjassaan kolme eri aikakausien johtamismallia ja johtajasukupolvea. Johtajasukupolvien ensimmäisellä tasolla on autoritäärinen ja kaikkitietävä johtaja, joiden johdettavat tekevät mitä perinteinen johtaja käskee. Johtaminen on asioiden ja prosessien johtamista, jossa käytetään autoritääristä otetta. Organisaatioissa, joissa on virallisia rakenteita ja merkittäviä eroja hierarkiatasoilla, johtamistapa on usein ollut ja on tällainen. Tällaisessa johtamismallissa johtaja on vahva asiantuntija, jolla on suurin osaaminen ja johdettavia ei kannusteta omaan ajatteluun. Seuraavalla esihenkilöisyyden tasolla on demokraattinen ja delegoiva tiiminvetäjä. 1990-luvun loppupuolella suosiotaan kasvattanut tiimiorganisaatiorakenne muutti esihenkilötyön fokusta. Asioiden johtamisesta siirryttiin ihmisten johtamiseen,

jossa pyrittiin luomaan itseohjautuvia tiimejä, missä esihenkilön rooli jäi sivustaseuraajaksi. Tiimiorganisaatioon siirtymisen muutos oli liian suuri, jonka vuoksi paluu perinteiseen johtamismalliin tapahtui nopeasti. Kolmannella esihenkilöisyyden tasolla on valmentava esihenkilörooli. Valmentavassa esihenkilöroolissa johtaja liikkuu valmentajan kolmen eri esihenkilöroolin (ks. Ristikangas & Ristikangas, 2017, s. 38) välillä tilannesidonnaisesti ja työskentelyote on arvostava, osallistava ja tavoitteellinen. Esihenkilön ja johdettavien välillä on tasavertainen suhde ja onnistumisia korostetaan. (Ristikangas & Grünbaum, 2014, s. 14–16.) Valmentavan johtajuuden mallissa työntekijä nähdään organisaation menestymisen kannalta tärkeänä henkilönä, asiantuntijana, jonka suorituskyvyllä on huomattava merkitys tuloksenteossa (Hirvihuhta, 2006, s. 7).

Orth ja muut (1987, s. 66–67) ovat esittäneet, että jos organisaatioiden johtajat omaksuisivat valmentavan johtamistyylisin, he loisivat organisaatiokulttuurin, jossa johtoryhmät vahvistuisivat, johdon suorituskyky paranisi ja työympäristöstä tulisi vähemmän stressaava kaikille työntekijöille. Myös liian kilpailullisen organisaatioilmapiirin aiheuttavat henkilöstöongelmat olisivat estettävissä, työntekijöiden tiimityötä ja keskinäistä tukea vaalittaisiin ja sisäiset taistelut vähenisivät. Kilpailu suuntautuisi organisaation sisältä ulospäin. (Orth ja muut, 1987, s. 66–67.)

Ellinger ja muiden (2003, s. 438) määritelmä valmennuksesta oppimista helpottavana ja kasvua ja kehitystä edistävänä toimintana on heidän mukaansa linjassa kehittyvien organisaatiomuotojen kanssa, joissa korostetaan korkean suorituskyvyn työympäristön kehittämistä johtamiskäytäntöjen avulla ja jotka arvostavat ja tukevat oppimista ja kasvua. Bond ja Seneque (2013, s. 68) tulivat tutkimuksessaan siihen tulokseen, että valmentaminen osana organisaation strategiaa voi tarjota puitteet henkilöstöresurssien kehittämiselle ja auttaa tasapainottamaan yksilön, tiimin ja organisaation kehittämistarpeita sekä tarjota kestävän lähestymistavan johtajuuden rakentamiseen monimutkaisissa organisaatioissa.

Vesterinen ja muut (2012) tarkastelivat tutkimuksessaan suomalaisten osastonhoitajien johtamistapoja. He tunnistivat tutkimuksessaan kuusi johtamistyyliä, joista yksi oli valmentava johtamistapa. Muut johtamistavat olivat visionäärinen, yhdistävä, demokraattinen, komentava ja eristävä. Heidän tutkimuksensa mukaan osastonhoitajilla oli kuitenkin yksi tapa, jota he käyttivät enemmän kuin muita. Heidän (2012, s. 7) mukaansa oli tärkeää, että johtamistyyliä tarkasteltaisiin työntekijöiden, tilanteen ja organisaation tavoitteiden näkökulmasta. Johtamistyylit, missä työntekijöillä on osallistuva ja aktiivinen rooli, ovat yleistymässä ja sellaisella tavalla johtaa voidaan parhaimmillaan motivoida ja sitouttaa henkilöstöä. (Vesterinen ja muut, 2012, s. 6.)

Terveydenhuollon johtajien tavalla johtaa on merkitystä yksilön ja organisaation suorituskyvyn parantamisessa, tuottavuuden parantamisessa ja tutkitun tiedon siirtämisessä käytäntöön. Näitä asioita kehittämällä ja parantamalla saadaan myös kehitettyä palveluiden ja potilashoidon laatua. (Hu ja muut, 2022, s. 2.) Valmentavaa johtamista on yleisimmin käytetty johtamisen kehittämisen menetelmänä yksityisellä sektorilla, mutta on havaittu, että valmentava johtaminen kehittämisstrategiana on myös terveydenhuoltoon sopiva johtamistapa ja sillä voidaan tavoitella pitkän aikavälin tavoitteita myös terveydenhuollon organisaatioissa. Terveydenhuollon alalla maailmalla valmentavaa johtamista on käytetty jo 1830- luvulla. (Hu ja muut, 2015, s. 2.) Tutkimusten mukaan valmentavan johtamisen käytänteillä voidaan parantaa henkilöstön oppimistavoitteiden suuntautumista, kriittistä pohdintaa, työtyytyväisyyttä ja työn imua. Työn imun kokemuksella voidaan saavuttaa myönteisiä tunteita työtä kohtaan ja kokemukseen työn merkityksellisyydestä. Edellä mainitut liittyvät yksilön onnellisuuteen ja subjektiiviseen hyvinvointiin ja tällöin työhön sitoutuminen voi myös voimistua. (Tanskanen ja muut, 2019, s. 1218.)

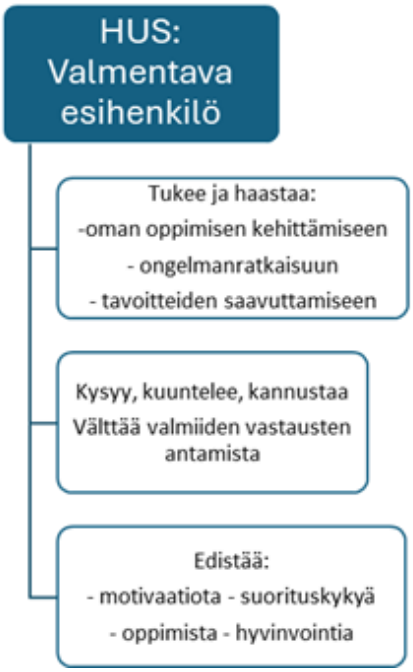
3.4 Esihenkilötyö sairaalaorganisaatiossa

Kuten edellä on todettu, tapa johtaa on kehittynyt historian saatossa ja näin on myös terveydenhuollon johtajuuden ja johtamisen osalta. Pikkuhiljaa aletaan ymmärtää, että hoitoalalla tarvitaan uudenlaista johtajuutta ja tapaa johtaa. Vander Woude (2007, s. 223)

toteaa kirjoituksessaan, että johtajat luovat mahdollisuuksia ja toivoa ja missiona tulee olla elämänlaadun parantaminen. Johtajien tulee luoda sellaista ilmapiiriä, missä (työ)yhteisön jäsenet voivat ajatella, löytää ja oppia yhdessä. Johtajan tulee vapauttaa (työ)yhteisön käyttämätön potentiaali. Johtajan tehtävänä on Vander Wouden (2007, s. 223) mukaan luoda uusia ajattelutapoja ja tulevaisuuden kuvia, sekä muuttua vastausten antajista kysymysten esittäjiksi. Nämä toimintatavat ja piirteet sopivat useiden lähteiden mukaan valmentavaan johtamiseen ja valmentavan esihenkilötyön toiminnaksi.

Osastonhoitajien roolin tärkeydestä millä tahansa terveydenhuollon alalla on paljon näyttöä (ks. Vesterinen ja muut, 2012). Osastonhoitajan vastuulle kuuluu henkilöstön antaman hoidon laatu ja valvonta, kehityskeskustelut, henkilöstön työvuorot, taloushallinto, rekrytointi ja laatuindikaattoreiden mittaaminen. Heidän työnsä haasteet ovat monimutkaisia, valtavia ja vaativat paljon päivittäistä venymistä henkilökohtaisella tasolla. (Westcott, 2016, s. 2669–2670.) HUSilla esihenkilön työtehtäviin kuuluu samoja edellä lueteltuja tehtäviä. Esihenkilön työtehtäviin HUSilla on lueteltu kuuluvan henkilöstöön, toimintaan ja tulevaisuuteen liittyvää työtä, joista osasta tehtävien suorittamisesta esihenkilö kantaa päävastuun, osa tehtävistä jaetaan esihenkilön ja muiden toimijoiden (esimerkiksi apulaisosastonhoitajan) kesken tai muilla toimijoilla on päävastuu tehtävän suorittamisesta. Valmentava johtaminen osastonhoitajan työtehtävänä lukeutuu esihenkilön päävastuullisiin tehtäviin ja tarkemmin henkilöstön tukemiseen työssään. (HUS, 2022.)

Valmentavan johtamisen elementtien mukaan HUSissa toimivan esihenkilön tulee tukea ja haastaa työntekijöitä oman oppimisen kehittämiseen, ongelmanratkaisuun ja tavoitteiden saavuttamiseen. Esihenkilö kysyy, kuuntelee ja kannustaa ja välttää valmiiden vastausten antamista sekä edistää henkilöstön motivaatiota, suorituskykyä, oppimista ja hyvinvointia. (HUS, 2024.) Kuviossa 3 on esitetty HUSin korostamat valmentavan johtamisen elementit.



Kuvio 3. Valmentavan esihenkilön tehtävät HUSin määritelmää mukaillen

Niiranen (2014) tarkastelee tutkimuksessaan sosiaali- ja terveyspalveluiden johtajien eli sosiaali- ja terveyspalveluista vastaavan ylimmän johtajan, keskijohtajan ja lähijohtajan, johtamistyön sisältöä ja moniulotteisuutta. Hän tarkastelee johtamistyötä alun perin Robert E. Quinnin (1988) organisaatioiden kilpailevien arvojen mallin pohjalta ja hän on mukauttanut mallia soveltuvaksi suomalaiseen sosiaali- ja terveydenhuoltoon siten, että siinä huomioidaan julkisen hallinnon perusperiaatteet ja professionaalinen ulottuvuus. (Niiranen, 2014, s. 45.) Quinnin mallissa johtajantyö ja sen ulottuvuudet jaetaan humaaniin ihmissuhdeulottuvuuteen, avoimeen ulottuvuuteen, rationaaliseen ulottuvuuteen ja byrokraattiseen ulottuvuuteen. Niiranen on lisännyt viidenneksi ulottuvuudeksi professionaalisen ulottuvuuden, joka kuvastaa suomalaisen sosiaali- ja terveyspalvelujärjestelmän vahvaa ammatillista luonnetta. (Niiranen, 2014, s. 47.) Professionaalinen ulottuvuus sisältää johtajan ammatillisen osaamisen ja tietoperustan kehittämisen ja osallistumisen asiakastyöhön (Niiranen, 2014, s. 51). Lähijohtajan roolissa korostui Niirasen (2014, s. 53) mukaan erityisesti professionaalinen ulottuvuus, humaani ihmissuhdeulottuvuus, työntekijöiden osaamisen tukeminen ja byrokraattinen ulottuvuus. Ihmissuhdeulottuvuudessa korostuu työntekijöiden osaamisen tukeminen,

yhteishengen luominen ja osallistumisen mahdollistaminen. Myös työntekijöiden saatavilla oleminen, kuunteleminen, työn kehittämisen mahdollistaminen, sitoutumisen tukeminen ja vastuullisuuden tukeminen kuuluvat ihmissuhteiden ulottuvuuksien johtamiseen. (Niiranen, 2014, s. 51.) Tämän Niirasen (2014) tutkimuksen voidaan nähdä tukevan HUSinkin työnjakoa, missä esihenkilön työkuvaan kuuluu henkilöstön tukeminen työssään ja muun muassa valmentava johtaminen. Vaikuttaa siis perustellulta, että valmentava johtaminen on määritelty esihenkilön työtehtäviin, sillä ihmissuhteiden ulottuvuus korostuu juuri lähijohtajien työskentelyssä.

Toisaalta Niirasen (2014, s. 49) tutkimuksesta nousseiden kesijohdon ja ylimmän johdon tehtäväsisältöjen pääpiirteissä on myös valmentavaan johtamistapaan kuuluvia elementtejä. Keskijohtajan tehtäväsisällöistä toiminnan edellytysten varmistaminen, organisaation strategisten tavoitteiden mukaiseen toimintaan kannustaminen ja vuorovaikutus ja saavutettavissa olo korostuvat myös valmentavassa johtamisessa. Ylimmän johtajan tehtäväsisällöistä valmentavan johtamistavan elementtejä ovat resurssien varmistaminen niin, että asetetut tavoitteet voidaan saavuttaa, esikuvana toimiminen ja kannustaminen. Tämän perusteella nousee ajatus, että valmentavaa johtamista voidaan toteuttaa eri tason johtajien työssä työtehtävien mahdollistamalla ja vaativalla tavalla. Valmentava johtaminen ei ole vain lähijohtajan tehtävä vaan myös keski- ja ylemmän johdon johtamistyössä sitä voi toteuttaa.

3.5 Yhteisjohtajuus terveydenhuollossa

Perinteisesti johtaminen on yksilölähtöistä toimintaa, jossa johtajan tärkeimmät tehtävät ovat oman yksikön ja henkilöstön johtaminen. Perinteisesti johtaja myös jakaa yksin vastuun omasta yksiköstään. Tällainen lähtökohta on harvoin otollinen johtajien keskinäiselle yhteistyölle. (Hujala ja muut, 2020, s. 141.) Pihlaisen ja muiden (2019, s. 284) tutkimuksessa selvisi, että sosiaali- ja terveysalan johtajilla ei ole jaettua ymmärrystä johtamisesta ja sen tietoperustasta, joka haastaa johtajien keskinäisen yhteistyön ja yhteensovittavan johtamisen, sillä johtajilta puuttuu yhteinen kieli ja heidän tulkintansa yhteensovittamisesta voivat poiketa toisistaan.

Kun johtamistehtäviä hajautetaan tai jaetaan henkilöstölle, puhutaan usein jaetusta johtajuudesta. Tässä tutkielmassa tarkastellaan johtajuutta, joka on jaettua, mutta se on jaettu lähiesihenkilöiden eli osastonhoitajien kesken. Termiä yhteisjohtajuus käytetään kasvatustieteellisissä johtamista tutkivassa kirjallisuudessa (ks. Fonsén & Keski-Rauska, 2018, s. 186) kun kuvataan tilannetta, jossa perinteisestä yhden johtajan johtamismallista on siirrytty yhteisen johtajuuden malliin.

Hujala ja muut (2020, s. 143) määrittelevät parijohtajuuteen liittyviä elementtejä, mutta näitä samoja elementtejä voidaan hyödyntää myös esimerkiksi kolmen osastonhoitajan johtamismallissa. Hujala ja muut (2020, s. 143) määrittelevät parijohtajuudessa johtajan roolin kollektiiviseksi toiminnaksi. Tällaisessa johtamismallissa työskenteleviltä johtajilta vaaditaan henkilökohtaista sitoutumista yhteisjohtajuuteen. Johtajien on oltava tasa-arvoisia keskenään ja heillä tulee olla kiinnostusta ja halukkuutta johtamaan yhdessä. Tasa-arvoisuuden tulee näkyä myös henkilöstölle ja asiakkaille. (Hujala ja muut, 2020, s. 143.) Useamman osastonhoitajan johtamismallissa on Rosengrenin ja Bondaksen (2007, s. 290) mukaan kyseessä tasavertaisten hoitotyön johtajien luottamuksellinen suhde, jossa vastuu ja tehtävät on jaettu vahvuudet ja rajoitukset huomioiden.

Rosengren ja Bondas (2010) ovat tutkineet kahden hoitajajohtajan mallia. Rosengrenin ja Bondaksen artikkelissa käsitellään jaettua johtajuutta – shared leadership ja tutkimuksensa perusteella he ovat luoneet termin ”two’ getherness”. Termillä tarkoitetaan kahden tasavertaisen hoitajajohtajan luottamuksellista suhdetta toisiinsa, jolloin vastuut ja tehtävät on jaettu siten, että heidän vahvuutensa ja rajoitteensa on hyödynnetty saaden synergiavaikutuksia. (Rosengren & Bondas, 2010, s. 291.) Tämän Rosengrenin ja Bondasin (2010, s. 293) luoman jaetun johtajuuden mallin tärkeimmät tekijät ovat johtajuuden turvaaminen ja mahdollistaminen, avoin päätöksenteko ja tasapainottava voima. Kun kahden johtajan mallissa toteutetaan ”two’ getherness”-ajatusta, pysyy tämä johtajuuden malli balanssissa. Jotta kumppanuus kahden johtajan välillä voi syntyä ja kehittyä, tulee kumppanuuden kehittymiselle antaa aikaa ja organisaatioiden tulisi huomioida tämä jo suunnitteluvaiheessa varmistaen uusien

johtamismallien onnistunut toteutus ja integraatio. Heidän tutkimuksensa mukaan esihenkilötyö on parantunut kahden johtajan mallissa toimivien osastonhoitajien mukaan, sillä päivittäistä tukea on saatavilla. Luottamuksellisella esihenkilökumppanuudella on myös mahdollista vaikuttaa hoidon laadun parantamiseen sekä lisätä esihenkilöiden työtyytyväisyyttä muun muassa työkuormaa jakamalla ja yksinäisyyden kokemusta vähentämällä. Tällainen johtamismalli sopii sellaiseen sairaalaorganisaatioon, joka on sitoutunut jatkuvaan oppimiseen. (Rosengren & Bondas, 2010, s. 293.)

4 Menetelmä ja aineisto

Tässä menetelmä ja aineistoluvussa on esitelty tutkimuksellinen lähestymistapa ja tutkielman käytännön toteutus kohdeorganisaatiossa HUSissa. Tässä luvussa on myös kuvattu valittu aineistonkeruumenetelmä, saatu aineisto ja sen ominaisuudet sekä kerätyn aineiston analysointitapa.

4.1 Laadullinen tutkimus

Johtamiskäytänteiden uudistaminen on nykyisessä sosiaali- ja terveydenhuollon kontekstissa ajankohtaista. Tässä sosiaali- ja terveyshallintotieteen alan tutkielmassa kiinnostuksen kohteena on kohdeorganisaation uusi johtamisrakenne ja kuinka se mahdollistaa kohdeorganisaation johtamisotteeksi valitun valmentavan johtamisen toteuttamisen. Sosiaali- ja terveyshallintotieteet tutkimuksen aloina pyrkivät tuottamaan substanssiin liittyvää tietoa, jota voidaan käyttää teoreettisena jäsentäjänä esimerkiksi uusiutuvissa johtamiskäytänteissä (Niiranen & Lammintakanen, 2011, s. 113). Tähän myös tällä tutkielmalla pyritään. Tämä tutkielma asettuu Sinkkosen ja Kinnusen vuonna 1999 esittämään neljään terveyshallintotieteen tutkimuskohteeseen ja tarkemmin alueeseen, jossa tarkastaellaan organisaatioiden johtamista, muutosta ja kehittämistä (Niiranen & Lammintakanen, 2011, s. 123). Hallintotiede on yksi ihmistieteistä ja näinollen ihmistieteissä käytettävät tutkimusstrategiat sekä kvantitatiivisen ja kvalitatiivisen tutkimuksen tekniikat ovat käytössä myös hallintotieteellisessä tutkimuksessa (Virtanen, 2011, s. 356).

Tämän pro gradu -tutkielman luonteen vuoksi tutkimukselliseksi lähestymistavaksi on valittu kvalitatiivinen tutkimusote. Kvalitatiiviselle eli laadulliselle tutkimukselle on tyypillistä kontekstuaalisuus, tulkinta ja toimijoiden näkökulman ymmärtäminen. Laadullisen tutkimuksen todellisuus muodostuu tutkittavien subjektiivisista ja moninaisista kokemuksista. (Hirsijärvi ja Hurme, 2022, s. 20.) Tämän tutkielman tavoitteena oli saada kokemuksellista tietoa toimijoilta ja heidän näkökulmastaan

tutkimuksen kohteena olevasta ilmiöstä. Tässä tutkielmassa toimijoita ovat osastonhoitajat. Pyrkimyksenä oli selvittää toimijoiden subjektiivisia kokemuksia kolmen osastonhoitajan johtamismallista ja valmentavan johtajuuden toteuttamisesta sekä toteutumisesta käytännössä julkisessa sairaalaorganisaatiossa. Pyrkimyksenä laadullisessa tutkimuksessa on runsaan ja yksityiskohtaisen tiedon tuottaminen tutkittavasta ilmiöstä. Yleensä tällaista tietoa saadaan henkilöiltä, jotka toimivat luonnollisissa ympäristöissään (Juuti & Puusa, 2020, s. 11) ja joille tutkimuksen kohteena oleva ilmiö on tuttu ja heillä on siitä kokemusta (Palonen & Kylmä, 2022, s. 283).

4.2 Tutkielman käytännön toteutus HUSissa

HUSissa yhteisjohtajuutta osastonhoitajien kesken on alettu toteuttamaan vuoden 2022 ”Johtamisen ja esihenkilötyön varmistaminen” -strategisen projektin myötä. Vuonna 2023 HUSissa strategiseksi tavoitteeksi asetettiin ”Esihenkilötyön edellytysten paraneminen”. Kaksi esihenkilötyön edellytysten parantamisen toimenpidettä olivat johtamisen rakenteellisen ja työnjaon tukevien työkalujen käyttöönotto sekä esihenkilöiden suurten alaismäärien tarkastaminen. Suurella alaismäärällä tässä yhteydessä tarkoitetaan yli 40 työntekijää/esihenkilö. Neljällä tulosalueella viidestä oli tehty tarvittaviin yksiköihin muutoksia työntekijöiden määrään yhtä esihenkilöä kohden. (HUS, 31. joulukuuta.) Tässä tutkielmassa haastatellaan yhden tulosalueen, jossa suuri työntekijämäärä/osastonhoitaja on ratkaistu osastonhoitajien välisellä yhteisjohtajuudella, osastonhoitajia, jotka työskentelevät kolmen osastonhoitajan johtamismallissa.

