



**SAVONIA**

OPINNÄYTETYÖ - YLEMPI AMMATTIKORKEAKOULUTUTKINTO  
SOSIAALI-, TERVEYS- JA LIIKUNTA-ALA

# VALMENTAVAN JOHTAMI- SEN KEHITTÄMINEN ITSE- OHJAUTUVUUDEN TUKE- MISEKSI

TEKIJÄ/T: Mirka-Maria Gråsten

Koulutusala Sosiaali-, terveys- ja liikunta-ala			
Koulutusohjelma/Tutkinto-ohjelma Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen koulutusohjelma			
Työn tekijä(t) Mirka-Maria Gråsten			
Työn nimi Valmentavan johtamisen kehittäminen itseohjautuvuuden tukemiseksi			
Päiväys	24.4.2020	Sivumäärä/Liitteet	51/2
Ohjaaja(t) Markku Viita ja 7.10.2019 alkaen Minna Hoffrén			
Toimeksiantaja/Yhteistyökumppani(t) SYNLAB Suomi			
<p>Tiivistelmä</p> <p>Opinnäytetyössä oli tavoitteena kehittää johtamista itseohjautuvuuden tukemiseksi. Kehittämisessä keskityttiin näkökulmina yksilöä motivoivaan eli valmentavaan johtamiseen ja kyvykkyyden kokemukseen itseohjautuvuuden teorian pohjalta. Opinnäytetyössä mallinnettiin itseohjautuvuuden tukemista valmentavan johtamisen näkökulmasta, mitä varten kehitettiin valmentavan johtamisen Pilari-mallia. Vastaavaa mallia ei yrityksessä ole ollut käytössä aikaisemmin esimiestyössä, minkä puolesta käyttökokemusten avulla mallia voidaan jatkossa kehittää vastaamaan ajan sen hetkisiin tarpeisiin.</p> <p>Itseohjautuvuutta tukevan johtamisen kehittämiseen panostaminen on ajankohtaista nykyään vahvaa osaamista ja asiantuntijuutta osoittavan henkilöstön keskuudessa myös yrityksen menestymisen kannalta nyt ja tulevaisuudessa. Toimeksiantajana opinnäytetyössä oli SYNLAB Suomi. Kehittämistyö toteutettiin tutkimuksellisenä kehittämistyönä valtakunnallisesti SYNLAB Suomen toimipisteille asiakasrajapinnassa työskenteleville terveydenhuollon ammattilaisille.</p> <p>Tutkimusaineisto kerättiin strukturoituna verkkokyselynä käyttäen Webropol-ohjelmistoa. Menetelmänä kyselytutkimus mahdollisti hyvin tutkimuksen kohderyhmän tavoittamisen, tutkimusaineiston hallitun keräämisen suunnitellun ajankohdan sisällä ja sujuvan tilastollisen analysoinnin. Tulosten analysoimiseksi tutkimusaineisto siirrettiin Webropol-ohjelmistosta Excel-ohjelmistoon tulosten jatkokäsittelyä varten.</p> <p>Tutkimustulosten mukaan työntekijöiden keskuudessa koettiin, että esimiehet luottavat heidän ammattiosaamiseensa antaen heille myös vastuuta työssä. Tulosten perusteella koettiin myös, että oma ammattiosaaminen työtehtäviin nähden oli hyvällä tasolla. Työ koettiin mielekkääksi ja osaaminen merkitykselliseksi niin yrityksen menestyksen, kuin kollegoitten auttamisen näkökulmista. Tulosten mukaan olisi hyvä kehittää palautteen vastavuoroisuutta yksilön ja esimiehen välillä, millä voitaisiin edesauttaa esimerkiksi työnhallinnan kannalta optimaalisten työympäristön olosuhteiden syntymistä. Myös esimiehen kiinnostusta ja mahdollisuuksien tarjoamista yksilön kehittymistä omaa osaamista ja työn eteenpäinviemistä kohtaan voitaisiin lisätä kyvykkyyden kokemuksen tukemiseksi. Onnistumisien huomioimiseen painottuvien aikaansaamisten näkyväksi tekemistä voitaisiin parantaa myös yksilön motivoinnin kannalta.</p>			
Avainsanat Itseohjautuvuus, sisäinen motivaatio, kyvykkyyden kokemus, valmentava johtaminen			

Field of Study Social Services, Health and Sports			
Degree Programme Management and Development Education programme for Healthcare professionals			
Author(s) Mirka-Maria Gråsten			
Title of Thesis Development of coaching management for support self-direction			
Date	24.4.2020	Pages/Appendices	51/2
Supervisor(s) Markku Viita and from 7.10.2019 Minna Hoffrén			
Client Organisation /Partners SYNLAB Finland			
<p><b>Abstract</b></p> <p>The aim of this thesis was to develop leadership to support self-direction. The development focused on perspectives that motivate the individual, ie coaching leadership, and the experience of ability on the basis of the theory of self-direction. In this thesis, the support of self-direction was modeled from the perspective of coaching leadership, for which the original Pillar model was developed. A similar model has not been used in the company in the past in supervisory work, which is why the model can be further developed to meet the current needs of the time with the help of user experience.</p> <p>Investing in the development of management that supports self-direction is topical today among personnel who show strong skills and expertise, also for the company's success now and in the future. The client in the thesis was SYNLAB Finland. The development work was carried out as research and development work nationwide for SYNLAB Finland's offices for healthcare professionals working in the customer interface.</p> <p>The research material was collected as a structured online survey using Webropol software. As a method, the questionnaire survey made it possible to reach the target group of the study well, to manage the research data in a controlled manner within the planned time, and to perform a smooth statistical analysis. To analyze the results, the research material was transferred from Webropol software to Excel software for further processing of the results.</p> <p>According to the research results, it was felt among the employees that supervisors trust their professional skills, giving them responsibility at work as well. Based on the results, it was also felt that one's own professional competence was good at the job. The work was perceived as meaningful and the expertise relevant from the perspectives of the success of the company and helping colleagues. According to the results, it would be good to develop reciprocity of feedback between the individual and the supervisor, which could contribute to the creation of optimal working conditions for work management, for example. The supervisor's interest in and opportunities to develop the individual's own skills and take the work forward could also be increased to support the experience. Making visibility-focused accomplishments visible could also be improved in terms of motivating the individual.</p>			
<p><b>Keywords</b> Self-direction, internal motivation, experience of capabilities, coaching</p>			

## SISÄLTÖ

1	JOHDANTO .....	5
2	ITSEOHJAUTUVUUS JA KYVYKKYYS .....	6
2.1	Itseohjautuvuusteoria ja itseohjautuvuuden edellytykset.....	7
2.2	Kyvykkyyden kokemus.....	9
2.3	Sisäinen motivaatio .....	11
3	JOHTAMINEN VALMENTAVAKSI .....	13
3.1	Valmentavan johtamisen perusteet.....	15
3.2	Valmentavan johtamisen Pilari-malli .....	16
3.3	Tekemisen suunnan näyttäminen .....	18
3.4	Yksilön perustehtävän selkiyttäminen .....	20
3.5	Yksilön vahvuuksien ja potentiaalin hyödyntäminen.....	21
3.6	Yksilön haastaminen työssä.....	23
3.7	Palautteella motivoiminen .....	24
4	KEHITTÄMISTYÖN TARKOITUS JA TAVOITE .....	27
5	KEHITTÄMISTYÖN TOTEUTUS.....	28
5.1	Kehittämismenetelmä .....	28
5.2	Tutkimuksen tulokset.....	30
5.3	Kehittämistyön tuotoksen arvioinnin kuvaus .....	35
6	POHDINTA.....	37
6.1	Tutkimuksellisen kehittämistyön prosessin arviointi .....	37
6.2	Eettisyys ja luotettavuus .....	38
6.3	Hyödynnettävyys ja kehittämisideat.....	41
	LÄHTEET JA TUOTETUT AINEISTOT.....	43
	LIITE 1: KYSELYLOMAKE.....	47
	LIITE 2: VALMENTAVAN JOHTAMISEN MUOKATTU PILARI-MALLI ITSEOHJAUTUVUUDEN TUKEMISEEN .....	51

## 1 JOHDANTO

Itseohjautuvuus on yksilön kyky toimia oma-aloitteisesti ilman ulkoapäin tulevaa kontrollia ja ohjausta. Itseohjautuvuus edellyttää itsemotivoituneisuutta, johon kuuluu halu edetä omaehtoisesti kohti päämäärää eli tavoitetta. Tähän tarvitaan riittävä osaaminen, johon kuuluu työtehtävän teknisten taitojen ohella resurssien ja ajan hallintaa sekä priorisointien kaltaisia taitoja. (Martela ja Jarenko 2017, 12.) Jokainen kokee hallinnan tunteen yksilöllisesti eikä se liity olosuhteisiin muualla organisaatiossa (Leppänen ja Rauhala, 2012 118).

Valmentava esimies haluaa kehittää itseään ja muita huomioiden organisaation toiminnalle asetetut tavoitteet. Esimies ohjaa yksilöitä ottamaan ja kantamaan vastuuta osallistamalla sekä valtuuttamalla (Ristikangas ja Grünbaum 2016, 17–21). Martelan ym. (2017, 98) määritelmän mukaan kyvykkyyden kokemus koostuu tekemisen taidosta ja hallinnan tunteesta, aikaan saamisen kokemuksesta ja uuden oppimisen ja kehittymisen jatkuvuudesta. Ristikangas ym. (2016, 16–21) kirjoittaa, että valmentavassa johtamisessa esimies on kiinnostunut johdettavista sekä luo yksilöille olosuhteet ammattilaisina kasvamiselle hyödyntäen yksilöiden erilaisia vahvuuksia. Yksilö on organisaation pienin ja heikoin, mutta vahvin lenkki. Yksilö ei ole enää pitkään aikaan ollut johtamisen keskiössä, vaan yksilö on jäänyt uusien työkalujen ja esimerkiksi laatuprosessien jalokoihin. Ei siis ihme, että valtaosassa yrityksistä henkilöstö voi huonosti, mikä voi tulla yrityksen menestyksen ja kasvun jarruttavaksi tekijäksi. (Luukka 2019, 119.)

Tässä tutkimuksellisessa kehittämistyössä aiheena on valmentavan johtamisen kehittäminen itseohjautuvuuden tukemiseksi. Kehittämistyön tutkimuksellinen osuus kohdennetaan SYNLAB Suomen toimipisteiden henkilöstölle, joka työskentelee asiakasrajapinnassa. SYNLAB Suomen organisaation toimipisteet sijaitsevat Suomen tasolla valtakunnallisesti lääketieteellisen diagnostiikan tarjoajina ja tuottajina. Työskentelen tutkimuksen kohdeorganisaatiossa ja asemani organisaatiossa edustaa ammatillisesti kohdejoukkoa, jolle tutkimusosuus kehittämistyöstä kohdennetaan. Kehittämistyössä on tärkeää toimialan ymmärtäminen, jotta kehitetyt ratkaisut eivät perustuisi vaan teoriaan ja liiketoiminnasta peräisin oleviin käsitteisiin ja malleihin, vaan ne olisivat lähempänä yrityksen toiminnan todellisuutta sekä tekemisessä näkyvää arkipäivää (Ojasalo, Moilanen ja Ritalahti 2015, 29).

Tutkin itseohjautuvuuden ja valmentavan johtamisen tilaa henkilöstön kokemana. Valitsen itseohjautuvuudesta näkökulmaksi Martelan ja Jarenkon määritelmän yksilön kyvykkyyden kokemuksesta. Tutkimus suoritetaan organisaation toimipisteiden näytteenottotyötä tekeville hoitajille ja röntgenhoitajille. Työ toimipistekohteisissa pienissä tiimeissä vaatii jo itsessään itsenäistä työtettä sekä vahvaa luottamista omaan substanssi-osaamiseen ja työnhallintaan, joten vahvaa asiantuntijuutta vaativassa työssä voidaan kokea, ettei ihmisten johtamiselle olekaan nykyaikana tarvetta. Tästä syystä yksilön itseohjautuvuuden ja johtamisen välillä oleva riippuvuus kiinnostaa minua erityisesti yksilöä motivoivan johtamisen näkökulmasta. Tutkimuksellisen kehittämistyön tarkoituksena on kehittää ratkaisukeskeiseen oppimiseen perustuvaa valmentavan johtamisen Pilari-mallia. Tavoitteena on parantaa valmentavaa johtamista itseohjautuvuutta tukevaan suuntaan, missä pääpainoina ovat työssä yksilöä motivoiva johtaminen ja kyvykkyyden tukeminen.

## 2 ITSEOHJAUTUVUUS JA KYVYKKYYS

Itseohjautuvuudella tarkoitetaan ilman ulkopuolista ohjausta tai kontrollia tapahtuvaa kykyä toimia omaehtoisesti. Itseohjautuvuus tarkoittaa yksilön ominaisuutta ja itseorganisoitumisella viitataan ominaisuuteen ryhmän kannalta. Itseohjautuvuus edellyttää itsemotivoituneisuutta, jonka mukaan on lähtökohtaisesti halu tehdä asioita omaehtoisesti ilman ulkoista painostusta. Itseohjautuvuuden kannalta on erityisen tärkeää tavoitteen asettaminen, mitä varten itseohjaututaan. Päämäärän saavuttamisen edellytyksenä ovat riittävät taidot. (Martela ym. 2017, 12; Surakka 2018, 15–16.)

Tarvitsemme itseohjautuvuutta toimintaympäristössä tapahtuneen kehityksen vuoksi. Esimerkiksi globalisaatio, automatisaation ja tiedonkulun nopeutumisen seurauksista liiketoimintaympäristössä on tapahtunut muutosta, minkä seurauksesta toimintaympäristöstä on tullut nopeammin muuttuva ja kompleksisempi. Organisaatioilta vaaditaan ketteryyttä ja muuntautumiskykyä perinteisen rutiinityön vaihduttua asiantuntijuutta ja päätöksentekoa vaativiin työtehtäviin, joissa tarvitaan aiempaa vähemmän ylempää johdolta tulevaa käskyttämistä. Moderni informaatioteknologia antaa mahdollisuuden erilaisille hajautetuille rakenteille, joiden toiminta on kuitenkin riippuvainen nykyteknologian tarjoamista mahdollisuuksista. (Martela ym. 2017, 11.)

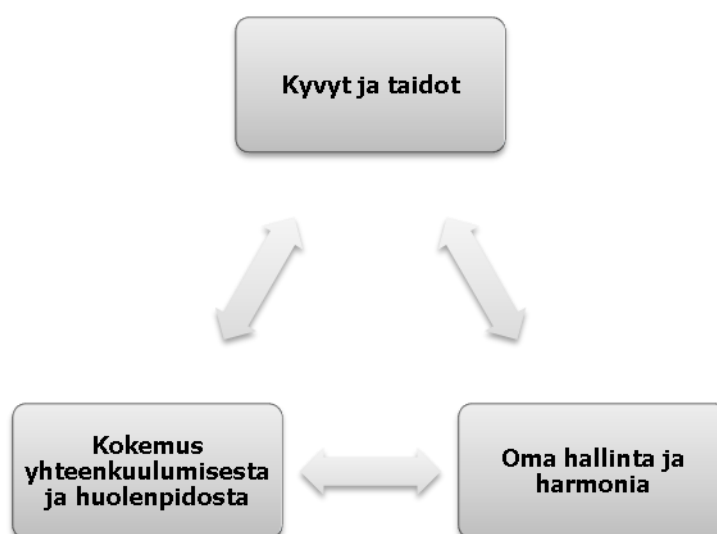
Organisaatiokulttuuri ja se, miten esimiehen tehtävät on määritelty työyhteisössä, määrittelevät yksilöiden tarpeiden lisäksi sen, millaista johtamista esimieheltä odotetaan suhteessa yksilöiden itseohjautuvuuteen ja osallistumisen mahdollisuuteen. Keskusjohtoisessa eli byrokraattisessa organisaatiossa käskyt tulevat vertikaalisesti ylhäältä alas, jolloin esimies varmistaa organisaatiossa käskyjen mukaisen toiminnan. Verkostoissa ja itseorganisoituvissa organisaatioissa johtajuus on jaettu keskinäisten sopimuksien ja tilanteiden mukaan. Esimiehen on mahdotonta tukea motivaatiota ja itseohjautuvuutta, jos yksilöt eivät voi tehdä päätöksiä itse tai esimiehellä ei ole valtuuksia vaikuttaa yksilöiden päätöksentekovaltuuksiin niitä laajentamalla. (Surakka 2018, 15–16.)

Itseorganisoitumisessa ylempää asetetut rakenteet ovat minimalistisia, jolloin ei ole jäykkiä hierarkioita eikä komentoketjuja, joilta pyytää lupaa päätöksille. Keskinäinen organisoituminen tapahtuu yksilöillä tarpeen mukaan ja muokkautuu uudelleen tarpeiden vaatiessa vuorovaikuttamisen mielekkyyden mukaan työn suorittamiseen liittyen. (Martela ym. 2017, 12.)

Frank Martela määrittelee itseohjautuvuuden organisoitumisen tavaksi, joka poikkeaa weberiläisestä byrokratiasta. Itseohjautuvuudessa luotetaan ihmisen haluun tehdä asiat hyvin ja byrokratialle on tyypillistä alaisten kontrolloiminen ja komentelu. Itseohjautuvuudelle on lähtökohtana oletus siitä, että yksilöillä on vapaus tehdä isojakin päätöksiä kysymättä lupaa ja ilman suurta kontrollointia. Lauri Pietinalhon mukaan itseohjautuva organisaatio toimii täydellisenä vastakohtana byrokraattiselle hierarkialle, minkä ajattelun mukaan tyypillisesti itseorganisoituvan organisaation tavoitteet jaetaan yhteisesti kaikkien vastuulle. Hierarkiassa vastuu- ja päätösvalta keinoista ja päämääristä kuuluu pienelle sisäpiirille tai yhdelle ihmiselle. (Savaspuro 2019, 26.)

## 2.1 Itseohjautuvuusteoria ja itseohjautuvuuden edellytykset

Sisäisesti motivoitunut ihminen hakeutuu innostuneena haluamiensa tehtävien pariin eikä energiaa kulu tehtävän suorittamiseen niin, ettei tehtävän tekemisestä aiheudu tekijälleen kuormitusta (Mayor ym. 2015, 35). Edward L. Deci ja Richard M. Ryan kehittivät 2000-luvun alussa itseohjautuvuusteorian (self-determination theory, SDT), jonka mukaan sisäisen motivaation tila riippuu kolmesta eri tekijästä: kompetenssin kokemuksesta, autonomian kokemuksesta sekä yhteisöllisyyden kokemuksesta (Kuvio1). Kompetenssilla viitataan yksilön riittäviin kykyihin ja taitoihin tehtävän suorittamiseen nähden. Autonomian kokemuksella viitataan siihen, että ihmisellä on kokemus oman elämän kulun hallinnasta ja elää harmoniassa itsensä kanssa. (Salonen 2017, 167.)



KUVIO 1. Ryanin ja Decin itseohjautuvuusteoria, yksilön sisäisen motivaation tekijät (mukaillen Salonen 2017, 167).

Ammattitaito ja sen merkitys sekä itsemääräämisoikeus (autonomia) ovat kolme tärkeää motivaation osa-aluetta. Autonomia tarkoittaa vapautta, riippumattomuutta ja mahdollisuutta käyttää omaa harkintaa toimimisessa. Käytännössä tällä tarkoitetaan vapautta vaikuttaa työn sisältöön sekä miten ja milloin asioita tehdään. Sen sijaan itsemääräämisoikeuden eli täyden autonomian antaminen työntekijälle voi kuulostaa hurjalta, mutta korkean tuottavuuden toiminta edellyttää yksilö- ja tiimitasolla korkeaa autonomian astetta. (Törmälä, Markkanen ja Kadenius 2015, 27–28.) Martelan ym. (2017, 58) mukaan vapaus ei tarkoita täydellistä vapautta, vaan vapaaehtoisuuden kokemuksella tarkoitetaan organisaatiossa yrityksen päämäärien ja arvojen mukaista toimimista, kun työntekijä kokee ne omikseen ja haluaa noudattaa määräyksiä.

