



Valmentavan johtamisen toimintamalli vuokra- työntekijöiden mahdollisuuksien parantami- seen tehdä töitä Yritys X:ssä

Ismo Jormanainen

Laurea-ammattikorkeakoulu

**Valmentavan johtamisen toimintamalli vuokratyöntekijöiden
mahdollisuuksien parantamiseen tehdä töitä Yritys X:ssä**

Ismo Jormanainen
Liiketalouden koulutus
Opinnäytetyö
Lokakuu, 2022

Ismo Jormanainen

Valmentavan johtamisen toimintamalli vuokratyöntekijöiden mahdollisuuksien parantamiseen tehdä töitä Yritys X:ssä

Vuosi

2022

Sivumäärä

103

Terveydenhuoltoalan työvoimapula on pahentunut selvästi vuodesta 2016 lähtien. Alalla on rekrytointi- ja alanvaihtamishaasteita. Myös johtaminen on murroksessa, sillä alalla työskentelee useampi sukupolvi erilaisine johtamisodotuksineen. Tämän lisäksi työn tekemisen muodoissa on tapahtunut siirtymää kohti keikkataloutta. Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää, kuinka valmentavan johtamisen keinoin voitaisiin vaikuttaa terveydenhuoltoalan vuokratyöntekijöiden potentiaaliin tehdä töitä henkilöstövuokrausyritys X:ssä. Opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää valmentavan johtamisen toimintamalli, jonka avulla vuokratyötä välittävä Yritys X parantaa vuokratyöntekijöiden mahdollisuuksia tehdä töitä terveydenhuoltoalalla vuokratyössä.

Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys rakentui vuokratyön, johtamisen ja valmentavan johtamisen ympärille. Opinnäytetyö oli laadullinen tutkimus, joka toteutettiin ryhmähaastattelulla Yritys X:n kautta työskenteleviä terveydenhuoltoalan vuokratyöntekijöitä. Opinnäytetyötä varten haastateltiin kahta vuokratyöntekijöistä koostunutta ryhmää. Tutkimusaineisto analysoitiin induktiivisen sisällönanalyysin mukaisesti. Sisällönanalyysin perusteella aineistosta muodostettiin neljä pääluokkaa, joiden perusteella tutkimustulokset raportoitiin. Tutkimustulokset osoittivat, että vuokratyön tekemiseen vaaditaan terveydenhuoltoalalla vuokratyöntekijöiltä resilienssiä. Vuokratyötä tehdään useasta syystä kuten lisäansioiden ja ammattitaidon ylläpitämisen takia. Vuokratyön tekemistä on tukenut arvostuksen nousu vuokratyötä kohtaan. Sen sijaan johtamista ei tunnustettu vuokratyössä kovin hyvin, vaan vuokratyö koettiin enemmän pelkkänä suorituksena käyttäjäyrityksessä.

Tutkimustulokset osoittivat selkeän kehitystarpeen johtamisessa vuokratyössä. Tässä opinnäytetyössä luotiin valmentavan johtamisen toimintamalli, jolla Yritys X:ssä voidaan parantaa terveydenhuoltoalan vuokratyöntekijöiden mahdollisuuksia tehdä töitä vuokratyössä. Toimintamallin avulla voidaan kartoittaa milloin valmentavaa johtamista voi käyttää ja missä tilanteessa sitä ei kannata käyttää. Lisäksi toimintamalli ohjaa oikean valmentavan roolin äärelle. Toimintamallia voi hyödyntää myös käänteisesti siten, että se voi paljastaa syitä sille, miksi vuokratyöntekeminen on joillekin työntekijöille hankalaa tai jopa loppunut.

Asiasanat: valmentava johtaminen, vuokratyöntekijä, terveydenhuoltoala

Ismo Jormanainen

The Operating Model of Coaching Leadership in Improving Temporary Workers' Capabilities To Work for Agency X

Year

2022

Pages

103

The labour shortage of the health sector has worsened significantly since the year 2016. There are challenges with recruiting and career changes in the sector. Because multiple generations with different expectations of leadership are employed and the methods of working are moving towards gig economy, leadership is at a turning point. The purpose of this thesis is to study how the methods of coaching leadership could influence temporary workers' potential to work for temporary work Agency X. The aim of the thesis was to develop an operating model of coaching leadership that allows Agency X to improve temporary workers' capabilities to work in the health sector in a temporary capacity.

The theoretical framework of the thesis was built around temporary work, leadership and coaching leadership. The thesis is a qualitative study implemented through group interviews of temporary workers in the health sector employed through Agency X. Two groups of temporary workers were interviewed for the thesis. The study material was analysed using methods of inductive content analysis. The study results are reported based on the four main categories that were formed from the material through content analysis. The results showed that temporary work in the health sector requires resilience from the worker. Reasons for temporary agency work include additional income and maintaining professional skills. Doing temporary work has been supported by increased appreciation for the work. On the other hand, leadership was not particularly acknowledged in temporary work, and the work was experienced as little more than a transaction with the user company.

The study results showed a clear need for the development of leadership in temporary work. In this thesis an operating model of coaching leadership was created for Agency X to allow improvement in temporary workers' capabilities to work in the health sector. The operating model aids in determining when to use and when not to use coaching leadership. In addition, the operating model guides towards the right kind of coaching role. In reverse, the operating model can also be utilised to uncover reasons for why in some employees' cases temporary work has proved challenging or has stopped.

Keywords: coaching leadership, temporary worker, health sector

Sisällys

1	Johdanto	7
1.1	Opinnäytetyön rajaus ja tietoperustan käyttö.....	9
1.2	Henkilöstövuokraus ja Yritys X	9
2	Johtaminen	11
2.1	Mitä on johtajuus ja johtaminen?	12
2.2	Asioiden ja ihmisten johtaminen.....	13
2.3	Johtajan roolit ja johtamistyyli	14
2.4	Johtamisen tulevaisuus	15
2.5	Eri sukupolvet työelämässä	17
2.5.1	Johtamisodotukset elämän eri vaiheissa.....	17
2.5.2	Motivaatio	20
2.6	Johtamistyyllillä on vaikutusta hoitajien työtyytyväisyyteen.....	22
3	Työntekijöiden tyytyväisyys vuokratyöhön	24
3.1	Vuokratyö osana työelämänkulkua.....	28
3.1.1	Suuret ikäluokat ja >-sukupolvi.....	31
3.1.2	Milleniaalit ja x-sukupolvi	32
3.2	Mahdollistamalla ammatillisen kasvun voidaan sitouttaa vuokratyöntekijöitä	33
4	Valmentava johtaminen muuttuvassa maailmassa	36
4.1	Valmentaminen eli coaching.....	38
4.2	Mitä on valmentava johtajuus?	39
4.3	Valmentava johtaminen	41
4.4	Valmentavan johtajan roolit:.....	45
4.5	Valmentavan kulttuurin rakentaminen.....	47
4.6	Vaikuttava valmentava johtaminen.....	50
4.6.1	Kuunteleminen	52
4.6.2	Itsehillintä.....	54
4.6.3	Uteliaisuus.....	55
4.7	Tekniikat	56
4.7.1	Kysyminen	56
4.7.2	Ääneen sanominen	58
4.7.3	Keskeyttäminen	58
4.7.4	Kokonaiskuvan piirtäminen.....	59
4.7.5	Ajatussolmujen avaaminen.....	60
4.7.6	Tehokas tehtävänanto.....	61
4.7.7	Palautteen antaminen.....	61
5	Tutkimusasetelma	62

5.1 Opinnäytetyön tarkoitus ja tavoite.....	62
5.2 Tutkimusmenetelmät.....	63
5.3 Aineiston keruu.....	63
5.4 Aineiston analyysi	66
6. Tutkimustulokset ja löydökset	68
6.1 Syyt vuokratyön tekemiselle terveydenhuoltoalalla.....	69
6.2 Kokemukset johtamisesta vuokratyössä	73
6.3 Välittävällä vuorovaikutuksella edistetään vuokratyön tekemistä	76
6.4 Resilienssi vuokratyössä	80
6.5 Toimintamalli	83
6.5.1 Toimintamalli käytännössä.....	84
6.5.2 Uudet ja nykyiset vuokratyöntekijät toimintamallissa	86
7. Pohdinta.....	86
7.1 Tutkimuksen eettisyys ja laatuksiteerit	88
7.2 Opinnäytetyöprosessin reflektio	91
8 Johtopäätökset.....	92
8.1 Tulokset tiivistettynä	93
8.2 Opinnäytetyön hyöty	95
8.3 Jatkokehittämissuhteet	96
Lähteet	98
Kuviot	102
Taulukot	102
Liitteet.....	103

1 Johdanto

Sosiaali- ja terveystalvet on Suomen suurin työllistäjä yli 400 000 työllisellä. Luku voisi olla suurempikin jos alalla ei olisi rekrytointi- ja alanvaihtamishaasteita. Sote-palvelualan työvoimapula onkin selvästi pahentunut vuodesta 2016 lähtien. Lisäksi lähivuosina ja tulevina vuosikymmeninä työvoimantarve kasvaa sote-alalla merkittävästi johtuen eläköitymisistä ja palvelutarpeen kasvusta. Useimmat ennusteet ennakoivat työvoimatarpeen olevan noin 200 000 uutta työntekijää vuoteen 2035 tai 2040 mennessä. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2022, 40, 48.)

Saamatta jääneiden työntekijöiden määrä ja työvoimavajeet eivät kuvaa pelkästään sitä, että työntekijöitä jää saamatta, vaan myös sitä, että henkilöstövaje kuormittaa työssä olevaa henkilöstöä ja palvelujen saatavuus voi kärsiä. Helposti tästä syntyy ikävä kierre kun vajaamiehituksesta kärsivä työpaikka ei saa riittävästi työntekijöitä, ja jäljellä olevat työntekijät uupuvat ja pahimmillaan vaihtavat työpaikkaa ja jopa alaa. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2022, 43.) Esi-merkiksi sairaalahenkilöstön hyvinvointitutkimuksen (Työterveyslaitos 2021) mukaan vuonna 2019 työnantajan vaihtamista oli harkinnut tutkimukseen vastanneista 47 prosenttia. Vuonna 2021 vastaava luku oli 54 prosenttia.

Lisäksi Suomen yleinen työllisyystilanne näyttäisi vaikeutuvan lähitulevaisuudessa entisestään. Vuoden 2018 lopussa 15-64 vuotiaita työikäisiä oli Suomessa 3430848 henkeä. Mikäli emme ota huomioon maahanmuuttoa, maastamuuttoa ja väestön kuolemia, vuonna 2033 työikäisten määrä (silloin 15-65-vuotiaat) laskee 3288000 henkeen. Työkykyisten määrä laskee seuraavien 15 vuoden aikana 4,14 prosenttia huolimatta suunnitellusta eläkeiän nostosta. (Mellanen & Mellanen 2020, 112.) Jotta Suomen taloudellinen huoltosuhde saadaan turvattu, täytyy myös ikääntyvien työllisyyteen ja työssäjaksamiseen löytää ratkaisuja. Kansallisista työvoimareservistä nopeimmin kasvaa ikääntyvien osuus. Yli 55-vuotiaat ovatkin Suomessa voimakkaimmin kasvanut työllisten ryhmä. Ikääntyvien työllisyys ja työssäjaksaminen nousevat entistä suurempaan rooliin työmarkkinoilla. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2019, 17.) Keikkatyön yleistymistä on nostettu tasaisin väliajoin ratkaisuksi työurien pidentämiseen, sillä keikkatyön joustava ominaispiirre mahdollistaa sen yhteensovittamisen eri elämänvaiheiden aikana, myös työuran loppupuolella. (Gaily 2022, 67).

Suomalainen johtamiskulttuuri tarvitsee uudistusta, joka osaltaan tarjoaa keinon tulevaisuuden työvoimatarpeiden ratkaisemiseksi. Vain ne organisaatiot voivat jatkossa menestyä, jotka saavat houkuteltua ja sitoutettua todelliset osaajat. Viime vuosikymmenen johtamisopeilla ei rakenneta menestystä tulevaisuudessa. Lisäksi uusien sukupolvien tulo työelämään mullistaa vääjäämättä johtamiskäyttäytymisen. (Ristikangas & Ristikangas 2017, 13, 18-19; Mellanen & Mellanen 2020, 11.)

Työn tekemisen muodoissa on tapahtunut maltillista siirtymää kohti keikkamaista ja yrittäjämaistä mallia. Työn murroksella tarkoitetaan niitä lähitulevaisuuden muutoksia työelämässä ja markkinoilla, jotka syntyvät teknologisen kehityksen seurauksena. Keskeisempinä työn muutoksen ajureina voidaan pitää kolmea suurta megatrendiä: 1) digitalisaatioita, 2) automatisaatiota ja 3) globalisaatiota. Näistä, etenkin digitalisaatio, mahdollistavat teknisesti uudenlaisten tuottaja-asiakas-asetelmat. Tämä näkyy uusien työn muotojen, kuten vuokratyön, alustatalouden, freelance-työn, työntekijöiden jakamisen ym. esiinnousuna. Teknologiset ratkaisut saattavat yhteen työn keikkatyön kysynnän ja tarjonnan aiempaa tehokkaammin. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2019, 35-36.)

Vuokratyövoiman käyttö on perinteisesti ollut yleisintä teollisuudessa, mutta 2000-luvulla yksityisten palvelualojen ja julkisten palvelujen kuten terveydenhuollon merkitys vuokratyövoiman käyttäjänä on laajentunut (Työ- ja elinkeinoministeriö 2015, 38). Kansainvälisen työjärjestön (International Labor Organization, ILO) raportissa nostetaan huolestuneena riski keikkatyön näkemisestä kauppatavarana. On vältettävä joutumasta tilanteeseen, jossa keikkatyöntekijät nähdään vain alustojen, sovellusten ja älylaitteiden eräänlaisena jatkeina. On tärkeää ei vain teoreettisesta näkökulmasta, jolla taistellaan epäinhimillistämistä ja uuden näkymättömien työntekijöiden luokan luomista vastaan, vaan myös korostetaan ihmisen roolia keikkataloudessa, vaikka internet sovellukset toimivat välittäjinä. (Gaily 2022, 130.)

Yhtenä ratkaisuna johtamiskulttuurin uudistamiseen työn murroksen keskellä on valmentava johtaminen. Vaasan yliopiston tutkimus ja kehittämishankkeessa ”Lähijohtamisen kehittämällä parempaa hyvinvointia ja tuloksellisuutta” saatiin valmentavasta johtamisesta positiivisia tuloksia. Tutkimuksen mukaan valmentavalla otteella johdetut työskentelevät tavoitteellisemmin, suoriutuvat paremmin ja kehittyvät todennäköisemmin kuin muilla tavoin johdetut työntekijät. Valmentava johdetut työntekijät kokevat vähemmän stressiä ja enemmän työnimua kuin muilla tavoin johdetut. (Kurttila & Aalto 2015, 17; Mäkelä, Viitala, Tanskanen, Sääntti & Uotila, 2013.)

Tässä opinnäytetyössä tutkittiin kuinka valmentavalla johtamisella voitaisiin parantaa vuokratyöntekijöiden mahdollisuuksia tehdä töitä henkilöstövuokraus Yritys X:ssä. Opinnäytetyön tutkimus toteutettiin järjestämällä kaksi ryhmähaastattelua Yritys X:ssä työskenteleville vuokratyöntekijöille. Tarkoituksena oli selvittää miten he kokivat vuokratyön tekemisen terveydenhuoltoalalla ja minkälaiset kokemukset heillä oli johtamisesta vuokratyössä. Opinnäytetyön tavoitteena on luoda tutkimustulosten pohjalta valmentavan johtamisen toimintamalli Yritys X:lle, jotta valmentavan johtamisen keinoin vuokratyöntekijöitä voidaan auttaa valjastamaan heidän potentiaalinsa enemmän käyttöön työelämässä ja lisäämään heidän sitoutumistansa työntekoon. Näin valmentavan johtamisen ottein vuokratyöntekijöistä voi tulla työmarkkinakykyisempiä josta hyötyvät työntekijät itse, mutta myös yhteiskunta ja yritykset jotka liittyvät henkilöstövuokraukseen.

1.1 Opinnäytetyön rajaus ja tietoperustan käyttö

Opinnäytetyössä käytetään termejä valmentaminen ja coachaus rinnasteisina. Coaching vaikuttaa vahvasti valmentavan johtamisajattelun taustalla. Varsinaisesti coaching tuli johtamiskirjallisuuteen urheilumaailmasta 1950-luvulla, mutta todellisen läpimurron se on tehnyt viimeisen kymmenen vuoden aikana. Johtamisen maastoon ja erityisesti valmentavan johtamisen ajattelutapaan coaching vaikuttaa tällä hetkellä merkittävästi. (Ristikangas & Ristikangas 2017, 21.)