Tässä pro gradu -tutkielmassa on noudatettu HUS Tutkimusjohtajan ohjetta 2/2023 Opinnäytetyöhön tarvittavat luvat HUS-yhtymässä. Tutkielmalla on ollut ohjeen mukaisesti nimetty vastuuhenkilö HUSilta. Vastuuhenkilönä on toiminut tutkielman kohteena olevan tulosalueen tulosyksikön johtava ylihoitaja. Tutkielman käytännön toteuttamiseen liittyviin kysymyksiin vastauksia ovat myös antaneet HUS yhteyshenkilön lisäksi HUSin tutkimusneuvonta sekä kohdetulosyksikön tutkimussuunnittelija. Tutkielmalle on haettu kyseisen ohjeen mukaisesti tutkimuslupa 27.3.2025 ja

tutkimuslupahakemuksen liitteeksi on toimitettu vastuuyliopiston opinnäytetyön ohjaajan hyväksymä tutkimussuunnitelma, tutkimussuunnitelman tiivistelmä, kustannusarvio ja rahoitussuunnitelma, tietosuojaseloste ja vaikutustenarviointi sekä tiedote ja suostumus tutkittaville. Tutkimuslupa opinnäytetyölle on myönnetty 31.3.2025. Luvan myöntäjänä on toiminut kohdetulosalueen johtava ylihoitaja.

Haastatellut osastonhoitajat rekrytoitiin tutkimukseen HUS yhteyshenkilön toimesta siten, että hän lähetti sähköpostitse kohdehenkilöille tiedon opinnäytetystä, joka sisälsi saatekirjeen, tiedote ja suostumus tutkittaville -liitteen, sekä URL-linkin HUSin sähköiseen selainpohjaiseen tutkimussuostumus -sovellukseen. Haastateltavat antoivat vastauksensa tutkimukseen osallistumisesta tämän sähköisen suostumussovelluksen kautta. Sähköisesti annettu suostumus tallentuu sovellukseen, jonne suostumusasiakirjat arkistoituvat. Suostumuksensa tutkimukseen antoi kuusi osastonhoitajaa. Tämän jälkeen tutkijana kontaktoin heidät henkilökohtaisesti sähköpostitse tai puhelimitse ja sovimme haastatteluajankohdat. Haastattelut pidettiin aikavälillä 15.-21.5.2025.

4.3 Aineistonkeruumenetelmänä verkkovälitteinen syvähaastattelu

Aineistonkeruumenetelmäksi tähän tutkielmaan valittiin verkkovälitteinen syvähaastattelu. Haastattelu, ja tässä tutkielmassa syvähaastattelu on yksi kvalitatiivisen tutkimuksen tärkeä ja keskeinen aineistonhankintamenetelmä (Juuti & Puusa, 2020, s. 13; Palonen & Kylmä, 2022, s. 281). Syvähaastattelua voidaan kutsua myös avoimeksi haastatteluksi (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 88). Haastattelulla saadaan tutkittavien ääni kuuluviin siten, että tutkittavat antavat merkityksiä tutkittaville ilmiöille ja heidän näkemyksensä tulee osaksi laajempaa kontekstia (Hirsijärvi & Hurme, 2022, s. 26). Tavoitteena oli saada selville osastonhoitajien, jotka työskentelevät kolmen osastonhoitajan johtamismallissa, kokemuksia ja näkemyksiä valmentavan esihenkilötyön toteuttamisesta tässä kyseisessä johtamismallissa.

Erilaiset haastattelumenetelmät eroavat toisistaan niiden strukturointiasteiltaan. Syvähaastattelu voi olla täysin strukturoimaton, jossa haastateltavalle esitetään avoimia kysymyksiä käsiteltävästä ilmiöstä. Syvähaastattelussa avoimien kysymysten esittämisen lisäksi tarkoituksena on rakentaa haastattelun jatko haastateltavilta saatujen vastausten varaan ja näin syventää saatuja vastauksia. Syvähaastattelussa haastateltavien joukko on yleensä melko pieni, joskus jopa yksi haastateltava riittää. Syvähaastattelulla tavoitellaan kohdeilmiön mahdollisimman perusteellista avaamista. Syvähaastattelussa teoreettinen viitekehys hahmottaa tutkittavaa ilmiötä, mutta se ei määrää haastattelun suuntaa. Tämä mahdollistaa sen, että haastattelutilanteessa tutkija voi lähestyä ilmiötä intuitiivisesti ja kokemusperäisesti. Syvähaastattelussa pyritään siihen, että haastateltava voi puhua vapaasti ja kertoa asioista oman ymmärryksensä mukaisesti. Tutkija huolehtii aiheessa pysymisestä ja pitää haastattelun koossa. (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 88–90.)

Olin alun perin päätynyt teemahaastatteluun, mutta haastateltavien vähäisen määrän vuoksi haastattelumenetelmäksi valikoitui syvähaastattelu. Olin laatinut haastattelujen teemat tutustumalla aiempaan taustakirjallisuuteen tutkimuksen kohteena olevasta aiheesta perusteellisesti. Tutustuessani erityisesti valmentavaa johtamista koskevaan taustakirjallisuuteen, ymmärsin, että kyseessä on monimuotoinen ilmiö, jota oli haasteellista kokemattomana tutkijana saada haltuun. Aiheen rajaus tuntui haastavalta, eikä valmentavalle johtajuudelle tuntunut löytyvän selkeää teoriaa. Syvähaastattelussa avoimien kysymysten avulla pyritään avaamaan tutkittavaa ilmiötä mahdollisimman perusteellisesti siten, että haastattelun sisältö liittyy tutkimuksen tarkoitukseen (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 88–89). Syvähaastattelu menetelmänä tuntui haasteelliselta aloittelevalle tutkijalle, koska pidin haastattelujen aiheesta poikkeamista riskinä sekä pohdin, osaanko esittää syvähaastattelumenetelmän mukaisesti avoimia jatkokysymyksiä, jotka syventäisivät haastateltavien vastauksia ja veisivät näin haastattelua eteenpäin (ks. Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 88). Aiemmin laatimani teemahaastattelun teemat olivat minulla haastatteluissa apuna siten, että ne toimivat ikään kuin ankkureina, että haastattelut pysyvät käsiteltävässä ilmiössä.

4.4 Tutkielman aineisto

Haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina verkkovälitteisesti Microsoft Teams -ohjelmistolla. Verkkovälitteisten haastatteluiden etuja ovat muun muassa saavutettavuus, erikoisryhmien tavoittaminen, joustavuus ja automaattinen haastattelun nauhoittaminen (Kananen, 2017, s. 115). Haastatteluja toteuttaessani pystyin sopimaan verkkohaastattelun avulla joustavammin kiireisille haastateltaville sopivimman ajankohdan, sekä tallentamaan ja litteroimaan suoraan haastattelut kirjoitusohjelmaan. Haastattelut pidettiin aikajaksolla 15.-21.5.2025. Päädyin Microsoft Teams -viestintäalustaan, koska se on käytössä HUS organisaatiossa ja haastateltaville tuttu. Verkkohaastattelun haittoina voidaan pitää muun muassa teknisiä rajoitteita ja niiden käytön osaamattomuutta, sekä haastattelun aitouden puutetta kasvotusten tapahtuvan vuorovaikutuksen puuttuessa (Kananen, 2017, s. 115). Haastatteluissa ainut tekninen haaste oli yhdessä haastattelussa, jossa haastateltava ei saanut kameraansa toimimaan, mutta muilta teknisiltä haasteilta vältyttiin. Vuorovaikutteisuus haastatteluiden aikana toteutui myös hyvin, sillä tutkijana pidin haastatteluiden ajan kameraa päällä ja myös kaikki haastateltavat pitivät omat kameransa päällä. Koska verkkohaastattelussa haastattelija ei ole läsnä, voi Kanasen (2017, s. 115) mukaan haastateltava suhtautua haastattelijaan jopa luonnollisemmin. Omasta mielestäni haastatteluissa oli rento ja luonnollinen tunnelma ja tämä näyttäytyi muun muassa siten, että haastateltavat puhuivat käsiteltävästä aiheesta avoimesti ja pohdiskellen.

Hyvän moderointikäytännön mukaisesti (Valtonen, 2005, s. 230–232) haastattelun aluksi haastattelijana otin hallinnollisen johtajan roolin esittäytymällä ensin itse, kertomalla mistä on tarkoitus keskustella ja miksi, käytettävissä olevan ajan, kertaamalla haastatteluun osallistumisen vapaaehtoisuuden ja luottamuksellisuuden sekä käymällä läpi verkkovälitteisen haastattelun tekniset seikat. Aloituspuheenvuorossa pyrin puhumaan vapaamuotoisesti, jotta haastateltaville välittyisi viesti keskustelutilaisuuden epävirallisesta luonteesta ja jotta haastateltavien ei tarvitsisi miettiä, kuinka he muotoilevat sanottavansa ja vuorovaikutus olisi mahdollisimman luontevaa. Tavoitteena

haastattelussa oli pyrkiä siihen, että haastateltavat saavat kertoa kokemuksistaan mahdollisimman vapaamuotoisesti.

Haastattelut kestivät 37 minuutista 55 minuuttiin ja kokonaisuudessaan haastatteluaineistoa kertyi yhteensä 263 minuuttia ja 23 sekuntia, joka on Microsoft Word -tiedostona 123 sivua. Kaikki haastattelut kuunneltiin uudelleen ja samalla automaattinen litterointi tarkastettiin ja tekstiä muokattiin luettavammaksi muun muassa poistamalla tuplasanoja. Muokkaamisen jälkeen koko haastatteluaineiston pituus oli 87 sivua (Calibri 12, riviväli 1) ja haastatteluaineistoa on käsitelty kuutena erillisenä Microsoft Word -tiedostona. Haastattelutiedostot on nimetty OH1-OH6 ja jokaisella eri aineistolla on oma värinsä. Tutkimukseen osallistuneet osastonhoitajat olivat kaikki peruskoulutukseltaan sairaanhoitajia, ja heillä oli erilaisia jatkotutkintoja ja erikoistumiskoulutuksia. Taustatietoihin osastonhoitajilta on kerätty tiedot työskentelemisestä osastonhoitajan työssä vuosina sekä toimiminen esihenkilöiden kesken jaetun johtajuuden tiimissä vuosina, mutta anonymiteetin varmistamiseksi näitä taustatietoja ei esitetä. Kaikilla osallistujilla oli valmentavaan johtamistapaan liittyvää lisäkoulutusta. Aineiston ominaisuudet on esitetty taulukossa 2. Taulukkoon 2 ei ole eritelty työskentelyaikoja osastonhoitajan työssä eikä toimimista esihenkilöiden kesken jaetun johtajuuden tiimissä vuosina eikä haastateltavien jatkotutkintoja tai erikoistumiskoulutuksia, jotta haastateltavat eivät olisi tunnistettavissa näiden yksilöintitietojen perusteella.

Taulukko 2. Tutkimusaineiston ominaisuudet.

Haastateltava	Haastattelun kesto	Haastatteluaineiston pituus Word tiedostossa	Haastatteluaineiston pituus litteroinnin tarkastuksen ja tekstin siistimisen jälkeen (Calibri 12, riviväli 1)
OH1	39 min 48 sek	20 sivua	12 sivua
OH2	47 min 18 sek	21 sivua	12 sivua
OH3	40 min 3 sek	19 sivua	15 sivua
OH4	55 min 24 sek	23 sivua	16 sivua
OH5	43 min 54 sek	21 sivua	15 sivua

OH6	37 min 49 sek	19 sivua	17 sivua
yht.	263 min 23 sek	123 sivua	87

4.5 Aineistolähtöinen sisällönanalyysi

Sisällönanalyysi on paljon käytetty laadullisen aineiston analyysitapa erityisesti hoito- ja terveystieteissä (Elo & Kyngäs, 2008, s. 107 ; Assarroudi ja muut, 2018, s. 43). Analyysin tavoitteena on luoda tiivistetty ja laaja kuvaus tutkittavasta ilmiöstä. Analyysin tuloksena syntyy käsitteitä tai kategorioita, jotka kuvaavat tutkittavaa ilmiötä. (Elo & Kyngäs, 2008, s. 107). Sisällönanalyysiä voidaan käyttää induktiivisesti eli aineistolähtöisesti tai deduktiivisesti eli teorialähtöisesti. Induktiivista lähestysmitapaa käytetään yleensä silloin, jos ilmiöstä ei ole tarpeeksi aiempaa tietoa tai tieto on hajanaista. Deduktiivista lähestymistapaa käytetään yleensä kun analyysia ohjaa teoriasta nousevat kategoriat tai tarkoituksena on testata aiempaa teoriaa. Analyysitavan määrittelee tutkimuksen tarkoitus. (Elo & Kyngäs, 2008, s. 109.)

Laadullisen tutkimuksen aineistolähtöisyydellä tarkoitetaan sitä, että saadusta aineistosta muodostetaan luokkia. Luokat muodostuvat haastateltavien käyttämistä sanoista. Täysin aineistolähtöistä asetelmaa ei useinkaan pystytä luomaan, jolloin tutkijalta vaaditaan kykyä yhdistellä omaa aineistoaan aiemmin esitettyihin tietoihin ja teorioihin. (Puusa & Juuri, 2020, s. 13.) Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että tutkimuksen edetessä sen luokat muodostuvat ja laajempi ymmärrys saavutetaan teorioita ja säännönmukaisuuksia kehittelemällä ja valittuun teoriaan peilaamalla (Hirsijärvi & Hurme, 2022, s. 23). Tällaista induktiivisen ja deduktiivisen lähestymistavan välimaastossa olevaa tapaa voidaan kutsua myös abduktiiviseksi eli teoriaohjaavaksi lähestymistavaksi. Suddaby (2006, s. 639) on esitellyt artikkelissaan Peircen näkemyksen abduktiivisesta päättelystä vuodelta 1903, jossa Peirce toteaa abduktiivisen päättelyn olevan ainoa looginen toteutustapa, joka tuo esiin uusia ajatuksia. Tämän tutkielman aineiston sisällönanalyysi on toteutettu aineistolähtöisesti. Analyysissä on kuitenkin

vahva abduktiivinenkin ote, sillä saatua aineistoa on tulkittu teorian kautta muodostuneen esiymmärryksen kautta.

Saatu haastatteluaineisto analysoidaan laadullisen aineiston analyysin mukaan ja tutustumalla aineistoon, se pyritään ryhmittelemään teemoihin, luokkiin tai kategorioihin (Puusa & Juuti, 2020, s. 139) Hankittua aineistoa lisäksi tarkastellaan ja tulkitaan valitun teoreettisen viitekehyksen (valmentava johtaminen) kautta. Lähin analysoimaan keräämääni aineistoa haastattelu kerrallaan. Analyysin ensimmäisessä vaiheessa pyritään vahvaan aineistolähtöisyyteen (Puusa, 2020, s. 148). Pyrin suhtautumaan aineistoon mahdollisimman avoimesti ja pyrin siihen, ettei teorian kautta muodostuneet ennakkokäsitykset ohjaisi liikaa aineistoon suhtautumista. Aineistoa toistuvasti lukiessa samankaltaisuuksia ja merkityskokonaisuuksia alkoi ilmenemään. Pilkoin kaikki haastattelut samalla tavalla osiin ja muodostin jokaisesta haastattelusta oman analyysitaulukon. Lopuksi yhdistin kaikki kuusi analyysitaulukkoa yhdeksi kokoavaksi analyysitaulukoksi.

Haastattelujen pilkkominen ja analyysitaulukoiden muodostaminen alkoi sillä, että aineistosta poimittiin tutkimuksen kannalta merkittävät alkuperäisilmaukset. Alkuperäisilmauksista muodostettiin pelkistettyjä ilmauksia, jotka ryhmiteltiin menetelmälle ominaiseen tapaan (Puusa, 2020, s. 152) samankaltaisten ja erilaisten ilmausten joukoiksi, alaluokiksi. Alaluokkia muodostaessa haastattelujen välillä alkoi jo ilmenemään samankaltaisuuksia, mutta myös eroavaisuuksia. Analyysivaiheessa teemoittelulla pyritäänkin tarkastelemaan juuri niitä piirteitä, mitkä yhdistävät useita haastateltavia (Puusa, 2020, s. 152). Taulukossa 3 on esimerkki edellä kuvatusta aineiston analyysivaiheesta.

Taulukko 3. Esimerkki aineiston analysoinnista: alkuperäiset ilmaukset, pelkistäminen ja muodostetut alaluokat.

ALKUPERÄINEN ILMAUS	PELKISTETTY ILMAUS	ALALUOKKA
miten ne asiat on sen oikeasti työtä tekevän henkilöstön mielestä järkevin toteuttaa	**Henkilöstö mukana suunnittelemassa, kuinka**	Henkilöstön asiantuntijuus päätösten jalkauttamisessa

Niin ehkä se on semmoinen toiminnan näkökulmasta ja sitten oikeastaan kaikesta toimintaan liittyy se on ne sitten prosesseja niin tota katson että, mulla on tietty näkemys asioista niinku ylätasolta tai että ehkä pystyn huomioimaan ehkä laajemmin muut toimijat erilaisten prosessien suunnittelussa, mutta sitten meidän työntekijät on ehdottomasti parhaita siinä käytännön niinku että miten se näyttäytyy heille siellä käytännössä niin sitten tosi paljon yritän hyödyntää heidän mielipiteitä siihen, että miten se pitäisi olla. Mitä muutosprojekteja vaikka tehdään täällä, niin kyllähän täällä on asiantuntijoita, jotka on tehnyt vuosikaudet tätä työtä, että heillä on se paras osaaminen siihen, miten sitä työtä tehdään. Mutta se että mä pystyn nyt heitä ohjailemaan siinä ja haastamaan niissä tilanteissa tai tukemaan, mitä se sitten se tilanne vaatiikaan	**ylätason päätökset järkevä yksikössä toteuttaa.** **Työntekijöiden asiantuntemuksen ja mielipiteiden hyödyntäminen toiminnan ja prosessien suunnittelussa.**	
No siis kyllä mun mielestä niinku no se, että se on ylipäätänsä niinku organisaation tavallaan tavoite ja strategiassa, niin kyllä se on niinku varmasti yksittäinen semmoinen suurin asia mikä tukee sitä mahdollisuutta. Se että se onkin tän Hussin strategian mukainen Niin siis koska kyllä mulla se tunne, että meitä velvoitetaan tähän asiaan ihan ehdottomasti	**Valmentava johtaminen kirjattu organisaation strategiaan ja tavoitteisiin.**	Valmentava johtaminen yhtenä organisaation strategisena painopisteenä.
että miten me voidaan kuitenkin kaikki tehdä sitä omalla persoonalla, koska kyllä mun mielestä johtaminen on myös niinku paljon sitä, että minkälainen sä oot ja mitkä on sun arvot mitkä niinku ohjaa sitä toimintaa No tulee varmaan siltä osin, että kuitenkin kun on erilaiset persoonat ja erilaiset työtavat väkisinkin, että eihän meillä missään nimessä voi olla täysin samanlaiset ollaanhan me myös niin kun johtajina erilaisia ja painotetaan ehkä erilaisia asioita siinä, että kelle on tärkeää, se että kaikilla on, tääkin on tosi karrikoitu, mutta tavallaan pysyy se semmoinen niin kun hyvä fiilis siellä työpaikalla ja sitten tota toinen on sitä mieltä, että kyllä nyt nostetaan kissoja pöydälle ja nyt keskustellaan näistä vaikeistakin asioista. Jokainen tekee niinku omalla persoonallaan töitä. Ei sitä ei tarvitse olla 3 samanlaista silleen	**Osastonhoitajan oman persoonan vaikutus johtamiseen** **Osastonhoitajan henkilökohtaisten arvojen vaikutus johtamiseen**	Johtajien omat arvot ja persoonat ja niiden vaikutus johtamistyöhön.

Tämän vaiheen jälkeen alaluokista muodostettiin samankaltaisuuksia yhdistelemällä yläluokkia, joita ryhmiteltiin edelleen pääluokiksi. Pääluokista muodostettiin vielä kokoavat luokat, jotka ryhmittelevät pääluokat tarkoituksenmukaisemmalla ja

selkeämmällä tavalla. Kokoavia luokkia muodostui kolme, jotka ovat valmentava johtaminen sairaalaorganisaatiossa, valmentavan johtamistavan vahvistaminen sairaalaorganisaatiossa ja moniesihenkilömalli sairaalaorganisaatiossa ja valmentava johtaminen. Taulukossa 4 on esimerkki edellä kuvatusta aineiston analyysivaiheesta.

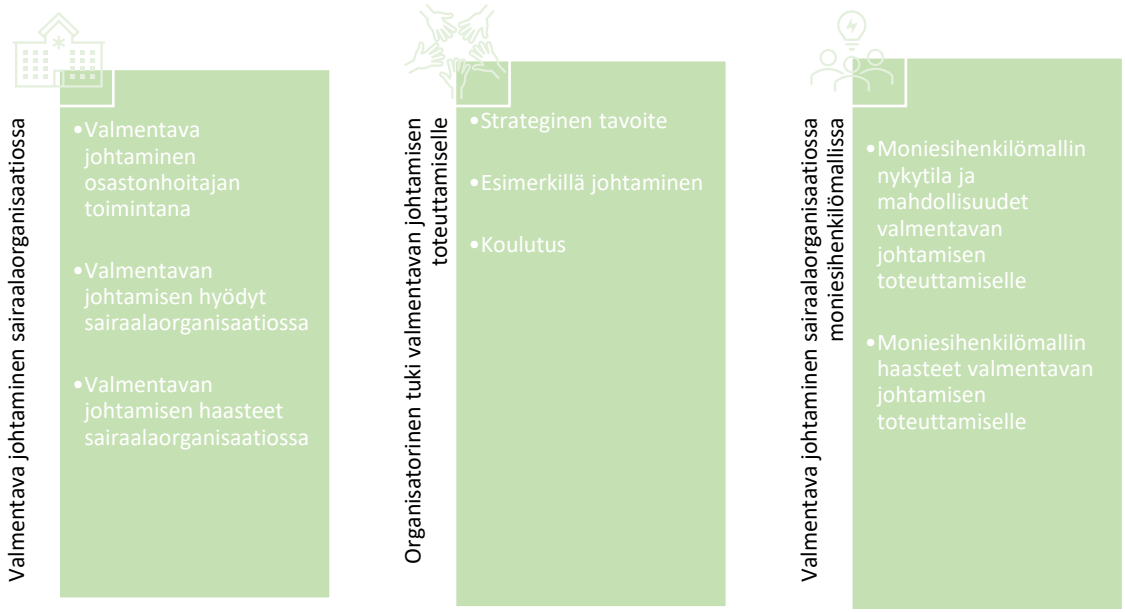
Taulukko 4. Esimerkki aineiston jatkoanalysoinnista ja kokoavien luokkien muodostuminen.