Yksilöiden ja tiimien autonomia edellyttää, että johtajat pysyvät erossa turhista pienistä yksityiskohdista (Törmälä ym. 2015, 89–91). Surakka (2018, 15) kirjoittaa että itseohjautuvuus nähdään usein

työntekijän taitona, mutta on olemassa myös henkilöitä, jotka tarvitsevat selkeitä ohjeita ja esimiehen kantamaa vastuuta sekä tukea päätöksenteossa. Organisaation johtamisen kuri ja tiukka kontrollointi voivat alentaa yksilön kykyä tarkastella asioita, vaikka hänellä olisi potentiaalia toimia itseohjautuvasti mielen tasolla (Leppänen ja Rauhala 2012, 236–237). Martelan ym. (2017, 12–13) mukaan ylhäältä organisoitumisessa ihmisillä on rajoitetumpi päätöksentekovalta, jonka mukaan organisoitumiseen ja omaan toimintaan tarvitaan hyväksyntä johdolta. Organisaatioiden jaottelua voidaan kuvata jatkumolla, johon liittyy päätöksenteon ja organisoitumisen liikkumavaran kasvaminen:



KUVIO 2. Päätöksenteon mahdollisuudet suhteessa itseorganisoitumisen kasvamiseen (mukaillen Martela ym. 2017, 12–13.)

Itseorganisoitumisesta voidaan puhua organisoitumisen tapana (Kuvio 2), mille on tyypillistä ennalta määrittelemättömät komentoketjut, joustavat hierarkiat ja työntekijöiden keskinäinen organisoituminen ja vuorovaikuttaminen sekä uudelleen muokkaantuminen tarpeiden mukaan. Itseorganisoitumiselle on tyypillistä päätöksenteon liikkumavaran kasvaminen ylhäältä organisoitumiseen verrattuna. Sisäisen toiminnan itseorganisoitumisessa tiimit kuuluvat osana byrokraattisiin organisaation rakenteisiin, mutta toiminta on itseorganisoitua. Tiimeillä on toiminnalle asetetut tarkat rajat, joihin vaikuttavat tulostavoitteet ja ylempää määritetyt rakenteet. (Martela ym. 2017, 12–13.) Huttunen (2018, 33) kirjoittaa, että osa meistä tarvitsee turvaksi ja tueksi selkeästi määritellyjä ohjeita enemmän kuin toiset, jotka eivät odota vahvaa johtamista ollakseen itseohjautuvia toiminnassaan. Man-kan (2015, 102) mukaan itsenäisen toiminnan mahdollisuus tarkoittaa yksilölle mahdollisuutta valita



työmenetelmä ja suunnitella oma aikataulunsa, mikä lisää myös yksilön kokemaa työnhallintaa. Martelan ym. (2015, 98) mukaan kyvykkyyden kokemuksen vahvistamisella uskotaan olevan merkittävä yhteys itseohjautuvuuteen eli aktiivisuuteen.

Itseohjautuvuuden vahvistumiselle on tyypillistä, että yksilö osaa tehtävänsä esimiestään paremmin, mutta itseohjautuminen tarvitsee tukevaa toimintaa. Palautejärjestelmät syntyvät välitavoitteiden ja tavoitteiden asettamisesta sekä edistysaskelten konkretisoimisesta, minkä avulla tiedetään, eteneekö tekeminen haluttuun suuntaan. Onnistumisen kulttuurin vahvistaminen edellyttää pientenkin edistysaskelten tekemistä näkyviksi. (Martela ym. 2017 111–114.)

1960-luvulla kehitetyn päämääräteorian mukaan keskeinen ajatus motivaation synnystä rakentuu selkeitten ja mitattavien tavoitteiden ympärille. Työntekijän näkökulmasta työssä on tärkeää, että työntekijät saavat itse osallistua tavoitteiden luomiseen ja että työstä saadaan palautetta. Tämä tulisi huomioida jo strategian teossa henkilöstöä osallistamalla ja tavoitteiden toteutumista mitaten. (Salonen 2017, 166.) Ihmiset voivat saavuttaa vielä enemmän, jos tekevät saman asian korkeamman merkityksen vuoksi (Törmälä ym. 2015, 28). Itseohjautuvuuden perusta syntyy organisaation vahvasta kulttuurista, jolle on tyypillistä identifioituminen omaan organisaatioon, mikä tarkoittaa yrityksen arvojen kokemista omiksi (Martela ym. 2017, 131).

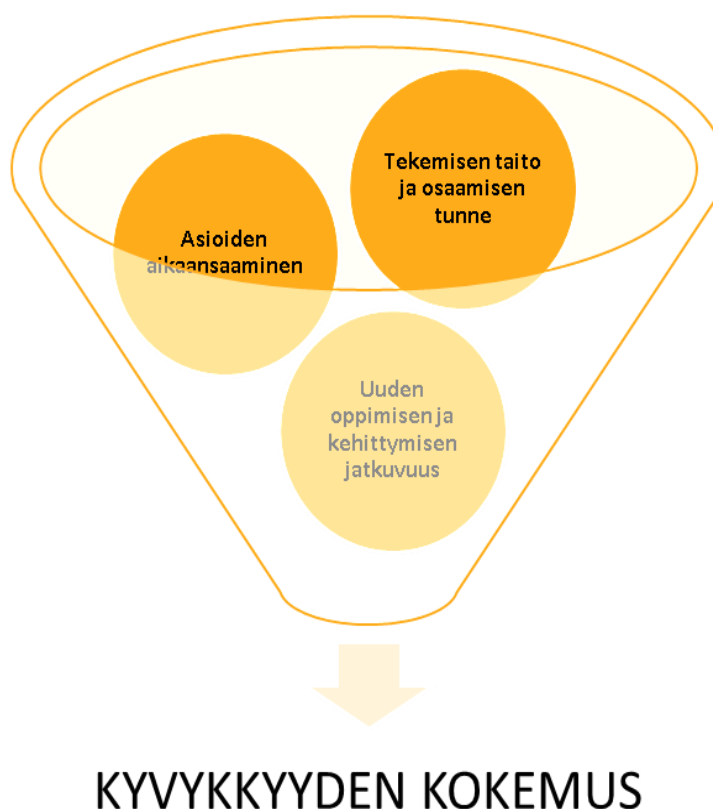
Yhteisöllisyydellä tarkoitetaan yksilön kokemusta yhteisöön kuulumisesta ja on myös sen huolenpidon piirissä. Teorian mukaan näiden kolmen tekijän toteutuessa yhtä aikaa ihmisen on mahdollista kokea ohjautuvansa sisältä käsin. (Salonen 2017, 166.) Teorian mukaan ihmisten on saatava positii- vista vahvistusta omalle kyvykkyydelleen, omaehtoisuudelle ja yhteisöön kuulumisesta, jotta he voivat työssään toimia määrätietoisesti, innokkaasti, määrätietoisesti ja vastuullisesti (Savaspuro 2019, 28). Työntekijöille on työssä tärkeää etenkin laatu vuorovaikutuksen inhimillisyydessä ja yhteisöllisyydessä. Myönteisillä vuorovaikutuskokemuksilla on yhteys työntekijän energisyyteen, mihin liittyen on tyypillistä halu olla osana turvallista ja lämminhenkistä sekä kannustavaa yhteisöä. Tyytyväisyyden tunteisiin työpaikalla vaikuttavat päivittäiset kohtaamiset kollegoitten, asiakkaiden sekä esimiehien kanssa. (Salonen 2017, 155.) Tutkimuksen mukaan autonomialla ja sosiaalisella tuella voidaan laskea terveydenhuollon henkilöstön kokeman stressin ja psykososiaalisen ilmaston välistä suhdetta (Havermans, Boot, Houtman, Brouwers, Anema ja Beek 2017, 4).

## 2.2 Kyvykkyyden kokemus

Kyvykkyys tarkoittaa sitä osaamista ja aikaansaatavuutta, eli sitä että yksilö kokee hallitsevansa oman työnsä ja saa tuloksia aikaan. Kyvykkyyden subjektiiviseen kokemukseen kuuluu myös usko työtehtävien menestykselliseen hoitamiseen. Työtehtävään nähden kohdillaan oleva osaaminen ja tulosten syntyminen on motivoivaa ja tuntuu työntekijästä hyvälle. Organisaatiossa kyvykkyyden vahvistaminen edellyttää ylimääräisten häiriötekijöiden poistamista niin, että työntekijä voi keskittyä itse tekemiseen ns. tekemisen virtaan eli flow-tilaan. Tutkimuksen mukaan flow-tila muistuttaa työn

arjessa ilon kokemista (Valo ja Antikainen 2013, 57). Flow-tilassa kyvykkyyden kokemus on parhaimmillaan, mikä vaatii säännöllistä palautetta työssä etenemisestä ja työlle selkeästi asetettuja päämääriä. (Martela ym. 2017, 59.)

Martelan ym. (2017, 98) mukaan työssä syntyvä kyvykkyyden kokemus rakentuu kolmesta osa-alueesta (Kuvio 3).



KUVIO 3. Yksilön kyvykkyyden kokemuksen rakentuminen työssä (mukaiillen Martela ym. 2015, 98).

Hallinnan tunteella ja taidolla tekemisellä tarkoitetaan sitä, että työntekijä saa käyttää osaamistaan työssä ja kokee työnhallintaa. Asioiden aikaansaaminen sisältää yksilön kokemuksen siitä, että saa omalla toiminnallaan aikaan tuloksia ja asiat etenevät. Erilaiset välietapit ja mittarit pitkissä prosesseissa ovat tarpeen, jotta eteneminen on näkyvää ja syntyy tunne siitä, että asiat etenevät. Yksilöllä on luontainen halu tuntea etenemistä myös oman osaamisen näkökulmasta. Kehittymisen ja uuden oppimisen jatkuvuudella puolestaan tarkoitetaan sitä, että ihmisen osaaminen monipuolistuu ja samalla kyvykkyys kasvaa. (Martela ym. 2017, 98–100.) Työnhallinta ymmärretään työn itsenäisyytenä, millä tarkoitetaan itsenäisyyttä, valtaa ja vapautta menettelytavoista ja aikatauluttamisesta päättämistä. Työnhallintaan liitetään yksilön näkökulmasta myös yhteys terveyteen, tyytyväisyyteen

ja hyvinvointiin. Organisaation tasolla työnhallinnan vaikutuksista puhutaan oppimisen ja aktiivisuuden (itseohjautuvuuden) mahdollisuuksista. Myös yhteisöllisyys vaikuttaa hyvinvointiin, minkä perusteella työryhmän tuki ja ilmapiiri vaikuttavat yksilön työssäjaksamiseen. (Manka 2015, 102.)

Esimiehille suunnatuissa tutkimushaastatteluihin on selvinnyt, että mm. yksilön kyvyttömyydellä on yhteys työstä suoriutumiseen. Esimiehet kuvailevat alisuoriutujia niin, että työntekijöillä on puutteita tiedossa, osaamisessa, motivaatiossa, uskossa tai mahdollisuuksien osalta. Syistä osa on helposti ratkaistavissa, kuten tiedon tai osaamisen puute. Kyvyttömyys tai henkilökohtaiset ongelmat ovat tekijöitä, joiden perusteella on mietittävä työtehtävien muuttamista. Valtaosa syistä alisuoriutumiseen johtuu työntekijän uskon ja luottamuksen puuttumisesta työtehtävää kohtaan, mikä on rinnastettavissa työtä kohtaan olevan motivaation ja asenteen puutteesta. Tavallisimmin alisuoriutumisen taustalla nähdään kuitenkin selvimmin työntekijän motivaation puute. (Kupias, Peltola ja Saloranta 2013.)

### 2.3 Sisäinen motivaatio

Motivaatio on yhteydessä innostavaan tarkoitukseen tulla aamuisin töihin. Voidaan kysyä mikä on syy, tarkoitus ja seuraus. Motivaatiotutkimuksissa raha on vasta sijalla viisi tai kuusi, joten vain harvoin rahan tekeminen on tärkein motivaatiotekijä. Toisin sanoen innostumisen taustalla on yksilön tyytyväisyyteen ohjaavia tekijöitä kuten merkityksellisyden kokeminen, yhteisöllisyys, hyvä työporukka, myönteinen ilmapiiri ja itsensä kehittäminen. Selkeä tavoite työssä ohjaa ja antaa suunnan tekemiselle. (Tiililä 2016, 53–55.) Aalto-Setälä (2018, 179) kirjoittaa, että työn merkityksellisyden kokemus on suoraan yhteydessä mahdollisuuteen vaikuttaa omaan työhönsä. Hyvä tilanne innostumisen kannalta on se, että yksilöt ja työryhmät pääsevät itse määrittelemään ja vaikuttamaan tiimin omiin ja yhteisiin tavoitteisiin. Tavoitteiden selkeys antaa hyvän pohjan myös johdonmukaiselle toiminnalle, minä lisäksi innostumisen tunteen syntymisessä tarvitaan tieto ja ymmärrys oman työn merkityksellisyydestä kokonaisuuden kannalta. (Tiililä 2016, 53–55.) Sisäisesti motivoitunut ihminen suuntaan ja ohjautuu tekemään haluamiaan asioita, jotka koetaan innostaviksi. Voidaan sanoa, että ihmisellä on sisäinen halu tehdä, jolloin ihminen ei kuormitu tekemisestä eikä energiaa kulu tekemiseen. (Mayor ym. 2015, 35.)

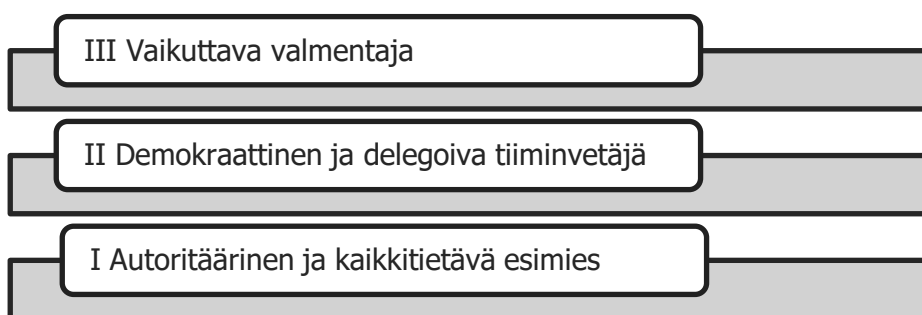
Motivaatio on yksilön ja tilanteen vuorovaikutusta, johon vaikuttavat niin ympäristö- kuin tilannetekijät sekä yksilön omat tarpeet (Salmimies ym. 2013, 187–300). Lähijohtajan kompetenssilla on yhteys asiakastyön laatuun, koulutukseen ja asenteisiin sekä terveyskäyttäytymiseen. Lisäksi kompetenssilla katsotaan olevan merkitystä myös asiantuntijaorganisaatioissa hoitotyötä ohjaaviin eettisiin periaatteisiin, sisäiseen kulttuuriin sekä sen valtasuhteisiin. Tutkimuksen tulosten perusteella innostus nähtiin johtajaminuuden yhtenä osa-alueena, minkä vaikutukset näkyivät työntekijöiden motiivinnassa. (Räsänen ja Nyfors 2014, 52–56.)

Edward Decin mukaan ulkoiset motivaattorit, kuten kannustimet ja palkkiot häiritsevät sisäisen autonomian tunnetta ja vähentävät näin ollen sisäistä motivaatiota. Hän kannustaa keskittymistä sisäisen motivaation tukemiseen ulkoisten kannustimien sijaan. (Mayor ym. 2015, 28–35.) Myös ammattitaidon vaalimisen pitää olla mahdollista jokaisella työpaikalla ja työympäristön on tuettava ammattitaidon toteuttamista. Merkitys on myös motivaation tärkeä elementti, koska olemme luonteeltamme merkityksen etsijöitä ja haluamme olla osa jotakin suurempaa kokonaisuutta. Niin sanotut mestaruutta ja onnistumisia tavoittelevat ihmiset saavat itsemääräämisoikeudella aikaan hyviä tuloksia. (Törmälä ym. 2015, 27–28.) Tutkimuksessa, jossa tutkittiin työmotivaation ja psykologisen terveyden välistä suhdetta todetaan, että psykologisella työhyvinvoinnilla voidaan edistää työnteossa esiintyvää omaehtoista motivaatiota eli sisäistä ja tunnistettavaa motivaatiota (Dagenais-Desmarais, Lelerc ja Londei-Shortall 2018, 160). Martelan ym. (2017, 58) mukaan vapaaehtoisuuden ymmärtäminen on johtamisessa merkittävää, kun halutaan säilyttää alan parhaiden asiantuntijoiden motivaatio työhönsä.

Motivoinnin merkitys on noussut esille tutkimuksessa, jossa tutkitaan röntgenhoitajien kokemuksia työpaikan ympäristöstä ja organisaatiossa toteutettavista toimenpiteistä. Motivoinnin merkitys työpaikoilla on tutkimuksen mukaan tärkeää yrityksen palvelujen korkean laadun kannalta, millä voidaan houkuttaa myös päteviä ja hyvin koulutettuja työntekijöitä töihin sekä sitouttaa työntekijöitä yrityksen toimintaan pitemmällä aikavälillä (Kubik-Huch ym. 2010, 377). Ratsulan (2017, 27) mukaan sitoutumiseen vaikuttavat työympäristöön ja toimintatapoihin perustuvien kokemusten lisäksi kokemukset työtehtävästä sekä organisaation arvoista: tehtäviinsä sitoutunut henkilö sortuu myös epätodennäköisesti ohjeiden vastaiseen toimintaan. Hiltunen (2014, 19) kirjoittaa, että ihminen arvostaa useiden tutkimusten mukaan työpaikassaan etuja ja olosuhteita enemmän etenkin hyvää esimiestä, jolla on vaikutusta organisaatioon sitouttamisessa.

### 3 JOHTAMINEN VALMENTAVAKSI

Valmentaja on terminä lähtöisin urheilusta, joissa valmentajalla on perinteisesti tarkoitettu motivoivaa ja suoritusta parantavaa pelaajien johtajaa (Dimas, Lourenço ja Rebelo 2016, 416). Valmentava ote on syntynyt johtamisen kehittämisen malliksi johtajien eettisyyden vaatimuksien, samanvertaisen välisen luottamuksen, kunnioituksen ja tasa-arvon tarpeiden pohjalta. Asiaa voidaan tarkastella johtamismallien kehittymisen kautta, missä valmentava ote on osana pidempää johtajasukupolvien jatkumoa (Kuvio 4). (Ristikangas ym. 2016, 14–15.)



KUVIO 4. Johtajasukupolvien perustyyppien- jatkumo (mukaillen Ristikangas ym. 2016, 15).

Perinteiseksi ja johtajakeskeiseksi perustuva näkökulmassa korostuu hierarkia, joka on koettu ja todettu tehottomaksi tavaksi johtamisessa. Silti se on hallitseva periaate johtamisessa vielä useassa organisaatiossa. Teolliselle aikakaudelle tyypilliset organisaatorakenteet ja johtamisopit, joille on tyypillistä virallisten rakenteiden korostaminen, ohjaavat asioiden käsittelyä. Johtamisessa käytetään autoritääristä otetta ja keskitytään prosessien ja asioiden johtamiseen. Esimies toimii asiantuntijan roolissa, joka kertoo, kärkee sekä delegoi työtehtäviä johdettavilleen. Esimiehellä on myös parhain näkemys siitä, miten asiat tulee tehdä, joten johdettavia ei kannusteta käyttämään omaa harkintakykyään. Sitoutuminenkin perustuu työpaikan saamiseen, eikä työn merkityksellisyyteen, joka on vuosien saatossa työntekijöille tärkeä osa elämää esim. oman roolin ja ammatillisuuden kannalta. Autoritäärisen johtamiskulttuurin tyypillisiä haittapuolia ovat erilaiset juonittelut ja valtapelit. Niin sanottu pomottaminen tuottaa johdettavien keskuudessa usein epäoikeudenmukaisuuden tuntemuksia ja kokemuksia. (Ristikangas ym. 2016, 14.)

Johtajuuden on pyrittävä vastaamaan monimutkaisiin haasteisiin, ja sillä on näin ollen suuri merkitys terveydenhuollon menestymiselle (Scott, Simpson, Skelton-Green ja Munro 2018, 19). Valmentamisen hyödyt on osoitettu niin yksilöiden, kuin organisaatioiden näkökulmista. Heidän mukaansa valmentamisella on positiivinen vaikutus hoitajien itsevarmuuteen ja luottamiseen, sekä mm. potilaiden

suojaamiseen (potilasturvallisuuteen) ja tuottavuuteen. Näiden perusteella valmennuksen omaksuminen osana strategiaa on meriitti sairaanhoitajien ja muiden terveyden ammattilaisten henkilökoh-  
taisessa ja ammatillisessa kehittämisessä. (Narayanasamy ja Penney 2014, 572.)