Tässä opinnäytetyössä tutkitaan terveydenhuoltoalan vuokratyöntekijöiden mahdollisuuksien parantamista työskennellä Yritys X:ssä. Vuokratyömarkkinoilla on monia eri toimialoja joissa käytetään vuokratyövoimaa kuten erityisesti teollisuudessa ja palvelualoilla. Tässä opinnäytetyössä ei selvitetä muiden toimialoilla toimivien työntekijöiden työllistymisen mahdollisuuksia.

Tietoperustana tässä opinnäytetyössä käytetään johtamisen, valmentavan johtamisen ja vuokratyöhön liittyvää kirjallisuutta ja tutkimuksia. Opinnäytetyön rakenne etenee siten, että ensin käsitellään johtamisen dynaamista ilmiötä, sitten vuokratyön tekemistä ja lopuksi valmentavaa johtamista yhtenä johtamisen menetelmistä.

1.2 Henkilöstövuokraus ja Yritys X

Työvoiman vuokrauksella tarkoitetaan järjestelyä, jossa työnantaja siirtää työntekijänsä vastiketta vastaan toisen työnantajan käyttöön työskentelemään tämän johdon ja valvonnan alaisena. Vuokratyössä on kolme osapuolta: vuokrausyritys, vuokratyöntekijä ja käyttäjäyritys. Samoin oikeussuhteita on kolme: sopimukseen perustuvat vuokrausyrityksen ja työntekijän välinen työsuhde ja vuokraus- ja käyttäjäyrityksen välinen asiakkuussuhde sekä käyttäjäyrityksen ja vuokratyöntekijän välinen oikeussuhde joka ei ole sopimussuhde. (Hietala, Kaivanto & Schön 2014, luku 1.)

Vuokratyösuhde eroaa sekä määräaikaisesta sekä toistaiseksi voimassa olevasta työsuhteesta siten, että vuokratyösuhteessa oleva työntekijä solmii työsopimuksen vuokrausyrityksen kanssa, mutta varsinainen työ tehdään vuokrausta ostavan yrityksen työnjohdon alaisuudessa. Tästä muodostuu kolmikantasuhde jossa työnantajanvelvoitteet ovat vuokrausyrityksellä, mutta työjohdollinen oikeus on vuokratyövoimaa ostavalla yrityksellä (Palukka & Tiilikka 2008, 174.)

Vuokratyövoiman käyttö kuuluu yhteistoimintamenettelyn piiriin, ja sitä säätelee laki yhteistoiminnasta yrityksessä. Vuokratyövoiman käyttöä koskevista suunnitelmista on tiedotettava sen henkilöstöryhmän edustajalle tai luottamusmiehelle, jonka tehtäväkenttää vuokrausaikamus koskee.

Vuokratyöntekijällä tarkoitetaan työvoiman vuokrausrytykseen työsuhteessa olevaa työntekijää, jonka on tarkoitus työskennellä käyttäjäyrityksen palveluksessa sen valvonnassa ja johdolla (Hietala, Kaivanto & Schön 2014, luku 1). Suomessa vuonna 2019 vuokratyöntekijöistä 53% oli miehiä ja 47% naisia. Tämä jakosuhte ei ole kovin paljoo muuttunut viimeisen kymmenen vuoden aikana. (Tilastokeskus 2013 ja 2019). Tilastollisesti maahanmuuttajien keskuudessa vuokratyö on syntyperäistä väestöä yleisempää. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2019, 61).

Suomessa vuokratyöntekijöiden osuus palkansaajista vuonna 2019 oli noin 2%:ia Tilastokeskuksen (2020) mukaan. Vuokratyöntekijöitä oli vuonna 2019 keskimäärin kunkin kuukauden aikana noin 46 000 kun edellisvuonna vuokratyöntekijöitä oli 43 000. Vuokratyöntekijöiden määrä on lähes tuplaantunut vajaan kymmenessä vuodessa, sillä vuonna 2013 vuokratyötä teki keskimäärin 27 000 henkilöä. (Tilastokeskus 2013). Henkilöstövuokrauspalveluiden liikevaihdon arvo Suomen 20 suurimman yrityksen osalta oli vuonna 2020 yhteensä 1129,5 miljoonaa euroa. Liikevaihto supistui vuoteen 2019 nähden 16,7 prosenttia. (HPL 2020). Yksi suurimmista syistä henkilöstövuokrauksen tuntuvaan kasvuun on henkilöstön puute (Palukka & Tiilikka 2008, 174).

Vuokratyön tekeminen on kasvanut EU alueella jatkuvasti viime vuosina, ja se on kehittynyt vaihtelevasti eri maittain. Esimerkiksi Irlannissa vuokratyöntekijöiden määrä on kolminkertaistunut vuosien 2011-2020 välisenä aikana. Irlannissa vuokratyöntekijöiden suhteellinen osuus koko työvoimasta on vuonna 2011 ollut 0,9% ja vuonna 2020 2,5% koko työvoimasta. Saksassa vuokratyöntekijöiden määrä on kaksinkertaistunut vastaavana aikana ja vuonna 2011 sen osuus koko työvoimasta oli 2,4% ja vuonna 2020 5,4%. Vuonna 2020 EU alueella työskenteli 2,6% vuokratyössä koko EU:n työvoimasta. Vaikka vuokratyö onkin kasvava ilmiö, niin vuokratyöntekijöiden määrä on pieni suhteessa kokonaistyöllisyydessä. (Thomson & Hunefeldt 2021, 1.)

Keikkatyö, johon vuokratyö osana kuuluu, ei kuitenkaan ole enää muutamien ihmisten sivuharrastus, vaan nykyaikainen tapa tehdä töitä ja työntöön tulevaisuus. Esimerkiksi maailman talousfoorumin mukaan jopa 60% koko maailman työvoimasta tulee olemaan osa keikkataloutta vuoteen 2027 mennessä. Keikkatyö on tuonut joustavuutensa ansiosta työmarkkinoille työpaikkoja joita muuten ei olisi olemassa. Lisäksi se on luonut työelämään ilmiöitä kuten ”portfoliouran” ja ”rajattoman uran”. (Gaily 2022, 9; Woldman, Wesselink, Runhaar & Mulder 2018, 255.)

Vuokratyön lisääntyminen heijastaa niitä muutostarpeita, joita työnantajilla on työvoiman kysynnässä. Työpaikoilla vuokratyövoimaa käytetäänkin yleensä, kun työvoimaa tarvitaan nopeasti ja/tai tilapäisesti. Suoritustason työssä perusteena vuokratyövoiman käytölle ovat pääasiassa kysynnän ja tilausten vaihtelut, ruuhkahuiput ja sijaisuudet. Tämän lisäksi vuokratyövoimaa käytetään projektiluontoisissa ja yrityksen ydintoimintaan kuulumattomissa erikoisosamista vaativissa kapea-alaisissa ja tilapäisissä tehtävissä, joita ei voida teettää yrityksen omalla henkilöstöllä. Osa yrityksistä käyttää vuokratyövoimaa myös rekrytointikanavana. Vuokratyö

muodostaakin käyttäjäyrityksen näkökulmasta vaivattoman, joustavan ja nopean lisätyövoiman lähteen yrityksen työvoiman tarpeen muuttuessa tai tilapäisen erityisasiantuntemuksen tai osaamisen tarpeen ilmetessä. Etuna on, että lyhytkestoisiin asiantuntijatehtäviin saadaan pätevä työntekijä ja että vuokratyöntekijät vähentävät yrityksen oman henkilöstön ylityön tarvetta ja keventävät henkilöstön työkuormaa. (Hietala, Kaivanto & Schön 2014, luku 1.)

Käyttäjäyritys saa siis hyväkseen vuokratyöntekijän työpanoksen ja sille siirtyy oikeus johtaa ja valvoa työntekoa sekä ne työnantajalle säädetyt velvollisuudet, jotka liittyvät välittömästi työn tekemiseen ja sen järjestelyihin (Hietala, Kaivanto & Schön 2014, luku 1). Hirsch ja Muellerin tutkimus (2012) osoitti, että yritysten tuottavuus kasvaa, kun vuokratyövoimaa käytetään kysynnän piikkien tasapainottamiseen, mutta jos vuokratyöntekijöiden määrä on yli 15 prosenttia koko henkilömäärästä, niin tuottavuus lähtee laskuun. Tämä johtuu siitä, koska vuokratyöntekijöillä ei ole samanlaista yrityskohtaista syvää tietoa mitä vakituisella työntekijällä on. (Akerman, Sluiter & Jansen 2020, 679.)

Vuokrausyrityksellä tarkoitetaan luonnollista henkilöä tai oikeushenkilöä, joka tekee työsopimuksia tai solmii työsuhteita vuokratyöntekijöiden kanssa tarkoituksena asettaa nämä suorittamaan työtehtäviä käyttäjäyrityksen johdon ja valvonnan alaisuudessa (Hietala, Kaivanto & Schön 2014, luku 1).

Henkilöstövuokraus Yritys X on toiminut henkilöstöpalveluiden toimialalla useita vuosia ja sen liikevaihdosta suurin osa muodostuu henkilöstövuokrauksesta muun muassa sosiaali- ja terveydenhuollon alalta. Vuokratyöntekijöitä Yritys X on vuokrannut yli 10 000 vuoden 2021 aikana ja rekrytoi pelkästään sote-alalle yli 2000 uutta sote-alan osaajaa.

2 Johtaminen

Johtaminen on alati muuttuva, dynaaminen ilmiö. Yksittäistä kaikkea johtamista selittävää suurta johtamisoppia ei ole hahmottunut. Sen sijaan on noussut erilaisia ideoita johtamisesta. Olennaista on kiinnittää näiden ideoiden sisällön lisäksi siihen, mihin johtamisen näkökulmaan idea kytkeytyy. Johtamista on monenlaista kuten esimerkiksi strategista johtamista, talouden/resurssien johtamista, tiimin johtamista, verkostojen johtamista, suorituksen johtamista, osaamisen johtamista, tiedon johtamista, muutoksen johtamista, laatujohtamista, innovaatiojohtamista, tunnejohtamista, esimerkillä johtamista sekä monimuotoisuuden/kulttuurin johtamista ja jopa epäjohtamista. Johtaminen on erilaista eri aikakausina. Tämä johtuu siitä, että sekä johtamisen käytännöt että niiden taustalla vaikuttavat ajatusmallit ja uskomukset muuttuvat. Yhteiskunnalliset muutosajurit vaikuttavat paitsi johtajien ja tutkijoiden johtamiskäsitteisiin myös siihen, millaista johtamista ihmiset kulloinkin kaipaavat. Johtamisopit ovat poh-

jimmiltaan käsitteiden ja niiden yhteyksien hahmottamista. Opit eivät ole neutraaleja ja objektiivisia vaan perustuvat mielikuviin ja metaforiin, jotka saavat niiden käyttäjät näkemään, ymmärtämään ja lopulta johtamaan organisaatioitansa erityisillä tavoilla (Jylhä & Viitala 2019a, 40; Vartiainen & Raisio 2020, 62-63.)

Johtamisparadigmat ovat selkeä tapa jäsentää johtamisen historiaa, koska ne ovat tarpeeksi pitkäkestoisia kestäen yleensä noin 20-30 vuotta. Johtamisparadigmat ovat jättäneet perintöä niitä seuranneille johtamisopeille. Johtamisopit nimetään aina sen mukaan, mikä johtamisen kohde tai piirre kulloinkin on korostunut. Johtamisopit toimivat yhdistävänä tekijänä käytännön johtamistyön ja teorianmuodostuksen välillä. Monet paradigman keskeisistä ominaisuuksista ovat edelleen voimissaan nykyisissä johtamisopeissa. 1900-luvun keskeisimpiä organisaatio- ja johtamisparadigmoina ovat tieteellinen liikkeenjohto (1900-1923), ihmishuonekoulukunta (1923-1955), rakenneteoriat (1955-1980) ja kulttuuriteoriat (1980-1995) sekä uusimpana paradigmana innovaatioteoria (2000-) (Seeck 2021, 2, 298, 344; Vartiainen & Raisio 2020, 62.)

2.1 Mitä on johtajuus ja johtaminen?

Johtajuus ja johtaminen on hyvä erottaa toisistaan. Johtaminen tarkoittaa niitä tapoja, joilla johtajuus tulee esille. Johtaminen on asennetta ja konkreettisia tekoja, joilla vaikutetaan toisiin ja ohjataan heitä. Esimiestyö on organisaation asemaan perustuva tehtävä, joka ei automaattisesti sisällä johtajuutta. Voi olla statukseltaan esihenkilö, mutta ryhmässä johtajuus on muilla. Johtajuuteen liittyy aina valta ja ihmisiin vaikuttaminen. Johtajuus on, aina. Ei ole olemassa ihmisiä yhdessä ilman johtajuutta. Johtajuus ja seuraajuus kulkevat käsi kädessä. Johtajuutta esiintyy neljässä näkökulmassa: luonnollisena, jolloin johtajuus tapahtuu itsestään ilman pakkoa tai tietoista valintaa. Tällaisessa tilanteessa henkilöllä on luontaisia ominaisuuksia, jotka synnyttävät seuraajuutta. Johtajuus voi olla myös muodollisesti annettua, jolloin valinta johtajapositioon antaa mahdollisuuden johtajuuden ottamiseen. Virallinen asema ei kuitenkaan takaa, että henkilöllä olisi johtajuutta johdettaviensa edessä. Pelkkä passiivinen oleminen ei riitä, vaan vaaditaan tekoja, joilla annettu johtajuus muuttuu ansaituksi. Kolmas näkökulma johtajuuteen on ansaittu johtajuus, joka muodostuu vähitellen. Johtajuus perustuu asteittaiseen luottamuksen kasvuun, jonka taustalla on johdonmukainen uuden näkemyksen tuominen toimintaan rakentavassa hengessä. Neljäs näkökulma on tekemällä opittu johtajuus, jossa johtajuus muodostuu oppimisen kautta tekemällä ja kokeilemalla. (Ristikangas & Ristikangas 2017, 28-31.)

Johtaminen on toimintaa. Sen yleinen tavoite on, että toiminnassa päästään haluttuun päämäärään. Tavoitteet saavutetaan johtamalla. Johtamisen avulla ihmisten työpanosta ja fyysisiä voimavaroja pystytään hankkimaan, kohdentamaan ja hyödyntämään tehokkaasti tietyn tavoitteen saavuttamiseksi. Keskeinen kysymys on, miten tehdään se, mitä halutaan tehdä. Muita johtamisen ydinkysymyksiä ovat: mitä tavoitellaan, miten päämäärien vaatima organisaatio

saadaan muodostettua ja toimimaan mahdollisimman tehokkaasti, mitä resursseja tarvitaan ja miten ne hankitaan, ja miten toiminnalla saadaan aikaan halutut tulokset. Erityisen tärkeää on, miten johdetaan, jotta organisaatiossa toimivat ihmiset tekisivät tehokkaasti sen mitä on tarkoitus tehdä. Tämä onnistuu johtamalla ihmisiä niin, että heillä on osaamista, tietoa tavoitteista, motivaatiota, hyvät olosuhteet ja välineet ja he voivat psyykkisesti ja fyysisesti hyvin sekä sitoutuvat organisaatioon. (Seeck, 2021, 20; Jylhä & Viitala 2019b, luku 1.)

Johtaja valmentaa, mentoii, antaa ja vastaanottaa palautteita, käy kehityskeskusteluja, pitää tiimipalavereita ja ratkaisee akuutteja ongelmia muiden kanssa. Johtajan keskeisenä toimintana voidaan nähdä merkityksen antaminen työlle. Johtamisen tarkoituksena on saada erilaiset, usein eri asemilla olevat ja eri tavoin vaikutusvaltaiset yksilöt toimimaan työorganisaation arjessa, jossa yhteistoiminta on välttämätöntä yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Johtaminen on vaikuttamisprosessi, sillä johtajan täytyy pystyä muuttamaan alaisen kognitioita kuten asenteita, skeemoja ja tietorakenteita. Arkijohtaminen perustuu jatkuvaan, välittömään ja rakentavaan palautteeseen. Palautteen lisäksi tärkeää on johdettavien ”puskeminen” parhaaseen mahdolliseen suoritukseen. Tärkeitä välineitä johtamisessa ovat kysyminen, kuunteleminen ja keskusteleminen. (Ristikangas & Ristikangas 2017, 23; Jylhä & Viitala 2019b, luku 1; Seeck 2021, 20, 362.)