ALALUOKKA	YLÄLUOKKA	PÄÄLUOKKA	KOKOAVA LUOKKA
Henkilöstön asiantuntijuus päätösten jalkauttamisessa	Osallistaminen	Valmentava johtaminen osastonhoitajan toimintana	Valmentava johtaminen sairaalaorganisaatiossa
Valmentava johtaminen yhtenä organisaation strategisena painopisteenä.	Strateginen tavoite	Organisatorinen tuki valmentavan johtamisen toteuttamiselle	Valmentavan johtamistavan vahvistaminen sairaalaorganisaatiossa
Johtajien omat arvot ja persoonat ja niiden vaikutus johtamistyöhön.	Persoonalliset erot Henkilökohtaiset arvot	Moniesihenkilömallin haasteet valmentavan johtamisen toteuttamiselle	Moniesihenkilömalli sairaalaorganisaatiossa ja valmentava johtaminen

5 Tulokset

Tässä luvussa esitellään kerätyn tutkimusaineiston sisällönanalyysin perusteella nousseet tutkimustulokset. Laadulliselle haastattelututkimukselle ominaiseen tapaan tulokset eivät ole yleistyksiä, totuuksia tai kaikenkattavia. Tuloksissa kuvataan haastateltavien osastonhoitajien ajatuksia, mielipiteitä, käsityksiä, kokemuksia, asenteita ja arvoja. Tulokset on jaoteltu siten, että kokoavat luokat ovat omina alalukuinaan. Kokoavista luokista muodostuneet alaluvut ovat valmentava johtaminen sairaalaorganisaatiossa, organisatorinen tuki valmentavan johtamisen toteuttamiselle ja valmentava johtaminen sairaalaorganisaatiossa moniesihenkilömallissa. Alaluvut on tutkimustulosten esittämisen selkeyden vuoksi vielä jaoteltu sisällönanalyysin perusteella kaksiportaisiin alalukuihin. Kuva 1 selventää ja yhteenkokoaa sisällönanalyysin tuloksia.

Kuva 1. Tutkimusaineiston sisällönanalyysin perusteella muodostuneet tutkimustulokset



5.1 Valmentava johtaminen sairaalaorganisaatiossa

Haastattelujen aluksi osastonhoitajia pyydettiin kuvailemaan ajatuksiaan valmentavasta johtamisesta ja kuinka he toteuttavat sitä työssään. Haastatteluaineiston perusteella osastonhoitajien vastauksissa korostuivat pääluokat valmentava johtaminen osastonhoitajan toimintana sekä osastonhoitajien ajatukset valmentavan johtamisen hyödyistä ja haasteista sairaalaorganisaatiossa. Osastonhoitajat pohtivat vastauksissaan myös organisaation roolia valmentavan johtamisen toteuttamisen kannalta. Vastauksissa korostui organisaation antama tuki valmentavan johtamisen toteuttamiselle, sekä se, mitä organisaatiolta odotetaan, jotta valmentavaa johtamista voi toteuttaa paremmin. Valmentava johtaminen moniesihenkilömallissa ja siihen liittyvät pohdinnat sisälsivät osastonhoitajien kokemuksia ja ajatuksia moniesihenkilömallin haasteista, sen tuomista mahdollisuuksista, toiminnan edellytyksistä ja valmentavan johtamisen toteuttamisesta moniesihenkilömallissa. Haastatteluun osallistuneet osastonhoitajat ovat toimineet moniesihenkilömallissa vasta noin 1–2 vuoden ajan, joten vastauksissa korostui selvästi pohdinnat moniesihenkilömallissa toimimisen nykyhetkestä, moniesihenkilömallin haasteista, mahdollisuuksista ja toiminnan edellytyksistä.

5.1.1 Valmentava johtaminen osastonhoitajan toimintana

Osastonhoitajan oma asennoituminen ja käyttäytyminen

Osastonhoitajat kuvailivat valmentavaa johtamista ja kuinka he itse sitä toteuttavat hyvin laaja-alaisesti. Valmentavan johtamisen toteuttamisen kannalta osastonhoitajat nostivat muutamia osastonhoitajan omaa toimintaa koskevia ajatuksia esiin. Osastonhoitajat pitivät omaa asennoitumista, ”mindsettiä”, tärkeänä. Yksi haastateltava kuvasi oman asennoitumisen tärkeyttä seuraavanlaisesti: *”Jos se oma mindset on tavallaan semmonen, että haluaa sitä valmentavaa otetta hyödyntää, niin se on mahdollista.”* (OH1). Osastonhoitajan omalla olemuksella ja toiminnalla nähtiin olevan vaikutusta esimerkiksi työpaikan ilmapiiriin. Tätä yksi haastateltava kuvasi seuraavanlaisesti: *”Me voidaan niinku viestiä meidän henkilökunnan kanssa niin, että me pystytään niinku tavallaan vaikuttamaan siihen ilmapiiriin ja siihen kulttuuriin oman henkilökunnan*

kanssa." (OH6). Eräs osastonhoitaja piti tärkeänä, että osastonhoitajat tiedostaisivat oman käyttäytymisensä vaikutuksen työpaikan ilmapiiriin ja kulttuuriin. Osastonhoitajat ajattelivat myös, että osastonhoitajan tulisi olla esihenkilönä helposti lähestyttävä, keskusteleva ja antaa henkilökunnan ratkaista itse eteen tulevia ongelmia. Eräs osastonhoitaja kuvasi esihenkilötyötä seuraavanlaisesti: *"Esihenkilötyö mun mielestä muutenkin on sitä, että annetaan toisten loistaa."* (OH5).

Valmentavan johtamisen keinot

Osastonhoitajat nimesivät useita valmentavan johtajuuden elementtejä, jota he käyttävät työssään osastonhoitajina. Osastonhoitajien mukaan valmentava esihenkilö toimii mahdollistajana, ei tee päätöksiä puolesta, esittää kysymyksiä, kannustaa itseohjautuvuuteen ja ongelmanratkaisuun, kannustaa jatkuvaan oppimiseen, osoittaa luottamusta, oivalluttaa, osallistaa, antaa palautetta ja motivoi sekä huomioi työntekijät yksilöinä ja joukkueena. Osastonhoitajat olivat yksimielisiä siitä, että esihenkilö on: "*Siellä niin kun enemmänkin mahdollistajana ja nimenomaan eteenpäin viejänä ja se nimenomaan on just tämän valmentavan johtajuuden keskeisin sisältö."* (OH2). Eräs osastonhoitaja koki, että *"Mun tehtävänä on tavallaan antaa ihmisille se onnistumisen mahdollisuus, että mä tuen heitä siinä tekemisessä."* (OH6).

Vuorovaikutus

Osastonhoitajien vastauksissa korostui myös vuorovaikutuksen tärkeys. Osastonhoitajat pitivät tärkeänä, että osastonhoitajan ja henkilökunnan välillä on vuorovaikutuksellinen suhde, jossa sekä osastonhoitaja, että henkilökunta voivat kääntyä toistensa puoleen. Osastonhoitajat kuvasivat vuorovaikutusta henkilökunnan kanssa seuraavanlaisesti:

> *"Joo, kyllä mä kierrän päivittäin työpisteillä. Käyn juttelemassa ihmisten kanssa joskus kohdennetusti ja sitten ihan ylipäänsä, että käyn kyselemässä minkälaisissa tunnelmissa ollaan ja mitä ihmisille kuuluu ja onko nyt tullut jotain mieleen."* (OH 2).

> *"No tota mä ymmärrän sen käsitteen semmosena enemmän niinku sparraavana johtamistapana tai ehkä ei nyt pelkästään niinkään, mutta ehkä semmoinen enemmän niinku vuoropuhelumaisena lähestymisenä sen työntekijän kanssa riippuen siitä sitten mikä ikinä se aihe onkaan."* (OH 3).

Vuorovaikutuksesta puhuttaessa kaksi osastonhoitajaa piti tärkeänä, että hankalaista ja vaikeista asioista ei vaieta. Heidän pohdinnoissaan nousi esiin tarve avoimemmalle kulttuurille, jossa muun muassa vaikeat asiat otetaan henkilökunnan kanssa käsittelyyn ja käydään yhdessä läpi. Näissä pohdinnoissa nousi esiin myös psykologisen turvallisuuden käsite, joka yhden osastonhoitajan mukaan saattaisi olla edellytys valmentavan johtamisen toteutumiselle. Osastonhoitajat pohtivat näiden asioiden merkitystä valmentavan johtamisen aidolle toteutumiselle:

> *”Ei meidän tarvitse eikä kuulu niin kun piilottaa niitä huonoja asioita tai vaikeita varsinkaan tai niinku että ikään kuin me ei niinku meidän työntekijöitten kanssa voitaisi niin kun keskustella niistä hankalista asioista, jotka siellä pinnalla kuitenkin niinku kytee. Ehkä mä jotenkin sitten yhdistäisin että, voisiko se valmentavan johtaminenkin sitten jollakin tavalla… Olisiko sillä avoimella kulttuurilla jotenkin parempi kasvualusta niin sanotusti niinku sellaiselle valmentavalle johtamiselle. Ja se vaatii niinku jotenkin sellaista, että ihmisellä tai niin kun työntekijöillä olisi silleen kuitenkin hyvä tehdä töitä siellä työpaikassa.”* (OH4).

> *”Tää on nyt tämmöinen ihan puhdas mielenkiinto vaan siihen valmentavaan johtamiseen, niinku jotenkin se psykologisen turvallisuuden merkitys siellä taustalla siihen valmentavaan johtamiseen, että kuinka suuri merkitys sillä oikeasti siellä myös on?”* (OH3).

Osallistaminen, luottamus ja asiantuntijuuden arvostaminen

Osastonhoitajien mukaan valmentavalle johtamistavalle on ominaista, ettei asioita ja päätöksiä tehdä henkilöstön puolesta valmiiksi, vaan osastonhoitajan tehtävänä on auttaa henkilöstöä pääsemään parhaaseen mahdolliseen lopputulokseen itse. Hoitohenkilökunnan osallistaminen, asiantuntijuuden ja osaamisen arvostaminen ja hyödyntäminen on osastonhoitajien mielestä valmentavan johtajuuden keskeistä sisältöä. Osastonhoitajan tehtävänä on tarjota henkilökunnalle vaikuttamisen mahdollisuus niihin asioihin, joihin on mahdollista vaikuttaa. Tämän sanoittamista ääneen henkilöstölle pidettiin tärkeänä: *”Koska on paljon asioita, mihin he pystyy vaikuttamaan ja tääkin on niinku tärkeätä sanottaa heille, koska itsekin tiedän, että sitä on joskus tuntenut itsensä sellaiseksi pieneksi.”* (OH 4). Tärkeänä pidettiin, että henkilöstö

on mukana suunnittelemassa kuinka ylätason päätökset ovat käytännön toiminnan näkökulmasta järkevä yksikössä toteuttaa. Tällöin heidän mielipiteitään kuullaan ja heidän asiantuntemustaan omaa työtään koskevissa päätöksissä ja muutoksissa hyödynnetään, sillä *”henkilökunta haluaa vaikuttaa siihen omaan työhönsä ja sitä kautta myös sitten pystyy olemaan mukana niinku päätöksenteossa siihen asti, kun se on mahdollista.”* (OH5).

Kuuleminen ja kuunteleminen

Yksi osastonhoitajista korosti kuuntelemisen ja kuulemisen merkitystä esimerkiksi muutostilanteissa ja kuinka muun muassa työntekijöiden huolet, epäilykset ja tärkeänä pitämät asiat tulisi kuulla ja käsitellä. Tällä hänen mukaansa voidaan luoda yhteistä ymmärrystä ja onnistua muutoksissa. Hän kuvasi asiaa näin: *”Ihmiset niinku, ne haluaa kertoa sen oman huolensa siitä asiasta. Että ne kaikki mitä he niinku epäilee tai jotka niinku on tärkeitä asioita… ne pitää saada kerrottua, ne pitää käsitellä. Jotta tää onnistuu, niin meidän pitää jaksaa keskustella niistä asioista.”* (OH6). Hän myös koki, että jos näin ei toimita niin työntekijät vastustavat ja epäilevät ja energia ohjautuu vääriin asioihin.

Osallistaminen koettiin luottamuksen osoittamista. Eräs osastonhoitajista pohti, että henkilöstöllä tulee olla tunne, että osastonhoitaja luottaa heihin ja esimerkiksi ympärivuorokautisesti toimivissa yksiköissä henkilöstö uskaltaa tehdä päätöksiä ilman pelkoa ongelmiin joutumisesta. Valmentava johtaminen *”tukee yksilön valmiuksia ratkaista yllättäen eteen tulevia ongelmia”* (OH1). Luottamuksesta viestii myös samaisen osastonhoitajan mukaan henkilöstön konsultointi ja heidän puoleensa kääntyminen, kun osastonhoitajan on tehtävä ratkaisuja.

Osastonhoitajat kokivat myös henkilöstön yksilöllisen kehittymisen mahdollistamisen tärkeänä. Yksiköissä oli käytössä muun muassa yksilöllisiä urapolkusuunnitelmia ja vastuuhoitajamalleja. Yksilöiden kehittymistä seurataan ja suunnitellaan kehityskeskusteluissa. Valmiiden vastausten antamista pyrittiin myös välttämään ja kannustamaan sen sijaan itseohjautuvuuteen ja ongelmanratkaisuun. Yksi osastonhoitaja kuvasi asiaa näin: *”Kuin kyselisi paljon ja niinku tavallaan, ettei itse antaisi*

niitä valmiita vastauksia. Että mulle ei niinku käy sellanen, että tullaan sanomaan, että joku asia ei toimi tai tää ei voi olla näin. Miksi se ei toimi? Miksi se ei voi olla niin ja onko sulla jotain parannusehdotuksia siihen? (OH4). Itseohjautuvuus ja ongelmanratkaisu liittyvät oivalluttamiseen, jonka osastonhoitajat kokevat olevan valmentavan johtamisen ytimessä, kuten OH6 toteaa: *"Mä näen valmentavan johtamisen sellaisena, että ihmiset ymmärtää asiat ja sen, että sen oivaltamisen kautta he ymmärtää, että miksi asioita tehdään."* Oivalluttamisen kautta myös osastonhoitaja itse voi oivaltaa asioita, kuten yksi osastonhoitaja toteaa:

> *"Ehkä mulle semmoisia keskeisiä elementtejä sieltä on ollut, ehkä semmonen oivalluttamisen hahmottaminen, että oon huomannut omassa työssäni, että jos työntekijän kanssa keskustelee valmentavan johtamisen tavalla, niin on hienoa, jos päästään lopputulokseen niin, että siinä tapahtuu mun mielestä semmoisia oivalluksia puolin ja toisin itseasiassa."* (OH3).

Palautteen ja kiitoksen antaminen, kannustaminen

Osastonhoitajat pitävät valmentavan johtamisen tärkeänä sisältönä myös palautteen, kiitoksen ja kannustuksen antamista henkilökunnalle. Yksi osastonhoitajista kertoo pyrkineensä lisäämään tietoisesti positiivisen palautteen antamista ja huomanneensa että: *"Ihminen kykenee vielä parempaan jotenkin suoritukseen ja motivoituu kun se saa niinku jotenki semmosta kiitosta ja vähän tsemppausta."* (OH3). Yksi osastonhoitaja kokee, että esimerkiksi projekteja eteenpäin viedessä kannustamisen tärkeys korostuu. Hän kuvailee ajatustaan seuraavanlaisesti:

> *"Että me kannustettaisiin ihmisiä, että jos me viedään jotain projektia eteenpäin, niin sehän ei ole vaan se projektin vieminen vaan se, että sitähän pitää tukea eri suunnista sitä projektia, sitä uudenlaista tekemistä, sitä uutta tapaa toimia, niin sitähän pitää tukea koko ajan siinä matkalla, että se ei ole vaan se, että me pidetään kokous aiheesta ja puhutaan siitä vaan että se pitäisi olla koko ajan siinä arjessa mukana."* (OH6).

Valmentavan johtamisen sisäistäminen, oppiminen ja sen toteuttaminen käytännössä vaatii osastonhoitajilta reflektointia, harjoitusta sekä asennemuutosta, kuten yksi osastonhoitajista pohti: *"Se on silleen aika vaikeeta..., että jotenkin niitten kysymysten esittäminen niin sitä pitää vähän treenata. Mä ajattelen, että ainakaan Suomalaisessa*

kulttuurissa ei välttämättä tule niinku kauhean luonnostaan." (OH1). Osastonhoitajat kokivat, että valmentavaa johtajuutta, ja mitä se oikeasti tarkoittaa, täytyy aktiivisesti pohtia ja pitää mielessä. Valmentavan johtamisen toimet ovat hyödynnettävissä pieninäkin asioina arkipäiväisessä toiminnassa. Osastonhoitajat kuvasivat asiaa seuraavanlaisesti:

> *"Ja sitten kun on myös niinku aika pieniä asioita mun mielestä, että ei nyt tarvitse puhua mistään isosta rakennemuutoksesta vaan niinku ihan tämmöisiä pieniä arkipäiväisiä ongelmia tai vuorovaikutushaasteita, niin ihan niinku tämmöisissä tilanteissa."* (OH1).

> *"Toki eihän me niin kun sitä termiä käytetä tai eihän me niinku puhuta, että no toteutetaanko me täällä nyt tätä valmentavaa johtamista ja tehdään näin tai noin. Vaan sitten se on sitä arkisempaa niinku keskustelua siitä, että miten toimitaan."* (OH4).

> *"Nehän on ihan tämmöisiä arkisia asioita mihin kuitenkin sitten niitä niinku… ja se helpottaa paljonkin sitä toimintaa."* (OH5).

5.1.2 Valmentavan johtamisen hyödyt sairaalaorganisaatiossa

Osastonhoitajien mukaan valmentava johtamistapa vastaa odotuksiin nykyaikaisesta tavasta johtaa. Eräs osastonhoitaja koki, että *"ainoa oikea tapa johtaa on valmentava johtaminen."* (OH6). Valmentava johtaminen *"On ehdottomasti mun mielestä niinku parempi johtamistyyli autoritääriseen johtamiseen verrattuna."* (OH3). Työnteon kulttuuri on muuttunut ja työntekijöiden odotukset työntekoa ja johtamista kohtaan ovat muuttuneet. Työntekijät odottavat, että esihenkilö on tavoitettavissa ja läsnä työyhteisöissä. Työkulttuurin muutoksesta kertoo erään osastonhoitajan mukaan se, että:

> *"Nuoret tarvitsee nykyisin paljon enemmän läsnäoloa, tukea. On ihan erilaista, kun silloin aikanaan… mä en tarvinnut, mun ei tarvinnut ikinä nähdä osastonhoitajaa… Ei sellasia päivittäisiä kontakteja edes kaivattu… Ja nykyisin tää kulttuuri on sellainen, että kaivataan ja odotetaan enemmän sitä läsnäoloa ja sellasta niin kun syvempää tuntemusta niin kuin ihmisenä, ei pelkästään niinku osaajana ja työntekijänä. Ja se on hyvä, että on tultu siitä vakanssinumerosta ihmiseksi ja nimeksi. Osaksi niin kun ihmisenä sitä työyhteisöä"* (OH2).

Muutosten suunnitteluun ja implementointiin valmentavalla johtamisella voidaan vaikuttaa siten, että työntekijät otetaan mukaan niiden suunnitteluun ja näin saadaan heidät sitoutettua muutoksiin paremmin. Eräs osastonhoitaja koki vahvasti, että *”Yksiselitteisesti se, että muutokset on paljon helpompi saada niinku tavallaan läpi ja implementoitua sinne, kun työntekijät ovat itse päässeet vaikuttamaan sen muutoksen suunnitteluun ja siihen, miten se tehdään. ”* (OH3). Samainen osastonhoitaja oli myös huomannut, että osallistamalla henkilökuntaa on myös voitu vähentää osastonhoitajien työkuormaa esimerkiksi muutostilanteissa: ”*Mä oon huomannut, että on monia sellaisia asioita, mitä ehkä olisi otettu enemmän esihenkilöiden puolelle työtehtäviksi, niin myös sitten kun sitoutetaan, niin myös työntekijät hoitaa siitä muutoksesta osan tavallaan.”* (OH 3). Esimerkiksi muutostilanteissa ja ylätason päätösten toteuttamisessa osastonhoitajan rooliin kuuluu *”ylätason laajemman näkemyksen antaminen”* (OH3) ja *”henkilöstön ohjaaminen, haastaminen ja tukeminen tilanteen vaatimalla tavalla”* (OH6). Osallistumisen koettiin myös lisäävän työntekijöiden työn mielekkyyttä ja sitä kautta sitoutumista työhön, kuten eräs osastonhoitaja totesi: ”*Jotenkin se, että henkilökunta kokisi, että he saavat myös aikaa siihen työn kehittämiseen, on tärkeätä, koska sitä kautta he myös sitoutuu sitten osastolla tekemään töitä.”* (OH 5).