Työntekijöiden johdon välinen luottamus on yksi tärkeimmistä mittareista, kun arvioidaan työtyyty-  
väisyyttä. Korkean suorituskyvyn yrityksissä vallitsee perustuva kulttuuri, joissa organisaatiot toimi-  
vat yhteisönä tehokkaasti ja ovat tuottavia sekä työntekijät sitoutuvat yrityksen toimintaan eli pysy-  
vät niissä paremmin. Ihmisillä ilmenee vähemmän kroonista stressiä ja he ovat muutenkin tyytyväi-  
semiä elämäänsä erityisesti vahvan luottamuksen organisaatioissa. (Piha 2017, 186–187.) Turvalli-  
suuden tunne ja hyvä työyhteisö yhdistämällä saa organisaatio parhaan kuvan rekrytointimarkki-  
noilla, millä pystytään luomaan myös pysyviä työsuhteita. Itsenäinen työnkuva, toimiva työyhteisö ja  
itseohjautuvuus on tavoittelemisen arvoinen yhdistelmä, mikä tyydyttää olemassa olevat perustar-  
peet erityisesti sosiaalisesti vahvasti ankkuroituvalla ihmisellä: on mahdollisuus toimia sopivan itse-  
näisesti ja samalla tunne kuulumisesta johonkin yhteisöön. (Hulkkonen 2016, 170.)

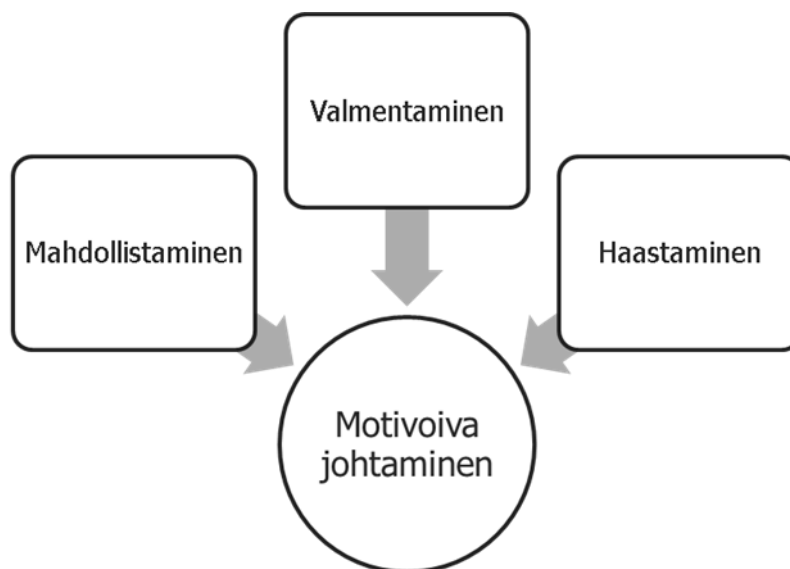
Yhteisön kasvamiselle ja verkostoitumiselle on tyypillistä sen monimutkaistuminen, missä tarvitaan  
niin leadership, kuin management johtamisen käsitteitä. Tällä tarkoitetaan niin ihmisten kuin asioi-  
den johtamista ja ohjausta esimerkiksi järjestelmien kautta. (Hulkkonen 2016, 52.) Ihmisten johta-  
minen on kuitenkin vaikeampaa kuin asioiden johtaminen. Moni esimies ajattelee, että esimiestyö  
koostuu ihmisten johtamisesta ja asioiden hoitamisesta. Tällöin unohdetaan valitettavasti se, että  
esimiestyö on johtamista vasta sitten, kun muut saadaan innostettua toimintaan mukaan, ja hyviä  
tuloksia alkaa syntyä. Tämä edellyttää myös johtamisen jakamista ja luopumista pelkästään pää-  
määrähakuisesta toiminnasta, jotta saadaan luotua hyvää tunnelmaa ja erilaisten toimintojen välistä  
yhteistyötä. (Juuti 2016, 48–60.) Luottamus muodostuu ammattitaidon ja sitoutumisen kautta sekä  
välittömässä ympäristössä, johon esimiehellä on paljon vaikutusvaltaa. Nämä asiat luovat perustan  
tiimityölle, tuelle ja viestintäjärjestelmien avoimuudelle. (McCabe ja Sambrook 2014, 815). Johtajan  
valmentavalla käyttäytymisellä on merkittävä asema tiimin toiminnan ja tuloksen kannalta sekä tällä  
voidaan lisätä myös jäsenten tyytyväisyyttä tiimissä (Dimas ym. 2016, 419).

Terveysalan jatkuva kehittyminen asettaa uusia odotuksia niin valmentavalle johtamiselle, kuin työn-  
tekijöille sekä näiden väliselle vuorovaikutukselle. Työn hallinnassa tarvitaan uudenlaisia taitoja sekä  
tietoa ja lisäksi työntekijät toivovat valmentavan esimiehen ottavan huomioon työntekijöiden yksilöl-  
liset tarpeet. Johtamisen on kehityttävä tarvittaessa, millä on myös vaikutuksensa työntekijöiden  
työtyytyväisyyteen ja työyksiköiden menestykseen. Kokeneilta ja erityisesti uusilta valmentavilta esi-  
mieheltä edellytetään enemmän teoreettisiin opintoihin ja näyttöihin perustuvan koulutuksen lisäksi  
jatkuvaa ammatillista kehittymistä, jotta työntekijöiden odotuksiin voidaan vastata. (Vesterinen, Su-  
honen, Isola, Paasivaara ja Laukkala 2013, 7.) Valmentavaan esimiestyöhön on syytä panostaa,  
koska tulevaisuuden työelämässä tarvitaan rohkeita ja itsenäisesti ajattelevia yksilöitä, jotka kykene-  
vät luovaan yhteistyöhön keskenään (Aaltonen, Kirjavainen ja Pitkänen 2014, 151).

### 3.1 Valmentavan johtamisen perusteet

Johtamisen laatu nähdään Suomen etuna johtuen pitkän perinteen demokraattisesta yhteiskunnasta, jossa yksilöä arvostetaan ja hierarkia henkilökunnan sekä johdon välillä on muita kärkimaita pienempi (Hiltunen 2014, 19). Johtajien ja esimiesten tekemän seurannan ja valvonnan sijasta on hyvä suosia toiminnan läpinäkyvyyttä ja tukea itseohjautuvuutta. Itseohjautuvien tiimien, vallan ja vastuun ilmapiiriin myötä nousee esille johtamismalli, jossa keskeistä on auttaa ja poistaa ihmisten ja tiimien välistä esteitä päivittäisen työnteon tieltä (Kuvio 5). Keskiössä ovat tällöin asioiden mahdollistaminen, valmentaminen ja haastaminen, mitkä motivoivat myös työntekijää ottamaan vastuu työstään, työympäristöstä, siihen liittyvistä ihmissuhteista ja mahdollisista ongelmista. (Törmälä ym. 2015, 89–91.) Henkilöstön sitouttamiseen potilaan myötätuntoiseen, yksilöllisyyttä kunnioittavaan ja turvalliseen hoitoon tarvitaan tehokasta johtamista (Day 2014, 980).

Valmentavassa johtamisessa on oleellista kyvykkyyden johtaminen ja tukeminen. Tällä tarkoitetaan että, huolehditaan työntekemisen mahdollisuuksista, tavoitteet on asetettu, pidetään huoli siitä, että osaamisen toiminta pysyy ylärajalla ja annetaan palautetta yksilökohtaisesti työn sekä toiminnan kehittymisestä. Valmentavaan johtamiseen liitetään myös kannustaminen, tsemppaaminen ja innostaminen, miksi valmentavan johtamisen voidaan katsoa olevan etenkin motivoivaa. (Martela ym. 2017, 116.)



KUVIO 5. Työn teon esteitä poistavaa nykypäivän motivoivaa johtamista (mukaillen Törmälä ym. 2015, 89–91).

Ammattimaisena työotteena coaching eli valmentava johtaminen lähtee siitä, että valmennettavalla on oma agenda ja omat tavoitteet. Valmentajan tehtävä on kysymysten avulla oivalluttaa häntä tekemään valintoja ja tekoja, jotka auttavat häntä pääsemään tavoitteisiinsa. (Aaltonen ym. 2014,

153.) Surakka (2018, 97) kirjoittaa, että valmentaminen tukee ohjausmuotona valmennettavaa saavuttamaan tavoitteensa. Keskustelua käydään dialogissa johdettavan kanssa (Parppei 2018, 84–91).

Valmentava johtaminen tähtää konkreettisiin muutoksiin (Aaltonen ym. 2014, 323). Martelan ym. (2017, 274) mukaan itseohjautuvuuden kriittisiin menestystekijöihin johtamisessa luetaan etenkin valmentava esimiestyö. Valmennuksessa pidetään tärkeänä vinkkien, haasteiden ja tuen antamista erilaisissa arjen haasteissa ja paineissa. Tärkeää on oikeanlaisten kysymysten esittäminen ja aito kuunteleminen. (Huttunen 2018, 33.) Valmentavaa vuorovaikutusta kutsutaan systemaattiseksi ja tavoitteelliseksi johtamisen välineeksi, jonka tarkoituksena toimeenpanon työkaluna on saavuttaa asetettu tavoite ja tukea henkilökohtaista kehittymistä. Valmentava vuorovaikutus on organisaatiolle välttämätöntä toimeenpanokyvykkyyden kannalta, sillä varsinkin kyvykkyyksien kehittäminen ja johtaminen edellyttävät johdon ja henkilöstön välistä kanssakäymistä säännöllisesti. Systemaattisella sparrauksella, joka toteutetaan valmentavalla vuorovaikutuksella, voidaan kehittää myös organisaation toimeenpanokyvykkyyttä. (Parppei 2018, 78.) Johtaja saa työntekijät itseohjautumaan oivalluttavien ja ratkaisukeskeisten kysymysten esittämisen avulla, jolloin työntekijä oivaltaa, ohjautuu ja oppii itse (Leppänen ja Rauhala 2012, 312). Valmentamisessa on ymmärrettävä, että yleensä substanssiosaamisessa valmennettava päihittää johtajan eli valmentavan. Kun työntekijä osaa hommansa esimiestään paremmin, se vaikuttaa suoraan osaltaan itseohjautuvuuden vahvistumiseen. (Martela ym. 2017, 115–116.)

Valmentavaan vuorovaikutukseen liittyviin taitoihin luetaan kyselemisen ja kuuntelemisen lisäksi myös ennakointi sekä palautteen antaminen. Ennakoinnilla tarkoitetaan pyrkimystä välttää päätöksiä aiheuttamat negatiiviset seuraukset sekä etukäteen optimoida työn tulokset ja laatu. (Parppei 2018, 84–91.) Palautteen antamista, kuuntelemista ja kysymistä sanotaan valmentajan parhaiksi työvälineiksi. Etenkin myönteinen palaute vahvistaa työntekijää ja kannustaa hyvää toimintaa sekä lisää työntekijän työntekoa. Palautteella on merkitys välittämisen ja arvostamisen näkökulmista, jolloin se motivoi kehittyä. (Surakka 2018, 108–120.)

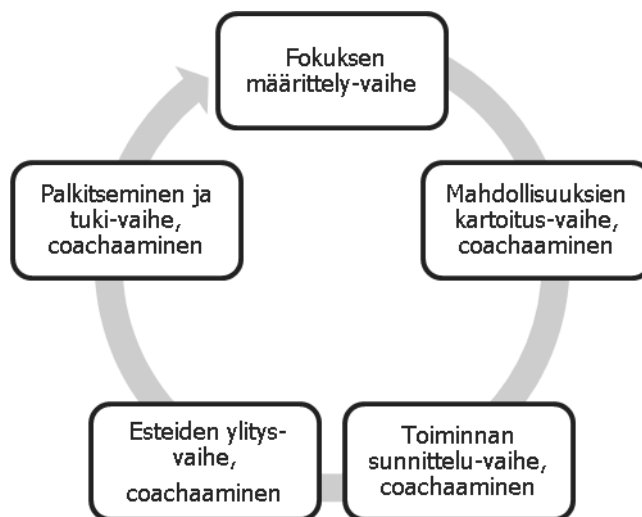
Myös esimies tarvitsee kehittyä, mikä tarkoittaa johtajana kasvamista tai persoonana kypsymistä. Esimies ei kehity pelkästään itsereflektion kautta oman päänsisällä ajatuksiaan pyörittellen tai yhtä mieltä olevien kollegoitten ympäröimänä. Johtajan on osattava arvostaa ja ottaa vastaan totuudenmukaisia peilipintoja refleктоimaan takaisin sitä, miltä johtajan tunnejohtajuus ja vuorovaikuttaminen näyttävät käytännön esimiestyössä. Johtajalta edellytetään kypsyyttä ymmärtää niin ihmisten, kuin oman kehittymisen tärkeyttä. (Lange ja Järvinen 2019, 128.)

### 3.2 Valmentavan johtamisen Pilari-malli

Valmentavaan johtamiseen on olemassa ratkaisukeskeiselle oppimiskäsitykselle perustuva Pilari-malli (Kuvio 6), joka perustuu muutosten onnistumiselle oikeita valintoja ja ratkaisuja tekemällä houkuttelevan tavoitteen motivoimana. Pilari-mallissa keskitytään yksilöön, mikä vahvistaa määriteltyyn



tavoitteeseen sitoutumista ja soveltuu hyvin kahdenkeskisiin vuorovaikutustilanteisiin. Mallia voidaan käyttää apuna keskusteluissa, joissa valmennettavaa halutaan tukea asetettuihin tavoitteisiin siirtymisessä. (Ristikangas ja Ristikangas 2013, 113–114.)



KUVIO 6. Valmentavan johtajan Pilari-malli esitetty prosessimaisena ja toistuvuutta kuvaavana kehänä (mukaillen Ristikangas ym. 2013, 114).

Fokuksen määrittely- vaiheessa huomioidaan mallin mukaan nykyhetki ja tavoite. Tässä on tärkeää luoda selkeä ja vetovoimainen mielikuva tavoitteesta, joka parhaimmillaan toimii prosessia ohjaavana voimana. Nykyhetken huomioiminen on kuitenkin fokuksen määrittelyssä ensiarvoisen tärkeää, missä voidaan hyödyntää aikaisempia kokemuksia mm. päätöksenteon sujumisesta vastavissa tilanteissa. Valmentavan johtajan tehtävänä on ohjata keskustelua pysymään oikealla tiellä, missä erityisesti oikean fokuksen määrittelyllä on tärkeä merkitys. (Ristikangas ym. 2013, 114–115.)

Mahdollisuuksien kartoitus- vaiheessa hyödynnetään valmennettavan innovatiivisuutta, mielikuvitusta ja ratkaisuvaihtoehtoja asetetun tavoitteen saavuttamiseksi. Tässä vaiheessa esimies voi jakaa kokemustietoa asiaan liittyen, mikä parhaimmillaan auttaa valmennettavaa löytämään itse toimintaa ohjaavan suunnan ja parhaimman idean. Toiminnan suunnittelu- vaihe sisältää konkreettisia toimenpiteitä ja arjen tekoja, joita vaaditaan tavoitteiden saavuttamisessa. Tämä vaihe on erityisen tärkeä myös työntekijän sitouttamisen kannalta. (Ristikangas ym. 2013, 117.)

Esteiden ylitys- vaiheessa varmistetaan suunnitelman toteutumiskelpoisuus, missä on tärkeää tunnistaa mahdolliset esteet ja keinot niiden ylittämiseen sekä ohittamiseen. Yksilön on tärkeää tunnistaa työelämässä asioita, joihin voi vaikuttaa ja joista voi tehdä myös tehdä päätöksiä itsenäisesti. Valmentavalle johtajalle on tyypillistä yksilöiden ja ryhmien oman harkinnan ja jaetun päätöksenteokovastuun korostaminen. (Ristikangas ym. 2013, 118–119.)

Valmentavan johtajan tärkeä tehtävä palkitseminen ja tuki- vaiheessa on valmennettavan tukeminen, palveleminen ja valmennettavan eduksi työskentely, kuten luoda valmennettavan onnistumiselle edellytyksiä. Toistamalla Pilari-mallin vaiheet, on mahdollista ankkuroida suunniteltu toiminta työn arkeen. Asioiden kertaus kuuluu valmennettavan sitouttamisen kannalta asioihin, joita hän on varsinkin itse tuonut esille valmentajan kanssa käydyissä keskusteluissa. (Ristikangas ym. 2013, 120.)

### 3.3 Tekemisen suunnan näyttäminen

Johtajien on ymmärrettävä ja suunniteltava ominaisuudet organisaatiossa sellaisiksi kuin ne halutaan esiintyvän. Nykyään liiketoiminnassa vaaditaan mukautuvuutta, minkä vuoksi tiimeille ei anneta yksittäisiä tavoitteita eikä valmiita suunnitelmia, vaan tiimeille viestitään laajempi tavoite ja strategian suunta. Tiimi tarvitsee yhteiset tavoitteet, joiden ympärille tiimi itseohjautuu toiminnassaan kohti yhteistä tavoitetta. (Törmälä ym. 2015, 62–91.)

Yrityksen mission, strategia tai tavoite eivät toteudu käytännössä pelkästään selittämällä, julistamalla eikä käskemällä. Ylimmän johdon on päätettävä toiminnan strategiset painopisteet, joiden pohjalta annetaan tavoitteet yksiköille. Tavoitteiden saavuttamiseen tarvitaan tahtoa ja kollektiivista itseluottamusta. Tavoitteiden saavuttamisessa on hyvä huomioida tiimin merkitys, koska tavoitteet saavutetaan helpommin yhdessä kuin yrittämällä yksin. Käytännössä tavoitteisiin voidaan sitoutua vasta, kun niitä mietitään yhdessä ja jaetaan ajatuksia toisten tiimiläisten kanssa. (Ristikangas ym. 2016, 74–75.) Yhteisten arvojen jakaminen ja toimintatavat ovat tärkeitä asioita myös huomioida organisaatiokulttuurin näkökulmasta jo rekrytoinnissa, jossa voidaan huomioida esimerkiksi työnhakijan persoonan sopivuus yrityksen arvomaailmaan. Perusarvojen jakaminen on tärkeää myös yksilölle vahvassa organisaatiokulttuurissa pärjäämisessä. Vahvan organisaation rakentaminen edellyttää ensimmäiseksi yhteisten ajattelutapojen, toimintatapojen ja arvojen löytämistä, mitkä organisaatiossa ovat keskeisessä asemassa. (Martela ym. 2017, 132–133.) Bambergin ja Mooren (2008) tutkimuksessa tutkitaan laboratoriohoitajien työympäristön vaikutuksia ja ennakoivia organisatorisissa sitouttamisessa, jossa merkityksellisiä asioita ovat muutosjohtaminen ja esimiesten päivittäinen kiinnostus työtyytyväisyyttä ja työhyvinvointiin liittyviä asioita kohtaan. Tutkimuksissa todetaan, että esimiesten oma hyvinvointi ja onnellisuus vaikuttavat suoraan organisaation ja tiimien menestymiseen. (Salmimies ja Ruutu 2013, 187.)

Tärkeä tehtävä johtajalle on selkeän, merkityksellisen ja innostavan suunnan näyttäminen, missä yhteisen tavoitteen ja sen ymmärrettäväksi tekeminen ovat tärkeitä jokaisen yksilön kohdalla. Selkeä tavoite suuntaa tekemisen oikein oleelliseen ja parhaimmillaan työryhmät ja yksilöt pääsevät määrittelemään sekä vaikuttamaan omiin työhönsä liittyviin tavoitteisiin osana kokonaisuutta. (Tiililä 2016, 54–55.) Organisaatiolle realistisesti ja uskottavasti määritelty visio toimii henkilökunnan sitouttajana ja vision onnistunut jalkautus voi auttaa myös työntekijää parhaimmillaan työn hallinnassa (Sekki ja

Niemi 2016, 59). Ajankäytön suunnittelulla ja hallinnalla on yhteys työssä onnistumiseen, missä esimies voi auttaa työntekijää tekemään ajankäytöllisesti oikeita ratkaisuja kiinnittämällä huomioita esimerkiksi ajankäyttöön. (Kuusela 2013, 144.) Jos yrityksen visio on erehdyksissä asetettu yläkanttiin, tulee johtajan tai yrittäjän olla rohkea ja uskaltaa uudistaa visio uskottavalle pohjalle henkilöstöä ajatellen. Mikäli visio kuulostaa ei kuullostaa uskottavalle, tulee työntekijöille selittää, miten tavoitteen päästään – olipa kyseessä yritysosto tai orgaaninen kasvu. (Sekki ym. 2016, 59.)