2.2 Asioiden ja ihmisten johtaminen

Johtaminen on perinteisesti jaettu asioiden johtamiseen (management) ja ihmisten johtamiseen eli johtajuuteen (leadership). Kun Fayol vuonna 1914, Barnard vuonna 1938 ja Simon vuonna 1947 esittivät johtamisen määritelmät, ne painottuvat paljolti asioiden johtamiseen. Drucker vuonna 1954 esittämässään määritelmässä sen sijaan korosti ihmisten johtamista johtamisen ytimenä. (Jylhä & Viitala 2019b, luku 1.) Käytännössä asioiden ja ihmisten johtamista ei kuitenkaan voida erottaa toisistaan sillä kuten Kurttila ja Aalto (2015) hyvin toteavat kirjassaan Pomon parhaat ratkaisut: ”asiat eivät etene itsekseen”. Tarvitaan siis sekä hyvää asioiden johtamista että hyvää ihmisten johtamista, jotta organisaatio menestyisi parhaalla mahdollisella tavalla. John Kotter joka on vaikuttanut vahvasti johtamisajattelun kehittymiseen, on vuonna 1990 antanut Management-termille myös muunkinlaisen merkityksen kuin vain asioiden johtaminen. Sillä saatetaan tarkoittaa myös johtamista, jolla pyritään säilyttämään tai vakauttamaan vallitsevaa tilannetta. Leadership-sanalla puolestaan on korostettu uudistumisen ja muutoksen aikaansaamista. (Jylhä & Viitala 2019a, 22.)

Asioiden johtaminen on toiminnan suunnittelua ja organisointia sekä valvontaa. Sillä pyritään luomaan sellaiset olosuhteet ja tekemisen tavat sekä menetelmät, että tavoitteiden saavuttaminen on mahdollista. Asioiden johtaminen on ratkaisukeskeistä. Se pyrkii jatkuvuuteen ja järjestelmälliseen tekemiseen eli pitämään pyörät pyörimässä. Ihmisten johtamisen eli johtajuuden keskeisiä elementtejä ovat tavoitteet, ryhmä, kommunikaatio ja vaikuttaminen. Ihmisten

johtaminen tapahtuu yksilö- että ryhmätasolla. Se on vaikuttamista ihmisiin suuntaamalla heidän työskentelyään ja mahdollistamalla heidän onnistumisensa. (Jylhä & Viitala 2019b, luku 1.)

Ihmisten johtamiseen kysymyksiin ei kuitenkaan ole yhtä kaavaa tai mallia. Kukaan ei kykene piirtämään muutosten johtamisen tai motivoinnin kaavaa, sillä ihmisten käyttäytyminen ei ole kaavamaista ja ennustettavaa. Ihmiset eivät ole koneita, joten he eivät aina toimi johdonmukaisesti ja järkevästi. Johtamisessa tulee ottaa huomioon ihmisten tottumukset, tunteet ja monenlaiset tarpeet, jotka vaikuttavat heidän käyttäytymiseensä. Tämän takia johtamisessa on hyvä tuntea johdettaviaan, jotta heitä voi käsitellä yksilöllisesti. Lisäksi tarvitaan pelisääntöjä ja määräyksiä, jotta tietyissä tärkeissä asioissa kaikki toimivat samalla tavoin riippumatta heidän erilaisuudestaan. (Järvinen 2020, 20-21.)

2.3 Johtajan roolit ja johtamistyylit

Maailma muuttuu koko ajan kompleksisemmaksi paikaksi, jossa vanhat johtamistavat eivät enää toimi. Siinä missä ennen yksinkertaisessa hitaasti muuttuvassa tuotanto- ja toimintaympäristössä pystyttiin ennustamaan pitkälle aikavälille asiakaskysyntää ja resurssitarpeita, voitiin myös johtamista toteuttaa yksinkertaisemmin. Johtaminen oli hierarkkista, jossa päätöksen teko oli kontrolloitu ainoastaan johtajien vastuulle. Organisaatiomallit olivat jäykkiä ja tietoa valutettiin keskitetysti alaspäin. Prosessit olivat tiukasti standardoidut ja alaisille jäi valmiiden ohjeiden noudattaminen ja toteuttaminen. (Soback 2021, 18). Tällaista johtamistyyliä voi kuvata autoritaariseksi, sillä se keskittää niin tehtävän määrittelyn, työn suunnittelun kuin henkilöstöön liittyvät asiat johtajalle. Muille jää tekijän rooli ilman osallistumista. (Pohjanheimo 2012, 33.) Tällaisessa perinteisessä johtamisen määritelmässä ovat korostuneet valvonta ja mekanistinen johtaminen, jossa ihminen nähdään koneiston osina, joita voi helposti vaihtaa ja joita pitää ohjaamalla ”säätää” toimimaan oikein ja tehokkaasti (Jylhä & Viitala 2019b, luku 1). Autoritaarinen johtamisote toimii parhaiten kriisitilanteissa, kun tärkeintä on saada aikaan halutut tulokset nopeasti. Kaoottisessa johtamisympäristössä suorat käskyt ja komennot ovat tarkoituksenmukaisia. (Pohjanheimo 2012, 34; Soback 2021, 82.)

Johtaminen voi olla jaettua, jolloin sitä voidaan kuvata demokraattiseksi johtamistyyliksi. Tällä tarkoitetaan, että kaikki ovat sitoutuneet samoihin päämääriin ja myös pääsevät vaikuttamaan asioihin. Ihmisistä tulee osa työyhteisöä, mikäli he pääsevät osallistumaan työyhteisön toimintaan ja sen kehittämiseen. Osallistuminen asioiden valmisteluun ja omaa työtä koskeviin päätöksiin tuottaa sitoutumista, joka näkyy siinä, että ihmiset työskentelevät tavoitteiden suuntaisesti myös silloin kun ”pomo ei ole vahtimassa”. (Juuti ja Vuorela 2015, 23-24; Pohjanheimo 2012, 34.)

Johtajuuden erilaiset lähestymistavat painottuvat eri tavoin organisaation eri tasoilla ja tilanteissa. Bernanrd M. Bass määritteli tutkimustensa perusteella kaksi erilaista johtamistyyliä. Ylimmältä johdolta vaaditaan enemmän kykyä transformationaaliseen johtamiseen, kun taas

tuotannon työnjohtajalta vaaditaan enemmän painottumista transaktionaaliseen johtamiseen. Transaktionaalinen johtajuus on luonteeltaan asiakeskeistä johtamista, jossa huomio on tavoitteissa ja niihin johtavan toiminnan suunnitelmallisessa ja tehokkaassa toteutuksessa. Ihmisen johtamisessa korostuvat palkkioilla motivoiminen ja alaisten toiminnan pitkälle viety kontrolli. Transformationaalinen eli uudistava johtajuus on muutosjohtajuutta. Se on ennakoivaa, haastaa nykytilaa, pyrkii uudistumiseen ja tuottaa tulosta ennen kaikkea pitkällä aikavälillä. Siinä keskiössä ovat ihmiset, joihin luotetaan muutoksen tärkeimpänä voimavarana. Molempia yleensä tarvitaan ja taitavat johtajat pystyvät valitsemaan lähestymistavan tilanteen mukaan. (Jylhä & Viitala 2019a, 264-265.) Organisaatiotasojen määrän myötä vaikeutuu yhteisen viestin vieminen koko henkilökunnalle, mikä on yksi johtamisen haasteista suurissa yrityksissä. Pienissä työyhteisöissä asioista on helpompi puhua ja sopia ”kahvipöydän ääressä” kun taas suurissa yrityksissä tarvitaan omia HR-esikuntia laatimaan yhteisiä käyttäytymisohjeita ja valvomaan niiden toteutumista. Byrokratia lisääntyy, jolloin ihminen loitontuu. Tämä luo haasteita henkilöstön johtamiselle ja työyhteisön motivaation ylläpitämiselle. (Heikkilä 2009, 38.)

Johtamistyyli ei kuitenkaan yksin ole ratkaiseva tekijä vaan sen yhteensopivuus tilanteen kanssa on ratkaisevassa roolissa. Tunnetuin tilannejohtamismalli on Fred Friedlerin kontingenssiteoria. Friedlerin mukaan johtamisen tuloksellisuuden ratkaisevat toisaalta johtamistyyli ja tilanteen suotuisuus. Johtamistyylin vaihtoehdot ovat ihmis- ja tehtäväsuuntautuneisuus sekä tilanteen osalta kolme johtajan ja johdettavan suhdetta kuvaavaa asetelmaa: luottamus, tehtävän rakenne ja valta-asetelma. (Pohjanheimo, 2012, 35.) Johtaminen on siis kontekstisidonnaista, mikä tarkoittaa, että johtamistavat ovat läheisesti yhteydessä toimintaympäristöön ja kulttuuriin, jossa johtaminen toteutuu (Seeck 2021, 21). Tärkeitä ympäristön tilannetekijöitä ovat kilpailutilanne, teknologia, asiakkaiden odotukset, organisaation historia ja työntekijöiden odotukset (Jylhä & Viitala 2019a, 45).

Johtamisen rooleilla tarkoitetaan erilaisia tehtäväkenttiä, joilla johtaja toimii ja joissa menestymällä hän saa johtamistehtävänsä kokonaisuudessaan onnistumaan. Eri rooleissa saatetaan tarvita erilaisia kompetensseja. Johtaja joutuu toimimaan monissa rooleissa ja siirtymään tilanteen mukaan roolista toiseen. Henry Minzberg (1973) jaotteli rooliteoriassaan 10 tyypillistä johtajan roolia kolmeen pääkategoriaan: Ihmissuhde-, tiedonkäsittelijä- ja päätöksentekoroolit. Sillä, miten johtaja tiedostaa ja määrittelee omat roolinsa, on merkitystä sille, mihin hän kohdistaa huomiotaan ja aktiivisuuttaan. (Jylhä & Viitala 2019a, 26.)

2.4 Johtamisen tulevaisuus

Monimutkaistuva maailma edellyttää entistä monipuolisempaa johtajuutta. Viimeaikaisen johtamisajattelun ihanteet perustuvat humanistiseen ihmiskäsitykseen. Sen mukaan ihminen nähdään itseohjautuvana, tavoitteellisena, luovana ja kehityshaluisena toimijana organisaatiossa.

Näin ollen ihmisiä ei tarvitse valvoa, vaan johtamisen kautta luodaan otolliset olosuhteet heidän motivoitumiselleen, tavoitteiden saavuttamiselle, luovuuden kukoistamiselle ja jatkuvalla kehitymiselle. Tällä hetkellä johtamisen tarkoitusta määritellään usein niin, että johtajan tehtävä on sitouttaa johdettavansa yhteisten tavoitteiden toteuttamiseen ja kehittämään toimintaa jatkuvasti yhdessä johdon kanssa. Johtaminen toteutuu johtajan ja johdettavien välisessä vuorovaikutuksessa. Johtajuuden onnistumisessa kriittiseksi nousee johtamiseen osallistuvien riittävä yhteisymmärrys suunnasta, keinoista ja resursseista. Johtajuus rakentuukin vuorovaikutukselle johtamisroolissa olevien ja johdettavien välillä. (Pohjanheimo 2012, 38; Soback 2021, 22-23, 40; Jylhä & Viitala 2019b, luku 1.)

Johtaminen ei ole sidottu vain tiettyyn henkilöön vaan toimintaan, jota osaltaan voi toteuttaa kuka tahansa työyhteisössä. Johtajuus voi siis olla jaettua. Johtajan ja johtajuuden käsitteissä on tärkeää se, että johtajuus on organisaation ja sen kulttuurin ominaisuus. Näin sen vaikutus on kestävämpi kuin yksittäisen hyvänkin johtajan. (Pohjanheimo 2012, 28.) Jokainen on jossain kohtaa virallisesti tai epävirallisesti johtaja. Arjessa on paljon tilanteita, joissa jonkun pitää ottaa johtajan asema, jotta työt etenevät. (Ristikangas & Ristikangas 2017, 13). Johtaminen ei kuulu vain heille, joiden tehtäviin se on määritelty. Työelämässä jokainen törmää jossain vaiheessa tilanteeseen, jossa hänen tulee ottaa johtajan rooli eli vaikuttaa muihin tavoitteiden saavuttamiseksi. Viime kädessä jokainen johtaa myös itseään eli asettaa tavoitteita, valitsee keinoja, hankkii tarvittavia resursseja, toimii ja arvioi toimintaansa sekä aikaansaannoksiaan. Itsensä johtaminen tulee olemaan tulevaisuudessa yhä tärkeämpi johtamisen laji, sillä perinteinen käskyttävä johtaminen ei kykene vastaamaan teknologistuvan, jatkuvasti uudistuvan ja verkottuvan toiminnan haasteisiin yhtä ketterästi kuin sellaiset johtamismallit, joiden keskiössä on työntekijöiden itseohjautuvuuden vahvistaminen. (Jylhä & Viitala 2019b, luku 1.)

Uudessa johtamistavassa ongelmat ratkotaan siellä, missä ne syntyvät. Kun ongelmat ja niiden ratkaisut eivät enää kierrä pitkällisten komentoketjujen kautta, tulee päätöksenteosta nopeaa ja toiminnasta ketterää. Organisaation kapasiteetti reagoida yllättäviin tilanteisiin kasvaa, eikä toiminnan jatkuvuus ole yhtä riippuvainen muutamista henkilöistä. (Soback 2021, 48). Johtajan ja johdettavan rooleja on entistä vaikeampi erottaa toisistaan, sillä johtaminen muuttuu entistä enemmän jaetuksi ja hajautuneeksi toiminnaksi, joka on väljemmin sidoksissa muodolliseen asemaan organisaatiossa (Jylhä & Viitala 2019a, 52).

Siirtyminen kohti jaettua valtaa, vastuuta ja päätöksen tekoa johtaa lopulta tarpeeseen määritellä koko käsite ”johtajuus” uudella tavalla. Johtajuus muuttuu virallisesta tittelistä enemmän kapasiteetiksi käydä luovaa ja rakentavaa vuorovaikutusta muiden ihmisten ja oman ympäristön kanssa. Johtajuudesta tulee ensisijassa palvelutehtävä. (Soback 2021, 42, 50.)

2.5 Eri sukupolvet työelämässä

Jokainen uusi sukupolvi kohtaa työmarkkinat erilaisista lähtökohdista. Työelämässä vaikuttavat tällä hetkellä 1946-64 vuosien välillä syntyneet baby boomerit eli suuret ikäluokat (osittain töissä, osittain eläkkeellä) 1965-1980 vuosien välillä syntynyt X-sukupolvi, 1981-1996 välillä syntynyt milleniaali-sukupolveksi kutsuttu Y-sukupolvi ja 1997-2012 vuosien välillä syntynyt Z-sukupolvi (osittain töissä, osittain koulussa). Useamman eri sukupolven työskentely samassa työpaikassa sisältää usein ristiriitaisia vaatimuksia johtamiselle. (Gaily 2022, 127; Sobral, Ng, Castanheira, Chambel & Koene 2020, 407.)

Perinteisesti sukupolvi voidaan määritellä ryhmäksi yksilöitä, joista useimmat ovat suunnilleen saman ikäisiä ja jakavat keskenään samanlaisia ideologioita, ongelmia ja asenteita sekä historiallisia tai sosiaalisia kokemuksia. Eri sukupolvet ovat erilaista muoteista valettuja ja jokaisessa sukupolvessa korostuvat eri ominaisuudet. Kun sukupolvet astuvat työelämään, he tuovat mukanaan omaksumansa arvot, uskomukset ja asenteet mukanaan. On kuitenkin mahdotonta määrittää vuosilukua, joka erottaisi selkeästi kaksi sukupolvea toisistaan. Lisäksi on hyvä tiedostaa, että aina kun puhutaan sukupolvista, niiden eroista ja ominaisuuksista, puhutaan stereotyyppioista eli kyse on hyvin merkittävästä yleistämisestä. Vaikka tunnistammekin tietyille ryhmälle ominaisia piirteitä, on hyvin vaikea määrittää, ovatko nämä tekijät sukupolvi-, ikä- vai elämänvaihesidonnaisia. (Mellanen & Mellanen 2020, 24, 122; Tienari & Piekkari 2011, 249.)

2.5.1 Johtamisodotukset elämän eri vaiheissa

Johtamista koskevat odotukset vaihtelevat elämän eri vaiheissa. Eri sukupolvet voivat olla organisaatiossa hyvinkin erilaisessa asemassa johtuen siitä, milloin he ovat tulleet työelämään. Heillä on omat kokemusmaailmansa. Johtamiselta odotetaan kokemuksia, jotka todistavat ammatillisesta pätevyydestä ja onnistumisesta haasteellisessa tehtävissä. Johtamisen haaste onkin nähdä tämä mahdollisuus kannustaa työntekijöitä. Työn ja mahdollisuuksien kapeuttaminen vastoin työntekijän toivomusta voi johtaa apatiaan. Jotta työ ei aiheuttaisi pettymyksiä, on tärkeää, että johtaminen tukee ihmisen pyrkimystä luovaan, vuorovaikutukselliseen, tuloksekkaaseen ja mielekkääseen työhön. Kokemuksen myötä asema organisaatiossa vakiintuu. Tällöin kokenut ammattilainen alkaa olla entistä riippumattomampi johdosta, esimiehistä ja ohjaajista kun taas nuoret ja kokemattomammat kaipaavat esihenkilöiltä tukea, sparrausta, näytön paikkoja, sopivasti haasteita ja rakentavaa palautetta. (Gaily 2022, 51; Ilmarinen 2006, 43.)