Sairaalaorganisaatioissa on myös paljon ympärivuorokautisesti toiminnassa olevia yksiköitä, joissa osastonhoitajat ovat paikalla vain arkisin. Tällaisissa yksiköissä henkilöstö ratkoo paljon vastaan tulevia ongelmia itsenäisesti. Yksi osastonhoitaja koki, että valmentava johtaminen antaa henkilökunnalle hyvät valmiudet ongelmanratkaisuun ja kuvasi ajatuksiaan näin:

> *”Sitten mä ehkä itse ajattelen, että kuitenkin niinku terveydenhuollon yksiköt on usein tämmöisiä ympärivuorokautisia yksiköitä, joissa kuitenkin sitten se esihenkilö tai esihenkilöt on paikalla vain virka-aikaan, niin sitten myös niinku tavallaan se valmentava ote, kun se niinku mun mielestä antaa erittäin hyvät valmiudet semmoseen ongelmanratkaisuun.”* (OH1)

Valmentavalla johtamistavalla voidaan lisätä ihmisten hyvinvointia ja voimaantumisen tunnetta ja sitä kautta ja sitä kautta organisaation tuloskin voi parantua. Samainen osastonhoitaja koki, että valmentava johtaminen:

> *”On ihan oikea tapa toimia ja se että koska me tiedetään tutkimuksista, että jos ihmiset voi hyvin, niillä on semmoinen tunne, että ne on voimaantuneita ja niitä kuunnellaan, niillä on vaikutusvaltaa omaan työhönsä... se rakentaa hirveän vahvan kulttuurin ja sillä mä väitän, että tuloskin paranee ja mehän koko ajan yritetään parantaa HUSissakin tulosta.”* (OH6).

5.1.3 Valmentavan johtamisen haasteet sairaalaorganisaatiossa

Osastonhoitajien vastauksissa liittyen valmentavan johtamisen haasteisiin sairaalaorganisaatiossa korostuivat sairaalaorganisaation erityispiirteet, kuten organisaation koko ja rakenne, hierarkkisuus, päätöksenteko, aikapaine, resurssien rajallisuus ja terveydenhuollon säädelty toimintaympäristö. Vastauksissa korostuivat myös yksiköiden erityispiirteet kuten yksiköiden suuri koko, moninaiset toiminnot, suorittavan työn luonne ja henkilöstön lähiesihenkilöihin kohdistuvat odotukset.

Organisaation koko, rakenne, päätöksenteko ja johtaminen

Eräs osastonhoitaja kuvasi HUS organisaatiota seuraavanlaisesti: *”Me ollaan valtavan iso tämmöinen linjaorganisaatio ja paljon on semmoisia asioista, mitkä yksinkertaisesti tulee vaan jostain niin korkealta, että ei niissä ole tilaa semmoiselle niinku valmentavalle johtamistyylille.”* (OH1). Vastauksessa näkyy sairaalaorganisaatioille ominainen hierarkkinen rakenne, joka toisaalta on tarkoituksenmukainen, mutta joka osastonhoitajien vastauksissa koettiin osittain rajoittavaksi ja epätarkoituksenmukaiseksi. Eräs osastonhoitaja kuvasi hierarkiaa seuraavanlaisesti: *” Toisaalta meillähän on valtava organisaatio ja hierarkia pitää ollakin, että ettei tietenkään mikään organisaatio, Tai no kai niistäkin on maailmalla merkkejä, mutta tota harva organisaatiossa sitten pystyisi olemaan ihan ilman sen suurempia hierarkioita.”* (OH4).

Eräs osastonhoitaja kuvasi, että organisaatiotasolta tuleva aikapaine päätösten nopeasta käytäntöön viemisestä vaikeuttaa valmentavan johtamisen toteuttamista. Osastonhoitajien mukaan henkilöstön osallistaminen, keskustelu, kuuntelu ja sparraaminen on aikaa vievää. Autoritäärinen johtamistapa on niin sanotusti nopeampi tapa johtaa, mutta ei takaa välttämättä parasta lopputulosta. Eräs osastonhoitaja kuvasi autoritääristä johtamistapaa näin: ”*Sitten taas että, autoritäärisesti vaan sanotaan, että asia on näin ja se hoidetaan näin piste. Niin sehän on tosi nopeaa ja simppeliä, mutta sillä ei välttämättä päästä parhaaseen lopputulokseen.”* (OH1). Toisen osastonhoitajan mukaan aikapaine aiheuttaa sen, että asioita ei ehditä käsitellä ja hoitaa valmentavan johtamisen keinoilla:

> *”Ehkä se on myös se syy minkä takia välillä se unohtuu, se semmoinen niinku, että sitä valmentavaa johtamista joutuu oikeasti pitää niinku mielessä, että käyttää sitä tekniikkaa… Se aikapaine tekee sen, että usein sitten tota saattaakin sitten oikaista ja sitten siinä jääkin just nimenomaan se valmentava johtaminen pois.”* (OH3).

Yksi osastonhoitajista koki, että organisaatiotasolta tulee ristiriitaisia odotuksia sen suhteen, että toivotaan monenlaisia tapoja ja keinoja toteuttaa asioita, mutta todellisuudessa mahdollisuuksia tehdä asioita niin hyvin kuin tarve ja toive olisi, ei todellisuudessa ole. Yksi osastonhoitaja koki myös, että organisaatiossa on jatkuva kiire tehdä koko ajan paljon asioita, josta syntyy myös hukkatyötä: *”Meillä on kauhea kiire koko ajan tehdä niitä kaikkia…. mä näen, että me tehdään hirveän paljon hukkaa.”* (OH6). Kaksi osastonhoitajista pohti sitä, kuinka hukkaa voisi poistaa ja osastonhoitajien ajankäyttöä tarkoituksenmukaistaa ja tehostaa. Osastonhoitajien ajankäytön tehostaminen, hukan poistaminen ja johtamisen prosessien kehittäminen voisi vapauttaa aikaa valmentavan johtamisen toteuttamiselle yksiköissä. Toinen osastonhoitajista koki oman ajankäytön suunnittelun haasteelliseksi, koska on paljon kokouksia, palavereja ja tapahtumia, joihin on osallistuttava. Toinen taas koki, että: *”Että esimerkiksi kokouksiin valmistautuminen on aika huonoa. Että oikeasti oltaisiin niinku… valmistaudutaan siihen ja sitten ollaan niinku tuotteliaampia siinä kokouksessa ja sitten jalkautetaan niitä.”* (OH6).

Osastonhoitajat olivat lähes yhtä mieltä siitä, että henkilöstöä ei ole tiedotettu riittävästi siitä, että organisaation johtamisen perusta on valmentava johtaminen. Useammat heistä eivät olleet tiedottaneet omaa henkilöstöään valmentavasta johtamistavasta, eikä valmentava johtamistapa esiinny esimerkiksi organisaation sisäisessä viestinnässä riittävästi. Yksi osastonhoitajista koki, että *”Mä väitän, että meillä on iso osa henkilöstöä, joille ei edes niinku valmentava johtaminen sinänsä sano yhtään mitään.”* (OH3). Osastonhoitajat pitivät tärkeänä, että henkilökunta olisi tietoinen valmentavasta johtamisesta, jotta henkilökunta tiedostaisi sen tuomat mahdollisuudet muun muassa osallisuuteen ja päätöksentekoon. Osastonhoitajat kuvailivat ajatuksiaan seuraavanlaisesti:

> *”Sitä voisi rummuttaa niin kun enemmänkin ja myös avata henkilöstölle.”* (OH2).
>
> *”Ei me olla niinku tavallaan yksiköissä tiedotettu, mutta se voisi olla kyllä ihan tarpeellista.”* (OH1).
>
> *”Mä luulen, että se näyttäytyy varsin vähän niinku siihen nähden, mikä ehkä tavoitetila organisaatiossa siihen olisi. Että mun mielestä se on ehkä semmoista… lapsenkengissä vielä.”* (OH3).
>
> *”…Että niinku tavallaan henkilökuntakin tietäisi mistä on kyse ja motivoidaan… ja tota sehän on heille myös kuitenkin iso mahdollisuus, kun saa tehdä ja päättää asioita.”* (OH5).

Kaksi osastonhoitajista pohti myös sitä, että eri johtamisen tasoilla valmentavasta johtamisesta ei juuri keskustella. Valmentava johtaminen ei ole kaikille osastonhoitajille myöskään vielä rutiininomainen tapa johtaa, ja he joutuvat pohtimaan sitä paljon. Keskustelulla heidän mukaansa voitaisiin kasvattaa yhteistä ymmärrystä asiasta ja pohtia, toteutetaanko sitä oikealla tavalla. Valmentava johtaminen jää toisen osastonhoitajan mielestä herkästi yhdeksi johtamistyyliksi monien rinnalle, jos sitä ei kytketä osaksi koko organisaation toimintaa. Toinen taas koki, että: *”Mitä enemmän me keskusteltaisiin niistä ja jokainen sitoutuisi siihen asiaan. Mutta eihän kukaan sitoudu, jos niinku ne on vaan sananhelinää ja niihin ei pysähdytä ja niitä oikeasti käsitellä.”* (OH6).

Osa osastonhoitajista koki puutteita valmentavan johtamisen toteuttamisessa organisaation johtamisen eri tasoilla. Eräs osastonhoitaja koki, että *”Ehkä se on samanlaisessa murroksessa, kuin näissä yksiköissä niinku tää lähiesihenkilötyö.”* (OH3). Valmentavan johtamisen puutteet ovat aiheuttaneet kuitenkin ristiriitaa, jota eräs osastonhoitaja pohti seuraavanlaisesti:

> *”Tunnistan paljon elementtejä eli annetaan paljon vapautta hallita omaa työtä ja toimintatapoja… mutta sitten kuitenkin aika paljon siellä taustalla näyttäytyy se, että tietyt asiat on niin kun… aika saneltuina tulee, eli se on vähän semmoinen ristiriita. Ehkä niinku siinä, että näen valmentavan johtamisen elementtejä minun johtamisessa. Mutta sitten samalla näen myös, että siellä on aika syväkin semmoinen niinku hierarkkinen tapa johtaa.”* (OH3).

Haastatteluissa nousikin esiin, että osa haastateltavista osastonhoitajista koki, että heitä itseään johdetaan valmentavasti ja osalla kokemus oli päinvastainen. He, ketkä eivät kokeneet, että heitä itseään johdetaan valmentavasti, kokivat johtamisen sanelevana, vallan käyttönä ja että *”mä en tule kuulluksi”* (OH6). Myös osastonhoitajilla on odotuksia sille, kuinka heitä itseään johdetaan: *”Jos tänä päivänä henkilökunta tarvitsee semmoista keskustelua ja tukea ja näin niinku siihen, niin kyllähän se on sama meillekin.”* (OH5). Valmentava johtaminen: ”*Näkyy ehkä meidän osastotasolla enemmän… Se, että me mahdollistetaan heitä, niin kun työntekijöitä, tekemään, osallistumaan päätöksentekoon. Ei sitä niinku organisaatiotasolla ehkä niin näy tää...”* (OH5). Haastatteluiden perusteella osa osastonhoitajista kokee, että valmentava johtaminen on tällä hetkellä yksilöiden (osastonhoitajien) vastuulla ja kuinka he yksikkötasolla ja lähiesihenkilötasolla sitä toteuttavat. Tämä haastaa valmentavan johtamisen toteutumista sairaalaorganisaatiossa. Osastonhoitajien, jotka kokevat itseään johdettavan valmentavasti, kokemuksia käsitellään osiossa Organisatorinen tuki valmentavan johtamisen toteuttamiselle.

Eräs osastonhoitaja toi ilmi, että ylätason päätöksissäkin organisaatiotasolla osastonhoitajia osallistetaan toiminnan kehittämiseen muun muassa työryhmätyöskentelyn keinoin. Toisaalta yksi osastonhoitajista toi ilmi, että

osallistamista saisi olla enemmänkin, jotta osastonhoitajienkin asiantuntijuus ja ammattitaito tulisi hyödynnettyä esimerkiksi kehittämistyössä. Osastonhoitajat tuovat kehittämistyöhön myös tärkeää työntekijän näkökulmaa.

Resurssien rajallisuus

Eräs osastonhoitaja myös pohti, että organisaation rajalliset taloudelliset ja ajalliset resurssit asettavat tietyt raamit valmentavan johtamisen toteuttamiseen käytännössä. Osastonhoitaja koki, että organisaatiossa ei pystytä järjestämään resurssien niukkuuden takia esimerkiksi henkilöstölle riittävästi aikaa suunnitteluun, pohtimiseen ja työryhmätyöskentelyyn. Hän pohti, että missä määrin valmentavaa johtamista pystyy todellisuudessa toteuttamaan rajalliset resurssit huomioiden. Hän pohti asiaa seuraavanlaisesti: *”Selkeästi mun mielestä se on hieno ajatus meidän organisaatiossa valmentava johtaminen, mutta sitten mä vähän niinku oon just skeptinen tavallaan sen suhteen, että onko meillä niinku oikeasti realiteetteja niinku, että missä määrin me sitä pystytään toteuttaa.”* (OH3). Samainen osastonhoitaja pohti myös, että henkilöstön lennokkaisiin ideoihin ja ajatuksiin työn kehittämisestä uskomalla ja heille vapautta antamalla voitaisiin saavuttaa sellaisia tuloksia, jotka muokkaisivat työtä kustannustehokkaammaksi, työhyvinvointia edistävämmäksi ja potilasturvallisemmaksi. Se voisi viedä aluksi enemmän resursseja, mutta pidemmällä aikavälillä voisi tuottaa tulosta.

Säädelty toimintaympäristö

Terveydenhuollon organisaatioita ja toimijoita ohjaavat lait ja säädökset. Ne luovat rajat ja vaatimukset koko organisaation ja työntekijöiden toiminnalle. Työntekijöiden toimintaa ja työssäoloa velvoittavat myös työsopimuslailliset ja potilashoidolliset prosessit. Yksi osastonhoitajista kuvaili ajatustaan seuraavanlaisesti:

> *”Niin ne prosessit rajaa sitä niin kun ihmisen sitten omaa tekemistä ihan hirveästi. Ja tota niinku mä sanoin niin se tietenkin täytyykin olla potilashoidossa niin, että me meillä se ei voi niin kun riippua siitä justiinsa, että kuka tekee tai missä tekee, että hoidon täytyy olla niinku tasalaatuista. Niinku tavallaan siinä ei voida niinku luovia tai ei voida tehdä niitä omia ratkaisuja, että mun mielestä tää olisikin hyvä tehdä näin tai*

minä tykkään tehdä tolla tavalla niin teenpä. Niin se on ehdottomasti siis suurin rajoittava tekijä." (OH4).

Osastonhoitaja pohti myös, että sairaalaorganisaatioon julkisena toimijana kohdistuu vielä enemmän lakeja ja vaatimuksia muihin toimijoihin verrattuna. Nämä seikat asettavat rajat myös valmentavan johtamistavan toteuttamiselle. Valmentavaa johtamista toteutetaan terveydenhuollon organisaatioiden ja toimijoiden toimintaa ohjaavien lakien ja säädösten puitteissa.

Työn luonne ja työntekijöiden valmiudet ottaa vastaan valmentavaa johtamista

Haastattelujen perusteella yksiköissä tehtävän työn luonne vaikuttaa valmentavan johtamisen sovellettavuuteen. Sairaalassa toteutetaan paljon prosessinomaista, potilaishoidollista, toimintaa, jota ohjaavat hoito-ohjeet. Prosessinomainen toiminta määrittään työn kulun, joissa yksilöllisille ratkaisuille ei ole tilaa. Prosessinomaisen toiminnan takia valmentavan johtamisen elementit eivät välttämättä pääse tarkoituksenmukaisella tavalla käyttöön. Erään osastonhoitajan mukaan valmentava johtamistapa soveltuu paremmin pienempien asiantuntijatiimien johtamiseen. Myös työntekijöiden valmiudet ottaa vastaan valmentavaa johtamista vaihtelevat. Osa työntekijöistä odottaa ja haluaa, että osastonhoitaja kertoo valmiita vastauksia ja oman osaamisen ja asiantuntijuuden tunnistamisessa ja sanoittamisessa voi olla puutteita. Eräs osastonhoitaja kuvasi ajatustaan työntekijöiden erilaisista valmiuksista ottaa vastaan valmentavaa johtamista seuraavanlaisesti: *"Mun mielestä niin kun ainakaan pelkästään ammattikorkeakoulu ei niinku tähän valmenna tähän valmentavan johtajuuden niinku vastaanottamiseen."* (OH4). Toisaalta yksiköiden suuri koko, suuret henkilöstömäärät ja monenlaiset prosessit ja toiminnot vaikeuttavat osastonhoitajien näkemyksen mukaan koko henkilöstön tai edes suurimman osan mielipiteiden ja näkemysten huomioimista.

Oman haasteensa valmentavan johtamisen toteuttamiseen sairaalaorganisaatiossa tuo haastattelujen perusteella myös työntekijöiden odotukset lähiesihenkilöitä kohtaan. Yksi osastonhoitajista koki, että henkilöstön puolelta tuleva odotus on, että lähiesihenkilöllä on kokemusta ja tietämystä yksikössä toteutettavan työn substanssista. Hänen

mukaansa: *”Sitä esihenkilöä tai sitä johtajaa tarvitaan sitten siihen niinku kaikkeen muuhun eikä siihen itse substanssiin.”* (OH4). Toinen osastonhoitajista koki, että henkilökunnan puolelta osastonhoitajat ovat tarkkailun alaisena ja tasapuolisuuden vaade on kova.

5.2 Organisatorinen tuki valmentavan johtamisen toteuttamiselle sairaalaorganisaatiossa

Osastonhoitajat pohtivat haastatteluissa myös sitä, millaisia odotuksia heillä on organisaatiolle, jotta valmentava johtaminen voisi toteutua paremmin. Eniten haastatteluissa nousivat esille valmentava johtaminen organisaation strategisena tavoitteena, esimerkillä johtaminen ja jatkuva, räätälöity koulutus.

Strateginen tavoite

Osastonhoitajat olivat yksimielisiä siitä, että valmentavan johtamisen toteutumisen kannalta yksittäinen asia valmentavan johtamisen toteuttamisen kannalta on se, että valmentava johtaminen on yksi organisaation strategisista painopisteistä ja tavoitteista ja että se on kirjattu organisaation henkilöstöpoliittisiin linjauksiin. Yksi osastonhoitajista koki, että organisaatiotasolla osastonhoitajia velvoitetaan toteuttamaan valmentavaa johtamista johtamistoiminnassaan ja toinen koki, että organisaatiossa on hyvät mahdollisuudet valmentavan johtamistavan toteuttamiseen. Organisaatiotasolta toivottiin enemmän aikaa ja riittävästi tietoa toiminnan muutosten suunnitteluun, jotta valmentavaa johtamistapaa olisi mahdollista toteuttaa myös muutostilanteissa.

Esimerkillä johtaminen

Haastatteluiden perusteella osa osastonhoitajista koki, ettei heitä itseään johdeta valmentavasti ja osa koki, että johdetaan. Esimerkillä johtamista kuvaa erään osastonhoitajan ajatus oman esihenkilönsä johtamisesta: *”Tietyllä tapaa ylihoitaja pitää sitä yllä ajatusmaailmana.”* Osastonhoitajat, jotka kokivat tulevansa johdetuksi valmentavalla otteella, olivat sitä mieltä, että oma esihenkilö on mahdollistanut omalla

valmentavalla johtamisellaan sen, että yksikkötasolla valmentavaa johtamista on ollut mahdollista toteuttaa. Valmentavasti johdetut osastonhoitajat ovat kokeneet, että oma esihenkilö on haastanut ongelmanratkaisuun ja välttänyt valmiiden vastausten antamista. Osastonhoitajat kuvailivat oman esihenkilönsä toimintaa näin: ”*Oma esihenkilö on mahdollistanut sen, että on saanut lähteä viemään asioita eteenpäin.”* (OH2); *”Ei anna valmiita vastauksia… Vaan nimenomaan hän edellyttää meiltä niitä tota ajatuksia ja näkemyksiä, että miten niitä voitaisiin ratkaista…”* (OH4). Yksi osastonhoitaja myös kuvasi, että kun häntä itseään on johdettu valmentavasti, hän on saanut tilaa omalle ajattelulle ja näkemykselle ja ammatillinen itsevarmuus ja pystyvyyden tunne on kasvanut.

Koulutus

Osastonhoitajat kokivat, että organisaatio pyrkii tukemaan valmentavan johtamisotteen oppimista järjestämällä valmentavaan johtamiseen liittyvää koulutusta. Osastonhoitajat kokivat, että koulutusta tulisi järjestää lisää ja sen tulisi olla säännöllisempää ja jatkuvampaa, sillä: *”Se ei riitä, että sä oot ollu kerran luennolla ja luet jonkun kirjan.”* (OH5). Koulutukselta toivottiin erityisesti sitä, kuinka valmentavaa johtamista voi ja tulisi käytännössä toteuttaa, sillä: *”se, että miten sitä sitten toteutetaan, niin se ei ole selkeää.”* (OH6). Eräs osastonhoitaja pohti, että erilaiset käytännön harjoitteet esihenkilötiimien kesken voisivat toimia valmentavan johtamistavan sisäistämisessä. Suurin osa osastonhoitajista on suorittanut HUSin Esihenkilöpassi -koulutuksen, jota osastonhoitajat pitivät hyvänä koulutuksena. Eräs osastonhoitaja kuvasi toiveitaan koulutukselta seuraavanlaisesti:

> *”Se, että ne valmentavan johtamisen niinku koulutukset… ehkä ne pitäisi olla jotenkin aika samanaikaisesti yksiköissä ja edellytettäisiin kaikilta niinku johtamistyötä tekeviltä. Että me oltaisiin jotenkin niinku samanaikaisesti samassa tilanteessa. Käsiteltäisiin sitä asiaa. Eikä niin, että jokaisella on vähän eri ajanjaksolta käsitys. Koska sekin musta niinku tapa miten sitä opetetaan ja mitä käydään läpi, niin on muuttunut koko aika. Niin ehkä sitä toivoisi, että se jotenkin niinku aina täsmäiskumaisesti niinku koko sitä yksikön johtoa koskien niinku käytäisi läpi niitä samoja elementtejä.”* (OH3).

5.3 Valmentava johtaminen sairaalaorganisaatiossa moniesihenkilömallissa

Haastatteluaineiston perusteella HUSissa on useammanlaista tapaa toteuttaa moniesihenkilömallia. Moniesihenkilömallia voidaan toteuttaa yksiköissä työtehtäväkohtaisella vastuunjaolla, henkilöstön jakamiseen perustuvalla vastuunjaolla tai näiden yhdistelmänä. Tulosluvussa ei avata millaisessa moniesihenkilömallitoteutuksessa kukin haastateltava työskentelee, jotteivat haastateltavat olisi tunnistettavissa. Osiossa ei myöskään erotella vastauksia moniesihenkilömallin toteuttamistavan mukaan. Osastonhoitajat kuvasivat vastauksissaan sitä, millainen moniesihenkilömallin nykytila on, millaisia mahdollisuuksia se antaa valmentavan johtamisen toteuttamiselle ja millaisia haasteita moniesihenkilömallissa esiintyy.