Innostuksen ylläpitämiseksi on ensiarvoisen tärkeää palata ajassa säännöllisesti taaksepäin ja tehdä suoritukset sekä saavutetut tulokset näkyviksi yhdessä käytävän vuoropuhelun avulla. Säännöllisten kehityskeskusteluiden lisäksi on hyvä käydä vuoropuhelua tavoite- ja palautekeskusteluilla, joiden tehtävänä on tukea innostusta työssä ja kirkastaa asetettuja tavoitteita toiminnassa. Keskustelut ovat myös erittäin hyvä tuki siihen, kun toiminnassa huomataan, että jotakin on aika muuttaa ja kehittää. (Tiililä 2016, 55–56.) Henkilöstön on saatava kehittää omaa työtään, missä lähijohdon tuki, mahdollisuus erilaisiin tutkimus- ja kehittämisprojekteihin sekä rakentavan palautteen saaminen koetaan hyvän johtamisen ilmentymiksi (Räsänen ja Nyfors 2014, 58).

Selkeä yhteinen tavoite suuntaa tekemisen oikein oleelliseen ja parhaimmillaan työryhmät ja yksilöt pääsevät määrittelemään ja vaikuttamaan omiin työhönsä liittyviin tavoitteisiin osana kokonaisuutta, millä on vaikutusta myös työstä innostumiseen (Tiililä 2016, 54–55). Esimiehen on tuettava johdettavaa myös omien tavoitteiden selkiyttämisessä, ongelmien ratkaisemisessa sekä tavoitteensa saavuttamisessa itsenäisesti ja oma-aloitteisesti. Tällöin itseohjautuvuus toimeenpanossa vahvistuu ja kehittyy. Valmentava vuorovaikutus kannattaa sisällyttää näihin keskusteluihin, mikä kirkastaa fokuksen ja auttaa pysymään toiminnassa oikeassa suunnassa. (Parpei 2018, 83.) Suurien ja pienien tavoitteiden asettaminen yhdessä työntekijöiden kanssa auttaa päämäärän saavuttamisessa, kun tavoite on kaikille selkeä, se lisää tekemisen mielekkyyttä (Martela ym. 2017, 104).

Työn mielekkääksi kokemisen edellytys itsenäisyyden ja tehtäväkokonaisuuden lisäksi ovat osaamisen käyttömahdollisuudet ja työn merkityksellisyys (Manka 2015, 102). Itseohjautuvan toiminnan ja organisoituneen toiminnan tasapainoinen tilanne organisaatiossa on myös merkityksellinen asia toimialan etulyöntiaseman saavuttamisessa, missä esimies voi omalla toiminnallaan vaikuttaa toimialakohtaisen ja sopivimman tasapainopisteen löytymiseen tarkastelemalla oman vastualueensa toimintaa. (Juuti 2016, 57.)

Pelkkä tavoitteiden selkiyttäminen ei riitä innostuksen aikaansaamiseksi. Johtaja ei ole vain suunnan näyttäjä ja päätöksien tekijä, sillä tarvitaan myös johtamisen läpinäkyvyyttä. Johtajan työtä helpottaakseen on hyvä, jos organisaation olemassaolon oikeutus ja missio olisivat jo itsessään merkityksellisiä ja helposti ymmärrettäviä. Innostuksen ylläpitämiseksi johtajan on tavoitteiden ohella ennakoitava tulevaa ja auttaa johdettavia valmistautumaan tulevaan. Johtamisen on näin ollen oltava läpinäkyvää, sillä ihmiset kaipaavat mahdollisuuksia suunnitella ja vaikuttaa omiin työskentelytapoihin. (Tiililä 2016, 54–55.) Tarkoituksenmukainen työ antaa syyn työntekemiselle, mikä auttaa myös

vaikeuksien kestämistä ja ponnisteluja vastoinkäymisten yli. Sisäisesti motivoitunut työntekijä välittää positiivisen tunnesiteensä myös asiakkaisiin ja yhteistyökumppaneihin, on toiminnassaan joustava, itseohjautuva sekä tuottava. (Salonen 2017, 165.)

Muutoksista ja liiketoiminnallista haasteista voittajina selviytyvät yritykset, joiden työntekijät ovat mukana toiminnassa koko sydäimestään. Paras keino parantaa organisaation menestyksen edellytyksiä on kuroa kiinni aukkoa organisaation nykyisen suorituskyvyn ja sen ihmisiin sitoutuneen potentiaalivälillä. Osaavan eli kyvykkään ja innostuneen tekijän tuottavuus voi olla moninkertainen huonosti motivoituneeseen työntekijään nähden, joten motivoituneiden ja osaavien ihmisten aika ja energia on rajallinen, mutta tärkein resurssi on organisaatiossa. (Leppänen ym. 2012, 291–294.)

Esimiehen on huolehdittava, että ihmisiä ei näännytetä työssä (Heinonen, Klingberg ja Pentti 2011, 56). Johdettavien energisyyden kautta työssä motivoitumiseen vaikuttavia tekijöitä ovat johtajan oma myönteinen vire, läsnäolo ja tunnetilat. Positiivisessa psykologiassa tehtyjen tutkimusten mukaan onnelliset ja hyvinvoivat yksilöt ovat vastuuntuntoisempia, huolehtivaisempia, sosiaalisesti aktiivisempia ja terveempiä niin psyykkisesti kuin fyysisesti. Organisaation tasolla tämä tarkoittaa työntekijöiden toiminnan kannalta luovempaa toimintaa, nopeaa oppimiskykyä, työstä poissaolojen vähentymistä, lojaaliutta nykyistä työnantajaa kohtaa eli yritykseen sitouttamista sekä parempaa työ- ja asiakastyytyväisyyttä. (Leppänen ym. 2012, 291–294.)

Menestyäkseen yritys tarvitsee sitoutuneita ja innostuneita työntekijöitä, joiden täysimittainen osallistuminen työhön on menestymisen edellytys. (Törmälä, Markkanen ja Kadenius 2015, 23.) Martelan ym. (2017, 59) mukaan yksilön näkökulmasta työtehtävien menestyksellinen hoitaminen edellyttää erityisesti kokemusta kyvykkyydestä ja tuloksen syntymisen auttaa se, että osaaminen on kohdillaan ja tekemisessä on virtaavuus ns. flow-tila, mistä syntyvä kokemus on yhteydessä motivoitumiseen.

### 3.4 Yksilön perustehtävän selkiyttäminen

Yrityksen olemassaolo pohjautuu perustehtävän määrittämiseen, sillä perustehtävän hoitaminen vaikuttaa suoraan yrityksen menestykseen. Organisaation yhteinen perustehtävä luo työyhteisöön myös yhteenkuuluvuutta ja arvostamisen tunnetta samassa työyhteisössä työtä tekevien ammattiosaamista kohtaan. (Järvinen 2014.)

Työtehtävissä tapahtuu kehitystä johtuen organisaatiossa tapahtuvista toimintamuutoksista ja tavoitteista. Nykypäivänä perustehtävä on määriteltävä suurpiirteisesti, eikä voida puhua enää pelkistä palkkaluokista. Perustehtävällä tarkoitetaan nykyään yksilöiden muodostaman tiimin missiota. Esimiehen tehtäviin kuuluu kertoa ja selventää sitä, mitä tehdään ja mihin tekemisessä keskitytään. Valmentavan esimiehen tulisi osallistaa koko tiimi pohtimaan perustehtävää, missä yksilöiden tiimin

tehtäviin kuuluu yhdessä esimerkiksi huolehtia asiakkaille toteutettavista palveluista ja tietojärjestelmien ajantasaisuudesta sekä toiminnasta ja tehostaa yhdessä organisaatiossa olevia keskinäisiä prosesseja. (Ristikangas ym. 2016, 73–74.) Perustehtävän ja työn tarkoituksen välisen yhteyden selkeydellä on selkeä vaikutus tiimin toiminnalle, sillä tiimin tarkoituksena on toimia osana isompaa kokonaisuutta (Alhroth ja Havunen 2015, 31). Joustavat työmääritelmät mahdollistavat myös jouhevammin uusien toimintojen käyttöönottamisen ilman vanhasta luopumisen tuskaa (Ristikangas ym. 2016, 73–74).

Muutokset työyhteisön resursseissa, tavoitteissa ja tehtävissä vaativat myös perustehtävän rajaamista ja uudelleen määrittelyä. Ilman tätä on vaarana, että työntekijät hoitavat työtehtävänsä totutulla ja haluamallaan tavalla, mikä voi aiheuttaa työntekijöiden väsymistä ja turhautumista. Näin ollen työntekijöiden suoriutumisella työtehtävistä on yhteys työtyytyväisyyteen. (Järvinen 2008.) Sosioteknisen ajattelun mukaan työyhteisön hyvä ilmapiiri on seurausta siitä, kun työyhteisön jäsenillä on yhdenmukainen käsitys työn perustehtävästä sekä tavoitteista. Tämä näkyy siinä, että pelisäännöistä ja työrooleista pidetään kiinni. (Aro 2018, 35.)

Perustehtävän kuuluisi näkyä yrityksen tavoitteiden ja arvojen ohella työntekijän työssä, missä esimiehen tehtävänä on antaa merkityksiä työntekijän työlle ja osoittaa työntekijän tekemän työn yhteyden tavoitteisiin, arvoihin, strategiaan ja missioon organisaatiossa. Työntekijä pystyy omalta osaltaan itse myös panostamaan siihen, että omaksuu organisaation perustehtävän ja toimii aktiivisesti sen puolesta. (Aarnikoivu 2010, 96.) Tutkimuksen mukaan organisaatiot voisivat keskittyä organisaatiotoimintaan luomalla työympäristö, joka tukee työntekijöiden tarpeita sekä kasvattaa heidän motivoituneisuuttaan työhön. Johtamiskäytännöissä tulisi huomioida työntekijöiden tapaamiset työntekijöiden kokemusten parantamiseksi, mistä organisaation hyötyjä voisivat olla yrityksen arvojen integroitumisen ja vastuun sisäistämisen edistäminen työntekijöiden keskuudessa eli vahvistaa suhteita työntekijän ja organisaation välillä positiivisesti. (Galletta, Portoghese, Pili, Francesca Piazza ja Campagna 2016, 458.)

### 3.5 Yksilön vahvuuksien ja potentiaalin hyödyntäminen

Valmennettavan ja valmentajan välillä käytävä valmennusdialogi lisää henkilökohtaista vastuunottoa ja itseohjautuvuutta. Valmentavalla vuorovaikutuksella pyritään saamaan henkilö itse tarkkailemaan ja pohtimaan työskentelyynsä liittyviä ajatuksia, tunteita ja uskomuksiaan, mikä auttaa uusien mahdollisuuksien ja näkökulmien oivaltamisessa tai vahvistaa olemassa olevia näkökulmia ja malleja toimia. Oppimiseen liittyvissä tutkimuksissa todetaan, että kehittymisen kannalta on oleellista, että henkilö saa kertoa omin sanoin tai tehdä omia yhteenvetoja asiasta. Tämän avulla voidaan jäsentää uutta tietoa, jonka voi yhdistää olemassa olevaan aiempaan tietoon, mikä luo käyttöön myös uusia ratkaisuja. Esimiehen omat näkemykset ja toimintatavat, joiden mukaan halutaan edetä, estävät johdettavien kehittymisen ja samalla menetetään johdettavien potentiaalia, jota voitaisiin päinvas-

toin hyödyntää. Äärimmillään tällä on vaikutuksensa myös kyvykkäiden ihmisten viihtyvyyteen organisaatiossa, mistä aiheutunut turhautuminen voi johtaa hakeutumiseen muualle, koska johdettavat eivät koe voivansa hyödyntää kykyjään ja osaamistaan työssä. (Parpei 2018, 79.)

Suomalaisessa kulttuurissa kiinnitämme helpommin huomiota yksilön heikkouksiin. Valmentavassa johtamisessa siirrytään tästä toimintatavasta voima-ajatteluun, joka perustuu yksilöllisiin vahvuuksiin. Kun hyväksymme ja tiedostamme, että jokaisella on vahvuuksia ja asioita, joissa emme ole vahvoilla, voimme antaa arvoa erilaisuudelle ja voimaantua tästä ajattelusta. (Ristikangas ym. 2016, 34–35.) Valmentavan esimiehen on autettava johdettavaansa löytämään omat vahvuudet ja visiot. Vahvuuksia on erilaisia kuten käytännönläheiset taidot, dialogiosaaminen, ajattelutaito tai vaikka luontevahvuudet. (Ristikangas ym. 2016, 35.)

Tuottavuus, innovaatiot ja työntekijöiden viihtyvyys ovat esimerkkejä organisaatioon rakennetuista ominaisuuksista, jotka ovat myös motivaation ilmentymiä. Tärkeää työhön motivoinnin kannalta on tukea esimerkiksi työympäristöä ja auttaa sellaisten työolosuhteiden syntymistä, missä työntekijät voivat suoriutua työtehtävistään mahdollisimman hyvin. Kuitenkin tämän toteutumisen edellytys on se, että esimies ymmärtää tehtävän työn luonteen, eli sen mitä työ tekijältään vaatii. (Törmälä ym. 2015, 89–91.) Tutkimuksen mukaan työresurssit edistävät tarpeiden tyydyttämistä ja estävät turhautumista. Näin ollen resursseilla on merkittävä rooli edistää työntekijöiden optimaalisia toimintatapoja sekä vähentää niiden negatiivisten ilmenemismuotojen esiintymistä. (Trépanier, Forest, Fernet ja Austin 2015, 298.) Järvinen (2020, 123–123) toteaa, että työkaluista, työn sirpaloitumisesta, informaation tulvasta ja työympäristön rauhattomuudesta monitoimitiloiheen yhdessä itseohjautuvuuden korostamisen kanssa voi johtua työssä ns. perhostelu, jolla tarkoitetaan työntekijän omaa aikaansaannosta eli hyppimistä asiasta toiseen ja monen eri asian tekemistä yhtä aikaa.

Esimiehen on huomattava ero kokeneen työntekijän ja kokemattoman välillä: kokenut työntekijä osaa arvioida itse työssä onnistumistaan parhaiten, kun taas näin ei voida olettaa kokemattoman tai uuden työntekijän kanssa. Esimiehen on syytä muistaa, että uuden työntekijän kanssa varsinkin työsuhteen alussa on hyvä käytäntö sopia yhteisistä tapaamisista, joiden avulla voidaan pitää huoli positiivista ja korjaavaa palautetta antamalla, että hän pääsee työssään heti oikealle tielle ja tärkeät tehtävät tulevat hoidetuiksi. (Järvinen 2020, 123–124.)

Eryteisesti organisaation kulttuurin muutosälykyys ja suorituskky ovat useiden selvitysten mukaan vahvoja ominaisuuksia henkilöstöä osallistavissa ja erilaisuutta arvostavissa yrityksissä, joissa johtamisessa keskitytään yksilöiden sitoutumiseen, motivaatioon (Piha 2017, 188). Potentiaalinen ja jatkuvan kehittämisen tarpeen ymmärtäminen syntyy tiimin sisällä, koska turvallisessa työympäristössä, joka mahdollistaa yrittämisen, tiimi kohottaa omaa rimaa korkeammalle (Törmälä ym. 2015, 87). Valmentavan esimiehen on ensiarvoisen tärkeää saada valmennettavaa pohtimaan itse tilannetta ja ymmärtää valmennettavan mielipide asiasta (Sherman ja Cohn 2016, 29).

Vahvuuksien hyödyntämisen pohjalla on työn hallinnan tunne. Hallinnan tunne syntyy riittävästä osaamisesta työtehtäväänsä kohtaa ja vaikuttamisen mahdollisuuksista. Esimies voi tämän pohjalta rakentaa innostusta ja iloa työssä, kun hän luottaa työntekijän osaamiseen ja antaa tukea kehittymiselle. Vahvuuksien hyödyntäminen tarkoittaa esimiehen ja työntekijän välisiä yhteisiä keskusteluja, joissa esimies kuuntelee, kyselee työntekijän odotuksista ja onnistumisista työssä sekä mahdollisista urasuunnitelmista myös nykyisen työtehtävän ulkopuolella. (Tiililä 2016, 56–57.) Tutkimuksessa todetaan, että korkea työstressi johtaa kielteisiin reaktioihin ja rasitukseen, joten esimiehen on pyrittävä välttämään työstressin syntymistä työntekijöiden keskuudessa, jos haluavat tukea työntekijöiden aktiivisuutta työssä (Schmitt, Hartog ja Belschak 2016, 604).

Parempi yksilön vahvuuksien hyödyntäminen edellyttää johtamisessa huomion keskittämistä onnistumisiin ja vahvuuksiin. Ihmisen on tärkeä kokea oman työnsä arvostus niin itselle, kuin muiden näkökulmasta. (Tiililä 2016, 54–58.) Itseohjautuvuus eli sisäinen ohjautuvuus ja sisäinen motivaatio liittyvät läheisesti koettuun työnmerkitykseen. Sisäisen motivaation avulla työntekijä on sisäistänyt vahvasti syyn, miksi hän työtä tekee ja ohjautuu omista aidoista lähtökohdista käsin työssään. Tähän liitetään myös innostus ja halu nähdä oman työnsä tuloksia, ja toisaalta vastuunkantaminen oman työnsä tuloksesta, etenemisestä ja laadusta. Sisäisesti motivoituneella työntekijällä on positiivinen tunneside työhönsä, jolloin hänellä kasvaa kyky ottaa huomioon mahdolliset riskitekijät ja kehittää työtään vastaamaan paremmin tarkoitustaan. (Salonen 2017, 165.)

### 3.6 Yksilön haastaminen työssä

Haastaminen kuuluu valmentavan esimiehen tärkeimpiin toiminta- ja ajattelumalleihin. Haastamisessa on tavoitteena siirtyä oppimisen polulle ja epämukavuusalueelle. Tällä tarkoitetaan halua saada toinen testaamaan rohkeasti omia rajojaan, mikä kehittää niin ihmisenä kuin ammatillisestikin. Haastamalla voidaan helpottaa toista näkemään eri puolia asioissa ja laajentaa ajattelua. Haastamisen voidaan sanoa tällöin olevan oppimisen mahdollistamista. Esimiehen näkökulmasta onnistuneen haastamisen tunnistaa arvostamisesta suhtautumisesta. Yksilön arvostukseen perustuva ja jämäkkä tavoitteellinen haastaminen mahdollistaa otolliset olosuhteet myös kehittymiselle. Kun yksilö tuntee arvostamista, on hänen mahdollista kokeilla ja myös epäonnistua. Virheet nähdään oppimisen kannalta myönteisinä. (Ristikangas ym. 2016, 49–50.)

Arvostamme asioita, jotka saavuttaaksemme olemme joutuneet ponnistelemaan. Tämä lisää myös yksilön itseluottamusta. (Ristikangas ym. 2016, 138.) Itseluottamus on yksi tärkeimmistä energisoivista ominaisuuksista, joka ohjaa ihmisen toimintaa. Itseluottamus on jatkuvasti muuttuva ja ympäristön vaikutuksille altis voima, eikä pelkästään persoonallisuuden piirre. Itseluottamukseen vaikuttaa luottaminen omiin kykyihin erilaisissa ympäristöissä ja myös eri tehtävissä oman työtehtävän sisällä. Täten itseluottamuksen voidaan sanoa olevan osa psykologista pääomaa. Itseluottamus vaikuttaa suoriutumiseemme ja yhteydessä kykyyn edetä erilaisissa tilanteissa itseohjautuvasti. Työn-

tekijällä, jolla on hyvä itsetunto, voidaan toiminnassa huomata seuraavat asiat: tavoitteellisuus, ha-  
keutuminen haastavien tehtävien pariin, nauttivat tehtävien haasteellisuudesta, itseohjautuvuus ja  
he eivät lamaannu vastoinkäymisistä. (Rauhala ym. 2013, 46–45.)