Perinteisesti on ajateltu niin, että alle kolmekymppiset arvostaisivat merkityksellisiä työtehtäviä ja etenemismahdollisuuksia. Kolme-nelikymppisillä taas ajatellaan olevan tarve tasapainoilla työn ja muun elämän välillä. Siksi he arvostavat joustavia työoloja. Yli nelikymppisillä korostuisi ammatillinen kehittymisen tarve ja turva työn jatkumisesta. Yli viisikymppisillä alkaisivat näiden lisäksi siintää silmissä myös eläköitymisen jälkeiset edut. Nämä ovat kuitenkin karkeita yleistyksiä. (Tienari & Piekkari 2011, 249.)

Työntekijän kehityksen ja urapolun tukeminen on yrityksille ja muilla työyhteisöille kilpailuvaltti. (Heikkilä 2009, 40.) Ylikoski (2000) on koontanut taulukon johtamisodotuksista eri elämänvaiheissa. Niiden rinnalla tarkastellaan sekä ammatillisia odotuksia että työyhteisöodotuksia (taulukko 1). ”Oppilas”-vaiheessa odotetaan valmentavaa, ”oppiva tekijä”-vaiheessa valtuuttavaa johtamista. ”Osaava ammattilainen” odottaa puolestaan vastuuttavaa ja ”kokenut opettaja” arvostavaa johtamista. Työuran loppuvaiheessa seniorit eli muita ”auttavat viisaat” odottavat kysyvää johtamista, joka kunnioittaa, antaa palautetta ja hyödyntää seniorin yhteyksiä ja näkemyksiä. (Ilmarinen 2006, 43.)

Elämänvaihe	Oppilas	Oppiva tekijä	Osaava ammattilainen	Kokenut opettaja	Auttava viisas
Ikäryhmä (noin)	< 20 v, (25 v)	25–30 v, (35 v)	35–45 v, (50 v)	45–50 v, (55 v)	> 50 v, (55 v)
Ammatilliset odotukset:	– opetella rauhassa kokeilla turvallisissa haasteissa ja paineissakin löytää omia ”juttuja”	– olla tutor uusille – soveltaa itsenäisesti ja erehtyenkin – erikoistua ja keskittyä	– saada ohjata ja opastaa – pätevyitä laajentuen ja syventäen – käyttää koko osaamistaan	– mentoroida, valmentaa ja olla hyödyksi työssä opettaen – työstää kokonaisuuksia	– helpottaa – siirtää viisautta ja kokemusta – avata uusia uria ja näkökulmia
Johtamisodotukset:	– valmentavaa – kypsää tukea – opastusta ja mukaan ottamista – irtiottoon ja kyseenalaistamiseen suostumista	– valtuuttavaa – taloudellista ja esimiesvastuuta lisää – saada oppia johtamista ja olla mukana työparina	– vastuuttavaa – laajenevaa kokonaisvastuuta suuristakin asioista – mukaan päätöksiin ja ”tiedon” piiriin	– arvostavaa – kuuntelevaa, valmisteluun vastuuttavaa – elämäntilanteita ymmärtävää – pysäkkiä ja rajoja	– kysyvää – kunnioittavaa – palautetta antavaa – yhteyksiä ja näkemyksiä hyödyntävää
Työyhteisöodotukset:	– tiimityötä – hyväksyntää – asiantuntemusta	– ryhmän vetämistä ja hyväksyntää – roolien vaihtelua	– luovaa – vuorovaikutusta, ideointia yhdessä, joukkue-menestystä	– tukevaa yhteisöllisyyttä ja avointa ilmapiiriä – aikuisuutta ja vastuuta toisistaan	– mukana pitämistä – omaa tilaa

Taulukko 1: Johtamisodotuksia työelämän eri vaiheissa (Ilmarinen 2006, 44)

Johtamisodotukset eri elämän vaiheissa eivät kuitenkaan ole yksiselitteinen tapa määritellä johtamisen tarvetta, sillä ihmisten koulutustaso on noussut ja sitä kautta ovat muuttuneet myös ne odotukset, joita ihmisillä on johtamista kohtaan. Ennen ajateltiin esimerkiksi niin, että opiskelu kuuluu nuorille ja kun on valmistuttu ja siirrytty työelämään, ei opiskeluun ole enää tarvetta. Nyt on jo pitkään puhuttu elinikäisestä oppimisesta ja uusiutumista, joka on organisaation tärkeä menestystekijä. Ennen myös oletettiin, että senioriteetti sinällään on asia, jota kunnioitetaan ja yrityksessä kokeneemmat toimivat nuorten ohjaajina. Kuitenkin nyky maailmassa nuorilla vastavalmistuneilla ovat paremmat tietotekniset valmiudet kuin vanhemmilla kollegoillansa (Åhman 2004, 22-23.) Vaikka henkilöllä olisi pitkä työura takanaan, hän voi olla jämähtänyt kehityksessä paikoilleen tai hänen tietonsa on vanhentunutta. Tämä voi olla seurausta siitä, jos yksilö tai ryhmä on kehittänyt aikanaan loistavat työruutiinit. Koska kaikki sujuu

kuin vettä vaan, niistä ei ole haluttu luopua ja opetella uusia, vielä parempia rutiineja. (Järvinen 2020, 168.)

Suurilla ikäluokilla on tyypillisesti alhaisempi koulutustaso ja heikommat tietotekniset taidot kuin nuoremmilla sukupolvilla, mutta he korvaavat nämä sosiaalisilla taidoilla, verkostoitumisella ja työmoraalilla. He ovat työorientoituneita johon kuuluu pitkät työpäivät sekä ansiokkaat ja lojaalit työurat. Työpaikoilla suuret ikäluokat tyypillisesti etsivät yhteisymmärrystä päätöksenteossa ja he vaalivat työssä ihmissuhteita. He arvostavat materialistista menestymistä, johdonmukaisuutta ja auktoriteettia nuorempia sukupolvia enemmän. (Mellanen & Mellanen 2020, 32; Sobral ym. 2020, 417.)

X-sukupolvi on työelämässä tuotosfokusoituneempi kuin suuret ikäluokat, joskin heille on tärkeää näyttää, mikä heidän panoksensa on ja paljonko heillä on annettavaa. X-sukupolvi haluaa välitöntä, rakentavaa ja tarkkaa palautetta sekä tarjoaa sitä työntekijöilleen mielellään. He ovat myös käytännönläheisiä ja rakastavat työn itsenäisyyttä ja ovat avoimia coachaukselle. Johtamiselta X-sukupolvi odottaa perinteisesti päättäväisyyttä ja kunnianhimoisuutta sekä arvostaa aiempia sukupolvia enemmän tiimityötä ja matala hierarkisempaa organisaatiomallia, jossa myös esihenkilön näkemyksiä uskalletaan kyseenalaistaa. (Mellanen & Mellanen 2020, 35-36.)

Karoliina ja Atte Mellanen esittävät kirjassaan ”Hyvät, pahat ja millenniaalit” (2020, 11, 143) tekemänsä kvantitatiivisen tutkimuksen tuloksia (N:1317) jonka mukaan millenniaalit vaativat esihenkilöiltä syviä sosiaalisia taitoja, kuten luottamusta, oikeudenmukaisuutta ja tunneälyä. Lisäksi heidän tulee olla johdonmukaisia ja suorita. Millenniaalit arvottavat elämää ja työntekoa eri tavalla kuin aiemmat vuosikerrat. Töitä tehdään elämää varten, eikä elämää eletä työtä varten. Arkeen tulee mahtua työn lisäksi myös muuta sisältöä. Työ ei ole itseisarvo, vaan väline tyytyväisyyteen ja hyvinvointiin.

Z-sukupolven mielestä johtajan tärkeitä ominaisuuksia ovat hyvät kommunikaatiotaidot ja avoimen ilmanpiirin ja luottamuksen rakentaminen. Nuorille on tärkeää kokemus siitä, että johtaja sekä yritys on aidosti johdettavansa puolella ja haluaa hänelle hyvää. Ajatus siitä, että työnantaja ja työntekijä ovat vastakkain, on pölyttynyt. Z-sukupolvi janoaa johtajalta myös palautetta koska somessa kasvanut sukupolvi on tottunut jatkuvaan tykkäysten ja reaktioiden virtaan. Siksi nopeaa palautesykliä odotetaan myös työpaikalta. Myös johtajan pitää osata ottaa palautetta vastaan. Z-sukupolven näkökulmasta hyvä johtaja on helposti lähestyttävä, eikä autoritäärinen asenne pure nuoreen työntekijään. Nuorten kunnioitusta ei ansaita iän tai aseman myötä, vaan tärkeintä on olla osaava tyyppi ja reilu työkaveri. (Rubanovitsch 2020, 219.)

Yksilölliset erot tekevät eri sukupolvien johtamisesta vieläkin haastavampaa. Sukupolvien sisäinen heterogeenisyys haastaa stereotyyppiset käsitykset. (Tienari & Piekkari 2011, 251.) Johta-

misen ei tule määräytyä johtajan vaan johdettavan mukaan. Valmiin muotin mukaan johtaminen sopii meille yhtä hyvin kuin samankokoinen hattu meille kaikille. Joillekin se sopii, mutta suurimmalle osalle ei. Esihenkilön tehtävä ei ole muuttaa tai korjata työntekijän vikoja, vaan valjastaa yksilön vahvuudet kestävästi työnantajan käyttöön. Yksilöllinen johtaminen tarkoittaa siten yksilön persoonan, vahvuuksien, motivaatiolähteiden, tarpeiden, elämäntilanteen sekä kommunikointi- ja työskentelytyylin huomioimista ja johtamisen räätälöintiä tilanteen mukaan. Tämä vaatii johtajalta johtamistapansa jatkuvaa reflektointia ja ymmärtämistä sekä itsetunteuksen kehittämistä. Haaste on ymmärtää ihmisten moninaisuus ja heidän yksilölliset tarpeensa. (Mellanen & Mellanen 2020, 125-126.)

2.5.2 Motivaatio

Työviihtyvyyteen vaikuttaa keskeisesti työntekijän motivaatio työtään ja työpaikkaansa kohtaan. (Heikkilä 2009, 44.) Aiemmassa luvussa johtaminen kuvattiin toiminnaksi tavoitteeseen pääsemiseksi. Motivaatio-käsite tulee latinan sanasta *movere*, joka tarkoittaa liikkumista tai liikuttamista. Tällä liikkeellä on tietty voimakkuus (heikko, vahva), joka riippuu siitä, kuinka palavasti halutaan saavuttaa jotakin. Tavoite liittyy näin ollen olennaisesti motivaatioon, sillä se määrittelee, mihin suuntaan liike ohjautuu. Ihmisillä on luontainen pyrkimys etsiä kaikelle tekemiselleen merkityksiä ja selityksiä. Jos hän ei koe tekemistään mielekkääksi, ei hän myöskään motivoitu. Tutkimusten mukaan ihmiset kokevat työn mielekkääksi, jos se vastaa kykyjä ja on riittävän haastavaa; siinä on saavutettavissa olevat ja myös heidän itsensä hyväksymät tavoitteet; työstä saa oikeudenmukaisiksi ja houkutteleviksi koettuja palkkioita ja työympäristö mahdollistaa työssä onnistumisen. Hankalan asiasta tekee se, että ihmisen motivaatioon, ei juurikaan pystytä vaikuttamaan suoraan, koska se on yksilöllinen, sisäsyntyinen kokemus. Tutkijat eivät ole päässeet yksimielisyyteen siitä, mikä synnyttää motivaatiota, pitää yllä ja toisaalta estää sen syntymistä ja jatkumista. Sen sijaan on olemassa teorioita, jotka tarkastelevat motivaatiota vähän eri näkökulmista. Työmotivaation osalta näihin kuuluvat muun muassa tarveteoriat, kannusteteoriat ja ura-ankkurit. Yksi tapa tarkastella motivaatiota on jakaa sen lähteet ulkoisiin ja sisäisiin motivaatiotekijöihin. (Carlsson & Forssell 2017, 170-171; Viitala 2021, 42.)

Ulkoiset motivaatiotekijät lisäävät motivaatiota sanansa mukaisesti ulkoapäin. Työssä tämä tarkoittaa esimerkiksi erilaisia virallisia ja epävirallisia palkkioita ja kannusteita. Näiden ei tarvitse olla konkreettisia, kuten palkka vaan myös kiitos ja tunnustus kuuluvat ulkoisiin motivaatiotekijöihin. Vallitsevien olosuhteiden, ihmisten ja johtamiskulttuurin (erityisesti lähiesimiehen tavan toimia) on todettu vaikuttavan suuresti motivaatioon joko sitä kasvattavasti tai vähentävästi. Ulkoisten motivaatiotekijöiden on työn yhteydessä todettu usein olevan niin sanottuja hygieniatekijöitä, joiden on oltava olemassa ja jotka on mielletävä selkeiksi ja reiluiksi. Mikäli ulkoiset palkkio- ja kannustejärjestelmät ja tavat huomioida ihmisiä eivät ole kohdillaan,

ne saattavat helposti muuttua epähygieniatekijöiksi, jotka heikentävät olemassa olevaa motivaatiota. Hygieniatekijät eivät kuitenkaan useimmiten synnytä kestäväää ja voimakasta työmotivaatiota vaan siihen tarvitaan sisäisiä motivaatiotekijöitä. (Carlsson & Forssell 2017, 170-171.)

Ulkoiset motivaatiotekijät ovat tärkeitä, mutta ne eivät synnytä kestäväää ja palavaa motivaatiota työhön, vaan niiden lisäksi tarvitaan sisäistä motivaatiota. Sisäinen motivaatio tarkoittaa sitä, että yksilö motivoituu tekemään jotain, koska pitää toimintaa itsessään kiinnostavana, mielihyvää tuottavana ja omien arvojensa mukaisena. Toimintaa ei ohjaa siitä saatava ulkoinen palkinto. Autonominen eli sisäinen motivaatio syntyy henkilön ja tekemisen rajapinnassa. Toisin sanoen sisäinen motivaatio ei ole yksilön ominaisuus vaan mahdollistuu silloin, kun henkilön ominaisuudet, kuten vahvuudet, kiinnostuksen kohteet ja arvot vastaavat sitä mitä työ ja organisaatio kykenevät hänelle tarjoamaan. Kun ihminen on sisäisesti motivoitunut, hän ei joudu pakottamaan itseään pysymään asiassa, vaan energia virtaa työntekoon luontaisesti. Silloin, kun työn tekemiseen löydetään sisäinen motivaatio, työ ei kuorita, koska sen eteen ei joudu pinnistelemaan ja käyttämään tahdonvoimaa. (Salmela-Aro & Nurmi 2017, 55, 107; Mellanen & Mellanen 2020, 204; Lönnroth, Ristikangas M., Ristikanga Ve., Ristikangas Vi. 2021, 243.)

Johtamisen tehtävä motivoitumisen edellytysten vahvistajana on haasteellinen siksi, että eri ihmiset motivoituvat erilaisista asioista. Tutkimukset ovat kuitenkin osoittaneet, että useampien kohdalla työmotivaatiota syövät toistuvat epäonnistumiset työtehtävissä, huonosti organisoitu työ, tavoitteiden epäselvyys, eriarvoinen kohtelu, epäoikeudenmukaisuus, tulehtuneet ihmissuhteet työpaikalla, huono ilmapiiri, huono esihenkilötyö, huonot mahdollisuudet kehittyä työssä, vähäinen palaute sekä liian suuri tai pieni työmäärä ja haasteellisuus työssä. Johtamisessa erityisesti työn muotoilu ja roolitukset sekä osaamisen, työilmapiirin ja lähityön kehittäminen ovat keinoja luoda edellytyksiä työmotivaation vahvistumiselle. Oikeanlaisella vuorovaiikutuksella ja oikeanlaisilla rakenteilla voidaan merkittävästi vaikuttaa työntekijän mahdollisuuden löytää sisäinen motivaatio tekemiseensä. (Viitala 2021, 42; Salmela-Aro & Nurmi 2017, 108.)

Mikäli motivaatiota ajatellaan laajemmin kuin vain tsemppauspuheena, voimme lisätä motivaatiota keskittymällä muun muassa itse työhön ja sen kehittämiseen eli työn ”tuunaamiseen”. Ensiksi työtehtäviä voidaan muokata tai laajentaa vastaamaan paremmin työntekijän vahvuuksia. Tämä voi olla tarkoittaa joko horisontaalista muokkaamista, jossa samantasoisia uusia työtehtäviä lisätään, tai vertikaalista muokkaamista, jossa tehtävien vaikeusastetta nostetaan tai niitä laajennetaan. Toiseksi työtä voidaan kehittää muokkaamalla sosiaalisia ulottuvuuksia eli sitä, miten, milloin ja kenen kanssa työtä tehdään. Kolmanneksi voidaan muokata tarkastelutapaa, jolloin tavoitteena on vaikuttaa työntekijän käsitykseen työn sisällöstä ja merkityksellisyydestä. (Mellanen & Mellanen 2020, 205-206.)