5.3.1 Moniesihenkilömallin nykytila ja mahdollisuudet valmentavan johtamisen toteuttamiselle

Haastatteluissa keskustellessa moniesihenkilömallista ja valmentavan johtamisen toteuttamisesta siinä vastauksissa korostui henkilöstön kohtaaminen yksilötasolla ja vuorovaikutteisuuden toteutuminen, aikaresurssien vapautuminen, osastonhoitajan oma kehittyminen ja tiimin tukeva vaikutus. Esihenkilöiden kesken jaetun johtajuuden koettiin useamman osastonhoitajan taholta mahdollistavan ihmisten kohtaamisen yksilötasolla, kuten eräs osastonhoitaja kuvasi asiaa: *” Tämmöinen tää jaettu johtajuus mahdollistaa sen, että mä pystyn yksilötasolla pureutumaan näihin ihmisten mielenkiinnon kohteisiin.”* (OH2)

Moniesihenkilömalli vapauttaa osastonhoitajien aikaresurssia ja antaa mahdollisuuden hallita omaa ajankäyttöään paremmin. Moniesihenkilömallin koetaan mahdollistavan myös muun muassa *”kehittämistyön”* (OH5), sekä syvällisemmän ja matalamman

kynnyksen vuorovaikutteisuuden henkilöstön kanssa. He kuvasivat ajatuksiaan seuraavanlaisesti:

> *”Tässä se ajankäytön hallitseminen ja se, että sä pystyt keskittymään johonkin tiettyyn osa-alueeseen siinä työntekijässä ja siinä tukemisessa, niin se on ehkä ja pystyy niin kun sitä syvemmin selvittämään niitä asioita. Että se kaikki varmasti liittyy siihen aikaan ja sen ajankäytön kautta mahdollistuu sitten. Toisaalta pystyyhän sitä paljon intensiivisemmin itse suhtautumaan näihin asioihin ja tota kun sä pystyt siihen yksilöön keskittymään.”* (OH2).

> *”Ehkä enemmän pystyy myös niinku vähän matalamman kynnyksen jotenkin semmoista vuorovaikutusta niinku tekemään työssä mitä ehkä ennen ei ole niin paljon voinut, niin joo… kyllä sitä on enemmän.”* (OH3).

> *”Toki nytten mä pystyn niitten… Kun meillä on suunnilleen xx työntekijää jokaisella, niin totta kai sitten heidän kanssa pystyy asioista paremmin niinku keskustelemaan ja sopimaan.”* (OH5).

Työnjakomallissa, jossa henkilöstö on jaettu esihenkilöiden kesken, työskentelevä osastonhoitaja koki, että omien työntekijöiden kohdalla valmentavaa johtamista pystyy toteuttamaan. Osastonhoitaja, joka työskentelee työtehtäväkohtaisesti jaetussa työnjakomallissa koki, että oma tehtävänkuva ja mitä siihen kuuluu, mahdollistaa valmentavan johtamisen toteuttamisen.

Suurin osa osastonhoitajista piti henkilöstölle kehityskeskusteluja ja heidän kokemuksensa mukaan moniesihenkilömallissa on mahdollistunut syvällisemmät ja yksilöllisemmät kehityskeskustelut kuten yksi osastonhoitajista kuvasi: *”Nythän mä lähden tutustumaan siihen ihmiseen ja hänen osaamiseensa ja tarpeisiin.”* (OH2). Aiemmin kehityskeskustelut koettiin kaavamaisina ja pakollisina suorituksina. Erään osastonhoitajan kokemus myös oli, että moniesihenkilömallilla johtamisrakenteena ei ole vaikutusta valmentavan johtamisen toteuttamisen kannalta. Hän kuvasi ajatustaan seuraavanlaisesti: *”Mä en ajattele, että se niinku olisi jotenkin niinku vaikeampaa toteuttaa valmentavaa johtamista jos olisi erilainen johtamismalli. Mutta en mä*

myöskään ajattele, että se olisi mitenkään merkittävästi helpompaa, jos johtamismalli olisi erilainen." (OH1). Eräs osastonhoitaja myös koki, että yksikköön valittu työnjaon malli hankaloittaa osan omien alaisten kokonaistilanteen hahmottamista ja siten myös valmentavan johtamisen toteuttamista heidän kanssaan.

Eräs osastonhoitaja koki, että moniesihenkilömallin valmentavan johtamisen mahdollistava vaikutus: *"Ei ehkä nyt vielä näy tai tunnu, tai en tiedä osaanko erottaa sitä."* (OH5). Haastatellut osastonhoitajat ovat toimineen moniesihenkilömallissa haastatteluvaiheessa noin 1–2 vuoden ajan. Toinen osastonhoitaja koki tiimin tukevan vaikutuksen moniesihenkilömallissa ja hän kuvasi*, että: "Aina voi mennä raapimaan jonkun toisen oven taakse ja kysymään, että mitä sä ajattelet tästä."* (OH2). Samainen osastonhoitaja myös koki, että moniesihenkilömallissa on muun esihenkilötiimin tuki taustalla ja vastuu on jaettu, kun muutkin hoitavat yhteisiä asioita. Hän koki myös, että moniesihenkilömallissa: *"Ei ole koskaan niinku yksin."* (OH2). Yksi osastonhoitaja myös koki saavansa moniesihenkilömallista lisäarvoa omaan työhön ja toinen koki oman osaamisen laajenevan tiimissä työskentelyn seurauksena.

5.3.2 Moniesihenkilömallin haasteet valmentavan johtamisen toteuttamiselle

Haastatellut osastonhoitajat ovat työskennelleet nykyisessä jaetun johtajuuden tiimissä 1–2 vuoden ajan. Esihenkilöiden kesken jaetun johtajuuden tiimeissä toimimisesta oli aikaisempaa kokemusta kahdella osastonhoitajalla kuudesta. Haastatteluaineistossa osastonhoitajat kuvaavat moniesihenkilömallin haasteita valmentavan johtamisen toteuttamiselle, sekä moniesihenkilömallin haasteita ylipäätään. Haasteita pohtiessaan he myös nimesivät edellytyksiä moniesihenkilömallin toimivuudelle ja valmentavan johtajuuden toteutumiselle. Haasteita ovat muun muassa johtamistyylien erot, osastonhoitajien henkilökohtaiset valmiudet ja taidot toteuttaa valmentavaa johtamista sekä persoonalliset erot. Moniesihenkilömallin toimivuuden ja valmentavan johtamisen toteuttamisen edellytyksiä ovat osastonhoitajien mukaan tiimin hyvä vuorovaikutus, halu työskennellä moniesihenkilömallissa, yhtenäinen linja johtamistapa ja selkeä tehtävienjako.

Johtamistyylien ja johtajien henkilökohtaiset erot

Osastonhoitajat ovat jokainen omia persooniaan ja heidän johtamistyön tekemistä ohjaavat muun muassa henkilökohtaiset ja organisatoriset arvot. Jokaisella osastonhoitajalla on lisäksi omanlaisensa tapa johtaa ja toteuttaa valmentavaa johtamista. Osastonhoitajat pitivät tärkeänä, että johtamistyötä saa tehdä omalla persoonalla, mutta vähintään yhtä tärkeänä he pitivät yhtenäistä tapaa johtaa. Osastonhoitajien yhtenäinen tapa johtaa vaikuttaa myös työntekijän kokemukseen johtamisesta. Yksi osastonhoitaja kuvasi asiaa näin:

> *”Useamman johtajan mallissa, niin on erityisen tärkeätä se, että meillä kaikilla olisi yhteinen tapa johtaa, että jos meillä on niinku erilaisia, että on sitä autoritääristä ja sitten valmentavan johtamisen väliltä niinku kaikkea niin tota niin se ehkä vaikuttaa myös siihen työntekijöiden tunteeseen siitä että, miltä se johtaminen niinku tuntuu, että sehän voi olla hirveän niinku poukkoilevaa, jos kaikki tekee vähän eri tyylillä.”* (OH3).

Osastonhoitajien mukaan myös yhteinen ymmärrys valmentavasta johtamisesta, mitä se tarkoittaa, miten sitä käytännössä toteutetaan ja kehitetään, puuttuu. Heidän mukaansa valmentavaa johtamista olisi tärkeä käsitellä ja pohtia syvällisesti esihenkilötiimissä, jotta yhteinen ymmärrys syntyisi. Yksi osastonhoitajista korostaa myös apulaisosastonhoitajien merkitystä valmentavan johtamisen toteuttamisen kannalta: *”Esimerkiksi meidän yksikön sisällä, että me mietittäisi niinku osastonhoitajat vaikka keskenään, puhumattakaan sitten vielä, että siinä olisi apulaisosastonhoitajat vielä mukana, jotka kuitenkin oleellinen osa myös sitä valmentavaa johtamista.”* (OH3).

Osastonhoitajien lähtökohdat ja valmiudet toteuttaa valmentavaa johtamista vaihtelee. Osalla on paljon kokemusta ja koulutusta valmentavasta johtamisesta ja osalla vain vähän. Osastonhoitajat kokevat, että yhteinen käsitys valmentavasta johtamisesta esihenkilötiimeissä on vasta muotoutumassa. Eräs osastonhoitaja koki, että: *”Me ei meidän yksikössä vielä olla niin pitkällä valmentavassa johtamisessa, että meillä olisi semmoista konkreettiset rakenteet vielä siihen, miten me sitä tehdään.”* (OH3).

Osastonhoitajat kokivat, että moniesihenkilömallissa on paljon mahdollisuuksia, kunhan tiimeille annetaan aikaa hitsautua yhteen ja löytää yhteinen tekemisen ja olemisen tapa. Vastauksissa korostui, että toimivan tiimin muodostuminen vie aikaa ja se on tiimeissä vielä hyvin kesken. Eräs osastonhoitaja kuvasi asiaa seuraavanlaisesti: *”Mä uskon, että me saadaan sieltä myös sitten aina se yhteinen näkemys ja että miten mennään sitten eteenpäin. Mutta se aika täytyy sille kyllä ottaa.”* (OH5). Toinen osastonhoitaja kuvasi tiimin muodostumisen keskeneräisyyttä seuraavanlaisesti: *”Mä väitän, että me ollaan hyvin erilaisia kaikki kolme ja jos me osattaisiin jakaa niitä näkemyksiämme ja niinku tehdä sitä yhteistyötä enemmän niin me oltais hirveen vahvoja yhdessä.”* (OH6). Keskeneräisyydestä kertovat myös, että osastonhoitajilla on puutteita vuorovaikutuksessa, tiedonjaollisia ongelmia, epäselvyyksiä työnjaollisissa asioissa ja päällekkäisen työn tekemistä. Osa osastonhoitajista käy työnohjauksessa esihenkilötiimin kesken ja sillä koettiin olevan merkitystä tiimin ryhmäytymisen kannalta.

Osastonhoitajat kokivat, että moniesihenkilömallin toimivuuden ja valmentavan johtamisen toteuttamisen moniesihenkilömallissa edellytys on osastonhoitajatiimin hyvä vuorovaikutus. Osastonhoitajilla on ja saa olla asioista näkemyseroja, mutta tärkeänä pidettiin, että asioista voidaan keskustella. Yksi osastonhoitaja kuvasi asiaa seuraavanlaisesti: *”Mun mielestä sen jaetun johtamisen tietyllä tavalla kulmakivi on se, että pitää olla hyvä keskusteluyhteys… Koska muuten sitten jos sitä laivaa tavallaan kaikki ohjaa vähän eri suuntaan niin sehän pyörii vaan ympyrää, ettei se niinku mene minnekään.”* (OH1). Tärkeänä myös pidettiin, että jokainen voi tuoda oman näkökulmansa esille ja tulee kuulluksi. Tällöin jokainen voi kehittää omaa ja tiimin yhteistä tekemistä. Yksi osastonhoitaja kuvasi asiaa seuraavanlaisesti: *”Kuunneltaisiin toisiamme, ollaan kiinnostuneita toistemme näkökulmista ja silleen niinku otettaisiin sieltä niinku itsellemme ne parhaat jutut. Ja kehitettäisi sitä omaa ja samaten sitä yhteistä.”* (OH6)

Hyvä ja toimiva vuorovaikutus koettiin myös osastonhoitajien keskinäisen yhteistyön, toimivan esihenkilötiimin ja valmentavan johtamisen toteuttamisen edellytyksenä.

Osastonhoitajien välisen yhteistyön tulisi olla sujuvaa, jotta koko esihenkilötiimillä säilyisi esimerkiksi kokonaiskuva yksikön asioista. Eräs osastonhoitaja kuvasi asiaa seuraavanlaisesti: *”Meidän täytyisi kuitenkin kaikkien tietää vähän jotakin niistä kaikista muistakin asioista kun kaikki vaikuttaa kaikkeen.”* (OH5). Eräs osastonhoitaja koki, että tällä hetkellä *”tiedonkulku on todella iso haaste.”* (OH6). Tärkeänä pidettiin myös, että osastonhoitajien keskinäiset tehtävänkuvat on hyvin määritelty ja niillä on tietyt rajapinnat.

Moniesihenkilömallin toimivuuden kannalta perusedellytyksenä voidaan pitää halua toimia moniesihenkilömallissa ja sitoutumista kyseiseen johtamismalliin. Se vaatii osastonhoitajalta *”tahtotilaa”* (OH6). Osastonhoitajat pitivät myös tärkeänä, että tiimissä pidetään yhtenäinen linja. Eräs osastonhoitaja kuvasi asiaa seuraavanlaisesti: *”Sitten kun jotain niinku yhteisesti päätetään niin sitten siihen pitää kaikkien sitoutua riippumatta sitten niinku henkilökohtaisesta...”* (OH1). Yhtenäisen linjan pitämisessäkin korostuu osastonhoitajien välinen vuorovaikutus ja hyvä keskusteluyhteys. On tärkeää pystyä keskustelemaan eriävistäkin mielipiteistä, jotta voidaan lopulta päätyä yhteiseen päätökseen, jonka takana kaikki osastonhoitajat seisovat. Yhtenäinen linja on myös valmentavan johtamisen toteuttamisen edellytys, jotta epäyhtenäisyys ei aiheuta henkilöstössä hämmennystä. Vuorovaikutuksen haasteet *”näkyy ulospäin ja se, että sithän se vaikuttaa tähän kulttuuriin”*. (OH6).

6 Johtopäätökset ja pohdinta

Tämä tutkimus selvitti, kuinka valmentava johtajuus, joka poikkeaa perinteisestä terveydenhuollon johtamistavasta, soveltuu johtamistapana julkisen terveydenhuollon sairaalaorganisaatioon. Tutkimuksessa myös selvitettiin haastattelemalla osastonhoitajia, miten valmentava johtaminen tällä hetkellä toteutuu terveydenhuollon kohdeorganisaatiossa ja erityisesti johtamismallissa, jossa johtajuus on jakautunut usean osastonhoitajan kesken. Tulososiossa on kuvattu kolmen osastonhoitajan johtamismallissa työskentelevien syvähaastatteluihin osallistuneiden osastonhoitajien käytännön kokemuksia ja ajatuksia valmentavan johtajuuden toteuttamisesta sekä valmentavan johtajuuden mahdollisuuksista ja haasteista sairaalaorganisaatiossa ja moniesihenkilömallissa. Tutkimuksen tutkimuskysymykset, joihin tässä osiossa esitetään vastaukset ovat: Miten valmentava johtamisote soveltuu terveydenhuollon organisaation johtamisen tavaksi sekä miten valmentava johtajuus toteutuu tällä hetkellä sairaalaorganisaatiossa ja moniesihenkilömallissa osastonhoitajien kokemusten mukaan. Ensimmäiseen tutkimuskysymykseen vastataan teoreettisen viitekehyksen pohjalta tuoden vastauksia myös empiriasta ja toiseen tutkimuskysymykseen vastataan tutkielman empirian perusteella.

Tämä tutkimus lisää ymmärrystä siitä, kuinka valmentava johtaminen voi tukea terveydenhuollon johtamiskäytäntöjen uudistamista ja millaisia edellytyksiä sen onnistuneelle toteutukselle on moniesihenkilömalleissa. Tämän tutkimuksen tuloksia voidaan hyödyntää HUSin sekä muiden terveydenhuollon organisaatioiden johtamisen kehittämisessä ja HUSin strategisen painopisteen, henkilöstökokemuksen, saavuttamisessa.

Tässä luvussa esitellään teoreettiseen viitekehykseen ja empiriaan perustuen johtopäätökset ja vastaukset tutkimuskysymyksiin. Vastaukset ja johtopäätökset on

esitetty tutkimuskysymyskohtaisesti omina alalukuinaan. Lisäksi tässä luvussa käydään läpi tutkimuksen luotettavuutta ja eettisyyttä sekä pohdinta ja jatkotutkimusaiheet.

6.1 Valmentavan johtamistavan soveltuvuus terveydenhuollon organisaatioon

Tutkimukseni ensimmäinen tutkimuskysymys on, että miten valmentava johtamisote soveltuu terveydenhuollon organisaation johtamisen tavaksi. Tähän tutkimuskysymykseen esitän vastauksen tutkimukseni teoreettisen viitekehyksen pohjalta ja vastauksessa peilaan myös tutkimukseni empiriaa soveltuvin osin.

Organisaatioiden johtamiseen kohdistuu tällä hetkellä muutospainetta, joka johtuu muun muassa teknologian kehittymisestä, kilpailun kovenemisesta, tehokkuusajattelun korostumisesta ja työntekijöiden muuttuneista tarpeista ja odotuksista johtamista kohtaan (McLean ja muut, 2005, s. 157; Ristikangas & Grünbaum, 2014, s. 11). Erityisesti sosiaali- ja terveydenhuoltoon kohdistuvat muutospaineet kohdistuvat sosiaali- ja terveydenhuollon uudistukseen ja hyvinvointialueiden toimintaan liittyviin asioihin, mutta myös henkilöstön saatavuuteen ja veto- ja pitovoimatekijöihin. Sosiaali- ja terveysministeriössä on tällä hetkellä käynnissä Hyvän työn ohjelma vuosille 2024–2027, jolla pyritään takaamaan osaavan ja ammattitaitoisen henkilöstön saatavuus nyt ja tulevaisuudessa. Toimeenpanosuunnitelman mukaan hyvä johtaminen, työkyky ja työssäjaksaminen ovat yhteydessä henkilöstön veto- ja pitovoiman vahvistamisessa ja hyvinvointialueita kannustetaankin lisäämään alan houkuttelevuutta osallistavalla johtamisella, joka huomioi henkilöstön tarpeet, parantaa työnjaollisia asioita, sekä joustavuutta (STM, 2023, s. 7).

Johtamisessa on perinteisesti korostunut johtajakeskeinen näkökulma sekä strategioiden ja päämäärien saavuttaminen, mutta nykypäivänä tavoiteltavana pidetään ihmisten välisen vuorovaikutuksen parantamista, ihmisten arvostamista, sekä johtajan asettumista työntekijöiden yläpuolelta työntekijöiden keskuuteen. Perinteisen,

hierarkkisen johtajan rooli on muuttunut tarpeetonta kontrollia välttäväksi, henkilöstöä tukevaksi ja kannustavaksi johtamiseksi (Joo ja muut, 2012, s. 23). Myös työntekijöiden kasvun ja kehittymisen edistäminen on korostunut (Juuti, 2023, s. 208). Sosiaali- ja terveysministeriö ja Suomen hallitus ovat nostaneen kehittämiskohteeksi sosiaali- ja terveydenhuollon johtamisen. Jotta tämänhetkiset tavoitteet voidaan saavuttaa, tulisi organisaatiossa olla sellaista henkistä pääomaa, joka tukee ihmisten luovuutta, hyvinvointia, osaamista ja motivaatiota. Useissa organisaatioissa tällaista pääomaa on lähdetty tavoittelemaan valmentavan johtamisen avulla (McLean ja muut, 2005, s. 454; Viitala, 2007, s. 78) ja Suomessa useilla hyvinvointialueilla valmentava johtaminen onkin nimetty yhdeksi strategiseksi painopisteeksi ja johtamisen perustaksi. Valmentavan johtamisen ideologia ja käytänteet ovat sellaisia, jolla voidaan parhaimmillaan vastata nykypäivän vaatimuksiin johtamista kohtaan. Myös tähän tutkimukseen haastatellut osastonhoitajat pitivät valmentavaa johtamistapaa nykyaikaisena ja työntekijöiden tarpeisiin paremmin vastaavana johtamistapana.

Terveydenhuollon organisaatiot ovat perinteisesti olleet hierarkkisia asiantuntijaorganisaatioita, joiden organisaatiorakenne on byrokratia (Isosaari, 2008, s. 2). Byrokratialle tyypillisiä periaatteita ovat sääntöjen noudattaminen, virkahierarkia, totteleminen, selkeät toimivaltasuhteet ja valvonta, jossa ihanteena on erikoistunut, muodollinen, standardoitu ja keskitetty, tehokas organisaatio (Virtanen & Stenvall, 2019, s. 40; Cameron, 2005, s. 306). Suomessa terveydenhuollon johtamisen tapaan on myös vaikuttanut julkisen sektorin merkittävä rooli, jonka vuoksi johtamisen tapa on ollut julkishallinnollinen. Julkishallinnolliselle johtamiselle on tyypillistä yleisen edun tavoittelu, yhteiskuntapolitiikan vaikutukset, epäautonomiset ja vakaat organisaatiot, rajallinen toimintavapaus ja johtajan koordinoiva ja neuvotteleva rooli. (Rissanen & Hujala, 2017, s. 85.) Byrokratia ja vahva hierarkia ovat olleet tapoja, joilla julkisen organisaation lailliset velvollisuudet ovat tulleet hoidetuiksi tarjoten vakautta, muodollisuutta, standardeja ja tehokkuutta.