Vastuun antaminen on myös haastamista, mikä tarkoittaa isompien vastualueiden antamista työn-  
tekijän hoidettavaksi. Työntekijä opettelee ja kehittyy kantamaan vastuuta. Kokonaisvastuu tehtä-  
vistä haastaa yksittäisen työtehtävän suorittamista enemmän oppimaan ja onnistumaan. Oppiminen  
perustuu prosessien ja asioiden laajempaan ajatteluun ja tarkasteluun. Päätöksenteon mahdollisuus  
sitouttaa myös työntekijän työn tekemiseen, koska sitouttamista ei voida tehdä käskyttämällä. Haas-  
tamisessa johtamisen painopiste siirretään käskyistä mahdollistamiseen. (Ristikangas ym. 2016, 50–  
51.)

Martelan ym. (2017, 24) mukaan saadaksemme haastavaa asiantuntijatyötä tekevät työntekijät te-  
kemään ja antamaan parhaan työpanoksensa, ei riitä pelkkä se, että työntekijät ovat tyytyväisiä.  
Tarvitaan aitoa innostusta työtä kohtaan, mikä tulee näkyä yrityksen johdon tärkeimpien tehtävien  
asettamisessa: työn tekijöiden sisäisen motivaation ja tekemisen innon ruokkimisessa. Työn omaeh-  
toisuuden ja päätösvallan on osoitettu lisäävän työn sisäistä motivaatiota eli sitä, että ”huvittaa  
tehdä”. Decin mukaan ulkoiset kannustimet ja palkkiot häiritsevät sisäistä motivaatiota ja autono-  
mian tunnetta (Mayor ym. 2015, 35). Motivaatioteorioiden pohjalta sisäisiin ja ulkoisiin palkkioihin  
jaottelua voidaan kyseenalaistaa. Sisäisen motivaation synnyttämä tilanne on tehtäväkannusteista,  
kun tehtävä koetaan mielenkiintoiseksi, houkuttelevaksi ja monipuoliseksi. Henkilö on tehtävästä  
innostunut, kun hän tuntee hallitsevan sen, haluaa oppia siitä uutta ja tehtävä koetaan haasteelli-  
sena ja kaikin puolin kiinnostavana. Tällöin tilanne koetaan itse valituksi, jolloin sisäiset palkkiot tyy-  
dyttävät tarvehierarkiassa sen ylimpiä kerrostumia, kuten itsensä kehittämistä ja toteuttamista. (Aal-  
tonen, Kirjavainen ja Pitkänen 2014, 119.)

### 3.7 Palautteella motivoiminen

Palautteella voidaan vahvistaa myönteistä yhteistyötä ja ilmapiiriä sekä lisätä oppimista. Palautteen  
antaminen, vastaanottaminen tai pyytäminen joko rakentavat ja vahvistavat vuorovaikutusta tai toi-  
mivat vuorovaikutusta heikentävästi. Palautteen antamisessa on riskinsä, mutta sillä on myös suuret  
mahdollisuudet motivoida kehittymään. Esimiehen tulisi pyytää omasta toiminnastaan palautetta ja  
opettaa näin ollen muulle organisaatiolle palautteen antamisen kuuluvan luonnolliseksi osaksi yhteis-  
työtä. Palautteen avulla luodaan myös turvallisuuden ilmapiiriä. (Ristikangas ym. 2016, 94–95.)  
Palautteella on myönteinen vaikutus tiimin sisäiselle vuoropuhelulle. Työntekijät uskaltavat antaa  
palautetta, kun on yleisesti sovittu, että palautetta annetaan hyvässä hengessä ja kehittämisen läh-  
tökohdista. Tämä edellyttää organisaatiokulttuurissa luottamusta ja tietoa miten hyvää eli ystäväl-  
listä ja selkeää palautetta annetaan. Hyvän palautteen antamisessa on tärkeää muistaa se, että pa-  
laute kohdistuu toimintaan ei henkilökohtaisuuksiin. (Ristikangas ym. 2016, 96–97.) Kokemus yh-



teenkuuluvuudesta syntyy ihmisistä, joihin on yhteys ja jotka välittävät. Työpaikalla on tärkeää tuntea saada osakseen hyväksyntää ja olla omana itsenä. Johtamisessa tämän kokemuksen voi tarjota oman vuorovaikutusesimerkkien kautta muulle työyhteisölle. (Martela ym. 2017, 61.) Valmennuksella ja monesta eri lähteestä saadulla palautteella on tutkimuksen mukaan merkitystä yhteistyössä työskenteleville hoitajille strategisen kehittymisen näkökulmasta (Graham ja Beuthin 2018, 50).

Organisaation kulttuurilla voi vahvistaa yksilön sisäistä motivaatiota, joka on Richard Ryanin määritelmän mukaan ihmisen luontainen taipumus etsiä uusia haasteita, käyttää ja kasvattaa kykyään oppia ja tutkia (Aalto-Setälä 2018, 179). Työelämässä paremmin pärjätäksemme meidän pitäisi olla innovatiivisia ja luovia. Nopea uusiutumisen- ja innovaatiokyky tarkoittaa kokeilemisen halua, testausta ja palautteen hakemista ja hyödyntämistä. Joillakin ihmisillä on luontainen halu saada hyväksyntää, onnistua ja saada positiivista palautetta on kuitenkin hyvin vahva. Tällaisista ihmisistä voidaan sanoa, että motiivoinnin kannalta heidän olisi hyvä saada työskennellä positiivisessa ja kannustavassa ympäristössä. Tästä syystä esimiehen pitäisi kiinnittää erityisesti huomiota siihen, että antaa paljon myönteistä palautetta johdettavilleen. (Mayor ym. 2015, 157.) Valmentavilla keskusteluilla voidaan vähentää lyhyellä aikavälillä henkilöstön tyytymättömyyttä, sillä kaikki eivät ole tottuneet samaan samalla tavalla palautetta. Tutkimuksen mukaan tarvitaan myös lisätutkimusta valmennuskeskusteluiden pitkäaikaisvaikutuksista. (Cummings, Hewko, Wang, Wong, Spence Laschinger ja Estabrooks 2018, 62–71.) Manka (2015, 102) kirjoittaa, että työssä kannustamisessa on saadun palautteen lisäksi tärkeää työn vastuullisuus. Ristikangas ym. (2016, 95) toteaa positiivisen palautteen olevan ehto sille, että ihminen antaa työssä parastaan ja haluaa kehittyä.

Barbara Fredrickson käsittelee tutkimuksissaan positiivisten tunteiden psykologiaa. Fredricksonin mukaan motivaatio on ikään kuin yhteydessä kehittymiseen oppimisen kautta. Tällä tarkoitetaan sitä, että jos olemme oppimistilanteessa hyvillä mielin, niin opimme paremmin. Jos käsillä oleva asia herättää kiinnostusta ihmisessä, niin on tarmoa, aikaa ja motivaatiota kehittymiseen. (Sutinen ja Kuitunen 2015, 145.) Surakka (2018, 121) toteaa, että rakentavaa palautetta kuunnellaan helpommin, kun palautteen antamisessa vastaanottaja uskoo henkilökohtaisesti, että palautteen antaja haluaa hänelle hyvää. Tutkijoiden mukaan "kontrolloivalla kehulla" alennetaan motivaatiota tehokkaasti. Kontrolloivalla kehulla tarkoitetaan kiitosta, jossa on myös odotus jatkotoiminnasta tyylin: "hienosti tehty, nyt sinun pitää vain muistaa jatkaa samalla tavalla..." Pitää-sanaa on syytä välttää kiitoksen hetkellä motiivoinnin näkökulmasta. (Hiltunen 2015.) Martelan ym. (2017, 71) mukaan on tärkeää saada työntekijä ymmärtämään eli perustella miksi hänen tapansa toimia ei ole toimivaa, koska suorat käskyt vähentävät motivaatiota. Innostuneena ihminen on valmis oppimaan uutta ja kehittymään, minkä mahdollistaminen kuuluu esimiehen tehtäviin (Tiililä 2016, 58).

Oman työn kannalta on tärkeää nähdä työnsä tulokset ja pystyä vaikuttamaan yrityksen ja työyhteisön menestykseen. Oma työ voi olla asiantuntijana pieni osa kokonaisuutta, mutta sen on oltava näkyvissä ja vaikutusvallan ulottuvilla. Hyvät suoritukset ovat huomionosoituksen arvoisia, niin kuin toimintakin, joka on vienyt organisaation arvojen mukaiseen eli toivottuun suuntaan. Tällä tavoin

huomionosoitus ei ole sidottu kiinteisiin tavoitteisiin, vaan suhteelliseen suoriutumiseen. (Törmälä ym. 2015, 87.) Asiantuntijan ja vahvan osaajan täytyy saada nimensä esille ja nauttia kunniaista, kun uutta on saatu kehitettyä. Esimieheltä tarvitaan herkkyyttä tunnistaa ja ymmärtää nämä tilanteet, jolloin tunnustus tulee tehdä näkyväksi. (Aaltonen, Ahonen ja Sahimaa 2020, 196.)

Motivaation kannalta onnellisuus ja tyytyväisyys ovat arvoina omaa tekemistä kohtaan erityisen tärkeitä. Yksi keino löytää työssä merkitystä on toisten auttaminen sekä sellaisten asioiden edesauttaminen, jotka eivät joko suoraan tai pelkästään liity itseän. Työn merkityksellisyyttä voidaan tarkastella työn vaikutuksien kautta, jotka kohdistuvat joko organisaation ulkopuolelle, työorganisaatioon tai ihmisiin. Tieto siitä, että on omalla työllään ja ammattitaidollaan auttanut muita, on selkeä lähde työn merkityksellisyydelle. Työntekijöiden sisäinen maailma eli heidän motiivinsa ja tunteensa ovat ratkaisevassa asemassa luovuudessa, tuottavuudessa ja sitouttamisessa työhön. Onnellisuus ja onnistumiset edesauttavat uusien ideoiden syntymistä, kehittymistä ja suoriutuminen paranee. Voidaan todeta, että tuloksia ja tuottavuutta johdetaan työntekijöiden onnellisuuden kautta. (Törmälä ym. 2015, 28–29; Manka 2015, 102.)

#### 4 KEHITTÄMISTYÖN TARKOITUS JA TAVOITE

Opinnäytetyöni on tutkimuksellinen kehittämistyö, jonka tarkoituksena on kehittää valmentavan johtamisen Pilari-mallia itseohjautuvuuden tukemiseksi. Työn tavoitteena on parantaa valmentavaa johtamista itseohjautuvuutta tukevaan suuntaan, missä pääpainona on yksilön motivoiminen. Kehittämistyön tavoitteen kannalta on ensiarvoisen tärkeää tunnistaa organisaatiossa, ammateissa ja työssä esiintyviä kehittämistarpeita (Ojasalo ym. 2015, 26).

Tässä kehittämistyössä nostan esiin yksilön ratkaisukeskeiseen oppimiseen pohjautuvaa Pilari-mallia enemmän esimiehen roolia motivoivana ja kyvykkyyttä tukevana johtajana. Kehittämistyöni avulla voidaan lisätä esimiesten tietoa itseohjautuvuudesta yksilön ominaisuutena, jonka voi oppia, ja mitä on mahdollista tukea valmentavan johtamisen avulla. Kehittämistyönä muokattua valmentavan johtamisen Pilari-mallia voidaan hyödyntää SYNLAB Suomen johtamisen yhtenäistämässä itseohjautuvuutta tukevaan suuntaan, sekä tutkimukseen kuuluvan kohderyhmän yksilöiden motivoimisessa työssä valtakunnallisesti.

## 5 KEHITTÄMISTYÖN TOTEUTUS

Yleensä kehittämistoiminta saa alkunsa ulkoapäin tulevista aloitteista, missä haasteena on kehittämisen ja kehittämistoiminnan tarpeellisuus koko kohdeyhteisön näkökulmasta. Kehittämisen seurauksesta syntyvälle pysyvälle tulokselle on usein ehtona se, että kohdeyhteisö näkee kehittämiskysymyksen kiinnostavana. (Toikko ja Rantanen 2009, 75.) Selkeitten kehittämistyötä voidaan kuvata muutostyön prosessina, joka koostuu kolmesta selkeästä vaiheesta: kehittämishaasteiden selvittämisestä, jossa asetetaan tavoitteet ja suunnitellaan sitä, miten tavoitteisiin päästään (suunnittelu-vaihe), suunnitelman toteuttamisesta, joka kuuluu toteuttamisvaiheeseen sekä viimeisestä eli arviointivaiheesta, jossa tarkastellaan, miten muutostyö on onnistunut. Kehittämistyö voi olla myös vain yksi osa koko muutostyön prosessia, missä kehittämistyötä voidaan käyttää apuna esimerkiksi toiminnan suunnittelussa, arvioinnissa tai toteutuksessa. Tutkimuksellisuus näkyy kehittämistyössä erityisesti mm. järjestelmällisyytenä, jonka mukaan valinnat ovat perusteltuja ja ne dokumentoidaan, tiedon hankintana, kriittisyytenä, johon kuuluvat hankitun tiedon arviointi ja omat valinnat sekä prosessi. (Ojasalo ym. 2015, 22–23.) Tutkimuksellisuuden prosessin toteutumista tässä kehittämistyössä on arvioitu seuraavassa luvussa (kts. luku 6.1).

### 5.1 Kehittämismenetelmä

Tämän tutkimuksellisen kehittämistyön aineiston keräsin kvantitatiivisena kyselytutkimuksena ja kyselymuotona käytin sähköpostitse lähetettävää Webropol-ohjelmistolla tehtyä verkkokyselyä. Menetelmän valintaa ohjasi se, että tutkittavia oli ympäri Suomea useissa toimipisteissä ja verkkokysely oli toimivin tapa tavoittaa tutkittava kohderyhmä. Menetelmän valinnassa kannattaa huomioida keneltä ja mistä tietoa etsitään. Kyselytutkimuksen avulla on mahdollista kerätä laaja tutkimusaineisto ja saada tutkimukseen paljon henkilöitä. (Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara 2007, 179–190.) Tutkimusaineiston keräystä varten hain tutkimuslupaa ja lupa myönnettiin henkilöstöhallinnon osastolta 29.5.2019.

Kyselylomakkeen suunnittelussa halusin, että kysymyksiin olisi vastaajien helppo vastata omien ja yksilöllisten kokemusten pohjalta. Kysymykset muodostin teoretiedon pohjalta. Käytin väittämiin perustuvia Likert-asteikkollisia eli skaaloihin perustuvia kysymystyyppejä, joissa pyrin yksiselitteisiin kysymyksen asetteluihin ja mittamaan vain yhtä asiaa kerrallaan. Esitetasin kyselylomakkeen muutamalla henkilöllä ennen kyselyn varsinaista lähettämistä tutkittaville, minkä jälkeen muokkasin kysymyksiä ulkoasua (Liite 1). Kyselylomakkeen valmistelussa esitutkimuksella on merkittävä vaikutus onnistuneen lomakkeen laadinnassa, joten esitestauksen avulla kysymysten näkökulmia ja muotoilua voidaan vielä muuttaa varsinaista tutkimusta varten (Hirsjärvi ym. 2007, 199).

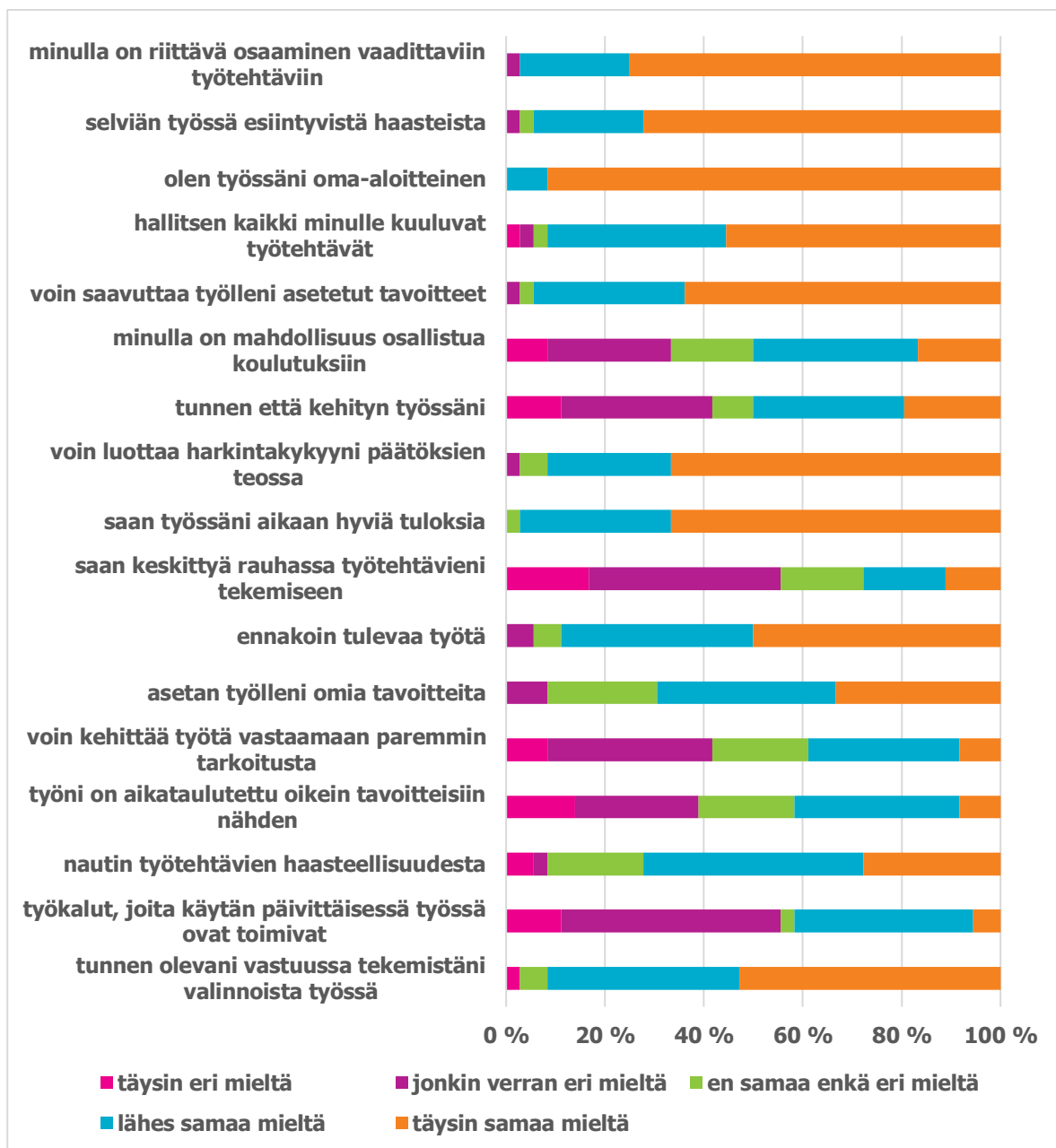
Saatekirjeessä on hyvä mainita mihin kyselyn tuloksia käytetään, miksi kyselyyn osallistuminen on tärkeää vastaajalle ja mikä on kyselyn vastausaika (Hirsjärvi ym. 2007, 199). Kyselylomakkeen saatekirjeessä kerroin mihin tuloksia käytetään, ja miksi jokainen vastaus on arvokas. Vastaamista pyysin myös mahdollisimman pian ja kuitenkin viimeistään vastausajan sisällä. Lähetin kyselylomakkeen 12.9.2019 koko perusjoukon muodostaville tutkimusyksiköille. Kyselyssä oli viikon vastausaika. Lähetin kyselyn yhteensä 105 henkilölle ja tutkimusaineistoa sain yhteensä 36 vastaajalta. Kyselyn vastausprosentiksi muodostuu tällöin 34 %. Analysoin tutkimusaineiston Excel-ohjelmistolla, johon siirsin tutkimusaineiston suoraan Webropol-ohjelmistosta.

Tutkimuksen keskeisimpien tulosten käsittelyssä käytin Sinisen meren strategian keskeisintä työkalua eli nelikenttää. Huomioin tutkimuksen keskeisimmät tulokset valmentavan johtamisen Pilari-mallin muokkaamisessa tämän kehittämistyön tavoitteen määritelmän mukaisesti (Kuvio 11). Nelikenttää voidaan käyttää työkaluna sen käytännöllisyyden ja innovatiivisuuden puolesta yrityksen toiminnan uudistamisessa, kun halutaan pohtia, miten jotain ilmiötä voidaan parantaa tai kehittää. Ilmiön parantamista mietitään neljän kriittisen pääkysymyksen kautta, minkä perusteella on mahdollista hahmottaa uudet arvokäyrät. Sinisen meren strategian on W. Chan Kimin ja Renée Mauborgnen tuotos kymmenen vuotta kestäneistä tutkimuksista. Tutkimuksissa tarkasteltiin yli sadan vuoden ajan eri toimialojen toimintaa. Sinisen meren strategia auttaa luomaan yrityksissä uusia markkinoita eli sinisiä meriä. Perinteisesti voimakkaasti kilpailluilla aloilla toimialojen tuotteet ovat keskenään vertailukelpoisia ja kilpailijat ovat usein tasavahvoja sekä rajat ovat selkeät. Tämä johtaa siihen, että kilpailu näkyy useimmiten hinnassa ja toiminnan tehokkuudessa. (Vuorinen 2013, 97–99.)