Ristikankaat ja Lönnroth kirjoittavat kirjassaan Valmentava tiimin johtaminen (2021, 243-244), että sisäiseen motivaatioon tarvitaan työssä neljää eri osa-aluetta: 1) Autonomia on kokemusta siitä, että on vapaa päättämään omista tekemisistä. Tämä kokemus vahvistuu, kun yksilöllä on vaikutusvaltaa asioihin, jotka häneen liittyvät. Autonomian tunne voi syntyä kahdella tasolla joko niin, että henkilö arvostaa tekemistä itsessään tai hän kokee arvostavansa niitä päämääriä, joita tekeminen edistää. 2) Kyvykkyys on henkilön kokemus siitä, että hän osaa tehdä riittävän hyvin ne asiat, tehtävät ja työt, jotka hänelle kuuluvat. Tunne siitä, että osaa asioita ja pystyy oppimaan erilaisia taitoja, on motivaation kannalta tärkeää. Kun kyvykkyys on kohdillaan, ihmisillä on korkeampi kapasiteetti toimia siten, että tavoite saavutetaan. 3) Hyväntahtoisuus on kokemusta siitä, että haluaa ottaa muut huomioon ja auttaa heitä. Hyväntahtoisuuden tarve on hyvän haluamista toiselle. Ihminen saa mielihyvää siitä, kun kokee pystyvänsä auttamaan muita ja muut voivat hyvin. 4) Yhteenkuuluvuus on kokemusta siitä, että kuuluu joukkoon. Tämän tunteen merkittävyys syntyy siitä, että ihmiset tarvitsevat yhteyden toisiin ihmisiin. Yksilö toimii tehokkaimmin silloin, kun hän kokee olevansa tärkeä osa kannustavaa ja turvallista yhteisöä.

Työntekijän huomioiminen eri elämänvaiheissa ja yksilölliset motivaatiotekijät kulmineituvat lopulta työntekijäkokemukseksi. Työntekijäkokemuksiin panostavissa yrityksissä tuottavuus per työntekijä on jopa nelinkertainen liikkeenjohdon konsultointipalveluita tarjoavan Talent Vectorin mukaan. Esihenkilöllä on valtava merkitys siinä, miten työntekijä kokee työnsä. Esihenkilön eri roolit tai ominaisuudet keskittyvät yksilölliseen johtamiseen sekä eri menetelmiin ja työkaluihin, joiden avulla luodaan onnistunut työntekijäkokemus. Sitä ei voi johtaa pala kerrallaan, vaan kokonaisuutena aina hakutilanteesta perehdytykseen ja palkitsemisesta lähtöhaastattelun asti. Työntekijäkokemus tarkoittaa sitä, että erilaisille työntekijätyleille merkityksellisiin tarpeisiin vastataan työsuhteen elinkaaren eri vaiheissa. Työntekijöille työ on kokonaisuus, joka vaikuttaa heidän elämäänsä töissä ja kotona, koko fyysiseen, emotionaaliseen, ammatilliseen ja taloudelliseen hyvinvointiin. Toisin sanoen työntekijöiden päivittäinen johtaminen on tänä päivänä 360 asteen johtamista, jossa otetaan huomioon kaikki työntekijän tarpeet. (Mellanen & Mellanen 2020, 115, 116-119.)

2.6 Johtamistyyllillä on vaikutusta hoitajien työtyytyväisyyteen

Vuonna 2021 julkaistussa International Journal of Environmental Research and Public Healthin tieteellisessä artikkelissa käsiteltiin tutkimusta jossa löydettiin korrelaatio johtamistyylien ja hoitajien työtyytyväisyyden välillä. Tutkimuksessa hyödynnettiin 12 aiempaa tutkimusta jotka koostuivat eri maiden tieteellisistä artikkeleista ja väitöskirjoista vuosilta 1995-2017. Suurin osa näistä oli tehty viimeisten kahdeksan vuoden ajalta. (Specchia ym. 2021.)

Tutkimuksessa todetaan, että eri johtamistyyliä on olemassa koska ihmiset ovat luonnostaan erilaisia luonteeltaan ja toimivat eri tavoin. Siksi johtamisessa onkin tärkeää tunnistaa ne tilanteet mitä johtamistyyliä kannattaa käyttää. Positiivisella ja kannustavalla johtamisella voidaan sitouttaa hoitajia jäämään organisaatioon töihin ja vähentää ylirasittumista töissä. Lisäksi molemmiin puolista arvostusta ja tiimihenkeä voidaan lisätä osallistamalla hoitajia päätöksen tekoon ja antamalla mahdollisuus tuoda esille henkilökohtaisia näkökulmia. (Specchia ym. 2021.)

Erityisesti transformationaalisessa johtamistyyliä on merkittävä positiivinen vaikutus hoitajien työtyytyväisyyteen, kun taas transaktionaalisessa johtamisessa on sekä positiivista että negatiivista vaikutusta hoitajien työtyytyväisyyteen. Johtajien tulisi kehittää teknisten ja ammatillisten kompetenssien lisäksi myös kykyä parantaa alaisten tyytyväisyyttä ja työmotivaatiota. Johtamisessa olevia aukkoja tulee täyttää uudella osaamisella jolla vaikutetaan positiivisesti terveydenhuollon ammattilaisten tyytyväisyyteen ja sitä kautta koko terveydenhuoltoon, koska näin työntekijät ovat sitoutuneempia ja suoriutuvat työstä paremmin. (Specchia ym. 2021.)

Tutkimustuloksesta on osoitettavissa, että transformationaalisessa johtamistyyliä edistetään enemmän työtyytyväisyyttä hoitajien keskuudessa kuin transaktionaalisessa tyyliä. Tulos on linjassa aiempien tutkimuksien kanssa jotka osoittavat avoimen kaksisuuntaisen kommunikoinnin työntekijöiden ja esihenkilöiden välillä edistävän työntekijöiden työtyytyväisyyttä. Transformationaalisessa tyyliä esihenkilöt panostavat hoitajien yksilölliseen valmentamiseen. Fokus on kehittymisessä ja vahvuuksien parantamisessa. Hoitajille tarjotaan neuvoja ja apua tavoitteiden saavuttamiseen sekä kuunnellaan heidän ajatuksiaan. Tällaisella johtamistyyllillä hoitajista tulee tavoitteellisempia ja tehokkaampia. Tutkimuksen löydökset ovat samansuuntaisia kuin aiempien tutkimusten tulokset jotka osoittavat transformationaalisen tyylin parantavan terveydenhuollon suoriutumista. (Specchia ym. 2021.) Esimerkiksi vuonna 2018 julkaistussa tutkimuksessa ”The Relationship between Transformational Leadership and Quality of Nursing Work Life in Hospital” (QNWL) todettiin, että transformationaalinen johtamistyyli nosti hoitajien tyytyväisyyttä 28%:ia työtä kohtaan kun työtyytyväisyyttä mitattiin Quality of Nursing Work Life indikaattorilla. Tutkimus tehtiin viidessä sairaalassa ja siihen osallistui 542 hoitajaa. (Kaluku, Saleh, Kusri 2018.)

Transaktionaalisessa johtamistyyliäkin voi saada positiivisia vaikutuksia hoitajien työtyytyväisyyteen sillä tässä tyyliä hoitajien tyytyväisyyteen vaikutetaan erityisesti palkankorotuksilla ja uralla etenemisellä. Tällainen johtamistyyli sopii hoitajille jotka kaipaavat erityisesti ulkoisia motivaatiokeinoja joilla tunnustetaan hoitajan työtaidot työssä. Uralla etenemisen ja palkankorotuksen mahdollisuus sitouttaa hoitajia organisaatioon ja parantaa työssä suoriutumista. Ulkoiset motivaatiotekijät ovat myös joillekin ihmisille työssä merkittäviä, jopa ratkaisevia tekijöitä. Osa ihmisistä ei syystä tai toisesta motivoitu tai halua motivoitua sisäisesti juuri sillä

hetkellä tekemistään tehtävistä, vaan työskentelee saadakseen tuloja ja statusta, jotta voi toteuttaa itselleen merkityksellisempiä asioita. (Lönroth ym. 2021, 242-243; Specchia ym. 2021.)

3 Työntekijöiden tyytyväisyys vuokratyöhön

Tyytyväisyys työtä kohtaan voidaan määritellä siten miten todellinen työtilanne on lähellä halutusta työtilanteesta. Mitä lähempänä nämä ovat toisiaan, sitä tyytyväisempi työntekijä on työhönsä. Tyytyväisyys näkyy sitoutumisena yritykseen ja sen tavoitteisiin. Tällöin työntekijä on motivoitunut ja haluaa antaa itsestensä enemmän yrityksen hyväksi koska työntekijä on emotionaalisesti kytkeytynyt työskentelyyn. Tyytyväisyys työtä kohtaan on yhteydessä hyvinvointiin ja toimii indikaattorina työn kuormittavuudelle. Henkinen hyvinvointi voidaan määritellä seuraavasti: hyvinvoinnin tila jossa yksilö ymmärtää omat kyvykkyytensä selvitä normaalia stressistä elämässä, pystyy työskentelemään tuottavasti ja pystyy antamaan osansa (työ)yhteisölle. (Hunefeld, Gerstenberg & Huffmeier 2020, 84; Lapalme, Simard & Tremblay 2011, 314.)

Hunefeld ym (2020) tutkivat 24 tutkimusta jotka liittyivät työtyytyväisyyteen vuokratyössä. Heidän tutkimus julkaistiin vuonna 2020 *Work and Stress*:ssä. Tutkimuksessa käsiteltiin suurimaksi osaksi saksalaisia tutkimuksia, mutta mukana oli myös useampi tutkimus Hollannista ja Isosta-Britanniasta sekä yksi tutkimus Belgiasta ja Portugalista. Suurimmassa osassa tutkimuksista osallistujia määrät olivat vähintään 2000 osanottajaa per tutkimus joten tutkimusmateriaali oli hyvin kattava. Tutkimustulokset olivat hyvin vaihtelevat.

Seitsemän tutkimusta osoitti selkeästi tilastojen avulla, että vuokratyöllä on merkittävä negatiivinen vaikutus työtyytyväisyyteen. Vuokratyöntekijät kokevat tyytymättömyyttä työtä kohtaan enemmän kuin vakituiset työntekijät. Toisaalta kuusi tutkimusta totesi selkeästi tilastojen avulla, ettei merkittävää yhtäläisyyttä löydy vuokratyön ja työtyytyväisyyden välillä. Myös vuokratyön vaikutuksista henkiseen hyvinvointiin oltiin tutkimusten välillä eri mieltä. Kuusi tutkimusta osoitti tilastollisesti, että vuokratyö vaikuttaa negatiivisesti henkiseen hyvinvointiin, kun taas kymmenen tutkimusta eivät löytäneet tilastollista yhteyttä, että vuokratyö heikentäisi henkistä hyvinvointia. Toisin sanoen tutkimuksista voidaan todeta, ettei vuokratyöllä ole johdonmukaista vaikutusta työtyytyväisyyteen tai henkiseen hyvinvointiin ainakaan negatiivisella tavalla. Tutkimustuloksista ei kuitenkaan voi jättää huomioita niitä tuloksia jotka osoittavat negatiivisen vaikutuksen löytyvän. (Hunefeld ym. 2020, 93-94, 96.)

Keikkatyö ei ole ongelmaton. Työllistymisen epävarmuus (job insecurity) on vuokratyöntekijän merkittävämpiä huolenaiheita vuokratyössä. Se voidaan määritellä seuraavasti: ”työllistymisen epävarmuus siitä jatkuuko työ- tai työnsaanti tulevaisuudessa. Uhka työn ja rahantulon

menettämiseen aiheuttaa pelkoa joka lisää stressiä”. Työn epävarmuuden kokemuksen on todettu vaikuttavan kielteisesti hyvinvointiin ja työasenteisiin. (Thomson & Hunefeld 2021, 2; Hunefeld ym. 2020, 85.)

Vuokratyömarkkinat ovat osin polarisoituneet. On olemassa organisaatioita ja työtehtäviä joihin palkataan vähemmän koulutettuja vuokratyöntekijöitä tasaamaan ruuhkahuippuja. Kun työmäärä vähenee, saavat vuokratyöntekijät lähteä. Toisaalta pelkkä koulutuksen puute ei ole selittävä tekijä vuokratyön tekemiselle. Vuonna 2018 Henkilöstöpalveluliiton teettämän tutkimuksen mukaan (N=7165) 15% vastaajista jotka olivat iältään 25-35-vuotiaita korkeakoulututkinnon hankkineita vuokratyöntekijöitä, halusivat vakituisen työn nykyisessä elämäntilanteessa. He suunnittelivat tekevänsä vuokratyötä ainoastaan tilapäisesti, eivätkä halunneet vakituista työtä nykyisestä asiakasyrityksestä. Tämä vastaajaryhmä on ottanut vuokratyön vastaan väliaikaisratkaisuna, sillä muutoin olisivat ilman töitä. (Gaily 2022, 11; Palukka & Tiilikka 2008, 182.)

Aiemmissa suomalaisissa vuokratyötä käsittelevissä tutkimuksissa ja selvityksissä on noussut esiin, että yleisin syy vuokratyön tekemiselle on se, ettei muuta ole tarjolla. Suurimmassa osassa EU maissa työskentelevistä vuokratyöntekijöistä ei tee vuokratyötä siksi, että kokee sen hyvänä tapana tehdä työtä, vaan sen takia, koska muitakaan työllistymisen muotoja ei ole tarpeeksi saatavilla. Jos vuokratyö ei ole itse vapaasti valittu tapa tehdä töitä, niin vuokratyö lisää riskiä heikentää terveyttä ja hyvinvointia. Yksi merkittävämpiä työstressin aiheuttajia onkin epävarmuus työnjatkuvuudesta ja palkansaannista. (Thomson & Hunefeld 2021, 2; Palukka & Tiilikka 2008, 182.)

Iso-Britannian työterveys ja turvallisuuslaitos (Health and Safety Executive) kokosi raportin, jossa perehdyttiin keikkatyöntekijöiden kohtaamiin terveys- ja työturvallisuusriskeihin. Löydösten mukaan pääasialliset terveysriskit olivat stressiperäisiä ja mielenterveysongelmia. Stressitekijöiksi tunnistettiin mm. tiukat deadlinet ja aikapaineet, sairausajan palkan puuttuminen, jatkuvasti saatavilla olon tarve ja työhallinnan puute. Pääasialliseksi turvallisuusriskiksi havaittiin väsymys, joka johtaa onnettomuuksien ja tapaturmien lisääntymiseen. Löydetyt riskitekijät olivat valtaosin pikemminkin terveys- kuin turvallisuusriskejä. Keikkatyön luonteeseen kuuluva epävarmuus yhdistettynä sellaisiin erityispiirteisiin kuten yksintyöskentely ja työtä tekevien työn alhainen valvonta viittaa siihen, että työperäinen stressi ja mielenterveysongelmat ovat todennäköisesti keskeisiä riskejä, joita keikkatalouden työntekijät kohtaavat. (Gaily 2022, 107, 109.)

Kun vuokratyöntekijöitä käytetään, on sekä käyttäjäyrityksen, että vuokrausyrityksen hyvä tiedostaa terveysriskeistä jotta niihin voi puuttua parantamalla työterveydenhuoltoa, parantamalla työllisyysmahdollisuuksia ja tasapuolistamalla vakituisten ja vuokratyöntekijöiden asemaa työpaikoilla. Oikeudenmukaisuuden kokemus voi olla vaikuttava tekijä siinä kuinka hyvin

vuokratyöntekijä työsssä viihtyy. Oikeudenmukaisuutta voidaan tarkastella neljän eri teorian kautta ja niillä kaikilla on yhteys työtyytyväisyyteen. (Thomson & Hunefeld 2021, 1, 10.)