Terveydenhuollon organisaatioiden johtaminen on kuitenkin nyt muutospaineen kohteena ja byrokratian periaatteita on kritisoitu, sekä sitä, että malli on muuttumaton ja estää tehokasta toimintaa. Byrokratia ei myöskään tunnista johtamistehtävien erityislaatuisuutta eikä anna johtamistehtävälle riittävästi tilaa. Tämä vaikeuttaa työtehtävien laajentamista, delegoimista ja henkilökunnan itsenäisyyden lisäämistä. Byrokratialle tyypillinen epäluottamukseen perustuva ja negatiivinen johtamistapa voi pahimmillaan johtaa organisaation tehottomuuteen. (Virtanen & Stenvall, 2019, s. 40; Cameron, 2005, s. 306.) Lisäksi hierarkkisen toimintakulttuurin on pahimmillaan huomattu heikentävän sairaanhoitajien ammatti-identiteettiä, ammatillista toimijuutta, johtajien ja työntekijöiden välisiä suhteita estäen vuorovaikutusta sekä estäen sairaanhoitajien vaikuttamis- ja osallistumismahdollisuuksia työhön liittyvään päätöksentekoon ja kehittämiseen (Ring ja muut, 2024, s. 56). Tähän tutkimukseen haastatellut osastonhoitajat kokivat, että työnteon kulttuuri sekä odotukset työntekoa ja johtamista kohtaan ovat muuttuneet ja työntekijät haluavat osallistua omaa työtä koskevaan päätöksentekoon ja kehittämiseen. He kokivat myös, että työntekijät odottavat, että johtaja on läsnä työyhteisön arjessa ja hän on saavutettavissa ja vuorovaikutuksessa henkilöstön kanssa.

Valmentava johtaminen poikkeaa terveydenhuollon organisaatioiden perinteisestä tavasta johtaa. Juutin (2023, s. 225) mukaan totuttujen ja käytössä olevien johtamisdiskurssien logiikkaa tulisi muuttaa siten, että suhtautuminen olisi toista arvostavaa, ihmisten samanarvoisuutta korostavaa, erilaisuutta hyväksyvää ja erilaisuuden mahdollistavan oppimisen ja luovuuden hyödyntävää. Valmentavassa johtajuudessa Juutin (2023, s. 225) peräänkuuluttama nykyjohtamisen logiikka on korostettuna, sillä Whitmoren (2017, s. 21) mukaan valmentavan johtajuuden ydintä on kumppanuus, yhteistyö ja potentiaaliin uskominen. Valmentavassa johtajuudessa korostuu johtajan ja johdettavan välinen kaksisuuntainen vuorovaikutus (Jalava, 2001, s. 60) ja toimiva vuorovaikutus vaatii molemminpuolista arvostusta, samanarvoisuutta ja erilaisuuden hyväksymistä.

Osastonhoitajat kuvasivat haastatteluissa erilaisia haasteita, jotka vaikuttavat tällä hetkellä sairaalaorganisaatiossa valmentavan johtamistavan toteuttamiseen. Luetellut haasteet, kuten byrokratia, päätöksenteon tapa, aikapaine, rajallisten resurssien haaste ja terveydenhuollon säädelty toimintaympäristö, liittyvät julkisia palveluita toteuttavien terveydenhuollon organisaatioiden toimintaympäristöön. Osastonhoitajat kokivat toimintaympäristön haasteet välillä rajoittaviksi ja epätarkoituksenmukaisiksi. Terveydenhuollon erityispiirteitä ovat terveydenhuollon etiikka ja poliittis-hallinnollis-oikeudellinen perusta (Rissanen & Hujala, 2017, s. 93). Terveydenhuollon julkiset organisaatiot ovat lakien ja velvollisuuksien vuoksi vastuussa järjestämään ja organisoimaan julkiset palvelut siten, että sille asetetut lailliset velvollisuudet ja perustehtävä tulevat hoidetuiksi. Terveydenhuollon eettiset periaatteet velvoittavat ammattilaisia muun muassa terveyden edistämiseen ja sairauksien ehkäisyyn lakeihin perustuen. Tämän vuoksi voidaan olettaa, että julkinen terveydenhuolto julkisten, lakisääteisten, palveluiden tarjoajana tulee aina olemaan tiettyyn pisteeseen asti epäautonominen, jossa on rajallinen toimintavapaus ja jossa johtajien tehtävänä on vastata siitä, että kansalaiset saavat heille kuuluvat lakisääteiset palvelut. Byrokratian ei-haitallisten keinojen sekä standardoitujen rakenteiden ja prosessien olemassaolo on Prætoriuksen ja muiden (2018, s. 631) mukaan sairaalaorganisaatioissa toiminnan edellytys ja osa toimivien organisaatioiden elementtejä.

Byrokratiasta puhuttaessa tulisi korostaa sen ei-haitallisia ja organisaatioiden kannalta merkittäviä elementtejä ja sen sijaan pyrkiä häivyttämään sen haitallisia ja epätarkoituksenmukaisia elementtejä. Tällöin voitaisiin puhua mahdollistavasta byrokratiasta, jossa on paremmin tilaa myös valmentavan johtamisen elementeille. Valmentava johtaminen ilman aitoa pyrkimystä purkaa epätarkoituksenmukaista hierarkiaa ja byrokratiaa organisaatiossa voi johtaa siihen, että valmentava johtaminen lukeutuu yhdeksi monista johtajakeskeisistä johtamiskäsitteistä (Juuti, 2023, s. 110). Burdetin (1998, s. 142) mukaan tarpeettomien hierarkioiden purkaminen, johtajien roolien uudelleenmäärittäminen organisaation kaikilla tasoilla, ihmisiin ja tiimityöhön uskominen, sekä valmentaminen takaavat organisaatioiden menestymisen.

Ellingerin ja muiden (2003, s. 436) mukaan valmentavalla johtamisella voidaan saavuttaa pitkäaikaista oppimista, korkeaa motivaatiotasoa sekä suorituskyvyn, työsuhteiden, työtyytyväisyyden ja organisaatioon sitoutumisen parantumista. Nämä ovat juuri niitä asioita, joita Sosiaali- ja terveysministeriönkin toimeenpanosuunnitelmassa johtamiselta esimerkiksi sosiaali- ja terveydenhuollon henkilöstön saatavuuden takaamiseksi odotetaan. Wheeler (2011) osoitti tutkimuksessaan, että organisaatioiden on mahdollista saavuttaa paremmin tavoitteitaan ja asiakaspalvelu paranee, kun henkilöstöä johdetaan valmentavasti. Asetettujen tavoitteiden saavuttaminen on organisaatioiden pyrkimys ja asiakaspalvelu ja potilaiden saama hoidon laatu on terveydenhuollon keskiössä. Kvistin ja muiden (2004, s. 36) ajatus valmentavasta johtamisesta strategisen johtamisen välineenä auttaa organisaatiota tavoitteiden saavuttamisessa siten, että yritysten ja organisaatioiden johtamisen avainprosessit strateginen keskustelu ja strategian oivalluttaminen sekä suoritusjohtaminen sisällytetään valmentavaan johtamiseen.

Valmentava johtaminen HUSin strategisena tavoitteena sekä osana henkilöstöpoliittisia linjauksia on haastateltujen osastonhoitajien mielestä ensiarvioisen tärkeää valmentavan johtamisen toteuttamisen kannalta. Valmentava johtaminen osana organisaation strategiaa voi mahdollistaa henkilöstöresurssien kehittämisen ja auttaa tasapainottamaan yksilön, tiimin ja organisaation kehittämistarpeita. Se voi myös tarjota kestävän lähestymistavan johtajuuden rakentamiseen monimutkaisissa organisaatioissa. (Bond & Seneque, 2013, s. 68.) Osastonhoitajat kokivat, että valmentava johtaminen strategisen tavoitteena velvoittaa heitä toteuttamaan valmentavan johtajuuden periaatteita johtamistyössään ja samalla se asettaa myös organisaatiolle oletuksen mahdollisuuksien tarjoamisesta valmentavan johtajuuden toteuttamiselle. Osastonhoitajien haastatteluissa korostuikin odotukset organisaatiota kohtaan esimerkiksi esimerkillä johtamiselle ja säännölliselle kouluttamiselle.

Osastonhoitajat kokivat, että valmentava johtajuus ei toteudu tällä hetkellä kaikilla johtamisen tasoilla vaan painotus on enemmän lähiesihenkilötasolla. Valmentavan

johtamisen tehokkuutta voidaan vahvistaa parantamalla johdonmukaisesti koko organisaation johtamiskulttuuria (Wheeler, 2011, s. 14) ja organisaatio voi menestyä määrittelemällä uudelleen johtajien roolit organisaation kaikilla tasoilla (Burdett, 1998, s. 142). Kaikilla organisaation johtamisen tasoilla johtajien tulisi tiedostaa oma roolinsa tukijana kehittymisessä, uudistuksissa ja muutoksissa (Viitala, 2007, s. 78). Jotta edellä mainitut asiat voivat toteutua, tulee organisaatiossa olla valmennukseen kannustava kulttuuri (Joo ja muut, 2012, s. 32; McCarthy & Milner, 2013, s. 776). Valmentavaa kulttuuria voi luoda ja vahvistaa organisaation toimintatavoilla, arvoilla ja arvostuksilla, ammatillisuuden ja osaamisen kehittämisellä sekä vuorovaikutussuhteiden laadulla (Ristikangas & Ristikangas, 2017, s. 268). Osastonhoitajat myös toivoivat, että henkilöstön ja esihenkilöiden tietoisuutta valmentavasta johtamisesta organisaation johtamisen perustana lisättäisiin muun muassa tiedottamalla sisäisesti ja kouluttamalla esihenkilöitä säännöllisesti. Johtajien kouluttamista valmentavaan johtamiseen ja valmentavaan esihenkilötyön pidetään yhtenä valmentavan johtajuuden toteutumisen edellytyksenä (ks. Gilley ja muut, 2010; Ladyshewsky, 2010). Ladyshewskyn (2010, s. 301) mukaan organisaatioissa, jotka haluavat kehittää valmentavaa johtajuutta, tulee investoida aikaa ja energiaa valmentavaan johtajuuteen liittyvien uskomusten muuttamiseen, oppimiskulttuurin rakentamiseen sekä johtajien kouluttamiseen valmentavan johtajan rooliin. McLean ja muut (2005, s. 160) pitävät tärkeänä johtamistyyliä, joka korostaa valmentamista koko organisaatiossa ja jossa johtajia palkitaan työntekijöiden kehittämisestä. On tärkeää, että johtajat tunnistavat valmennuksen edut alaisilleen, mutta yhtä lailla myös itselleen (McLean ja muut, 2005, s. 160).

Yhteenvetona voidaan todeta, että valmentava johtaminen johtamisen tapana voi vastata työelämän muuttuneeseen tarpeeseen johtamista kohtaan, sillä valmentavan johtajuuden tavoitteena on mahdollistaa työntekijän ja työyhteisöjen kehittyminen, työssäjaksaminen ja kyvykkyyksien lisääminen hyvän, kannustavan, tukevan ja mahdollistavan vuorovaikutuksen kautta. Tällainen johtamistapa voi lisätä alan houkuttelevuutta ja lisätä veto- ja pitovoimaa terveydenhuollossa. Valmentavan

johtamisten toteuttaminen julkisessa terveydenhuollon organisaatiossa vaatii organisaatiolta halua uudistaa ja vähentää tarpeettomia, rajoittavia, rakenteita sekä koko johtamisjärjestelmän uudelleen määrittelyä kaikilla johtamisen tasoilla. Mahdollistava byrokratia huomioi terveydenhuollon velvoitteet ja toiminnan taustalla vaikuttavat muun muassa lakisääteiset seikat, mutta antaa tilaa ja mahdollistaa johtamisjärjestelmän uudistamiselle ja nykyaikaistamiselle.

6.2 Valmentavan johtamistavan nykytila osastonhoitajan käytännön työssä ja moniesihenkilömallissa

Tutkimukseni toinen tutkimuskysymys on, että miten valmentava johtajuus toteutuu tällä hetkellä sairaalaorganisaatiossa ja moniesihenkilömallissa osastonhoitajien kokemusten mukaan. Tähän tutkimuskysymykseen esitän vastauksen tutkimukseni empirian kautta peilaten sitä tutkimukseni teoreettiseen viitekehykseen.

Valmentavan johtamistavan nykytila osastonhoitajan käytännön työssä

Haastatteluihin osallistuneet osastonhoitajat olivat tietoisia siitä, että valmentavan johtamistavan toteuttamisen kannalta on tärkeää, että johtaja tiedostaa oman vaikutuksensa yksikön ilmapiiriin ja kulttuuriin sekä suhtautuu valittuun johtamistapaan myönteisesti. Vesterinen ja muut (2012, s. 6) kuvaavat, että työyksikkö voidaan nähdä osastonhoitajan heijastumana, mikä korostaa osastonhoitajan tärkeää roolia työyksikön kokonaisuuden johtajana. Myös valmentavan johtamistavan ideologian sisäistämistä pidettiin tärkeänä, jotta johtamistapaa voi käytännössä toteuttaa. Viitala (2007, s. 89) kuvaa valmentavan johtamisen sisäistämistä eräänlaisena perusorientaationa johtamistyöhön, jossa ei onnistu vain noudattamalla tiettyä tehtävälistaa vaan se on eräänlainen syvällisempi johtamisfilosofia (Burdett, 1998, s. 144). Esimerkiksi uusia johtajia rekrytoidessa tulisikin kiinnittää huomiota hakijoiden ihmissuhdetaitoihin ja kiinnostukseen kehittämistä kohtaa, sillä nämä ominaisuudet puoltavat valmentavan johtamisotteen toteuttamista johtamistyössä (Carvalho ja muut, 2022, s. 6; Hagen, 2012, s. 29).

Tutkimukseen haastatellut osastonhoitajat toteuttavat valmentavan johtajuuden elementtejä ja vaikuttavat omaksuneet valmentavan esihenkilön mahdollistajan roolin. Valmentava johtajuus näyttäytyy haastateltavien osastonhoitajien työssä päivittäisessä toiminnassa haastattelujen mukaan monipuolisesti. He pyrkivät työssään luomaan henkilöstölle onnistumisen mahdollisuuksia muun muassa esittämällä kysymyksiä, kannustamalla itseohjautuvuuteen, ongelmanratkaisuun ja jatkuvaan oppimiseen. He pyrkivät osoittamaan henkilöstölle luottamustaan, sekä osallistamaan henkilöstöä omaa työtä koskevaan kehittämiseen sekä toiminnanmuutoksiin. He ovat kiinnittäneet huomiota palautteenantoon, sekä pyytävät sitä myös aktiivisesti itselleen. Haastateltujen osastonhoitajien johtamistoiminta mukailee vahvasti Ellingerin ja muiden (1999, s. 107) valmentavaa johtamista käytännön työssä selvittäneen tutkimuksen ja valmentavan johtamisen teoretisoinnin lähtökohtana toimineen tutkimuksen määritelmää valmentamisesta mahdollistavana ja voimaannuttavana tekniikkana, joka auttaa tiimin jäseniä parantamaan suorituskykyä organisaation tavoitteisiin nähden henkilökohtaisen oppimisen ja kehittymisen kautta.

Valmentavassa johtajuudessa keskiössä on vuorovaikutus. Se on myös työyhteisön peruselementti ja siinä työyhteisön perussuhde on esihenkilön ja työntekijän välinen suhde. Esihenkilön vuorovaikutus työntekijään voi parantaa työntekijän työssä selviytymistä sekä parantaa työn tuloksia, kun taas työntekijän vuorovaikutus esihenkilöön voi lisätä esihenkilön ymmärrystä esimerkiksi työyhteisön toiminnasta. (Jalava, 2001, s. 60.) Haastatellut osastonhoitajat korostivat myös vuorovaikutuksen merkitystä ja tärkeyttä. He pitivät tärkeänä, että osastonhoitaja ja henkilökunta voivat kääntyä aina toistensa puoleen ja vaikeistakin asioista voidaan keskustella. Osa haastateltavista toi kuitenkin esiin tarpeen avoimemmalle ja psykologisesti turvallisemmalle kulttuurille, jossa henkilöstöllä on hyvä olo omassa työpaikassaan ja jossa vaikeista asioista ei vaieta, vaan niistä puhutaan. Luottamuksellisuutta ja itseohjautuvuutta pidettiin tärkeänä erityisesti sairaalaympäristössä, sillä esimerkiksi ympärivuorokautisesti toimivissa yksiköissä esihenkilöt ovat paikalla vain virka-aikana, ja virka-ajan ulkopuolella henkilöstö toimii ja tekee päätöksiä itsenäisesti. Tärkeänä

pidettiin, että henkilöstö tietää esihenkilön luottavan heihin ja heidän tekemiin päätöksiin virka-ajan.

Valmentavan johtamistavan nykytila moniesihenkilömallissa

Muun muassa organisatoriset muutokset, teknologian kehitys ja työntekijöiden muuttuneet odotukset johtamista kohtaan asettavat lähiesihenkilötyötä terveydenhuollossa ja sairaaloissa tekevät lähijohtajat vaativien haasteiden eteen (Döös ja muut, 2017, s. 39; Rosengren & Bondas, 2010, s. 289). Tämä on johtanut uudenlaisiin tapoihin järjestää hoitotyön lähijohtamista esimerkiksi jakamalla henkilöstö ja/tai työtehtävä useamman johtajan kesken (Döös ja muut, 2017, s. 40; ks. Rosengren & Bondas, 2010) sekä muuttanut suhtautumista siihen, että johtamistehtävä olisi rutiininomaisesti annettava vain yhden johtajan hoidettavaksi (Döös, 2015, s. 55). HUSissa esihenkilöiden kesken jaettua johtajuutta toteutetaan jonkin verran ja tutkimukseeni haastatellut osastonhoitajat työskentelevät tällaisissa jaetun johtajuuden tiimeissä. HUSissa jaetun johtajuuden mallissa toimivien lähijohtajien määrä tiimiä kohden vaihtelee kahdesta useampaan johtajaan. Jaettu johtaminen -termiä käytetään tutkimuskirjallisuudessa ja puhekielessä myös puhuttaessa tilanteista, joissa johtamisvastuuta on jaettu myös esimerkiksi henkilöstölle, kuitenkin niin, että lopullisessa johtamisvastuussa on yksikön lähiesihenkilö. Tämän termien samankaltaisuuden vuoksi olen tässä tutkimuksessa käyttänyt laatimaani termiä moniesihenkilömalli.

Haastatellut osastonhoitajat ovat työskennelleet moniesihenkilömallissa vain muutaman vuoden ajan ja tämän vuoksi tiimien muodostuminen, ja toimintatapojen hioutuminen on kesken. Myös yhteiset toimintatavat ja käsitykset valmentavasta johtajuudesta eivät ole vielä vakiintuneet. Jaetun johtajuuden tärkeimmät tekijät liittyvät osastonhoitajien väliseen kumppanuuteen ja jotta johtajien välinen kumppanuus voi syntyä, kehittyä ja vakiintua, tulee kumppanuuden kehittymiselle antaa aikaa. Tämä tulisi huomioida organisaatiossa jo jaetun johtajuuden mallia suunnitellessa, jotta johtamismallilla on onnistumisen ja integraation edellytykset. (Rosengren & Bondas,

2010, s. 293.) Rosengrenin ja Bondaksen (2017, s. 292) haastattelemat osastonhoitajat kokivat erityisesti uuden johtamistavan alkuvaiheilla tarvetta oman esihenkilönsä tuelle ja palautteelle epävarmuustekijöiden vähentämiseksi. Tähän tutkimukseen haastatelluista osastonhoitajista osa koki, että oma esihenkilö tukee ja kannustaa johtamistyön tekemiseen ja esimerkiksi valmentavan johtamisotteen käyttämiseen esimerkillä johtaen. Tämän koettiin vahvistavan muun muassa ammatillista itsevarmuutta ja pystyvyyden tunnetta. Haastatteluissa tuli myös ilmi, että moniesihenkilömallin toiminnan tukena osalle on mahdollistettu työnohjausta, ja osa on esittänyt toiveen sen järjestämisestä.

Jaetun johtajuuden malli vaikuttaa johtajien ja työntekijöiden vuorovaikutukseen ja oppimiseen, joka tekee johtajuuden tarkoituksenmukaisen järjestämiskysymyksen tärkeäksi (Döös, 2015, s. 55). Myös valmentavalla johtajuudella on positiivisia vaikutuksia työntekijöiden ja johtajien vuorovaikutukseen ja oppimiseen ja näin ollen jaetulla johtajuudella ja valmentavalla johtamisotteella on mahdollisesti samanlaisia myötävaikutuksia työyhteisöihin. Moniesihenkilömalli on Rosengrenin ja Bondasin (2010, s. 294) mukaan hoitotyön johtamisen malli, jolla voidaan asiantuntijaorganisaatiossa tukea henkilöstöä, sekä osallistaa heitä esimerkiksi päätöksentekoon. Tämän ajatuksen perusteella moniesihenkilömalli hoitotyön johtamisen mallina ja valmentava johtaminen johtamisen perustana tukisivat käytänteinä toistensa toteutumista.

Osastonhoitajat kokivat, että moniesihenkilömalli vapauttaa aikaresurssia muun muassa vuorovaikutteisempaan henkilöstön kohtaamiseen ja syvällisempien kehityskeskustelujen käymiseen. Valmentavan johtajuuden toteutumisen kannalta tämä on ensiarvoista, sillä valmentavan johtamistavan keskiössä on vuorovaikutus henkilöstön kanssa, jossa johtajalla on aikaa tukea henkilöstön kehitystä kohtaamalla heitä, sekä pysähtymällä ja keskittymällä heidän asioidensa äärelle (Ladyshewsky, 2010, s. 301; Viitala, 2007, s. 91–92; Kauhanen, 2018, s. 96). Kehityskeskustelujen käyminen osa johtamistyötä ja yksi osastonhoitajan työtehtävistä (Orth ja muut, 1987, s. 67; Westcott, 2016, s. 2669–2670) ja syvälliset, työntekijän ja osastonhoitajan väliset

kehityskeskustelut ovat hyviä tilanteita valmentavan johtamisotteen käytännön toteuttamiselle. Moniesihenkilömallin koetaan vapauttavan aikaresurssia myös kehittämistyön tekemiseen, sekä oman ajankäytön suunnitteluun.