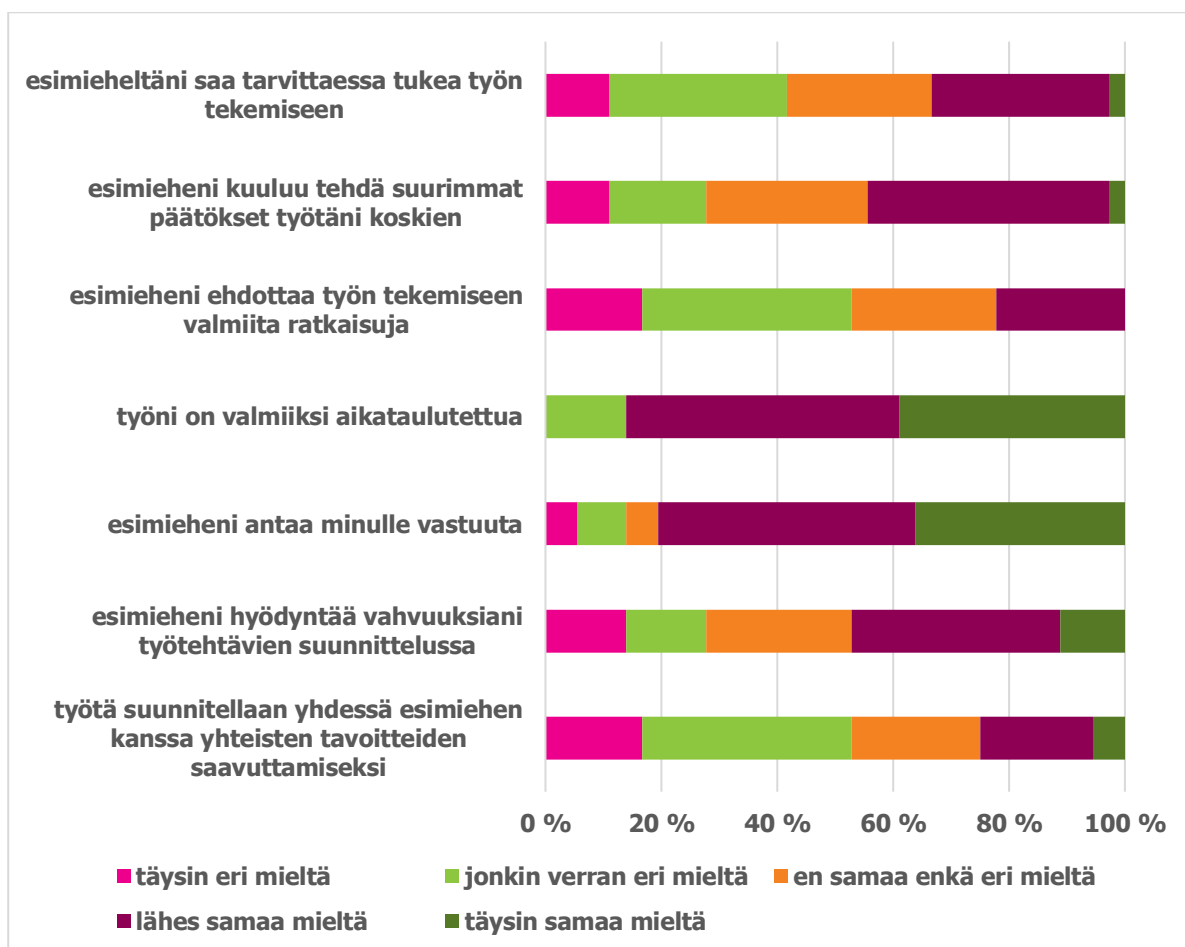
Organisaatioiden selviytyminen riippuu siitä, miten menestystä tuovat voimavarat hankitaan ja säilytetään. Arvokkaimpiin voimavaroihin luetaan ne, joita kilpailijoiden ei ole mahdollista kopioida. Yrityksen on mietittävä yhtä lailla sitä, mitä voimavaroja yritykseen tarvitaan, kuin mitä voimavaroja yrityksellä on jo käytössä. (Pellinen 2017, 53.) Itseohjautuvuuden perusta rakentuu organisaation omalle vahvalle kulttuurille, minkä perusteella yksilö kokee työssään yrityksen arvot omikseen (Martela ym. 2017, 131). Itseohjautuvuus on liiketoiminnallisen menestyksen kannalta myös yrityksen merkittävä voimavara, jonka kehittämiseen ja tukemiseen kannattaa panostaa johtamisen osalta. Martela ym. (2017, 322) toteaa, että itseohjautuminen on välttämätöntä kilpailluilla markkinoilla menestymisessä, mikä näkyy organisaatiossa uudistumiskykynä ja tekee organisaatiosta herkkäliikkeisemmän sekä ketterämmän. Hänen ym. mukaansa itseorganisoitumisella saadaan organisaatiossa kustannussäästöjä, kun väliportaanjohtoa voidaan vähentää tai luopua siitä kokonaan.

## 5.2 Tutkimuksen tulokset

Työhallintaan liittyvien henkilöstön vastauksien mukaan koetaan, että omalla työllä saadaan aikaan hyviä tuloksia ja työn aikatauluttaminen tavoitteisiin nähden on toimivaa. Valtaosa vastaajista luottaa omaan toimintaan ja kantaa vastuun toiminnastaan. Vastaajat kokevat olevansa itseohjautuvia, mikä näkyy esimerkiksi omatoimisuuden, työn ennakkoinnin ja itsenäisen päätöksenteon vastauksien jakaumissa. Henkilöstön osaaminen on hyvällä tasolla työtehtäviin nähden ja tehtävien haasteellisuudesta nautitaan (Kuvio 7). Henkilöstön kokemusten mukaan työn kehittämiseen ja työssä kehittymiseen voitaisiin panostaa enemmän ja parantaa henkilöstön mahdollisuutta osallistua koulutuksiin. Vastauksien mukaan päivittäisten työkalujen toimivuutta ja työn aikatauluttamista voidaan parantaa asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi. Myös henkilöstön kokemaa työrauhaa parantavia tekijöitä voitaisiin selvittää jatkossa ja suunnitella työtä enemmän esimiehen kanssa eli miten asetettut tavoitteet saavutetaan (Kuvio 8).



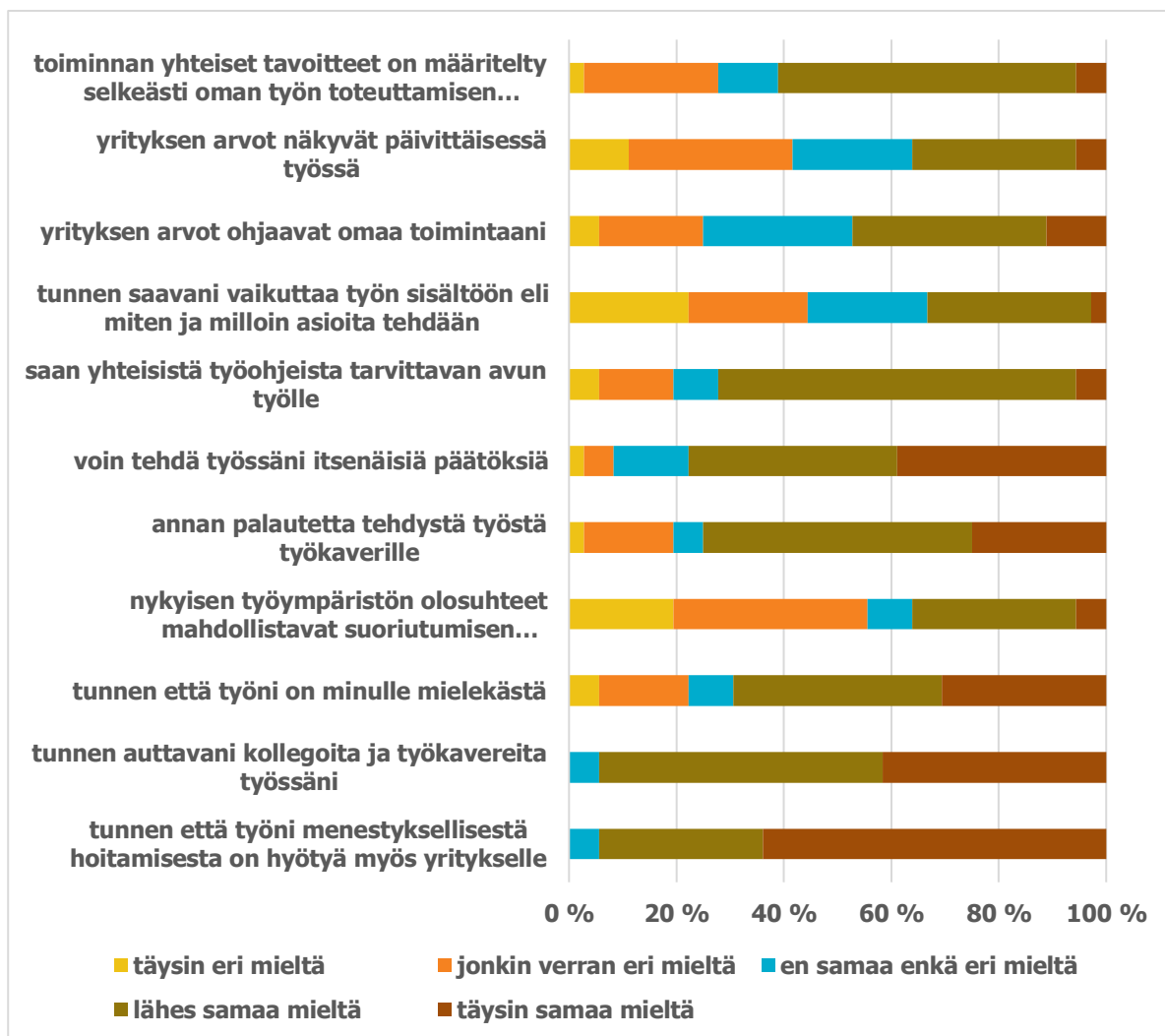
KUVIO 7. Omaan työnhallintaan liittyvät kokemukset (n=36).



KUVIO 8. Työn suunnitteluun ja toteutukseen liittyvät kokemukset (n=36).

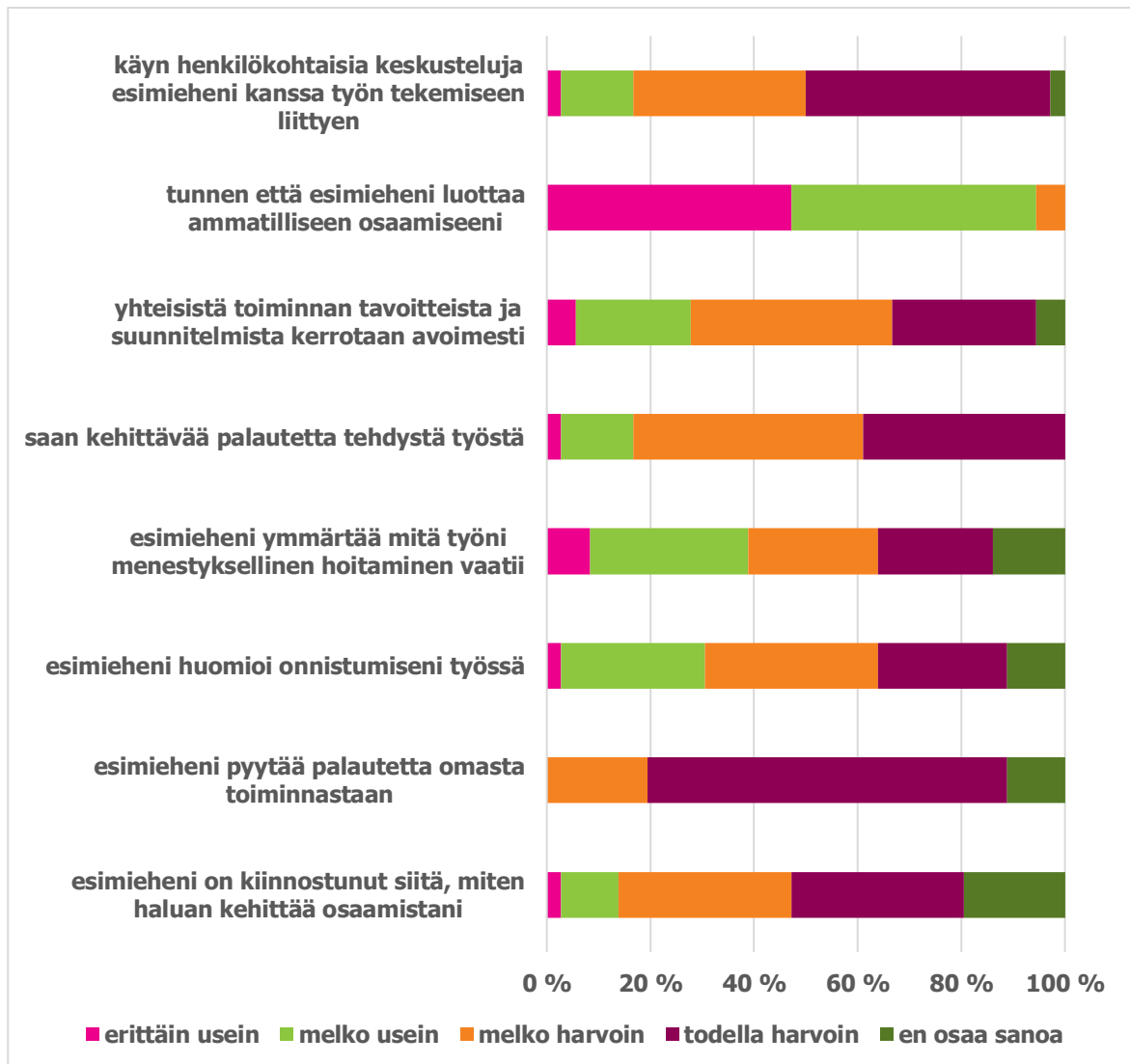
Henkilöstön työntekemiseen liittyvien kokemusten mukaan suurin osa henkilöstöstä kokee, että työ on mielekästä ja työn menetyksellisestä hoitamisesta on suurempaa hyötyä yritykselle. Lisäksi kollegoitten kokemukset auttamisesta työssä ovat hyvällä tasolla, mikä näkyy myös siinä, että henkilöstön keskuudessa on totuttu antamaan palautetta tehdystä työstä. Yhteisistä työohjeista saadaan tarvittava apu työlle ja vastaajat kokevat voivansa tehdä itsenäisiä päätöksiä työssä. Parannettavia asioita ovat yrityksen arvojen saaminen näkyvimiksi päivittäisessä työssä ja ympäristön työolosuhteet, jotta työtehtävistä olisi mahdollista suoriutua parhaiten hallinnan tunne työssä huomioiden (Kuvio 9).





KUVIO 9. Työntekemiseen liittyvät kokemukset (n=36).

Vastaajien mukaan esimiehet antavat vastuuta, eivätkä ehdota valmiita ratkaisuja, mikä kertoo valmentavasta johtamisesta ja yksilöiden autonomiasta. Työntekemiseen liittyviä keskusteluja käydään kuitenkin esimiehen kanssa harvemmin, vaikka johtamiseen liittyvien kokemusten mukaan vastaajien mielestä esimiesten luottamus työntekijöiden ammattiosaamiseen on hyvällä tasolla. Vastauksen mukaan henkilöstö kokee, että esimiehet ymmärtävät jokseenkin myös mitä työn menestyksellinen hoitaminen vaatii. Vastausten mukaan työssä onnistumisten huomioimisessa, työstä annettavan kehittävän palautteen määrässä ja toiminnan yhteisten tavoitteiden läpinäkyvyydessä on parannettavaa. Vastaajat kokevat myös, että esimiehet pyytävät palautetta omasta toiminnastaan harvoin ja voisivat olla enemmän kiinnostuneita myös siitä, miten työntekijät haluavat kehittää omaa osaamistaan (Kuvio 10).



KUVIO 10. Johtamisen liittyvät kokemukset (n=36).

<b>LUOVU</b>	<b>VAHVISTA</b>
Ylimääräiset häiriötekijät työnteossa Työtehtävien ja vastuiden rajauksien epäselvyydet	Yhteiset arvot työnteossa Työn kehittämismahdollisuudet Yksilön vahvuuksien hyödyntäminen Johtamisen läpinäkyvyys Työn merkityksellisyyden tunnustaminen
<b>VÄHENNÄ</b>	<b>LUO</b>
Epäoleelliset työtehtävät asetettujen tavoitteiden saavuttamisen kannalta Valmiiden ratkaisujen antaminen	Työn aikatauluttaminen sopivaksi tavoitteisiin nähden Työrauha Työkalujen ja työohjeiden päivittäminen hallitusti Vastavuoroinen palautekulttuuri Aikaansaamisen väliarviointi Yksilön ammatillisen kehittymisen tukeminen Työssä onnistumisista palkitseminen

KUVIO 11. Tutkimustulosten nelikenttä (mukaillen Kim & Mauborgne 2015, 71).

Tutkimustulosten mukaan johtamisessa olisi tärkeää kertoa yrityksen tulevaisuuden tavoitteista ja suunnitelmista johtamisen läpinäkyvyyden vuoksi. Esimiehen kannattaa kannustaa työssä yksilöitä-vastavuoroisen palautekulttuuriin, jonka avulla esimies voi kehittää omaa toimintaansa ja tehdä johtamisesta vuorostaan yksilöille päin avoimempaa. Palautekulttuurin avulla voidaan tukea itseohjautuvuutta mm. edesauttaa sellaisten työympäristön olosuhteiden järjestämisestä, mikä auttaa työrauhan syntymisessä ja mahdollistaa yksilön keskittymisen yhteisten tavoitteiden kannalta oleellisiin työtehtäviin ja työn suunnitteluun. Yksilön osallistumismahdollisuuksien parantaminen ja toimintaa ohjaavien yhteisten arvojen näkyminen työssä ovat merkittäviä asioita työn kehittämisen osalta. Työn merkityksellisyyden esiintuomista voidaan lisätä yksilötasolla, mihin liittyen jatkossa olisi hyvä kiinnittää myös huomiota työstä palkitsemiseen esim. kehittymisen sekä aikaansaamisen huomioon ottavalla ja arvioivalla palautteella niin yksilön motivoinnin, kuin onnistumisien osalta kyvykkyyden kokemuksen vahvistamiseksi (Kuvio 11).

### 5.3 Kehittämistyön tuotoksen arvioinnin kuvaus

Kehittämistyön arvioinnissa keskitytään tavallisesti kolmeen alueeseen, joita ovat: panokset, muutosprosessi ja lopputuotos sekä näiden väliset suhteet. Arvioinnissa otetaan huomioon kehittämis-

työn suunnittelu, tavoitteiden selkeys ja niiden saavuttaminen, toiminnan johdonmukaisuus, menetelmät, joita on kehittämisessä käytetty sekä sitoutumista ja vuorovaikutusta. Kehittämistyön aikaansaannoksen arviotikriteerejä ovat esimerkiksi merkitsevyys, helppokäyttöisyys, toistettavuus ja yksinkertaisuus. (Ojasalo ym. 2015, 47.)

Kehittämistyön aiheen valinnan ja työn suunnittelun osalta kävin keskusteluja henkilöstöhallinnon osaston kanssa, mihin vaikutti olennaisesti haluni kehittää toimipisteiden toimintaa henkilöstön ja tarkemmin yksilön näkökulmasta. Vuorovaikutuksesta oli merkittävää hyötyä aiheen tarpeellisuuden arvioinnissa, tehtävän kehittämistyön tuotoksen valinnassa ja kehittämiskohteen mielekkääksi kokemisen kannalta. Kehittämistyöhön sitoutuminen prosessin alkuvaiheesta lähtien näkyy mm. opinnäytetyöprosessiin kuuluvien vaiheiden, kuten suunnitelman laadinnan, kirjallisten ohjaus- ja hankkeistamissopimuksen allekirjoittamisen sekä tutkimusluvan hankkimisena.