Segmenttiteoriassa työntekijämarkkinat voidaan jakaa kahtia niihin jotka ovat ydinporukkaa ja niihin jotka ovat sivuporukkaa. Ero näiden välillä on siinä, että ydinporukka koostuu sisäpiiriläisistä eli vakituisista työntekijöistä ja sivuporukka on ulkopuolinen ryhmä eli väliaikaisesti työskentelevistä (esim. vuokratyöntekijöistä). Työnantaja tarjoaa ydinporukalle opiskelumahdollisuuksia, vakaan työllistymisen ja kohtuullisen palkan jolla sitouttaa ydinporukkaa yritykseen, sen sijaan sivuporukkaan vastaavaa investointia epätodennäköisemmin tehdään. Kun sivuporukkaan ei investoida aiheuttaa se negatiivista suhtautumista työtä kohtaan, lisää stressin tunnetta ja pidemmällä aikavälillä voi johtaa yhä pahenevaan henkiseen pahoinvointiin. Segmenttiteorian mukaan vuokratyöntekijä on usein heikossa asemassa niin taloudellisesti kuin myös työskentelyolosuhteissa sillä tehtävät joita vuokratyöntekijät tekevät ovat heikommin valvottuja, sisältävät vähemmän sosiaalista tukea sekä ovat luonteeltaan yksitoikkoisia. (Hunefeld ym. 2020, 84.)

Stressiteorian avulla voidaan myös selittää kuinka työskentelyolosuhteet ja taloudellinen stressi johtavat vuokratyöntekijän henkisen hyvinvoinnin heikentymiseen. Stressiteoriassa on useita eri malleja kuten Karasekin (1979) luoma ”Job-Demand-Control”-malli missä kuvataan kuinka työhön liittyvä heikko päätöksentekomahdollisuus heikentää työskentelyolosuhteita, Siegristin (1996) ”Effort-Reward-Imbalance”-malli selittää kuinka heikot palkitsemismahdollisuudet vaikuttavat työskentelyolosuhteisiin ja Demeroutin (2001) ”Job-Demands-Resources”-malli selittää kuinka epävarmuus työn jatkuvuudessa aiheuttaa stressiä. (Hunefeld ym. 2020, 84-85.)

Vuokratyöntekijän työskentelyasennetta ja henkistä jaksamista voidaan selittää myös Greenbergin (1987) organisaation oikeudenmukaisuus-teorialla. Tutkimukset osoittavat, että kokemus oikeudenmukaisuudesta on yhteydessä työntekijän tyytyväisyyteen työtä kohtaan ja terveyteen. Työntekijät kokevat organisaation reiluksi tilanteissa joissa työstä saatavat edut ovat oikeassa suhteessa panokseen joka työhön annetaan. Tämä todetaan sosiaalisesti oikeutetuksi. Kun työntekijät kokevat voivansa vaikuttaa organisaation päätöksiin ja muuttaa prosesseja toteutuu prosessuaalinen oikeudenmukaisuus, ja kun työntekijät saavat kaiken tarvittavan tiedon esihenkilöiltänsä sekä esihenkilöiden kanssa tapahtuva kommunikointi on empaattista ja kunioittavaa toteutuu henkilökohtainen oikeudenmukaisuus. (Hunefeld ym. 2020, 85.)

Sosiaalisen vaihdon teorioilla kuten erityisesti Rousseauin (1989) psykologisen sopimuksen teorialla voidaan myös selittää vuokratyöntekijän suhtautumista työhön ja siihen liittyvää henkistä hyvinvointia. Teorian mukaan kun työntekijä antaa panoksensa työhön hän velvoittaa samalla yrityksen panostamaan häneen. Vuokratyöntekijän kohdalla tämä näkyy siten, että vuokratyöntekijä tarjoaa lojaalisuuttaan, sitoutumistaan ja suorituskykyään yritykselle mutta vastavuoroisesti odottaa yrityksen tarjoavan vakaata työtarjoantaa, mahdollisuutta kehittää ja kouluttaa

itseään sekä kohtuullista palkkaa. Psykologisen sopimuksen rikkoutuminen syntyy niissä tilanteissa joissa yritys ei tarjoa niitä asioita mitä työntekijä olettaa saavansa työskentelemällä yritykselle. Tällaisessa tilanteessa työntekijä saattaa muuttua epälojalliseksi eikä enää sitoudu yritykseen. Lisäksi psykologisen sopimuksen rikkoutuminen saattaa aiheuttaa työntekijässä stressiä ja heikentää henkistä hyvinvointia. (Hunefeld ym. 2020, 85.)

Vuokratyössä vuokratyöntekijä muodostaa työssänsä psykologisen sopimuksen sekä vuokrausyrityksen, että käyttäjäyrityksen kanssa samalla kertaa. Käyttäjä ja vuokrausyritys odottavat vuokratyöntekijän suorittavan työnsä tietyin eri odotuksin. Käyttäjäyritys odottaa vuokratyöntekijän suorittavan työn siten, että se hyödyttää suoraan käyttäjäyritystä liiketoiminnassaan. Vuokrausyritys taas odottaa vuokratyöntekijältä, että vuokratyöntekijän tekemä työ vahvistaa käyttäjäyrityksen ja työntekijän välistä suhdetta siten, jossa työt jatkuisivat jatkossakin sekä lisäksi niin, että käyttäjäyrityksellä muodostuu vuokratyöntekijän avulla vuokrausyrityksestä kuva ammattitaitoisten työntekijöiden vuokraajana. Mikäli vuokratyöntekijä kokee, että jompikumpi yrityksistä rikkoo psykologisen sopimuksen hänen kanssaan vaikuttaa se negatiivisesti molempiin yrityksiin sitoutumattomuutena ja heikompana työsuorituksena. (Lapalme 2011, 312.)

Sobral, Chambel & Castanheira (2021, 5, 14-15) tutkivat vuokratyöntekijöiden motivaatiota työtä kohtaan. Tutkimuksessa osoitettiin, että vuokratyöntekijän tekemistä ohjaavat sekä sisäiset että ulkoiset motivaattorit samanaikaisesti. Tutkimuksessa myös todettiin, että työntekijät, jotka ovat vapaaehtoisesti valinneet työskennellä vuokratyöntekijöinä, ovat tyytyväisempiä työhönsä kuin ne, jotka ovat valinneet vuokratyön pakosta. Työntekijät jotka haluavat hankkia kokemusta ja kehittää ammattitaitoaan vuokratyön kautta, ovat enemmän halukkaita olla osana yritystä jossa työskentelevät kuin ne vuokratyöntekijät joiden tavoitteet työssä on vain rahan ansainta. Vaikka vuokratyötä tehtäisiinkin vain pakosta ja rahan takia, voi silti suhdetta työhön kehittää positiivisemmaksi. Tämä on mahdollista jos työntekijä hyväksyy nykyisen työllisyystilanteensa ja alkaa näkemään siinä omat mahdollisuutensa pysyä silti kiinni työelämässä ja mahdollisesti saavuttaa tulevaisuudessa parempi työpaikka. Lisäksi vuokratyöntekijöitä joita motivoi enemmän ulkoiset motivaattorit, voidaan motivoida myös siten, että he motivoituvat sisäisesti. Tämä edellyttää useita toistoja, pienin askelin jolla vaikutetaan työntekijän työskentelykokemukseen.

Riippumatta työntekijän motivaatiosta vuokratyötä kohtaan, on vuokratyöntekijä sitoutuneempi käyttäjäyritykseen kuin vuokrausyritykseen. Tämä johtuu siitä, koska käyttäjäyrityksestä on mahdollisuus saada vakituinen työ sillä usein vuokratyötä käytetään rekrytointikeinona valita sopivimmat työntekijät sekä käyttäjäyritys mahdollistaa enemmän ammatillisen kehittymisen työpaikalla. Lisäksi vuokratyöntekijät mieltävät psykologisen sopimuksen muodostuvan tärkeämmäksi käyttäjäyrityksen kuin vuokrausyrityksen kanssa. Jos taas vuokratyöntekijä on

lähtökohtaisesti sitoutunut vuokrausyritykseen, haluaa hän tällöin myös sitoutua käyttäjäyritykseen. (Lapalme ym. 2011, 321; Sobral ym 2021, 14; Woldman ym. 2018, 269.)

Työntekijän kannalta merkittävin vuokratyöhön liittyvä etu on työaikojen ja -paikkojen valitsemisen vapaus. Se onkin työn saatavuuden ohella yleisimpiä vuokratyöntekijöiden ilmoittamia syitä vuokratyön tekemiseen. Osa vuokratyöntekijöistä kokee, että heillä on käyttäjäyritysten vakituisia työntekijöitä huomattavasti paremmat mahdollisuudet vaikuttaa työaikoihinsa ja -vuoroihinsa sekä työn määrään ja vapaus valita työtehtävänsä ja työpaikkansa sekä lopettaa työt tarvittaessa nopeasti. (Hietala, Kaivanto & Schön 2014, luku 1.) Esimerkiksi terveydenhuollon vuokratyöntekijät voivat usein valita millaisen työtehtävän he ottavat vastaan ja kuinka kauan sitä tekevät. Tämä johtuu siitä, koska terveydenhuoltoalalle ei ole saatu vakituista henkilökuntaa jolloin on syntynyt työvoimavaje alalle. Myös hyvinvointipalvelujen järjestämisessä, rakenteessa ja rahoittamisessa tapahtuneet muutokset ovat luoneet tilanteen jossa terveydenhuoltoalan työntekijät ovat haluttuja työntekijöitä. Yleisesti tarkasteltuna terveydenhuollon vuokratyöntekijät ovat varsin tyytyväisiä työnsä sisältöön, itsehallintaan ja sosiaaliseen ulottuvuuteen. (Palukka & Tiilikka 2008, 179, 182-183.)

Palukan ja Tiilikan tekemään Työelämän tutkimukseen (2008, 177-178, 182) terveydenhuoltoalan vuokratyöstä vastanneista (N:363) peräti 80%:ia sanoi valinneensa vuokratyön tekemisen, koska se mahdollistaa hyvän ansiotason ja 66%:ia kertoi syyksi sen, että vuokratyö tarjoaa yksilöllisen ja joustavan työ tekemisen muodon. Useat vastanneista mainitsivat, että vuokratyö sopii hyvin elämäntilanteeseensa. Vuokratyö onkin terveydenhuollon ammattilaiselle lähes aina oma valinta. Se näyttää olevan terveydenhuollon ammattilaisille mahdollisuus käyttää omaa osaamistaan ja ammattitaitoaan pääosin itse asettamissa rajoissa. Tämän takia terveydenhuollon ammattilainen ei välttämättä halua sitoutua yhteen organisaatioon tai työnantajaan.

3.1 Vuokratyö osana työelämänculkua

Vuokratyöntekijän tyytyväisyyteen tehdä työtä Yritys X:ssä voidaan vaikuttaa, kun ymmärretään työntekijöiden elämäntilannetta paremmin. Yksi tapa muodostaa käsitys vuokratyöntekijöiden elämäntilanteesta on tarkastella työntekijää aikajanalla, kuten aikaisemmassakin luvussa johtamista käsiteltiin elämän eri vaiheissa.

Joustavuuden käsite on monimuotoinen työelämässä. Määrällinen joustavuus kytkeytyy talouden suhdanteisiin, jolloin työmarkkinat joustavat. Tämä näkyy tavallisesti työn osa- ja määräaikaistamisena. Usein joustavuus tuodaankin esiin vain määrällisenä ominaisuutena, vaikka se voidaan ymmärtää myös toiminnallisena ominaisuutena. Sillä voidaan viitata joustavaan työhön, joka ei vaadi yhdenmukaisia työn tekemisen tapoja. Toiminnallinen joustavuus on osoitettu olevan selvässä positiivisessa yhteydessä toimipaikkojen menestymiseen. Joustavuuden käsitteellä voidaankin tarkoittaa sitä, että vuokratyöntekijällä on mahdollisuus tehdä jous-

vasti työtään ja toteuttaa siinä omia yksilöllisiä intressejään ja motiivejaan. (Palukka & Tiilikka 2008, 178.) Yhä enemmän vaaditaan, että työ sopeutuu yksilön tarpeisiin sen sijaan, että yksilön pitäisi sopeutua työn tarpeisiin. Mitä paremmin organisaatioiden johtajat pystyvät täyttämään nämä työntekijöiden tarpeet ja luomaan onnistuneen työntekijäkokemuksen, sitä todennäköisemmin työntekijät sitoutuvat organisaatioon, ovat lojaaleja ja tekevät työtä omistautuneesti. (Mellanen & Mellanen 2020, 114.)

Perinteisessä ajattelussa työntekijä sopeutuu työn vaatimuksiin. Kun työssä jaksamisesta tulee keskeinen tavoite, näkökulmaa täytyy muuttaa: kuinka työelämän täytyy muuttua, jotta työntekijät kykenevät olemaan tehtävissään entistä pidempään. Työelämäkulku on yksi ihmisen elämän pisimmistä elämänpoluista. Siihen liittyy runsaasti siirtymisiä elämän polulla, jotka voivat olla normatiivisia tai ei-normatiivisia, mahdollisuuksia ja kriisejä. Kahta samanlaista elämäntähtäystä tuskin löytyy. Ihmisen elämäntähtäys sisältää monenlaisia ikään liittyviä kehitysprosessesjä ja niihin sisältyviä siirtymävaiheita, kriittisiä periodeja sekä tapahtumia, jotka eivät selity pelkästään iällä, mutta joilla voi olla merkittäviä vaikutuksia myöhempään elämäntähtäykseen. Esimerkiksi siirtyminen koulusta työelämään, perheen perustaminen ja vanheneminen ovat erilaisia kokemuksia taloudellisen nousun ja laman aikana. Työelämäntähtäykseen ei ole käytettävissä yleisesti hyväksyttyä, normatiivista tarkastelutapaa, mutta ainakin seuraavia (Kuvio 2) vaihteita ja tapahtumia siihen voidaan luontevasti liittää. (Ilmarinen 2006, 37-39.)

- siirtyminen koulutuksesta ja opiskelusta työelämään (18–25 v)
- perheen ja työn yhteensovittaminen (25–35 v)
- työtehtävien vaihdokset ja työpaikan muutokset (35–45 v)
- omien voimavarojen muutokset (yli 45 v)
- muutokset perhe- ja lähiyhteisöissä (yli 50 v)
- työ- ja eläkeasenteiden muutokset (yli 55 v)
- työstä luopuminen ja eläkkeelle siirtyminen (yli 60 v).

Kuvio 1: Työelämäntähtäys (Ilmarinen 2006, 39)

Perinteisessä kolmivaiheisessa työelämäntähtäyksessä elämä koostuu sarjasta: koulutus, työ ja eläke. Pidentyneen elinajanodotteet ja työurien pidentäminen luovat mahdollisuuksia monivaiheiseen elämään. Näin perinteiseen sarjaan syntyy uusia välivaiheita, ja jokaisen sarjasta tulee omanlaisensa. MIT:n Management Review'n mallissa monivaiheinen sarja etenisi: koulutus, etsikkoaika, työllistyminen palkkatöihin, siirtyminen, itsensä työllistäminen, portfoliovaihe (sekoitus vapaaehtoista ja palkallista työtä) ja eläke. Uudet välivaiheet antavat, mutta samalla vaativat tekijältään. Pidempi ura vaatii aiempaa parempaa kuntoa. Jotta ihminen jaksaa, on olennaista pitää huolta työkyvystään. Eläkkeelle jäämisen ei enää tarvitse tarkoittaa töiden lopettamista kertaheitolla, vaan työelämän ja eläkkeen välinen siirtymä tulee liukuvammaksi.

Trendi on jo alkanut, ja se tulee varmuudella jatkumaan. Suomessa Eläketurvakeskuksen mukaan keikkatöitä tekeviä senioreita on kymmeniä tuhansia. Se millaisiin töihin kukin kykenee vanhemmalla iällä, on luonnollisesti yksilöllistä ja riippuu pitkälti fyysisen kunnan lisäksi myös henkisestä kunnosta, osaamisesta ja eletystä elämästä. (Gaily 2022, 67-68, 75.)

Työ on iso osa elämäämme, halusimme sitä tai emme. Työ, tai sen puute vaikuttaa elämäämme läpi elinkaaren vauvasta vanhuuteen. Tapamme elää, työelämä mukaan lukien, oli aiemmin kovin suoraviivaista. Koulusta töihin, töistä eläkkeelle ja eläkkeeltä hautaan. Enää niin on entistä harvemmalla. Työurat eivät muistuta enää tikapuita vaan huvipuistoja, joissa on useita eri tapoja liikkua ratojen välillä. Sekin on huomioitavaa, että kaikkien mahdollisuudet ja valittavissa olevat laitteet eivät näytä samalta. Osalla on huomattavasti enemmän vaihtoehtoja, kun toisilla taas on laitteissa enemmän esteitä ohitettavanaan. (Gaily 2022, 10.)

Työelämä on monelle eri urien kokoelma, joka koostuu useista työnantajista, projekteista ja aloista. Tulevaisuudessa, eikä edes niin kaukaisessa sellaisessa, kokoelma kasvaa entisestään (Gaily 2022, 10). Milleniaaleilla on arveltu olevan uransa aikana keskimäärin 16 työnantajaa ja heitä seuraavalla sukupolvella 32. Tämä tarkoittaa, että etenkin uran alkuvaiheessa työpaikkaa vaihdetaan vuoden parin välein. Jos työntekijä haluaa vaihtaa työpaikkaa joka toinen vuosi, miten työnantaja voi varmistaa, että työntekijä ylipäättään tuo arvoa organisaatiolle? Tämä ”job hopping” eli työpaikasta toiseen vaihtaminen johtaa työnantajien väliseen kilpailuun talenttien sitouttamisesta. (Mellanen & Mellanen 2020, 12.)