Osa haastatelluista osastonhoitajista koki, että moniesihenkilömallin hyötyjä ovat myös osastonhoitajien välinen keskinäinen tuki, jaettu vastuu ja tunne siitä, ettei ole yksin. Moniesihenkilömallin koettiin tuovan myös lisäarvoa omaan työhön, sekä laajentavan omaa osaamista. Osastonhoitajien työkuorman jakaminen ja yksinäisyyden kokemuksen vähentäminen voivat lisätä esihenkilöiden työtyytyväisyyttä ja luottamuksellinen esihenkilökumppanuus voi vaikuttaa potilashoidon laadun parantamiseen (Rosengren & Bondas, 2010, s. 293). Haastatteluiden perusteella kumppanuuksien syntyminen osastonhoitajatiimeissä on vielä kesken ja osastonhoitajien välillä oli epätasapainoa ja vuorovaikutuksen puutteita. Rosengrenin & Bondaksen (2010, s. 291) tutkimuksen mukaan jaetun johtamisen mallin menestys on riippuvaista johtajien korkeasta keskinäisestä luottamuksesta, kunnioituksesta ja lojaaliudesta. Haastatteluiden perusteella osassa yksiköistä moniesihenkilömallissa edellä mainitut edellytykset eivät toteudu. Kuitenkin Rosengrenin ja Bondaksen (2010, s. 291) tutkimuksen mukaan ongelmat tehtävienjaossa ja käytänteiden löytymisessä väistyivät ajan myötä kumppanuuksien kehittyessä.

Yhteenvetona voidaan haastatteluiden perusteella todeta, että haastatelluilla osastonhoitajilla on monipuolisesti tietoa valmentavasta johtamisesta johtamisen tapana ja he pyrkivät toteuttamaan työssään valmentavan johtamisen periaatteita mahdollisuuksien mukaan. Valmentavan johtamistavan rutiininomaiseen toteuttamiseen toivotaan tukea ja kannustusta omalta esihenkilöltä ja organisaation toivotaan järjestävän säännöllistä ja tarpeisiin vastaavaa koulutusta. Moniesihenkilömalli voi toimia valmentavan johtamistavan mahdollistajana, mutta tällä hetkellä osastonhoitajatiimien ryhmäytyminen ja kumppanuuksien syntyminen on vielä kesken. Kuitenkin osastonhoitajat luettelivat jo tällä hetkellä toteutuvia moniesihenkilömallin tuomia hyötyjä valmentavan johtamisen toteuttamiseksi.

6.3 Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys

HUSin tutkimuslupakäytäntöön kuuluu, että opinnäytetöille, joissa hyödynnetään HUSin henkilökuntaa, tulee hake tutkimuslupa. Tähän tutkielmaan haastateltiin HUSin henkilökuntaa, jonka vuoksi tutkielmalle anottiin ja saatiin tutkimuslupa HUSin lupakäytännön mukaisesti. Tutkimuslupahakemusta varten HUSille on toimitettu vaaditut liitteet, jotka olivat tutkimussuunnitelma, tutkimussuunnitelman tiivistelmä, tietosuojaseloste ja vaikutustenarviointi -lomake, kustannus- ja rahoitussuunnitelma, sekä tiedote ja suostumus tutkittaville. Tutkielma ei tarvinnut tutkimuseettisen lautakunnan ennakkoarviointilausuntoa sillä, tutkielmassa ei ole sellaista tutkimusasetelmaa, joka vaatisi ennakkoarvion. Tämä tutkielma kohdistuu ihmisiin, haastateltaviin osastonhoitajiin, jolloin tärkeimmät eettiset periaatteet ovat informointiin perustuva suostumus, luottamuksellisuus, seuraukset ja yksityisyys (Hirsijärvi & Hurme, 2022, Empiirisen tutkimuksen lähtökohtia).

HUS yhteyshenkilöni toimesta tutkittaville on lähetetty sähköposti, jossa oli lyhyt saateviesti, liitteenä tiedote tutkimuksesta (Liite 1. Tiedote ja suostumus tutkittaville), tietosuojaseloste ja vaikutustenarviointilomake, sekä URL-linkki sähköisen suostumusallekirjoituksen antamista varten. Tutkittavia on kehotettu tutustumaan huolellisesti toimitettuihin liitteisiin ennen suostumuksen allekirjoittamista. Tiedotteessa ja suostumuksessa tutkittaville heitä pyydetään osallistumaan tähän tutkimukseen ja lisäksi siinä on kerrottu tutkimuksen tarkoitus, tavoitteet, osallistumisen vapaaehtoisuus, keskeyttäminen ja suostumuksen peruuttaminen, tutkimuksen toteutustapa, tutkimusaineiston käyttötarkoitus, tietojen luottamuksellisuus ja tutkijan yhteystiedot. Tutkittavilta edellytettiin, että he suostuvat työajallaan haastateltaviksi ja kertomaan omia kokemuksiaan tutkimuksen aiheeseen liittyen. Haastatellut tutkittavat ovat antaneet suostumuksensa HUSin uuden sähköisen Tutkimussuostumus -sovelluksen kautta, jonne suostumukset myös arkistoituvat, eikä kirjallista suostumusasiakirjamateriaalia synny.

Tutkimuslupahakemuksen liitteeksi laatimassani tietosuojaseloste ja vaikutustenarviointi -lomakkeessa olen avannut tämän tutkielman tietosuojan ja arvioinut mahdollisia vaikutuksia tutkittaville. Haastateltavien henkilöiden yksilöintietoja tutkimustulosten taustoitusta varten kerättiin niukasti. Ainoastaan haastateltavien taustakoulutus, osastonhoitajan työtehtävässä toimiminen vuosina ja osallistuminen valmentavaa johtamista koskevaan koulutukseen ovat tietoja, joita heistä kerättiin. Haastattelujen nauhoitusvaiheessa haastateltavilta nauhoitteelle tallentui haastateltavien ääni, kuva ja nimi, jolla he olivat kirjautuneet Microsoft Teams -keskusteluun. Haastatteluista muodostuva digitaalinen ja manuaalinen aineisto säilytetään tutkijan henkilökohtaisella tietokoneella tietoturvallisesti suojattuna siten, ettei ulkopuolisilla ole tiedostoihin pääsyä. Tutkimuksen päätyttyä kaikki muodostunut haastattelumateriaali hävitettiin tietoturvallisesti. Tutkimuksen tulokset on esitetty lopullisessa työssä siten, ettei tutkittavia voida tunnistaa. HUS-yhteyshenkilön kehotuksesta tutkielmasta ja tutkimussuunnitelmasta on poistettu tarkempi organisaation tulosaluetieto tutkittavien joukon pienuudesta johtuen sekä sen vuoksi, että kolmen osastonhoitajan malli on käytössä vain muutamilla osastolla ja tämä luo riskin sille, että haastateltavat voidaan tunnistaa.

Syvähaastattelu aineistonkeruumenetelmänä haastoi kokematonta haastattelijaa. Vaikka haastattelu aineistonkeruumenetelmänä sisältää hyviä puolia, liittyy siihen myös haasteita. Haastattelu on aikaa vievä prosessi ja haastattelijan tulisi olla kouluttautunut haastattelijan rooliin ja tehtäviin (Hirsijärvi ja muut, 2007, s. 201). Itse olen kokematon haastattelija ja eritysesti syvähaastattelumenetelmässä suositellaan koehaastattelujen tekemistä. Koehaastattelujen tekeminen ennen varsinaisia haastatteluja oli kuitenkin aikatauluhaasteiden vuoksi mahdotonta. Näiden asioiden voidaan nähdä tutkimusta heikentävinä tekijöinä, sillä kokeneempi haastattelija osaa mahdollisesti esittää paremmin tarkentavia kysymyksiä ja pitämään haastattelun tiukemmin aiheessa.

Tämän tutkielman haastattelun luotettavuutta heikentävänä tekijänä voidaan pitää myös sitä, jos tutkittavat pyrkivät antamaan haastattelussa sosiaalisesti suotavia vastauksia

(Hirsijärvi ja muut, 2007, s. 201). Haastattelussa selvitetään työn tekemiseen liittyviä seikkoja, joihin liittyy esimerkiksi työnantajaorganisaation ja oman esihenkilön toimintaan liittyvä asioita. Haastateltavat eivät välttämättä uskalla tai halua näin ollen kritisoida työnantajaa haastatteluvastauksissaan, joka voi heikentää tutkimuksen luotettavuutta. Aiheen sensitiivisyydestä kertoo myös mielestäni se, että muutettuani aineistonkeruutavaksi yksilöhaastattelut aiemmin päättämäni ryhmähaastattelun sijaan sain useamman osallistujan lisää haastateltavaksi. Yksilöhaastatteluihin päädyin, koska tietooni tuli toive yksilöhaastatteluista. Tästä voidaan mielestäni päätellä ainakin se, että kolmen osastonhoitajan tiimeissä työskentely ei aina ole ongelmatonta ja tiimin jäsenten keskinäinen kumppanuus ei ole välttämättä vielä ehtinyt kehittyä. Rosengrenin ja Bondaksen (2010, s. 293) mukaan kehittymiselle tulee antaa aikaa. Heidän kolme vuotta kestänyt kahden osastonhoitajan kesken jaettua johtajuutta tarkastellut tapaustutkimuksensa ruotsalaisella teho-osastolla osoitti, että kesti vuoden ennen kuin kohdeosastolla kehitettiin yhteisiä tavoitteita ja rutiineja, jotka helpottavat yhteistä johtajuutta. Toisena vuonna johtajapari saavutti tyydyttävän työympäristön luottavaisen ja luottamuksellisen suhteen kautta. Hankkeen kolmantena ja viimeisenä vuotena jaettu johtamismalli antoi synergiavaikutuksia, kun sairaanhoitajaesihenkilöt olivat hyvin vuorovaikutuksessa keskenään. (Rosengren & Bondas, 2010, s. 294.) Voidaan siis ajatella, että vie useita vuosia aikaa, että jaettu johtajuus johtotasolla saavuttaa sen potentiaalin, että sillä voitaisiin parhaimmillaan vastata esimerkiksi terveydenhuollon muutosnopeuden asettamiin vaatimuksiin.

6.4 Pohdinta ja jatkotutkimusaiheet

Tutkielman aihe syntyi HUSin tutkimuskeskukseen annetun aiheen pohjalta. HUSissa on joillakin tulosalueiden osastoilla otettu käyttöön lähijohtamisen kehittämisprojektin myötä malli, jossa johtamisvastuuta jaetaan useammalle osastonhoitajalle. Yleisin käytössä oleva malli lienee kolmen osastonhoitajan malli, jonka vuoksi tässä tutkielmassa päädyttiin haastattelemaan kolmen osastonhoitajan tiimeissä toimiva osastonhoitajilla. HUSissa on myös eri kokoisia osastonhoitajatiimejä, mutta tähän tutkimukseen osallistujiksi rajattiin kolmen osastonhoitajan tiimeissä työskenteleviä

osastonhoitajia, sillä se tuntui sopivalta rajaukselta opinnäytetyöhön. Kyseinen rajaus tehtiin siinä vaiheessa, kun tarkoitus oli toteuttaa haastattelut ryhmähaastatteluilla haastatellen kutakin kolmen osastonhoitajan mallissa työskentelevää tiimiä. Tutkimukseen oli kuitenkin haastavaa saada riittävästi haastateltavia mukaan ja rekrytointivaiheessa tutkimukseen kutsuttujen taholta esitettiin toive yksilöhaastatteluista, jotta aiheesta voisi kertoa avoimemmin. Edellä mainittujen syiden vuoksi päädyttiin tutkittavien rekrytointivaiheessa muuttamaan aineistonkeruumenetelmäksi verkkovälitteiset yksilösyvähaastattelut. Yksilöhaastatteluihin siirryttäessä haastateltaviksi olisi voitu pyytää myös muun kokoisissa osastonhoitajatiimeissä toimivia osastonhoitajia. Menetelmän muutos olisi vaatinut kuitenkin uudelleen orientoitumista ja tämän vuoksi uusiin rekrytointeihin ei lähdetty ja haastattelut pyrittiin toteuttamaan laadukkaasti syvähaastattelu menetelmällä.

Aineistonkeruumenetelmän muutoksen myötä tutkimukseen saatiin lisää haastateltavia ja lopulliseksi haastateltavien määräksi muodostui kuusi haastateltavaa. Haastateltavien niukan määrän, haastateltavien anonymiteetin varmistamisen ja aiheen herkkyyden vuoksi soveltuvimmaksi aineistonhankintamenetelmäksi valittiin aiemmin valitun teemahaastattelun sijaan syvähaastattelu. Tutkielmassa tehtiin myös rajaus, jossa päädyttiin haastattelemaan vain yhden tulosalueen henkilöstöä. Tähän päädyttiin sen vuoksi, että halusin omat henkilökohtaiset resurssini huomioiden, yksinkertaisemman tutkimuksentoteutustavan ja yksinkertaisemman tutkimuslupaprosessin. Esihenkilöiden kesken jaettu johtajuus on kuitenkin melko harvinaista sairaalaorganisaatiossa, joten on kyseessä hyvin uudenlainen tapa organisoida johtamista.

HUSin johtamisen perusta on valmentava johtaminen, jonka päädyin valitsemaan tutkimuksen teoreettiseksi viitekehykseksi. Valmentava johtaminen sairaalaorganisaatiossa herätti minussa monenlaisia ajatuksia, jonka vuoksi kiinnostuin valmentavan johtajuuden käytännön toteutumisesta ja toteuttamisesta sairaalaorganisaatiossa, jossa on pitkään vallinnut vahva hierarkia ja byrokratian

vaikutusvalta on voimakasta. Ajattelen, että pyrkimykset parantaa työntekijöiden hyvinvointia, sitoutumista ja kehittymistä lähijohtamisen laatua kehittämällä ovat erityisesti nykypäivänä korostuvia kehittämisen kohteita.

Teoreettisen viitekehyksen rakentaminen osoittautui haastavaksi, sillä coaching ja valmentava johtajuus esiintyvät tutkimusjulkaisuissa ja kirjallisuudessa hieman eri tavoin ja välillä rinnakkain. Syntyi vaikutelma, että coachingiin liittyvässä kirjallisuudessa ja valmentavaan johtamiseen liittyvissä tutkimusjulkaisussa tavoitellaan eri kohderyhmiä. Valmentamisen terminologia on monimuotoista ja kirjoissa ja artikkeleissa esiintyvät erilaiset termit ja niiden eri käytänteet, kuten johtaja valmentajana (manager-as-coach), valmentava johtaminen (managerial coaching), johdon valmennus (executive coaching), yritysvalmennus (business coaching), elämänvalmennus (life coaching) ja mentorointi (mentoring) risteilevät suomen ja englanninkielisissä julkaisuissa ja haastavaa oli saada kaiken terminologian seasta tämän tutkielman kannalta arvokas tieto jäsenneltyä.

Taustakirjallisuuteen tutustuessani useammassa tutkimusartikkelissa esitettiin edelleen tarve valmentavan johtamisen tieteelliselle tutkimiselle. Erityisesti olisi tarpeellista tutkia valmentavan johtamisotteen vaikutuksia esimerkiksi työyhteisöihin, työntekijöihin, työyksikön ilmapiiriin ja potilaiden saamaan hoidon laatuun. Tarpeellista olisi myös tutkia, kuinka työntekijät kokevat valmentavan johtamisen toteutuvan työyksikössään ja millaisia vaikutuksia he kokevat valmentavasta johtamisesta olevan. Tarve olisi tutkia valmentavan johtamisen käytännön vaikuttavuutta. Mielenkiintoinen jatkotutkimusaihe olisi myös keskijohdon, eli sairaalaorganisaatiossa ylihoitajien kokemusten selvittäminen liittyen valmentavan johtajuuden toteuttamiseen ja valmentavan johtajuuden toteuttamisen tukemiseen.

Lähteet

Aaltonen, T., Pajunen, H. & Tuominen, K. (2005). *Syty ja sytytä: valmentavan johtamisen filosofia*. Gummerus.

Adler, P. S., & Borys, B. (1996). Two Types of Bureaucracy: Enabling and Coercive. *Administrative science quarterly, 41*(1), 61–89. https://doi.org/10.2307/2393986

Beattie, R. S., Kim, S., Hagen, M. S., Egan, T. M., Ellinger, A. D. & Hamlin, R. G. (2014). Managerial Coaching: A Review of the Empirical Literature and Development of a Model to Guide Future Practice. *Advances in developing human resources, 16*(2), 184–201. https://doi.org/10.1177/1523422313520476

Bond, C. & Seneque, M. (2013). Conceptualizing coaching as an approach to management and organizational development. *The Journal of management development, 32*(1), 57–72. https://doi.org/10.1108/02621711311287026

Burdett, J.O. (1998). Forty things every manager should know about coaching. *The Journal of management developement,* 17(2), 142–152. https://doi.org/10.1108/02621719810206050

Cameron, K. (2005). Organizational effectiveness. Its demise and re-emergence through positive organizational scholarship. Teoksessa K.G. Smith & M.A. Hitt (toim.) *Great minds in management. The process of theory development,* 304-330. Oxford University Press, Oxford.

Carvalho, C., Carvalho, F. K. & Carvalho, S. (2022). Managerial coaching: Where are we now and where should we go in the future? *Development and learning in organizations, 36*(1), 4–7. https://doi.org/10.1108/DLO-01-2021-0020

Day, D. V. (2000). Leadership development: A review in context. *The Leadership quarterly, 11*(4), 581–613. https://doi.org/10.1016/S1048-9843(00)00061-8

Döös, M. (2015). Together as One: Shared Leadership Between Managers. *International journal of business and management, 10*(8), 46. https://doi.org/10.5539/ijbm.v10n8p46

Döös, M., Vinell, H. & von Knorring, M. (2017). Going beyond “two-getherness”: Nurse managers’ experiences of working together in a leadership model where more

than two share the same chair. *Intensive & critical care nursing, 43*, 39–46. https://doi.org/10.1016/j.iccn.2017.04.009

Ellinger, A. D. & Bostrom, R. P. (1999). Managerial coaching behaviors in learning organizations. *The Journal of management development, 18*(9), 752–771. https://doi.org/10.1108/02621719910300810

Ellinger, A. D., Watkins, K. E. & Bostrom, R. P. (1999). Managers as facilitators of learning in learning organizations. *Human resource development quarterly, 10*(2), 105–125. https://doi.org/10.1002/hrdq.3920100203

Ellinger, A. D. (2003). Antecedents and Consequences of Coaching Behavior. *Performance improvement quarterly, 16*(1), 5–28. https://doi.org/10.1111/j.1937-8327.2003.tb00269.x

Ellinger, A. D., Ellinger, A. E. & Keller, S. B. (2003). Supervisory coaching behavior, employee satisfaction, and warehouse employee performance: A dyadic perspective in the distribution industry. *Human resource development quarterly, 14*(4), 435–458. https://doi.org/10.1002/hrdq.1078

Ellinger, A. D., Hamlin, R.G. & Beattie, R.S. (2007). Behavioural indicators of ineffective managerial coaching. A cross-national study. *Journal of European industrial training, 32*(4), 240–257. https://doi.org/10.1108/03090590810871360

Ellinger, A. D., Ellinger, A. E., Bachrach, D. G., Wang, Y. & Elmadağ Baş, A. B. (2011). Organizational investments in social capital, managerial coaching, and employee work-related performance. *Management learning, 42*(1), 67–85. https://doi.org/10.1177/1350507610384329

Ellinger, A. D. & Kim, S. (2014). Coaching and Human Resource Development: Examining Relevant Theories, Coaching Genres, and Scales to Advance Research and Practice. *Advances in developing human resources, 16*(2), 127–138. https://doi.org/10.1177/1523422313520472

Elo, S. & Kyngäs, H. (2008). The qualitative content analysis process. *Journal of advanced nursing, 62*(1), 107–115. https://doi.org/10.1111/j.1365-2648.2007.04569.x

Evered, R. D. & Selman, J. C. (1989). Coaching and the art of management. *Organizational dynamics, 18*(2), 16–32. https://doi.org/10.1016/0090-2616(89)90040-5

Fonsén E. & Keski-Rauska, M.-L. (2018). Varhaiskasvatuksen yhteinen johtajuus vastakohtaisten diskurssien valossa. *Työelämän tutkimus – Arbetslivsforskning*, 16(3), 185–200. Noudettu 25.1.2025 osoitteesta https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/85232/44213

Gilley, A., Gilley, J. W. & Kouider, E. (2010). Characteristics of managerial coaching. *Performance improvement quarterly, 23*(1), 53–70. https://doi.org/10.1002/piq.20075

Grant, A. M. & Zackon, R. (2004). Executive, Workplace and Life Coaching: Findings from a Large-Scale Survey of International Coach Federation Members. *International journal of evidence based coaching and mentoring, 2*(2), 1–15.

Hamlin, R. G., Ellinger, A. D. & Beattie, R. S. (2006). Coaching at the heart of managerial effectiveness: A cross-cultural study of managerial behaviours. *Human resource development international, 9*(3), 305–331. https://doi.org/10.1080/13678860600893524

Harisalo, R. (2008). *Organisaatioteoriat.* Tampere University Press.

Harmaja, T. & Hellbom, K. (2007). Coaching-toimialan kehittyminen ja kasvu. Teoksessa M. Räsänen (toim.), *Coaching ja johtajuus: valmentava ote esimiestyössä*. (s. 213–229). Edita Publishing Oy.

Hirsijärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2007). *Tutki ja kirjoita* (13. osin uudistettu painos). Otava.

Hirsijärvi S. & Hurme H. (2022). *Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö*, (2. painos). Gaudeamus.

Hirvihuhta, H. (2006). *Coaching: valmenna ja sparraa menestykseen.* Tammi.