Muokattu Pilari-malli itseohjautuvuuden tukemiseksi on rakenteeltaan selkeä ja kertoo valmentavassa esimiestyössä suositeltavat, sekä toistettavat teemat yksilön kanssa käytävässä vuorovaikutuksessa. Pilari-malli sopii kehittämistyönä tuotoksen pohjaksi, koska se korostaa yksilön kanssa käytävää vuorovaikutusta, ja tukee näin ollen kehittämistyöhön valittua näkökulmaa, jonka mukaan itseohjautuvuuden tarkastelu rajataan yksilön kyvykkyyden kokemukseen. Käsitteet on pyritty pitämään yksinkertaisina ja yksiselitteisinä. Tässä halutaan ottaa huomioon kuitenkin valmentavan johtamisen peruseräite siitä, että teemojen sisällöt eivät ole valmiiksi määriteltyjä käsitteitä, vaan mallin mukaan käytävissä vuorovaikutustilanteissa otetaan työntekijän yksilölliset näkemykset ja kokemukset huomioon asiantuntijuutta kunnioittaen. Tämän jälkeen voidaan arvioida, mitä asioille voidaan tehdä. Sininen edestakainen nuoli kuvastaa vuorovaikutuksen vastavuoroisuutta esimiehen ja yksilön välillä. Vastavuoroisella vuorovaikutuksella voidaan parantaa palautekulttuuria avoimemmaksi ja läpinäkyvämmäksi, millä voidaan tehdä myös yksilön aikaansaamisen kokemuksen näkökulmasta merkittäviä ja motivoivia väliarvioita prosessin aikana. Prosessin edestakaisella nuolella halutaan kuvata myös liikkumavaraa aktiivisen vuorovaikutuksen näkökulmasta vaiheittaisessa prosessissa, prosessin lineaarisuudesta huolimatta (Liite 2).

Muokatulla Pilari-mallilla on merkitystä SYNLAB Suomella alueellisissa johtoryhmissä lähiesimiestyössä varsinkin johtamisen yhtenäistämisen osalta. Käyttöön suunnitellun mallin avulla voidaan panostaa hyvällä johtamisella henkilöstön työssä motivointiin aineettomasti, minkä myönteisiin vaikutuksiin yrityksen toiminnan kannalta kuuluvat sitoutuneisuus ja itseohjautuneisuus.

## 6 POHDINTA

### 6.1 Tutkimuksellisen kehittämistyön prosessin arviointi

Tutkimusprosessiin katsotaan kuuluvan viisi erilaista vaihetta, joita ovat ideatason, sitoutumisen, toteuttamisen, kirjoittamisen ja tiedottamisen vaiheet. Kirjoittamisen vaihe ei ole varsinaisesti omansa, koska kirjoittaminen on samanaikaisesti tutkimista, kun tutkimusprosessi etenee ideointivaiheesta lineaarisesti tiedottamisen vaiheeseen. Tutkimusprosessin viimeiseen vaiheeseen eli tiedottamiseen kuuluu yksinkertaisesti valmiin tutkimusraportin luovuttaminen toimeksiantajalle ja tutkimustuloksista tiedottaminen. Tutkimusprosessin arvioinnin suhteen on hyvä muistaa, että yksi tutkimus on osa tutkimusten jatkumoa, eikä se yksin pysty vastaamaan tutkimuksessa kohteena olevaan ongelmaan. (Vilkkä 2015, 37–57.)

Tämän tutkimuksen aiheen ja muodon valintaan vaikutti opiskeltava tutkintolinja, jossa yhdistyivät niin kehittämisen, kuin johtamisen näkökulmat. Keskustelin aiheen valinnasta myös toimeksiantajan kanssa, jolloin sain idean itseohjautuvuuden tutkimiseen. Kananen (2015, 13) kirjoittaa, että kehittämistyöt tehdään pääsääntöisesti yrityksille ja organisaatioille. Vilkan (2015, 37) mukaan tutkimustointa, joka toteutetaan työelämässä, ei voi olla riippumaton lähtökohdista, jotka ovat toimeksiantajan valitsemissa arvoissa, strategiaa tai painopistealueita yrityksen toiminnassa. Aiheeksi valitsin itseohjautuvuuden tukemisen kehittämisen, mikä koettiin tärkeäksi kehitettäväksi ominaisuudeksi toimeksiantajan organisaatiossa. Kehittämistyön toteuttamisen teoreettisista lähtökohdista kirjoitin tarkemmin aiemmassa luvussa (kts. luku 5).

Tutkimuksellisen kehittämistyön suunnittelu käynnistyi aihekuvauksen laadinnalla, minkä jälkeen tein opinnäytetyön ohjaus- ja hankkeistamissopimuksen, jossa tutkimukseen osallistuvat osapuolet eli ohjaaja ja toimeksiantaja sitoutuivat tutkimusprosessiin. Tuolloin oli selvää, että kehittämistyön tuotoksena olisi laatia itseohjautuvuuden tukemisen malli. Tarvitsin kuitenkin vielä rajata ja tarkentaa tutkimuksellisen kehittämistyön aihetta ennen varsinaisen työsuunnitelman tekemistä. Tutkittavaa ilmiötä voidaan lähestyä monesta eri näkökulmasta, koska yksittäinen ilmiö kuuluu osana suurempaan kokonaisuuteen, johon kytkeytyy eri toimintoja (Kananen 2015, 13). Itseohjautuvuuden teoriaan (SDT) perehtymisen kautta, rajasin itseohjautuvuuden näkökulman kyvykkyyden kokemukseen, minkä jälkeen oli luontevaa valita tutkimusaiheen rinnalle tarkasteluun valmentava johtaminen.

Tutkimussuunnitelma ohjaa työn etenemistä ja sen tekeminen kuuluu ensimmäisiin toimenpiteisiin ennen tutkimusprosessin käynnistämistä (Kananen 2015, 16). Tutkimussuunnitelma kuuluu tutkimusprosessin näkökulmasta sitoutumisvaiheeseen (Vilkkä 2015, 50). Suunnitelman laadinnassa tutkimuksellisen kehittämistyön tavoite oli alusta alkaen selkeä, mutta sen tarkoitus tarkentui lopulliseen muotoonsa vasta tutkimuksellisen osuuden suorittamisen jälkeen. Tähän vaikutti epävarmuus, voisinko tämän tutkimuksen perusteella luoda uutta ja teoreettisesti pätevää mallia itseohjautuvuu-

den tukemiseen. Ajatteluani ohjasi tieteen kehittymiselle ominainen tavoite. Tieteen ylevän tavoitteen mukaan tutkimuksen kuuluksi tuottaa uutta ja kehittää asioita yhteiskunnassa eteenpäin, vaikkakin graduissa tähän tavoitteeseen ei päästä usein (Kananen 2015, 17). Vilka (2015, 37) kirjoittaa, että työelämään liittyvien tutkimusaiheiden on saatava alkunsa siihen liittyvistä mielenkiinnon kohteista ja käytännöistä, minkä tavoitteena on saada suoraan hyötyä työelämän toimintaan ja kehittämiseen. Ojasalon ym. (2015, 49) mukaan kehittämistyössä käy hyvin usein niin, että alkuperäinen aihe muuttuu täsmällisemmäksi ja ajankohtaisemmaksi prosessin edetessä.

Tutkimuksellisen kehittämistyön raportointipohja oli alun perin mukautettu, jolloin aloitin teorian hankkimisen ja kirjoittamisen viitekehyksen mukaisesti. Hankin teorian tietoa aihealueeseen liittyvistä viimevuosina julkaistuista kirjoista, joilla oli suuri merkitys kehittämistyöhön valittuihin teoreettisiin malleihin ja näkökulmiin. Ojasalon ym. (2015, 30) mukaan kansainvälisistä lehdistä löytyvät tutkimusartikkelit ovat tieteellisen tutkimuksen kannalta parhaimpia ja kirjoja luotettavampia lähteitä. Tässä kehittämistyössä käytetyt tutkimusartikkelit ovat pääsääntöisesti kansainvälisiä tutkimusartikkeleita. Teorian pohjalta aloin miettimään tutkimuksen kohderyhmän tavoittamisen ja suunnitellun aikataulun kannalta sopivinta tutkimusmenetelmää.

Aikataulullisesti työ eteni kokonaisuutena alun perin ajateltua joustavammin, vaikka suoritin tutkimuksellisen osuuden syksyllä ennalta suunniteltuna ajankohtana kesälomakauden loppupuolella. Hirsjärven ym. (2007, 199) mukaan on syytä harkita tarkkaan, milloin kysely kannattaa lähettää tutkittaville. Kyselytutkimuksesta sain aineiston keruumenetelmälle tyypillisen vastausprosentin ja vastausten keräämisessä noudatin saatekirjeessä ilmoitettua vastausaikaa, enkä näin ollen kokenut, että kyselytutkimukseen vastaamatta jättäneitä olisi ollut tarpeen muistuttaa vastaamisesta tai karhuamaan vastauksia. Kehittäjän tai tutkijan haasteena on miettiä työelämässä pakottamisen ja suosittelun rajaa johtuen siitä, että kehittämistyössä oletetaan, että henkilöstö osallistuu toimintojen kehittämiseen yrityksessä (Ojasalo ym. 2015, 49). Kyselytutkimuksen suorittamisen jälkeen tutkimusaineiston taulukointi ja analysointi sujui käytetyn tutkimusmenetelmän ansiosta nopeasti. Tutkimusraportin sisällysluettelo muokkautui tutkimukselliselle kehittämistyölle tyypilliseen muotoonsa toteuttamisvaiheen eli tutkimusaineiston analysoinnin ja raportoinnin yhteydessä. Tällä ei ollut kuitenkaan suurta vaikutusta jo tutkimussuunnitelmassa alun perin suunniteltuun kirjallisen tutkimusraportin sisältöön ja rakenteeseen.

## 6.2 Eettisyys ja luotettavuus

Tutkimuseettisen neuvottelulautakunnan (2012, 5–6) mukaan ohje hyvästä tieteellisestä käytännöstä (responsible conduct of research), antaa mallin tutkimuksen harjoittajille hyvästä tieteen käytännöstä, jota noudattamalla tutkimuksen tulokset ovat luotettavia, ja eettisesti tutkimuksen voidaan sanoa oleva luotettava sekä hyväksyttävä. Työelämälähtöisessä kehittämistyössä tavoitteet tulee asettaa korkean moraalin mukaisesti sekä työ tulee tehdä huolellisesti, rehellisesti ja tarkkaavai-

suutta noudattaen. Seurausten tulee olla hyödyllisiä käytännön näkökulmasta. Tutkimuksellisen kehittämistyön eettiset säännöt ovat peräisin niin yritysmaailmasta, kuin tieteen tekemisestäkin. (Ojasalo ym. 2015, 48.) Tutkimuseettisen neuvottelulautakunnan (2012, 6) mukaan hyvän tieteellisen käytännön lähtökohtiin kuuluu se, että tutkija arvostaa muiden tutkijoiden tekemää työtä ja saavutuksia viittaamalla niihin asiankuuluvalla tavalla antamalla tutkimuksille niiden kuuluvan merkityksen ja arvon. Olen huomioinut, että opinnäytetyön raportissa käytettyihin lähteisiin on viitattu asianmukaisesti.

Ihmisarvon kunnioittaminen kuuluu olennaisesti osana hyvään tieteelliseen käytäntöön. Ihmisarvon kunnioittamisella tarkoitetaan ihmisen itsemääräämisoikeutta, mikä tarkoittaa tutkimukseen osallistumisen kannalta vapaaehtoisuutta. Lisäksi tässä on huomioitava se, miten suostumus hankitaan, millaisia ovat riskit tutkimukseen osallistumisessa ja millaista tietoa henkilöille annetaan. Useimmiten tutkimukseen osallistuvilta henkilöiltä tarvitaan suostumus (informed consent), jossa perehtyneisyys eli informed tarkoittaa tärkeitten näkökohtien nostamista esille siitä, mitä tulee tapahtumaan tutkimuksen edetessä niin, että tutkimushenkilö ymmärtää saamansa informaation. Consent eli suostumus edellyttää ja tarkoittaa sitä, että tutkimushenkilö on kykenevä tekemään arvioiteja rationaalisesti ja kypsästi, ja että suostumus osallistumisesta on vapaaehtoista eli pakottamisesta vapaata. (Hirsjärvi ym. 2007, 25.)

En käyttänyt tietosuojailmoitusta tutkimuksessa. Hirsjärven ym. (2007, 191) mukaan henkilörekisterin käyttö on luvanvaraista toimintaa, mikä tulee ottaa huomioon varsinkin postikyselyä suunniteltaessa. Tutkimuksessa en kerännyt vastaajia yksilöiviä tietoja ja verkkokyselyn lähettämiseen käytin organisaation sisäistä työsähköpostia ja työsähköpostiosoitteita teknisesti niin, että sähköpostin vastaanottaja ei nähnyt keille kaikille viestin olin lähettänyt. Näin ollen ylimääräistä henkilötietorekisteriä päässyt syntymään. Tutkimusmenetelmän valinnassa tulee huomioida eettisyyden kannalta se, että menettelyt eivät luokkaa tutkittavien identiteettiä tai yksityisyyttä (Hirsjärvi ym. 2007, 181). Anonymisointityön helpottamisen kannalta kannattaa jo tutkimuksen suunnittelussa muistaa välttää tutkimuksen suhteen merkityksettömien, yksityiskohtaisten tai olettamattomien tietojen keräämistä, sekä punnita sitä, mitä ja miten tarkkoja taustatietoja henkilöstä tutkimuksessa tarvitaan (Aineistonhallinnan käsikirja 2019). Kohderyhmältä on mahdollista saada rehellisiä vastauksia varsinkin silloin, kun heidän nimettömyytensä varmistetaan eikä vastaajia yksilöidä (Ojasalo ym. 2015, 48). Kyselytutkimukseen osallistuminen oli vapaaehtoista ja ilmoitin tämän myös saatekirjeessä. Saatekirjeessä halusin korostaa vastausten anonymiyyttä ja helpottaa vastaamista, mihin viittaan maininnalla ” Tulokset esitetään ryhmätasolla, eikä yksittäiset vastaukset ole tunnistettavissa” (Liite 1).

Saatekirjeessä kerron lyhyesti tutkimuksesta ja sen tarpeellisuudesta kohdeorganisaatiossa sekä siitä, että tutkimuksen toteutukseen olin saanut asianmukaisen luvan. Tutkimuseettisesti ajateltuna tutkimukselle on hankittava tarvittavat luvat hyvää tieteellistä käytäntöä noudattaen (Tutkimuseettinen neuvottelulautakunta 2012, 6). Tällä pyrin perustelemaan tutkimuksen tarpeellisuutta, motiivoida vastaamaan ja vähentää myös vastauksien katoa. Hirsjärven ym. (2007, 191) mukaan katoon

vaikuttaa tutkimuksen aihepiiri ja vastaajajoukon suuruus. Kohdensin kyselytutkimuksen kaikille organisaation asiakasrajapinnassa työskenteleville toimipisteiden näytteenottotyötä tekeville hoitajille ja röntgenhoitajille. Kyselystä saatu vastausprosentti 34 % on tilastollisesti valitulle tutkimusmenetelmälle tyypillinen. En halunnut rajata kohderyhmästä kyselytutkimuksen kohdentamiseen edustavaa otosta, vaan valintaani ohjasi asiakasrajapinnassa työskentelevien toimipisteiden valtakunnallinen organisaatorakenne ja toimipistekohtaiset pienet henkilöstömäärät. Valikoimattomille joukoille kohdennetuissa kyselytutkimuksissa vastausprosentti on yleensä 30–40 % luokkaa (Hirsjärvi ym. 2007, 191).

Koska kyselytutkimukseen osallistunutta asiakasrajapinnassa työskentelevää vastaajajoukkoa kokonaistutkimuksessa voidaan kuvata homogeeniseksi, saattaa homogeenisuudella olla edustavuuden kannalta positiivinen vaikutus tutkimustulosten ulkoiseen validiteettiin eli yleistettävyyteen. Tutkimustulokset ovat yleistettävissä otoksesta kohderyhmään, jos tutkimukseen otettavat henkilöt ovat edustavia (Kananen 2015, 116). Tässä tutkimuksessa tulosten yleistettävyyteen vaikuttaa selkeästi itseohjautuvuuden kehittymisen mahdollisuudet ominaisuutena niin yksilö-, kuin organisaatiotasolla, mikä aiheuttaisi haastetta erityisesti rehabiliteetin osalta, jos tutkimus uusittaisiin. Tulosten yleistävyydelle ongelmallista on usein ilmiön muuttuminen varsinkin ihmistieteissä, mikä voi näkyä myös uusintatutkimuksesta saaduissa tutkimustuloksissa rehabiliteetin, eli pysyvyyden varmistamiseksi (Kananen 2015, 119).

Kanasen (2015, 119) mukaan tutkimuksen sisältövaliditeetin onnistumiseen vaikuttaa käsitettä ilmentävien osoittimien eli indikaattorien onnistunut määrittely. Kyselytutkimuksen väittämät muodostettiin olemassa olevan teorian pohjalta ja standardoidun kyselyn mukaisesti käytettiin mittaria, jossa asiat kysyttiin kaikilta samalla tavalla. Sisältövaliditeettia eli rakenne- ja käsitevaliditeettia mitataan sillä, tavoittaako mittari mitattavan muuttuja tai asian käsitteen eli todellisen ilmiön (Kananen 2015, 118). Tutkimuksessa käytetyn kyselylomakkeen mittarin haasteena sisäisen validiteetin onnistumisen kannalta voidaan kuitenkin pitää indikaattorien riittämätöntä määrittelyä. Tämän mukaan kyselylomake olisi voinut sisältää väittämien teemoista kertovat väliotsikot ja kyselylomake olisi voinut olla laajempi. Kyselytutkimuksen toteuttamisessa halusin huomioida keskimääräisen vastausajan, johon kyselylomakkeen pituudella olisi ollut vaikutusta. Hirsjärven ym. (2007, 198) mukaan kyselylomakkeen teossa on harkittava kysymysten määrää ja tarkistaa, miten pitkä kyselylomakkeesta tulee, sekä muistaa, että esimerkiksi postikyselyissä kyselylomake pitäisi pystyä täyttämään ajallisesti noin 15 minuutissa.

Kyselytutkimukselle tyypillisiä heikkouksia ovat aineiston pinnallisuuden ja tutkimuksen teoreettisuuden näkökulmista mm. se, että ei ole varmuutta, miten tunnollisesti vastaajat ovat suhtautuneet tai miten rehellisesti he ovat vastanneet kyselytutkimukseen. Ei voida myöskään tietää miten onnistuneita annetut vastausvaihtoehdot. Vahvuuksina kyselytutkimuksessa pidetään sitä, että sen avulla tutkimukseen on mahdollista saada mukaan paljon henkilöitä, mikä mahdollistaa tutkijalle aikataulun



ja mahdollisten kustannusten tarkan arvioinnin. Toisaalta myös kyselytutkimuksen tulokset on mahdollista analysoida yksityiskohtaisesti ja muodostaa tilastolliseen raportoitavaan muotoon tietokoneen avulla, eikä tutkijan tarvitse kehitellä uusia tapoja aineiston analysointiin. (Hirsjärvi ym. 2007, 190–191.)

Aineistohallinnan käsikirjan (2019) mukaan tutkimusaineistolle on suositeltavaa tehdä oma hakemisto, jolle mm. tutkimuksen datatiedostot ja kuvailutiedot tallennetaan ja nimetään loogisesti. Tiedostojen käyttöoikeudet kannattaa huomioida, jos tiedostot tallennetaan työaseman sijasta palvelimelle. Tutkimusaineiston on syytä olla varmuuskopioitu, jotta riski aineiston tuhoutumisesta tai häviämisestä on minimoitu. On suositeltavaa säilyttää erilliset työ- ja varmuuskopiot aineistotiedostoista. Kun tutkimusaineiston käyttötarve päättyy, on huolehdittava aineistotiedostoja ja tietojärjestelmien käytön yhteydessä syntyviä väliaikaistiedostoja koskevien tietojen poistamisesta. (Aineistohallinnan käsikirja 2019.) Säilytin saadun sähköisen tutkimusaineiston tutkimuksen teon aikana hallitusti. Työkopio aineistosta sijaitsi omalla palvelimella ja varmuuskopion tiedostot omalla ulkoisella muistitikulla. Hävitin tutkimusaineiston kokonaisuudessaan sen tarkoituksenmukaisen käytön jälkeen niin Webropol- ohjelmistosta, kuin tietokoneelta ja muistitikulta.