Keikkatalous ajaa kohti portfoliouria. On tärkeää pyrkiä löytämään keinoja sen tuomiin haasteisiin, kuten siihen, kuinka luoda kokemus yhteisöllisyydestä jatkuvasti vaihtuvien kollegoiden välillä. Portfolioura vaatii sekä nuorilta että heidän esihenkilöiltään yhä enemmän pehmeitä taitoja ja selkeää kommunikointia. Keikkataloudessa ei ole enää aikaa rakentaa pitkäjänteisesti esimerkiksi luottamusta, joten siihen tulee pystyä nopeammin. Näin sosiaalisten taitojen merkitys kasvaa etenkin tekoälyn yleistyessä. (Mellanen & Mellanen 2020, 112.) Myös Gaily toteaa kirjassaan *Työn elämä* (2022, 41, 51), että epätyypillisten työsuhteiden sosiaalisia suhteita tulisi parantaa. Yhteisöllisyyden tunteen kasvu olisi keikkailijoille hyväksi. Tämä korostuu etenkin nuorten kohdalla jotka vasta luovat omaa ammatillista verkostoaan. Työpsykologi Tanja Lapin mukaan ensimmäiset pari vuotta valmistumisen jälkeen ovat ratkaisevia mielenterveydellisten vaikeuksien ehkäisyssä. Lappi perään kuuluttaa nimenomaan esihenkilöiden vastuuta. Kuka ja miten paikataan esihenkilöiden tuki, ohjaus ja neuvot, jos työ irtaantuu täysin työyhteisöstä? Lisäksi optimaalisessa työympäristössä on tekijöitä urien eri kohdista, jotka työskentelevät yhdessä oppien toisiltaan. Jos työympäristö ei ole kovin homogeeninen, jäädään paljosta paitsi

Toisille keikkojen jahtaamisesta tulee tulevaisuudessa entistä vaikeampaa, ja työntekoa ohjaa enemmän pakko kuin mikään muu. Onko siis kaikista keikkatyöhön, henkisesti kantilta? Epävarmuuden kanssa täytyy oppia elämään, ja yksi parhaista keinoista suojautua riskeiltä on hajauttaminen eli oman osaamisen laajentaminen ja monipuolistaminen. (Gaily 2022, 11.)

3.1.1 Suuret ikäluokat ja >-sukupolvi

Vuokratyön avulla saadaan työmarkkinoille henkilöitä, jotka eivät välttämättä muuten saisi tai haluaisi vakituista työtä. Suuren ikäluokan sukupolvessa olevat henkilöt tekevät vuokratyötä muun muassa siksi, että se on keino olla vielä mukana työmarkkinoilla, jonne muuten ei pääsisi. Vuokratyö tarjoaa myös uransa alussa oleville työntekijöille mahdollisuuden hankkia käytännön työkokemusta. Se voi tarjota työntekijälle mahdollisuuden päästä töihin itseään kiinnostavaan yritykseen, työllistyä sinne vakituiseen työsuhteeseen sekä kartuttaa työkokemusta ja edetä uralla. (Hietala, Kaivanto & Schön 2014, luku 1; Sobral ym 2020, 417.)

Tätä taustaa vasten ei liene yllättävää, että vuokratyöntekijät ovat pääasiassa nuoria ja että vuokratyön helpompi saatavuus sekä työntekijän halu tutustua erilaisiin työpaikkoihin ja saada monipuolista työkokemusta ovat yleisimpiä vuokratyöntekijöiden ilmoittamia syitä vuokratyön tekemiselle. Vuokratyön tekeminen on huomattavasti yleisempää alle 30-vuotiaiden keskuudessa ja erityisesti 15-24 -vuotiaiden ikäryhmässä kuin tätä vanhempien, varsinkin yli 35-vuotiaiden keskuudessa. (Hietala, Kaivanto & Schön 2014, luku 1.)

Vuonna 2018 Henkilöstöpalveluliiton (jatkossa HPL) teettämän tutkimuksen mukaan (N=7165) tyypillinen vuokratyöntekijä on profiililtaan toisen asteen koulutuksen suorittanut, alle 25-vuotias nainen. Tutkimuksessa myös käy ilmi, että erityisesti yli 63-vuotiaat pitivät vuokratyötä mielekkäänä tapana tehdä töitä. Työn mielekkyyteen liittyy lisäansion hankintamahdollisuus, sillä yli 60-vuotiaat vuokratyöntekijät, ilmoittavat muita useammin tekevänsä vuokratyötä lisäansioiden vuoksi. Toisaalta myös opiskelijat saattavat rahoittaa opintojaan vuokratyötä tekemällä. (Hietala, Kaivanto & Schön 2014, luku 1.)

Siirtyminen koulutuksesta ja opiskelusta työelämään on merkittävä siirtymä koulutuksen polulta työelämän polulle. Koulutustason nostaminen on edellyttänyt monen nuoren kohdalla lisävuosia koulutukseen ja opiskeluaikojen pidentymistä. Monet ovat myös opiskelun ohella ansiotyössä hankkimassa sekä rahaa että kokemusta työelämästä. Opiskelun ja työn yhdistelmä voi pidentää valmistumista ja täysipainoista siirtymistä työelämään. Koulutuksen ja työelämävalmiuksien yhteensopivuutta testataan tässä siirtymävaiheessa. Nuorten ja työnantajien sekä työyhteisön odotusten kohtaaminen merkitsevät usein muutoksia nuorten käsityksiin omasta roolista työssä. Erilaisuuden kohtaaminen ja hyväksyminen työyhteisössä ja työelämässä kuuluvat myös tähän vaiheeseen. (Ilmarinen 2006, 39-40.)

HPL:n tutkimukseen vastaajista 24% segmentoitiin ”valinnanvapautta arvostaviin pätkätyöläisiin”. Tähän ryhmään segmentoituvien profiilina olivat naiset, jotka olivat alle 25-vuotiaita ja opiskelevat vuokratyön ohella. He tekevät vuokratyötä 10 tuntia tai vähemmän viikossa. Syitä vuokratyön tekemiseen ovat lisäänsion hankkiminen, halu nähdä erilaisia työpaikkoja ja saada monipuolista työkokemusta sekä mahdollisuus itse valita työajan ja paikan. Lisäksi tässä segmenttiryhmässä ei haluta kokoaikaista työsuhdetta. Vuokratyön tekemiseen he ovat tyytyväisiä yleisellä tasolla, mutta kokevat oman asemansa muita huonommaksi asiakasyrityksissä, mihin todennäköisesti syynä on osa-aikaisuus ja oman sitoutumisen heikkous. Alle 25-vuotiaat eivät koe yhtä vahvasti kuuluvansa asiakasyrityksen työyhteisöön.

Nuori kohtaa uransa alussa tilanteita, joissa tarvittaisiin kokeneemman työntekijän ohjausta ja tukea. Tähän vuokratyösuhde ei kuitenkaan suo riittävästi mahdollisuuksia. Työuran alulla voi olla määrävä vaikutus loppu-uraa silmällä pitäen. Uusien asioiden lisäksi on opeteltava lukuisia työelämätaitoja, kuten sosiaalisia taitoja, itsensä johtamista ja omasta työhyvinvoinnista huolehtimista. Oikean esihenkilön antamalla lisäarvolla ensimmäisessä työpaikassa voi olla uran kannalta ratkaiseva merkitys. (Gaily 2022, 51; Palukka & Tiilikka 2008, 180.)

3.1.2 Milleniaalit ja x-sukupolvi

Opiskelun ja työn yhteensovittamiseen kytkeytyy monella nuorella myös kodin ja perhe-elämän rakentaminen. Verrattain suuri osuus suomalaisten lapsiperheiden vanhemmista tekee ansiotyötä, jonka työajat ovat niin kutsuttua epätyypillisiä eli sijoittuvat muuhun kuin aamun ja iltapäivän välille. Alle 15-vuotiaiden lasten kanssa työssäkäyvistä vanhemmista yli puolet työskenteli vuonna 2018 iltaisin, yöllä tai viikonloppuna. Osa-aikatyö mahdollistaa enemmän yhteistä aikaa perheelle, mutta pienempi palkka voi merkitä pulmia toimeentulon kannalta. Vuonna 2018 alle kolmevuotiaiden lasten äideistä joka neljäs oli osa-aikatyössä ja kouluikäisten lasten äideistä 11% Lapsiperheiden työllisistä isistä osa-aikatyötä tekevien osuus oli alle 4%. Ansiotyö edistää perheen taloudellista hyvinvointia mutta samalla se asettaa haasteita ajan ja voimien riittävyydelle. Reilu kuudesosa nelivuotiaiden lasten vanhemmista kertoi vuonna 2018 viettäneensä viimeisen vuoden aikana lastensa kanssa usein tai jatkuvasti vähemmän aikaa kuin haluaisi. Tähän elämänvaiheeseen kasaantuu samanaikaisesti monia tärkeitä vaiheita eikä ole ihme, että niiden yhteensovittaminen on osoittautunut vaikeaksi. Tilastot kertovat, että samaan elämänvaiheeseen voivat liittyä sekä työ, opiskelu, perhe että työttömyys. Keikkatyö voi mahdollistaa vanhemmille keinon pysyä osittain mukana työelämässä tai tehdä siirtymää uudelle uralla, samanaikaisesti pitäen työ- ja yksityiselämäntasapainossa. Esimerkiksi terveydenhuollon vuokratyö on luonteeltaan osa-aikaista työtä, jota tehdään joko päätyön tai opiskelun ohessa sekä tukemaan työelämän ja perheen yhteensovittamista. (Gaily 2022, 103-104; Ilmarinen 2006, 39; Palukka & Tiilikka 2008; 177; THL 2021.)

Tilastojen mukaan työuran keskivaiheilla työstä saatavat ansiot ovat huipussaan. Monet elävät samanaikaisesti työn ja perhe-elämän ruuhkavuosia. Trendi näyttäisi olevan muuttumaan päin. Sen sijaan, että tässä vaiheessa uraa painetaan kaasua eteenpäin, moni onkin vaihtanut rataa. Työuran keskivaihe saattaakin jatkossa olla se aika, kun henkilö lähtee tavoittelemaan täysin uudenlaista uraa. Henkilö saattaa samanaikaisesti edistää yhden ammatin tai suunnan sijaan useita ammatteja. Erityisesti milleniaalit suhtautuvatkin vuokratyöhön yhä useammin niin, että se tarjoaa ponnahduslaudan uralla etenemiselle. He arvostavat vuokratyössä sitä, että siinä kehittymismahdollisuuksia ja toisaalta työtä pystyy tasapainoittamaan vapaa-ajan ja työajan välillä. (Gaily 2022, 58; Sobral ym. 2020, 417.)

HPL:n tutkimukseen vastaajista ”Nykytilanteeseen tyytyväiset työntekijät” ryhmässä on 44 prosenttia vastaajista. Iältään he ovat 25-35-vuotiaita eli milleniaaleja. Tähän segmenttiryhmään kuuluvista puolet haluaisi vakituiseen työn nykyisestä asiakasyrityksestä. Nykytilanteeseen tyytyväiset työntekijät haluavat myös nähdä erilaisia työpaikkoja ja saada monipuolista työkokemusta. He kokevat, että asiat ovat suhteellisen hyvällä mallilla ja kriittisiä ongelmakohtia ei ole havaittavissa.

Myös ”asiakasyrityksen palvelukseen haluavat” (17%) segmenttiryhmän vastanneet ovat noin 25-35-vuotiaita. Heillä on usein korkeakoulututkinto ja vuokratyö on heidän päätyönsä. He ovat tehneet vuokratyötä 1-3 vuotta, mutta ovat olleet vakituksessa työssä ennen vuokratyötä. He kokevat, että ovat vuokratyössä haluamassaan yrityksessä ja toivovat työllistyvänsä asiakasyritykseen. Asiakas yrityksen palvelukseen haluavat ovat halukkaita etenemään urallaan ja sitoutumaan, mutta kokevat ettei vuokratyö tue tavoitteita. He haluavat itse valita asiakasyrityksen jossa työskentelevät. (HPL 2018.)

Sobral ym. (2020, 417) tekemässä tutkimuksessa huomattiin, että erityisesti X-sukupolven vuokratyöntekijöissä sitoutuminen vuokratyöhön on usein heikompaa kuin muissa sukupolvissa. Tämä johtunee siitä, koska heillä on eniten kokemusta turbulenssista työmarkkinoilla, jonka takia heillä on työnantajaa kohtaan skeptinen olettamus verrattuna muihin sukupolviin.

3.2 Mahdollistamalla ammatillisen kasvun voidaan sitouttaa vuokratyöntekijöitä

Työntekijöiden tarpeiden huomioiminen vaikuttaa suoraan työntekijöiden työtyytyväisyyteen mutta myös tuottavuuteen, kun huomioidaan työntekijöiden fyysiset, emotionaaliset, mentaaliset ja henkiset tarpeet. Säännölliset mahdollisuudet uudistaa ja kehittää työtä, vaikuttaa työntekijän fyysisiin tarpeisiin. Kun vahvistetaan työntekijän arvostetuksi tulemisen kokemusta ja kokemusta siitä, että hänen panoksensa huomioidaan, niin vaikutetaan emotionaalisiin tarpeisiin. Mentaalisella tarpeilla tarkoitetaan mahdollisuutta keskittyä tärkeimpiin tehtäviin ja joustavuutta päättää, milloin ja missä työtä tekee. Henkisellä tarpeilla tarkoitetaan työtä, josta työntekijä nauttii eniten, jossa hän on hyvä ja jonka hän kokee vastaavan arvojaan. (Mellanen & Mellanen 2020, 114.)

Hollantilaisessa tutkimuksessa tutkittiin (Woldman ym. 2018) millainen vaikutus ammatillisella kehittämisellä vuokratyössä on vuokratyöntekijöiden sitoutumiseen. Tutkimukseen osallistui lähes seitsemän tuhatta vuokratyöntekijää. Suuri osa (44%) vuokratyöntekijöistä odottaa, että yksinomaan käyttäjäryitys on vastuussa tarjota heille mahdollisuuksia kehittyä työsssä. Vain 12% odotti, että vastuu on vuokrausyrityksellä. Tutkimuksessa osoitettiin, että mikäli vuokratyöntekijän odotukset ylittyivät koskien ammatillisen kehittymisen mahdollisuuksista keikkatyössä, vaikutti se positiivisesti sitoutumiseen käyttäjäryitystä kohtaan. Sen sijaan yhtä vahvaa vaikutusta ei muodostu vuokrausyritystä kohtaan, vaan positiivinen vaikutus on pienempää. Tämä johtuu siitä, koska vuokratyöntekijän odotukset ammatillista kehittymistä koskien ovat lähtökohtaisesti pienemmät vuokrausyritystä kohtaan kuin käyttäjäryitystä. Kyse on myös konkretiasta, sillä käyttäjäryityksen palveluksessa ammatillinen kehittyminen tapahtuu nimenomaan työssä, jota taas vuokrausyritys ei itse mahdollista. Lisäksi vuokratyöntekijät eivät usein tiedosta, että he voisivat edellyttää myös vuokrausyritykseltä tarjota enemmän mahdollisuuksia kehittää vuokratyöntekijöiden ammatillista osaamista.

Jos vuokrausyritys ylittää vuokratyöntekijän odotukset tarjota mahdollisuuksia kehittää ammatillisia osaamista, hyötyy siitä myös käyttäjäryitys. Nimittäin vuokratyöntekijän sitoutuessa vahvemmin vuokrausyritykseen, sitoutuu hän välillisesti enemmän myös käyttäjäryitykseen. Tämän takia vuokrausyrityksen roolia ammatillisessa kehittämisessä ei kannata aliarvioida. (Woldman ym. 2018, 267, 269.)

Myös vastavaikutuksia työntekijöiden odotuksista on tutkimuksesta osoitettavissa, sillä jos vuokratyöntekijän odotukset ammatillista kehitystä kohtaan keikkatyössä eivät toteudu, niin vuokratyöntekijät olivat herkemmin tyytymättömiä vuokrausyritykseen kuin käyttäjäryitykseen. Lisäksi akateemisesti korkeasti koulutetut työntekijät paljastuivat työntekijäryhmäksi jotka eivät sitoudu vuokrausyritykseen, koska he luottavat siihen, että koulutuksensa vuoksi työllistyvät joka tapauksessa. (Woldman ym. 2018, 267.)