Hotek, D. R. (2002). Skills for the 21st Century Supervisor: What Factory Personnel Think. *Performance improvement quarterly, 15*(2), 61–83. https://doi.org/10.1111/j.1937-8327.2002.tb00250.x

Hu, S., Chen, W., Hu, H., Huang, W., Chen, J. & Hu, J. (2022). Coaching to develop leadership for healthcare managers: A mixed-method systematic review protocol. *Systematic reviews, 11*(1), 67. https://doi.org/10.1186/s13643-022-01946-z

Hujala, A. & Taskinen, H. (2020). Esipuhe. Teoksessa A. Hujala & H. Taskinen (toim.) *Uudistuva sosiaali- ja terveysala* (s. 7–12). Tampere University Press. http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-359-022-9

Hujala, A., Mustonen, E., Klinga, C., Lammintakanen, J., Laulainen, S. & Taskinen. H. (2020). Integroiva johtaminen. Teoksessa A. Hujala & H. Taskinen (toim.) *Uudistuva sosiaali- ja terveysala* (s. 131–149). Tampere University Press. http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-359-022-9

HUS. (2022). *Esihenkilön työtehtävät*. HUS Eetteri [Rajoitettu pääsy]. Noudettu 22.10.2024 osoitteesta https://hussote.sharepoint.com/:p:/r/sites/intra-esihenkilolle/_layouts/15/Doc.aspx?sourcedoc=%7B2A675701-FAFA-4CBE-A995-928A9CDC804E%7D&file=HUS%20esihenkil%C3%B6n%20ty%C3%B6teht%C3%A4v%C3%A4t%20ty%C3%B6kalu.pptx&action=edit&mobileredirect=true&DefaultItemOpen=1

HUS. (n.d.). *Kehittäminen HUSissa*. Noudettu 28.1.2025 osoitteesta: https://www.hus.fi/tietoa-meista/kehittaminen-husissa

HUS. (2023, 31. joulukuuta). *Esihenkilötyön edellytysten paraneminen.* HUS Eetteri [Rajattu pääsy]. Noudettu 23.1.2025 osoitteesta https://hussote.sharepoint.com/sites/intra-kehittaminen/Jaetut%20asiakirjat/Forms/AllItems.aspx?id=%2Fsites%2Fintra%2Dkehittaminen%2FJaetut%20asiakirjat%2FLOPPURAPORTIT%2FHUS%20STRATEGISET%20PROJEKTIT%2F2023%2F2%2E%20HENKIL%C3%96ST%C3%96KOKEMUS%2FHUS%20Strategiset%20projektit%202023%5FEsihenkil%C3%B6ty%C3%B6n%20edellytysten%20paraneminen%5FProjektin%20loppuraportti%2Epdf&parent=%2Fsites%2Fintra%2Dkehittaminen%2FJaetut%20asiakirjat%2FLOPPURAPOR

TIT%2FHUS%20STRATEGISET%20PROJEKTIT%2F2023%2F2%2E%20HENKIL%C3%96ST%C3%96KOKEMUS

HUS. (2024, 21. lokakuuta). *Laadukkaan johtamisen osa-alueet*. HUS Eetteri [Rajattu pääsy]. Noudettu 22.10.2024 osoitteesta https://hussote.sharepoint.com/sites/intra-esihenkilolle/SitePages/johtamisen-periaatteet.aspx

HUS. (2024*). Henkilöstöpoliittiset linjaukset*. HUS Eetteri [Rajattu pääsy]. Noudettu 23.1.2025 osoitteesta: https://hussote.sharepoint.com/:b:/r/sites/intra-henkilosto-ja-johtaminen/Jaetut%20asiakirjat/Henkil%C3%B6st%C3%B6poliittiset%20linjaukset%202024.pdf?csf=1&web=1&e=Il9HhB

Ikonen, R. (2015). Julkinen johtaminen – ansiokas menneisyys ja loistava tulevaisuus. Teoksessa G. Ahonen, P. Husman, R. Ikonen, P. Juuti, A. Koho, S. Käpykangas, M. Laine, E. Larjomaa, T. Saarelma-Thiel, E. Saari & M. Wallin (toim.) *Julkista johtamista jalostamassa*. (s. 22–55). Otavan kirjapaino Oy, Keuruu.

Isosaari, U. (2008). *Valta ja tilivelvollisuus terveydenhuollon organisaatioissa. Tarkastelu lähijohtamisen näkökulmasta*. [väitöskirja] Osuva. https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-476-217-5

Jalava, U. (2001). *Esimiestyö – valmentaminen ja uudistuminen*. Tammer-Paino Oy.

Joo, B. K., Sushko, J. S. & McLean, G. N. (2012). Multiple faces of coaching: Manager-as-coach, executive coaching, and formal mentoring. *Organization development journal, 30*(1), 19–38. Noudettu 20.11.2024 osoitteesta https://research-ebsco-com.proxy.uwasa.fi/c/slwlh3/viewer/pdf/ytfrwwmnw5?route=details

Juuti, P. & Puusa, A. (2020). Johdanto. Mitä laadullisella tutkimuksella tarkoitetaan? Teoksessa A. Puusa & P. Juuti (toim.) *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät* (s. 9–19). Gaudeamus.

Juuti, P. (2023). *Johtamisen murros.* Basam Books Oy.

Järvinen, P. (2005). *Ammattina esimies.* WSOYpro.

Kananen, J. & Jyväskylän ammattikorkeakoulu. (2017). *Laadullinen tutkimus pro graduna ja opinnäytetyönä.* Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kangasniemi, M., Utriainen, K., Ahonen, S., Pietilä, A., Jääskeläinen, P. & Liikanen, E. (2013). Kuvaileva kirjallisuuskatsaus: Eteneminen tutkimuskysymyksestä jäsennettyyn tietoon. *Hoitotiede, 25*(4), 291. Noudettu 5.11.2024 osoitteesta https://journal.fi/hoitotiede/article/view/128286/77409

Kauhanen, J. (2018). *Esimies tuottavuuden kehittäjänä*. Helsingin seudun kauppakamari.

Kim, S., Egan, T. M., Kim, W. & Kim, J. (2013). The Impact of Managerial Coaching Behavior on Employee Work-Related Reactions. *Journal of business and psychology, 28*(3), 315–330. https://doi.org/10.1007/s10869-013-9286-9

Koskinen, K. (2022). *Johtamisen ja esihenkilötyön edellytysten varmistaminen. Projektin havainnot ja toimenpide-ehdotukset*. HUS Intranet [Rajattu pääsy]. Noudettu 22.10.2024 osoitteesta https://hussote.sharepoint.com/sites/intra-kehittaminen

KT Kuntatyönantajat. (2020). *Uudistuva johtaminen. Sote-johtamisen kehittämisteemoja ja kokemuksia*. Helsinki. Noudettu 5.3.2025 osoitteesta https://julkaisut.kt.fi/978-952-293-750-6

Kuokkanen, A. (2015). Johtamisen ihmissuhdekoulukunta Suomessa. Työntekijäkeskeiset johtamisopit suomalaisen työelämän muutoksessa. *Hallinnon tutkimus* 34(2), s. 188–190. https://journal.fi/hallinnontutkimus/article/view/99622/57253

Kvist, H., Miekkavaara, A. & Poutanen, E.-M. (2004) *Valmentajan polku: valmentamalla huippusuorituksiin.* Performance Power Associates.

Ladyshewsky, R. K. (2010). The manager as coach as a driver of organizational development. *Leadership & organization development journal, 31*(4), 292–306. https://doi.org/10.1108/01437731011043320

Laulainen, S., Zitting, J. & Niiranen, V. (2020). Henkilöstön ja johtajien osaamisvaatimukset integroituvissa palveluissa. Teoksessa A. Hujala & H. Taskinen (toim.) *Uudistuva sosiaali- ja terveysala*. (s. 151-177). Tampere University Press. http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-359-022-9

Maltbia, T. E., Marsick, V. J. & Ghosh, R. (2014). Executive and Organizational Coaching: A Review of Insights Drawn from Literature to Inform HRD Practice. *Advances in developing human resources, 16*(2), 161–183. https://doi.org/10.1177/1523422313520474

McCarthy, G. & Milner, J. (2013). Managerial coaching: Challenges, opportunities and training. *The Journal of management development, 32*(7), 768–779. https://doi.org/10.1108/JMD-11-2011-0113

McCarthy, G. & Milner, J. (2020). Ability, motivation and opportunity: Managerial coaching in practice. *Asia Pacific journal of human resources, 58*(1), 149–170. https://doi.org/10.1111/1744-7941.12219

McNamara, M. S., Fealy, G. M., Casey, M., O'Connor, T., Patton, D., Doyle, L. & Quinlan, C. (2014). Mentoring, coaching and action learning: Interventions in a national clinical leadership development programme. *Journal of clinical nursing, 23*(17–18), 2533–2541. https://doi.org/10.1111/jocn.12461

Niiranen, V. (1994). Sosiaalitoimen moniulotteinen johtajuus. Tutkimus sosiaalijohtajien johtamistyöstä, johtajatyypeistä ja vapaakuntakokeilusta sosiaalitoimen reformina. Lectio. *Hallinnon tutkimus,* (13)4, 280–282. Noudettu 4.3.2025 osoitteesta https://journal.fi/hallinnontutkimus/article/view/102165/59522

Niiranen, V. & Lammintakanen, J. (2011). Hallintotieteen rajapinnoilla – sosiaalihallintotieteen ja terveyshallintotieteen tutkimuksen alan ja kohteen näkökulmia. Teoksessa T. Virtanen, P. Ahonen, A. Syväjärvi, P. Vartiainen, J. Vartola & J. Vuori (toim.) *Suomalainen hallinnon tutkimus – Mistä, mitä, minne?* Tampere University Press, 113–139. https://urn.fi/URN:ISBN:978-951-44-8694-4

Niiranen, V. (2014) Johtamistyön sisältö ja johtamisen moniulotteisuus. Teoksessa V. Niiranen, M. Joensuu, J. Lammintakanen & M. Kerkkänen (toim.) *Johtajana muutoksissa.* Kuntaliiton verkkojulkaisu Acta 253, s. 43–56. Noudettu 4.3.2025 osoitteesta https://www.kuntaliitto.fi/julkaisut/2014/1617-johtajana-muutoksissa-acta-nro-253

Orth, C. D., Wilkinson, H. E. & Benfari, R. C. (1987). The manager's role as coach and mentor. *Organizational dynamics, 15*(4), 66–74. https://doi.org/10.1016/0090-2616(87)90045-3

Palonen, M. & Kylmä, J. (2022). Avoin haastattelu ja teemahaastattelu aineistonkeruumenetelminä laadullisessa hoitotieteellisessä tutkimuksessa.

Hoitotiede, 34(4), 281–294. Noudettu 15.3.2025 osoitteesta https://journal.fi/hoitotiede/article/view/128992/78035

Pihlainen, V., Kivinen, T. & Lammintakanen, J. (2019). Experts' perceptions of management and leadership competence in Finnish hospitals in 2030. *Leadership in health services (2007),* 32(2), 280–295. https://doi.org/10.1108/LHS-12-2018-0060

Prætorius, T., Hasle, P. & Nielsen, A. P. (2018). No one can whistle a symphony: How hospitals design for daily cross-boundary collaboration. *Journal of health organization and management, 32*(4), 618-634. https://doi.org/10.1108/JHOM-10-2017-0265

Puusa, A. (2020). Haastattelutyypit ja niiden metodiset ominaisuudet. Teoksessa A. Puusa & P. Juuti (toim.) *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät* (s. 103–117). Gaudeamus.

Puusa, A. (2020). Näkökulmia laadullisen aineiston analysointiin. Teoksessa A. Puusa & P. Juuti (toim.) *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät* (s. 145–153). Gaudeamus

Ratiu, L., David, O. A. & Baban, A. (2017). Developing Managerial Skills Through Coaching: Efficacy of a Cognitive-Behavioral Coaching Program. *Journal of rational-emotive and cognitive-behavior therapy, 35*(1), 88–110. https://doi.org/10.1007/s10942-015-0225-8

Ring, M., Makkonen, T., Kaarakainen, M. & Maunu, A. (2024). Sairaanhoitajat: osaavia ja aktiivisia ammattilaisia vai käsipareja? *Focus Localis*, *52*(4), 49–60. Noudettu 19.2.2025 osoitteesta https://journal.fi/focuslocalis/article/view/145135

Ristikangas, M.-R. & Grünbaum, L. (2014). *Valmentava esimies: Onnistumista palvelevat positiot.* Talentum.

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

Ristikangas, V., Aaltonen, T. & Pitkänen, E. (2008). *Asiantuntijasta esimies: innostusta ja arvostusta esimiestyöhön*. WSOYpro.

Rosengren, K. & Bondas, T. (2010). Supporting “two-getherness”: Assumption for nurse managers working in a shared leadership model. *Intensive & critical care nursing, 26*(5), 288–295. https://doi.org/10.1016/j.iccn.2010.08.002

Seeck, H. (2012). *Johtamisopit Suomessa: taylorismista innovaatioteorioihin* (3., uudistettu painos). Gaudeamus.

Senge, P. M. (1990). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization.* Currency Doubleday.

Stenvall, J. & Virtanen, P. (2021). *Ihmiskeskeinen hallinnon uudistaminen: Hallintoreformien toteutus monimutkaisessa yhteiskunnassa*. Tietosanoma / Art House Oy.

STM. (2023). *Toimeenpanosuunnitelma 2024–2027. Sosiaali- ja terveysalan sekä pelastusalan henkilöstön riittävyyden ja saatavuuden turvaaminen*. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2023:34, Helsinki. http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-00-5657-5

Suddaby, R. (2006). From the Editors: What Grounded Theory is Not. *Academy of Management journal, 49*(4), 633–642. https://doi.org/10.5465/amj.2006.22083020

Sørensen, E. & Torfing, J. (2024). The ideational robustness of bureaucracy. *Policy & society, 43*(2), 141–158. https://doi.org/10.1093/polsoc/puae015

Tanskanen, J., Mäkelä, L. & Viitala, R. (2019). Linking Managerial Coaching and Leader–Member Exchange on Work Engagement and Performance. *Journal of happiness studies, 20*(4), 1217–1240. https://doi.org/10.1007/s10902-018-9996-9

TEHY. (2024, 22. elokuuta). Tehyn kysely: Osastonhoitajat kovilla – säästöpaineita, YT-menettelyitä, isompia yksiköitä ja lisääntynyttä hallintoa. TEHY. Noudettu 24.10.2024 osoitteesta https://www.tehy.fi/fi/tiedote/tehyn-kysely-osastonhoitajat-kovilla-saastopaineita-yt-menettelyita-isompia-yksikoita-ja-lisaantynytta-hallintoa

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi* (Uudistettu laitos.). Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Työvoimabarometri. (2024). *Vuoden 2024 kehitysnäkymät: Sosiaali-, terveys- ja hyvinvointiala, Uusimaa.* Noudettu 5.112024 osoitteesta: https://tyovoimabarometri.fi/haku?alue=0402f3dc-24cc-4bb9-adaf6901eef91919&toimiala=ceba9826-52b6-41c4-aba1-58577c045fad

Vander Woude, D. (2007). Quality of Life Issues in Nursing Leadership. *Nursing science quarterly, 20*(3), 222–223. https://doi.org/10.1177/0894318407303450

Vesterinen, S., Suhonen, M., Isola, A. & Paasivaara, L. (2012). Nurse Managers' Leadership Styles in Finland. *Nursing Research and Practice*, 1-8. https://doi.org/10.1155/2012/605379

Viitala, R. (2007). Esimiehestä coach. Teoksessa M. Räsänen (toim.), *Coaching ja johtajuus: valmentava ote esimiestyössä*. (s. 77–98). Edita Publishing Oy.

Viitala, R. (2016). Päätelmiä ja pohdintoja. Teoksessa R. Viitala, S. Kultalahti & J. Kantola (toim.), *Henkilöstöjohtamisen tila, tarpeet ja tulosvaikutukset pk-yrityksissä. Työsuojelurahaston hankkeen nro 114136 loppuraportti*. Vaasan yliopisto.

Viitala, R. & Jylhä, E. (2019). *Johtaminen: Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit*. Edita.

Virtanen, P. & Stenvall, J. (2014). *Älykäs julkinen organisaatio*. Tietosanoma.

Virtanen, P. & Stenvall, J. (2019). *Julkinen johtaminen* (2., uudistettu laitos.). Tietosanoma.

Virtanen, T. (2011). Hallintotiede tieteenä – hallinnollisen toiminnan näkökulma omalajisen tieteen perustana. Teoksessa T. Virtanen, P. Ahonen, A. Syväjärvi, P. Vartiainen, J. Vartola & J. Vuori (toim.) *Suomalainen hallinnon tutkimus – Mistä, mitä, minne?* Tampere University Press, 324–370.

Westcott, L. (2016). How coaching can play a key role in the development of nurse managers. *Journal of clinical nursing, 25*(17–18), 2669-2677. https://doi.org/10.1111/jocn.13315

Wheeler, L. (2011). How does the adoption of coaching behaviours by line managers contribute to the achievement of organisational goals? *International journal of evidence-based coaching and mentoring, 9*(1), 1–15. Noudettu 20.11.2024 osoitteesta https://research-ebsco-com.proxy.uwasa.fi/c/slwlh3/viewer/pdf/5pg7qkoiu5?route=details

World Economic Forum. (2023). *Future of Jobs Report 2023. Insight report.* Noudettu 13.1.2025 osoitteesta https://www.weforum.org/reports/the-future-ofjobs-report-2023/

Liite. Tiedote ja suostumus tutkittaville

Vaasan yliopisto
UNIVERSITY OF VAASA

27.3.2025

TIEDOTE JA SUOSTUMUS TUTKITTAVALLE

Valmentava esihenkilötyö sairaalaorganisaatiossa ja kolmen osastonhoitajan mallissa

Pyyntö osallistua tutkimukseen

Olen Vaasan yliopiston sosiaali- ja terveyshallintotieteen maisteriopiskelija ja haastattelu liittyy pro gradu -tutkimukseeni.

Sinua pyydetään mukaan tutkimukseen, jossa selvitetään, miten valmentava johtaminen toteutuu terveydenhuollon organisaatiossa ja erityisesti tilanteessa, jossa johtajuus jakautuu usean osastonhoitajan kesken. Tutkimuksen tarkoituksena on kuvata kolmen osastonhoitajan johtamismallissa työskentelevien esihenkilöiden kokemuksia valmentavan johtajuuden mahdollisuuksista ja haasteista.

Lue rauhassa tämä tiedote. Jos sinulla on kysyttävää, ota yhteyttä tutkimuksen vastuututkijaan (yhteystiedot löytyvät tämän tiedotteen lopusta).

Osallistumisen vapaaehtoisuus, keskeyttäminen ja suostumuksen peruuttaminen

Tähän tutkimukseen osallistuminen on vapaaehtoista. Voit kieltäytyä osallistumasta tutkimukseen, keskeyttää osallistumisesi tai peruuttaa jo annetun suostumuksesi tähän tutkimukseen syytä ilmoittamatta, milloin tahansa tutkimuksen aikana. Jos päätät peruuttaa suostumuksesi, sinusta siihen mennessä kerättyjä tietoja käytetään osana tutkimusaineistoa.

Halutessasi peruuttaa tutkimukseen osallistumisesi ota yhteyttä tutkimuksen vastuututkijaan (yhteystiedot löytyvät tämän tiedotteen lopusta).

Mitä tutkitaan ja miksi

Tämän tutkielman tavoitteena on selvittää, miten valmentava johtaminen toteutuu terveydenhuollon organisaatiossa ja erityisesti tilanteessa, jossa johtajuus jakautuu usean osastonhoitajan kesken. Tarkoituksena on kuvata kolmen osastonhoitajan johtamismallissa työskentelevien esihenkilöiden kokemuksia valmentavan johtajuuden toteutumisesta

Vaasan yliopisto
UNIVERSITY OF VAASA

27.3.2025

käytännössä sekä mahdollisuuksista ja haasteista. Tavoitteena on tuottaa tietoa, jota HUS organisaatiossa voidaan hyödyntää johtamisen kehittämisessä ja joka auttaa kehittämään valmentavan johtajuuden vaikuttavaa toteuttamista erityisesti kolmen osastonhoitajan johtamismallissa. Lisäksi tutkielman tavoitteena on selvittää, kuinka valmentava johtajuus soveltuu julkisen terveydenhuollon organisaation johtamistavaksi.

Tutkimukseen pyydetään mukaan henkilöitä, jotka työskentelevät osastonhoitajina HUSissa kolmen osastonhoitajan johtamismallissa.

Tutkimuksen toteutustapa

Tutkimukseen haastatellaan osastonhoitajia, jotka työskentelevät kolmen osastonhoitajan johtamismallissa. Tutkimuksen empiirinen aineisto kerätään ryhmähaastattelulla, joka on puolistrukturoitu teemahaastattelu. Ryhmähaastatteluja on tarkoituksena järjestää kolme, joissa kussakin eri haastattelussa on haastateltavina kolmen osastonhoitajan tiimi. Ryhmähaastattelun kesto on noin 1,5 tuntia /ryhmä ja haastatteluun osallistuminen luetaan työajaksi. Haastattelun teemat liittyvät tutkimukseeni liittyviin aiheisiin. Haastattelut nauhoitetaan kokonaisuudessaan ja ne toteutetaan verkkovälitteisesti Teams-sovelluksella. Kameran auki pitäminen haastattelun ajan on suositeltavaa vuorovaikutuksellisuuden vuoksi, mutta ei pakollista.

Tutkimukseen osallistumisen voi hyväksyä tai kieltää sähköisesti, selainpohjaisessa Tutkimussuostumus -sovelluksessa, johon haastateltavat saavat kutsusähköpostin HUS-sähköpostiinsa tutkielman HUS-yhteyshenkilöltä. Haastatteluajankohdat sovitaan, kun tutkittavat ovat ilmoittaneet tutkimukseen osallistumishalukkuutensa sähköisessä järjestelmässä.

Tutkimusaineiston käyttötarkoitus ja tietojen luottamuksellisuus

Tässä tutkimuksessa sovelletaan suomalaista tutkimus- ja henkilötietojen suojaa koskevaa lainsäädäntöä. Tutkija on sitoutunut noudattamaan hyvää tieteellistä käytäntöä ja tutkimuksen eettisiä ohjeita. Tutkimuksessa kerättävä tieto on täysin luottamuksellista.

Tutkimustulokset esitetään ja raportoidaan siten, ettei niistä käy ilmi haastateltavien henkilöllisyys. Tutkimuksen toteuttamista varten haastateltavilta pyydetään oheiset taustatiedot: koulutus, työkokemus osastonhoitajan tehtävissä ja onko haastateltava osallistunut valmentaa johtamista koskevaan koulutukseen uransa jossakin vaiheessa.

Tutkimusaineisto (verkkovälitteisen haastattelun nauhoitteet ja mahdolliset tekstitallenteet) hävitetään tutkimuksen päättymisen jälkeen asianmukaisesti.

Vaasan yliopisto
UNIVERSITY OF VAASA

27.3.2025

Lisätiedot ja yhteyshenkilöt

Jos sinulla on kysyttävää tutkimuksesta, voit olla yhteydessä vastuututkijaan.

Reetta Lasanen

p. +358408301553

x2847736@uwasa.fi