### 6.3 Hyödynnettävyys ja kehittämisideat

Tällä tutkimuksellisella kehittämistyöllä voidaan lisätä esimiesten ja johtajien tietämystä henkilöstön näkökulmasta valmentavan johtamisen tukevasta merkityksestä itseohjautuvuuden ylläpitämisessä ja parantamisessa. Kehitettyä valmentavan johtamisen Pilari-mallia voidaan käyttää arjessa johtamisen työkaluna valtakunnallisesti organisaation alueellisessa lähiesimiestyössä, mikä yhtenäistäisi johtamista organisaatiossa. Mallia voidaan käyttää apuna jatkossa esimerkiksi organisaation sisäisissä esimieskoulutuksissa tai osana koulutusten suunnittelua sekä johdon ja henkilöstön välisen viestinnän kehittämisessä. Työkaluna malli voi auttaa luottamuksen ja vastavuoroisen palautekulttuurin kehittymistä työntekijöiden ja lähiesimiesten välillä, millä voidaan tukea työntekijöiden kokemaa kyvykkyyttä ja itseohjautuvuutta ja tehdä johtamisesta läpinäkyvämpää etenkin muutostilanteissa. Tukenemisella voidaan tarkoittaa käytännössä sitä, että esimies osoittaa johtamisessa ymmärrystä ja arvostusta huomioiden työntekijän yksilöllisiä kokemukset jatkuvasta kehitymisestä ja oppimisesta, työssä näkyvästä työn hallinnasta eli yksilön osaamisesta ja potentiaalista, sekä yksilön työssä aikaansaamista ja työssä onnistumisista, mikä näkyy varsinkin yrityksen liiketoiminnassa eli menestyksessä.

Muokattua Pilari-mallia voitaisiin jatkokehittää tulevaisuudessa koskemaan tiimejä sekä niiden ja esimiesten välistä vuorovaikutusta esimerkiksi tiimipalaverissa. Tämä edellyttäisi valmentavassa johtamisessa käytettävän muokatun Pilari- mallin käyttökokemusten kartoittamista myöhemmin niin henkilöstön, kuin esimiesten näkökulmista. Malli voi auttaa tulevaisuudessa myös ideoimaan yleisesti johtamisessa käytettävien työkalujen ja yhteisen toimintatapojen käytön suunnittelua. Tällä voitaisiin

tarkoittaa yksilön kyvykkyyden näkökulmasta esimerkiksi säännöllisten osaamiskartoitusten käyttöönottoa uuden työntekijän perehdyttämisen sekä kokeneen työntekijän jatkokoulutautumisen tarpeitten arvioinnissa. Mallia voisi hyödyntää jatkossa myös alueellisen esimiestyön arvioinnissa ja verrata tuloksia johtamisen yhtenäistämisen sekä työntekijöiden tasavertaisuuden näkökulmista Suomessa valtakunnallisesti.

## LÄHTEET JA TUOTETUT AINEISTOT

- AALTONEN, Tapio, AHONEN, Pirjo ja SAHIMAA, Jaakko 2020. Johda merkitystä. Helsinki: Alma Talent.
- AALTONEN, Tapio, KIRJAVAINEN, Paula ja PITKÄNEN, Eeva 2014. Kutsumusjohtaja. Helsinki: Talentum.
- AALTO-SETÄLÄ, Pauli 2018. Häiriö. Helsinki: Alma Talent.
- AARNIKOIVU, Henrietta 2010. Työelämätaidot- menesty ja voi hyvin. Helsinki: Talentum Media.
- AHLROTH, Minea ja HAVUNEN, Risto 2015. Pomo puun ja kuoren välissä. Helsinki: Talentum.
- AINEISTONHALLINNAN KÄSIKIRJA [verkkajulkaisu] 2019. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietokanto [ylläpitäjä ja tuottaja]. <<https://www.fsd.tuni.fi/aineistonhallinta/>>. urn:nbn:fi:fsd:V-201504200001 (Viitattu 20.04.2020.)
- ARO, Antti 2018. Työilmapiiri kuntoon. Helsinki: Alma Talent.
- CUMMINGS, Greta, HEWKO, Sarah, WANG, Mengzhe, WONG, Carol, SPENCE LASCHINGER, Heather ja ESTABROOKS, Carole 2018. Impact of managers` Coaching Conversations on staff knowledge use and performance in long-term care settings. *Worldviews on evidence-based nursing* 15(1), 62–71.
- DAGENAIS-DESMARAIS, Véronique, LECLERC, Jean-Simon ja LONDEI-SHORTALL, Jessica 2018. The relationship between employee motivation and psychological health at work: A chicken-and-egg situation? *Work & Stress (WORK STRESS)* 32(2), 147–167.
- DAY, Helen 2014. Engaging staff to deliver compassionate care and reduce harm. *British Journal of Nursing* 23(18), 974–980.
- DIMAS, Isabel, LOURENÇO, Paulo ja REBELO, Teresa 2016. The effects on team emotions and team effectiveness of coaching in interprofessional health and social care teams. *Journal of interprofessional care* 30(4), 416–422.
- GALLETTA, Maura, PORTOGHESE, Igor, PILI, Sergio, FRANCESCA PIAZZA, Maria ja CAMPAGNA, Marcello 2016. The effect of work motivation on a sample of nurses in an Italian healthcare setting. *Work (WORK)* 54(2), 451–460.
- GRAHAM, Ross ja BEUTHIN, Rosanne 2018. Exploring the effectiveness of multisource feedback and coaching with nurse practitioners. *Nursing leadership* 31(1), 50–59.
- HAVERMANS, Bo, BOOT, Cecile, HOUTMAN, Irene, BROUWERS, Evelien, ANEMA, Johannes ja BEEK, Allard 2017. The role of autonomy and social support in the relation between psychosocial safety climate and stress in health care workers. *BMC Public Health* 17(1), 1–7.
- HILTUNEN, Arto 2015. Johtamisesta. Helsinki: Talentum.
- HILTUNEN, Arto 2014. Johtamisen taito. Helsinki: Talentum.

- HIRSJÄRVI, Sirkka, REMES, Pirkko ja SAJAVAARA, Paula 2007. Tutki ja kirjoita. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.
- HULKKONEN, Vesa 2016. Yhdentävä johtajuus: esimiestyö tänään ja huomenna. Helsinki: Melior Oy.
- HUTTUNEN, Timo 2018. Johdetaan yhdessä: hypeä vai työpaikan todellisuutta. Helsinki: Kauppa-kamari.
- JUUTI, Pauli 2016. Johtamisen kehittäminen. Jyväskylä: PS-kustannus.
- JÄRVINEN, Pekka 2020. Miten johtaa ihmistä: 102 ohjetta esimiehelle. Helsinki: Alma Talent.
- JÄRVINEN, Pekka 2008. Menestyvän työyhteisön pelisäännöt. Helsinki: WSOYpro.
- JÄRVINEN, Pekka 2014. Esimiestyö ongelmatilanteissa. Helsinki: Talentum.
- KANANEN, Jorma 2015. Kehittämistutkimuksen kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylän ammatti-korkeakoulu. Jyväskylä.
- KAUHANEN, Juhani 2012. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki: WSOYpro.
- KIM, W. Chan & MAUBORGNE, Renee. 2015. Sinisen meren strategia. Helsinki: Talentum.
- KUBIK-HUCH RA, KLAGHOFER, R, RÖMPLER, M; WEBER, A, WEBER, A. ja BUDDERBERG-FISCHER, B 2010. Workplace experience of radiographers: impact of structural and interpersonal interventions. European Radiology (EUR RADIOL) 20(2), 377–384.
- KUUSELA, Sari 2013. Esimiehen vuorovaikutustaidot. Helsinki: Sanoma Pro.
- KUPIAS, Päivi, PELTOLA, Raija ja SALORANTA, Paula 2013. Onnistu palautteessa. Helsinki: WSOYpro.
- LANGE, Ira ja JÄRVINEN, Kati 2019. Pelko pois: kohti rohkeaa johtamista. Helsinki: Alma Talent.
- LEPPÄNEN, Makke ja RAUHALA, Ilona 2012. Johda ihmistä, psykologiaa johtajille. Helsinki: Talen-tum.
- LUUKKA, Panu 2019. Yrityskulttuuri on kuningas. Helsinki: Alma Talent.
- MCCABE, T. J ja SAMBROOK, Sally 2014. The antecedents, attributes and consequences of trust among nurses and nurse managers: A concept analysis. International Journal of Nursing Studies. 51(5), 815–827.
- MANKA, Marja-Liisa 2015. Stressikirja. Helsinki: Talentum.
- MARKKANEN, Mikko 2009. Onnistu rekrytointihaastattelijana. Helsinki: WSOYpro.
- MARTELA, Frank ja JARENKO, Karoliina 2017. Draivi: voiko sisäistä motivaatiota johtaa. Helsinki: Alma Talent.
- MARTELA, Frank ja JARENKO, Karoliina 2017. Itseohjautuvuus: miten organisoitua tulevaisuudessa. Helsinki: Alma Talent.

MAYOR, Päivi ja RISKU, Marjo 2015. Opas yksilölliseen motivointiin. Helsinki: Talentum.

NARAYANASAMY, Aru ja PENNEY, Vivian 2014. Coaching to promote professional development in nursing practice. *British Journal of Nursing*. 23(11), 568–573.

NUMMENMAA, Lauri, HOLOPAINEN, Martti ja PULKKINEN, Pekka 2014. Tilastollisten menetelmien perusteet. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

OJASALO, Katri, MOILANEN, Teemu ja RITALAHTI, Jarmo 2015. Kehittämistyön menetelmät: uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

PARPPEI, Ria 2018. Tee, toimi, saa aikaan: kehitä ja johda toimeenpanoa. Helsinki: Alma Talent.

PELLINEN, Jukka 2017. Talousjohtaminen. Helsinki: Alma.

PIHA, Kirsi 2017. Konflikti päivässä: kulttuuri ratkaisee yrityksen kohtalon. Helsinki: Alma Talent.

RATSULA, Niina 2016. Compliance: eettinen ja vastuullinen liiketoiminta. Helsinki: Talentum.

RAUHALA, Ilona, LEPPÄNEN, Makke ja HEIKKILÄ, Annamari 2013. Pääasia- organisaation psykologinen pääoma. Helsinki: Talentum.

RISTIKANGAS, Marjo-Riitta ja GRÜNBAUM, Leni 2016. Valmentava esimies. Helsinki: Talentum.

RISTIKANGAS, Marjo-Riitta ja RISTIKANGAS, Vesa 2013. Valmentava johtajuus. Helsinki: Talentum.

RÄSÄNEN, Marjo ja NYFORS, Hanna 2014. Hoitotyön johtamiskompetenssi ja sen vaikutukset lähi-johtamiseen. Tampereen ammattikorkeakoulu: Sosiaali- ja terveysministeriö Premissi: terveys- ja sosiaalialan johtamisen erikoisjulkaisu 2014 9(5), 52–59.

SALONEN, Eveliina 2017. Intuitio ja tunteet johtamisen ytimessä. Helsinki: Alma Talent.

SAVASPURO, Miia 2019. Itseohjautuvuus tuli työpaikoille, mutta kukaan ei kertonut, miten sellainen ollaan. Helsinki: Alma Talent.

SCHMITT, Antje, HARTOG, Deanne ja BELSCHAK, Frank 2016. Transformational leadership and proactive work behaviour: A moderated mediation model including work engagement and job strain. *Journal of Occupational & Organizational Psychology* 89(3), 588–610.

SCOTT, Julia, SIMPSON, Beverley, SKELTON-GREEN, Judith ja MUNRO, Sue 2018. Building Healthcare Leadership Capacity: Strategy, Insights and Reflections. *Nursing Leadership* 31(4), 10–21.

SEKKI, Antti ja NIEMI, Mika 2016. Menesty yrittäjänä: 68 käytännön ohjetta. Helsinki: Talentum.

SHERMAN, Rose & COHN, Tanya. 2016. Improving your coaching skills. *American Nurse Today*. Volume 11, Issue 5, May: 28–31.

SURAKKA, Tarja 2018. Eläköön johtajuus- pomottaminen on kuollut. Espoo: Decanet Oy.

SUTINEN, Mika ja KUITUNEN, Mikko 2018. Mahtava moka: uskalla, opi ja menesty. Helsinki: Alma Talent.

TIILILÄ, Maarit 2016. Innosta onnistumaan- yhdessä! Helsinki: Kauppakamari.

TOIKKO, Timo ja RANTANEN, Teemu 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. [Viitattu 2020-04-20] Saatavissa: [https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/100802/Toikko\\_Rantanen\\_Tutkimuksellinen\\_kehittamistoiminta.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/100802/Toikko_Rantanen_Tutkimuksellinen_kehittamistoiminta.pdf?sequence=1&isAllowed=y).

TRÉPANIÉ, Sarah-Geneviève, FOREST, Jacques, FERNET, Claude ja AUSTIN, Stéphanie 2015. On the psychological and motivational processes linking job characteristics to employee functioning: Insights from self-determination theory. *Work and stress (WORK STRESS)* 29(3), 286–305.

TUTKIMUSEETTINEN NEUVOTTELULAUTAKUNTA (TENK) 2012. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. [Viitattu 2020-04-20] Saatavissa: [https://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK\\_ohje\\_2012.pdf](https://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf).

TÖRMÄLÄ, Ville, MARKKANEN, Jari ja KADENIUS, Tero 2015. Uusi ajattelu- uusi johtaminen. Saarijärvi: Offset Oy.

VALO, Maarit ja ANTIKAINEN, Elina 2013. Flow`n kokeminen työtiimissä. Jyväskylän yliopisto, Viestintätieteiden laitos Imatran kaupunki, Hyvinvointipalvelut Premissi: terveys- ja sosiaalialan johtamisen erikoisjulkaisu 2013 8(3), 52–58.

VESTERINEN, Soili, SUHONEN, Marjo, ISOLA, Arja, PAASIVAARA, Leena ja LAUKKALA, Helena 2013. Nurse Manager` Perceptions Related to Their Leadership Styles, Knowledge, and Skills in These Areas- A Viewpoint: Case of Health Centre Wards in Finland. *ISRN Nursing*. [Viitattu 2019-12-19.] Saatavissa: <https://www.hindawi.com/journals/isrn/2013/951456/>.

VILKKA, Hanna 2015. Tutki ja kehitä. Jyväskylä: PS-kustannus.

VUORINEN, Tero 2013. Strategiakirja: 20 työkalua. Helsinki: Talentum.

## LIITE 1: KYSELYLOMAKE

HYVÄ VASTAANOTTAJA

Olen ylemmän AMK-tutkinnon opiskelija Savonia-Ammattikorkeakoulussa Kuopiossa ja teen opinnäytetyötä organisaatiossamme itseohjautuvuutta tukevasta johtamisesta.

Itseohjautuvuus on tärkeä yksilön ominaisuus, joka on nykyään edellytys ja trendisana yrityksille, jotka haluavat menestyä nopeasti muuttuvissa tilanteissa (Martela ym.2017, 30; Savaspuro 2019, 12). Itseohjautuvuuskin tarvitsee hyvää johtamista, joten tämän tutkimuksen avulla johtamista voidaan yhtenäistää ja kehittää organisaatiossamme itseohjautuvuutta tukevaan suuntaan.

Tämä tutkimus toteutetaan kyselytutkimuksena, johon kutsun Teidät osallistumaan.

Kyselyyn on saatu asianmukainen lupa. Kyselyn vastaukset käsitellään luottamuksellisesti ja nimettömästi. Tulokset esitetään ryhmätasolla, eikä yksittäiset vastaukset ole tunnistettavissa.

Toivon, että vastaatte kyselyyn, koska jokainen vastaus on arvokas.

Kysely on lyhyt ja vastaaminen vie noin 5–10 minuuttia.

Pyytäisin vastaamaan kyselyyn mahdollisimman pian, kuitenkin viimeistään 20.9.2019 mennessä.

Kiitos arvokkaista vastauksistanne jo etukäteen.

-Mirka-Maria Gråsten

Linkki kyselyyn

<https://link.webpolsurveys.com/S/72C8201EF58AB38D>

## Kyselylomake

1. Ota kantaa tähänastisten omien kokemusten pohjalta seuraaviin väittämiin: \*

	täysin eri mieltä	jonkin verran eri mieltä	en samaa enkä eri mieltä	lähes samaa mieltä	täysin samaa mieltä
minulla on riittävä osaaminen vaadittaviin työtehtäviin *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
selviän työssä esiintyvistä haasteista *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
olen työssäni oma-aloitteinen *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
hallitsen kaikki minulle kuuluvat työtehtävät *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
voin saavuttaa työlleni asetetut tavoitteet *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
minulla on mahdollisuus osallistua koulutuksiin *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
tunnen että kehityn työssäni *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
voin luottaa harkintakykyyni päätösten teossa *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
saan työssäni aikaan hyviä tuloksia *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
saan keskittyä rauhassa työtehtävieni tekemiseen *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ennakoin tulevaa työtä *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
asetan työlleni omia tavoitteita *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
voin kehittää työtä vastaamaan paremmin tarkoitusta *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
työni on aikataulutettu oikein tavoitteisiin nähden *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
nautin työtehtävien haasteellisuudesta *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
työkalut, joita käytän päivittäisessä työssä ovat toimivat *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
tunnen olevani vastuussa tekemistäni valinnoista työssä *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



2. Valitse seuraaviin väittämiin paras mielipide omien kokemuksiesi pohjalta:

\*

	täysin eri mieltä	jonkin verran eri mieltä	en samaa enkä eri mieltä	lähes samaa mieltä	täysin samaa mieltä
toiminnanyhteiset tavoitteet on määritelty selkeästi oman työn toteuttamisen kannalta *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
yrittäjän arvot näkyvät päivittäisessä työssä *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
yrittäjän arvot ohjaavat omaa toimintaani *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
tunnen saavani vaikuttaa työn sisältöön eli miten ja milloin asioita tehdään *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
saan yhteisistä työohjeista tarvittavan avun työlle *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
voin tehdä työssäni itsenäisiä päätöksiä *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
annan palautetta tehdystä työstä työkaverille *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
nykyisen työympäristön olosuhteet mahdollistavat suoriutumisen työtehtävistä parhaiten *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
tunnen että työni on minulle mielekästä *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
tunnen auttavani kollegoita ja työkavereita työssäni *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
tunnen että työni menestyksellisestä hoitamisesta on hyötyä myös yritykselle *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

3. Arvioi omien kokemuksiesi pohjalta, kuinka toistuvia seuraavat asiat ovat?

\*

	erittäin usein	melko usein	melko harvoin	todella harvoin	en osaa sanoa
käyn henkilökohtaisia keskusteluja esimieheni kanssa työn tekemiseen liittyen *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
tunnen että esimieheni luottaa ammatilliseen osaamiseeni *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	erittäin usein	melko usein	melko harvoin	todella harvoin	en osaa sanoa
yhteisistä toiminnan tavoitteista ja suunnitelmista kerrotaan avoimesti *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
saan kehittäväää palautetta tehdystä työstä *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
esimieheni ymmärtää mitä työni menestyksellinen hoitaminen vaatii *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
esimieheni huomioi onnistumiseni työssä *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
esimieheni pyytää palautetta omasta toiminnastaan *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
esimieheni on kiinnostunut siitä, miten haluan kehittää osaamistani *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

4. Ota kantaa tähänastisten kokemuksiesi pohjalta seuraaviin väittämiin: \*

	täysin eri mieltä	jonkin verran eri mieltä	en samaa enkä eri mieltä	lähes samaa mieltä	täysin samaa mieltä
esimieheltäni saa tarvittaessa tukea työn tekemiseen *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
esimieheni kuuluu tehdä suurimmat päätökset työtäni koskien *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
esimieheni ehdottaa työn tekemiseen valmiita ratkaisuja *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
työni on valmiiksi aikataulutettua *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
esimieheni antaa minulle vastuuta *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
esimieheni hyödyntää vahvuuksiani työtehtävien suunnittelussa *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
työtä suunnitellaanyhdessä esimiehen kanssa yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## LIITE 2: VALMENTAVAN JOHTAMISEN MUOKATTU PILARI-MALLI ITSEOHJAUTUVUUDEN TUKEMISEEN