Koska vuokratyöntekijöiden työsuhteet käyttäjäryitykseen ovat usein lyhyitä tästä seuraa, että käyttäjäryitykset vaihtuvat usein. Tämä aiheuttaa vuokratyöntekijöille paineita pitää yllä ammattiosaamista ja kehittää sitä koska käyttäjäryityksen vaatimukset työnsuorittamiselle ovat vaihtelevia. (Thomson & Hunefeld 2021, 9.) Vuokratyöntekijöiden osaamisen ylläpitämiseen tulisikin kiinnittää enemmän huomiota. Käyttäjäryitykset hyötyisivät siitä, kun vuokratyöntekijä tuo osaamista käyttäjäryitykselle ja parhaassa tapauksessa vuokratyöntekijä voi opettaa vakituisille työntekijöille työtä edistäviä asioita. Toisaalta vuokratyöntekijöille tulisi tarjota mahdollisuus saada ammattiin liittyvää koulutusta niin käyttäjäryitykseltä kuin vuokrausyritykseltä, sillä se lopulta hyödyttää käyttäjäryitystä liiketoiminnassaan ja toisaalta sitouttaa työntekijää vuokrausyritykseen. (Jansson, Engström & Parding 2019, 69.)

Ruotsissa tehdyn tutkimuksen mukaan (Jansson ym. 2019), jossa tutkittiin terveydenhuoltoalalla työskentelevien vuokratyöntekijöiden hoitajien koulutusmahdollisuuksia, todettiin, että haaste lisäkouluttautumisessa on siinä, kun opiskeluun ei ole aikaa jatkuvan työskentelyn takia. Toisin kuin vakituisilla hoitajilla, vuokratyöntekijöillä ei ole samanlaisia puitteita opiskella suunnitelmallisesti työssä, koska käyttäjäyritykset eivät pääsääntöisesti tarjoa samanlaisia koulutuspolkuja sijaisille. Työntekijän kannalta vuokrausyritysten koulutukset koetaan tulevan satunnaisesti ilman pidemmän päämäärän suunnittelua. Lisäksi koulutusten sijainti koettiin ongelmalliseksi koska se ei tapahdu varsinaisella työpaikalla vaan usein vuokrausyrityksen tiloissa. Toisaalta myös vuokrausyritys ei välttämättä ole innokas tarjoamaan koulutuksia mikäli se on pois niistä veloittavista tunteista jotka vuokratyöntekijä olisi töissä koulutuksen sijaan.

Osa vuokratyöntekijöistä näkee vuokratyön mahdollisuutena ylläpitää ja kehittää ammattitaitoa. Tällöin vuokratyöntekijä hakeutuu sellaisiin käyttäjäyrityksiin töihin, jossa työ itsessään tukee ammattitaitoa. Tällaisessa epämuodollisessa tavassa kehittää ja ylläpitää ammattitaitoa voi oppia uusia ongelman ratkaisutaitoja, kehittää parempia rutiineja ja käsitellä tehtäviä sekä saada monipuolista kokemusta, mutta vaarana on myös, että suoraan työstä opitut asiat heikentävätkin osaamista johtaen esimerkiksi huonoihin ”tottumuksiin” tehdä työtä kuten epäergonomisesti tms. Lisäksi usein työelämässä kuten terveydenhuollossa, uudet tiedot ja osaamisvaatimukset kehittyvät niin nopealla tahdilla ettei riitä, että ne opitaan vasta työpaikalla epämuodollisesti. Tämän takia vuokratyöntekijöille olisi tärkeä tarjota myös muodollista oppimista, jossa ammattitaidon kehittäminen on suunnitelmallisempaa ja strukturoidumpaa. (Jansson ym. 2019, 65, 70-71.)

Vuokratyöntekijän osaamisen tukemisella on merkittävä vaikutus käyttäjäyrityksen asiakkaisiin ja vuokratyöntekijän työn itsehallinnan kokemukseen. Esimerkiksi Palukan ja Tiilikan terveydenhuollon vuokratyö-tutkimuksessa (2008, 181) todettiin, että varsinkin valtaosa nuoremmista alle 37-vuotiaista terveydenhuoltoalan ammattilaisista koki ettei he voineet vaikuttaa tarpeeksi potilaan kokonaishoitoon, mutta sitä vastoin yli puolet 37-vuotiaista ja sitä vanhemmista arvioi voivansa vaikuttaa potilaan kokonaishoitoon hyvin paljon. Myös perehdytyksen tarpeellisuudesta löytyi selkeä ero nuorten ja vanhempien välillä sillä yli puolet nuorista koki, että puutteellinen perehdytys vaikeuttaa tai haittaa vuokratyön suunnittelua ja toteuttamista. Sen sijaan 37-46-vuotiaista puolet arvioi ettei puutteellinen perehdytys vaikeuta lainkaan heidän mahdollisuuksiaan suunnitella ja toteuttaa vuokratyötä. Lisäksi nuorimmat vuokratyöntekijät arvioivat vuokratyön tekemisen vaikeutuvan, jos työpaikat vaihtuvat usein. Vanhempia työntekijöitä asia ei haitannut yhtä suurella määrällä, sillä suurin osa heistä ilmoitti, ettei työpaikkojen vaihtuvuus vaikeuta työn toteuttamista tai suunnittelua lainkaan. Näihin tuloksiin saattaakin vaikuttaa se, ettei nuoren työntekijän ammatillisuus ole kehittynyt niin pitkälle kuin vanhemman työntekijän. Tämän takia olisikin hyvä, että käyttäjäyritys ja vuokrausyritys tukisivat osaamista vuokratyöntekijöiden keskuudessa.

Vuokratyöntekijästä voidaan saada entistä työmarkkinakelpoisempi, kun hänen työskentelypotentiaaliaan lähestytään valmentavan johtamisen ottein. Työmarkkinakelpoisuus (Fugate 2004) voidaan määritellä syvällisemmin kuin pelkästään koulutuksen perusteella, sillä siihen on sisällytettävissä myös psykososiaalinen näkökulma. Työmarkkinakelpoisuus sisältää koulutuksen lisäksi myös käyttäytymisen, kokemukset, kyvykkyudet, tunteet, motivaatiot ja asenteet. Kaikkiin näihin voidaan vaikuttaa valmentavalla johtamisella. Kun näin tehdään, vuokratyöntekijästä tulee mahdollisesti tuottavampi vuokrausyritykselle. Tämä johtuu siitä, koska tällöin vuokratyöntekijät pysyvät pidempää vuokrausyrityksen palveluksessa, voivat paremmin jolloin riski poissaoloille on pienempi sekä vuokratyöntekijät pystyvät tekemään monipuolisempia työtehtäviä johtuen paremmasta valmiudesta tehdä vuokratyötä. (Håkansson & Isidorsson 2015, 5.)

Johtaminen on vaikuttamistyötä, jonka perustana ovat vuorovaikutussuhteet. Psykologian ja käyttäytymistieteiden hyödyntämisestä voi tulla hallitseva lähestymistapa siihen, miten vuokratyöntekijöitä johdetaan. Hyödyntämällä ymmärrystä siitä, miten ihminen vaistomaisesti toimii, voidaan epäsuorasti johtaa heitä tekemään tietynlaisia valintoja. Menestymisen tekijät löytyvät keskittymällä ihmisiin. Kyse on ihmisistä ja heihin vaikuttamisesta. Vuokratyöntekijät on saatava mukaan ja ottamaan vastuuta koko organisaation asioita. Pelkillä manageerauspäätöksillä siinä ei onnistuta. Tarvitaan kykyä vaikuttaa ja halua tulla vaikutetuksi arjen vuorovaikutustilanteissa. (Gaily 2022, 122; Ristikangas & Ristikangas 2017, 24-25, 49.)

4 Valmentava johtaminen muuttuvassa maailmassa

Aiemmissä kappaleissa kuvattiin johtamisen moninaisuutta ja siihen liittyviä odotuksia eri elämänvaiheissa ja sukupolvissa. Motivaatio, joka saa ihmisen liikkumaan kohti tavoitetta, on yksilöllistä ja siihen kuten johtamiseenkaan ei ole yksinkertaista kaavaa, miten se saadaan absoluuttisesti toimivaksi. Ihmisten johtamisen haasteita jatkuvasti muuttuvassa toimintaympäristössä ovat muutosten johtaminen ja innovatiivisen toiminnan ruokkiminen. Tästä syystä suosiota ovat viime aikoina saaneet johtamisideologiat, joiden mukaan johtajan tärkein tehtävä on innostaa, valtuuttaa, voimaannuttaa ja vapauttaa ihmisiä käyttämään luovaa potentiaaliaan ja kehittymään jatkuvasti. Todellinen menestys syntyy, kun organisaation perustehtävä ja tavoitteet sekä työntekijöiden yksilölliset tarpeet yhdistyvät. Yhteisellä tekemisellä on silloin tarkoitus. Valmentavan johtamisen ajattelumallissa motivaatiota ei kaadeta kenellekään ulkopuolelta, vaan vastuu motivaatiosta pysyy jokaisella itsellään. Valmentava johtaja luo edellytykset sille, että työntekijä motivoituu sisäisesti. (Lönnroth ym. 2021, 242; Ristikangas & Ristikangas 2017, 17; Jylhä & Viitala 2019b, luku 1.)

Ihmisten ja asioiden johtamisen mallilla pärjättiin pitkään. Viimeistään nyt 2020-luvulla tuo malli alkaa olla vaillinainen ja vanhanaikainen. Enää ei riitä, että johtaja kulkee edessä näyttämässä suuntaa ja tuuppii takaa eteenpäin, kun meno uhkaa hyytyä. Mallista puuttuu kolmas pala, jonka merkitys alkoi korostua viimeistään millenniaalien ottaessa ensimmäisiä askeliaan työelämässä. Johtajan pitää myös tarjota keskustelun tuomaa voimaa ja oivalluksia. Liiderin ja managerin lisäksi esihenkilön tulee olla myös yksilön kehittäjä, joka kulkee vieressä. (Mellanen & Mellanen 2020, 140-141.) Hyvän johtajan onkin hallittava nykyään kolmea johtamisen osa-aluetta; management, leadership ja coaching. Johtajan on annettava selkeitä määräyksiä ja ohjeita työntekijöille jolloin tarkoitetaan managementia. He käyvät keskustelua visiosta, mis-siosta ja arvoista jota on leadership. On myös tärkeä käydä keskustelua siitä, miten tavoitteet saavutetaan, palautetta annetaan ja henkilöstöä valmennetaan, joka kuuluu coachingiin. (Heikkilä 2009, 105.) Coachin, leaderin ja osittain managerienkin tehtävät sekoittuvat arjessa keskenään, joten tehtävät eivät ole oikeassa elämässä niin tarkkarajaisia. Valmentavassa johtajuudessa managerin, leaderin ja coachin roolit ovat sulassa sovussa keskenään. (Ristikangas & Ristikangas 2017, 38-40.)

Yksilön kehittäjän merkitys on korostunut sitä mukaa kuin työelämä on muuttunut moniulotteisemmaksi ja työntavoitteet haastavammaksi. Esihenkilö ei voi enää tietää parhaiten kaikkien työntekijöidensä työtehtäviä. Usein tarvitaan syvää substanssiosaamista, innovatiivista ongelmanratkaisua ja laatikon ulkopuolelta lähtevää ajattelua. Tämä puolestaan vaatii sparraavaa molemminpuolista haastamista ongelmien todellisten juurisyiden selvittämiseksi ja niiden vaatimien ratkaisujen löytämiseksi. Ilman avointa ja jatkuvaa sparraamista turvaudumme helposti kokemuksiimme perustuviin oletuksiin, jolloin yritämme ratkoa uusia ongelmia vanhoilla menetelmillä. Nykyisessä ja myös tulevassa työympäristössä tarvitsemme johtajia, jotka valmentavat yksilöllisesti ja tarvittaessa neuvoo ja ohjeistaa, jotta kehittyisimme yhä paremmiksi siinä, mitä teemme. (Mellanen & Mellanen 2020, 140-141.)

Carlsson ja Forssell toteavat kirjassaan "Esimies ja coaching" (2017, 53-54), että coaching on oivallinen kehittämisväline, kun halutaan lisätä motivaatiota, lisätä vastuunottoa, tukea itsen johtamista, päätöksentekoa, oma-aloitteisuutta, tukea kehittymistä esihenkilöksi/johtajaksi, tukea kehittymistä omassa työroolissa, tehostaa omia rutiineja, mahdollistaa entistä valveutuneempaa ja luovempaa ajattelua, kirkastaa tulevaisuuden tavoitteita, tukea oivaltamaan omia vahvuuksia ja tukea pääsemistä tavoitteisiin omien arvojen ja tavoitteiden mukaisella tavalla.

Tutkimuksista on osoitettavissa, että työntekijöiden kyvykkyys työtä kohtaan kasvaa ja hyvinvointi lisääntyy, kun heitä valmennetaan työelämässä. Esimerkiksi Grantin ym. (2017) tekemässä tutkimuksessa terveydenhuollon ammattilaisia, joita oli valmennettu työssängä, kokivat, että heillä oli vähemmän stressiä ja ahdistusta työssä. Lisäksi he kehittyivät pääsemään paremmin tavoitteisiinsa sillä heidän ratkaisutaitonsa, kyky ottaa huomioon erilaisia näkökulmia sekä

itsetuntemus paranivat. Valmentamisen hyödyt eivät jääneet pelkästään työelämään sillä valmentetut raportoivat myös työn ja muun elämän balanssin parantuneen valmennuksen myötä mikä edisti parempia ihmissuhteina kotona. Lisäksi tyytyväisemmistä työntekijöistä hyötyvät myös työn kohteet, potilaat, koska työnlaatu on parempaa.

Valmentaminen on erittäin toimiva menetelmä monitahoisessa ja jatkuvasti muuttuvassa maailmassa toimittaessa. Kun johdettava kaipaa ennen kaikkea emotionaalista tukea vastausten sijaan, on siirtymä kuuntelulle ja läsnäololle perustuvaan valmentavaan kohtaamiseen erityisen tärkeää. Valmentava kohtaaminen antaa toiselle tilaa tuulettaa tunteitaan. Nykypäivänä tarve on sellaisille johtajille, jotka pystyvät tukemaan emotionaalisella tasolla ja kohtaamaan empaattisesti. (Soback 2021, 83.)

Valmentaminen on toimivin lähestymistapa sellaisten monitahoisten, epämääräisten ja kompleksisten ongelmakokonaisuuksien jäsentämiseen, joihin ei ole valmista ratkaisua. Valmentaminen auttaa työntekijöitä oppimisen, keskinäisen tiedonjaon ja tietoisien tutkiskelun tilaan, joka on välttämätöntä ratkaisujen löytämiseksi monitahoisiin haasteisiin. Valmentavan johtajuuden toteuttaminen on keino uuden maailman johtamiskulttuurin luomiseen ja ylläpitämiseen. Valmentaminen on paras menetelmä, kun halutaan saada aikaan itsenäiselle omantyön johtamiselle, arvostavalle kohtaamiselle ja kansajohtajuudelle perustuvaa toimintakulttuuria. (Soback 2021, 83-84.)

Mikäli valtaa, vastuuta ja päätöksentekoa kyetään jakamaan tarkoituksenmukaisella tavalla, seuraukset arjessa ovat usein seuraavanlaisia: johtajilla on aikaa kokonaiskuvan johtamiselle, työntekijät kokevat olevansa arvostettuja, asiantuntijoiden osaaminen hyödynnetään, johtajan ei tarvitse olla enää kaikki tietävä, päätöksenteosta tulee nopeaa, toiminta ei ole riippuvaista esihenkilöistä ja syntyy proaktiivinen työnteon ja kehittymisen kulttuuri. (Soback 2021, 47.)

4.1 Valmentaminen eli coaching

Ammattimainen coaching perustuu tiiviiseen yhteistyösuhteeseen, jossa painotetaan valmentajan ja valmennettavan välistä läheistä yhteistyötä ja valmennettavan potentiaalinen eli piilossa olevien voimavarojen vapauttamista. Kahdenvälinen oppimisprosessi tähtää coachattavan itse asettamien tavoitteiden toteuttamiseen. Ihan sellaisenaan se ei kuitenkaan toimi esihenkilön arkijohtamisessa. Ulkopuolinen ammatti-coach on riippumaton toimija, jota taas esihenkilö ei ole. Esihenkilö on kokonaan ”sisällä” ja osa ryhmää 100%:sti. Esihenkilöiltä odotetaan yhä enenevässä määrin johtaa ”valmentavalla tyyllillä”. Esimerkiksi vuonna 2015 tehdyssä kyselyssä (CIPD Learning and Development Survey) 80% Iso-Britanniassa toimivista yrityksistä odotti, että esihenkilöt coachaavat. 40% vastaajista nimesi coachauksen tehokkaimmaksi tavaksi oppia ja kehittyä. Vastaajista 62%:ia sanoi odottavansa coachauksen lisääntyvän entisestään seuraavan 12 kuukauden kuluessa. (Lawrence 2017, 43; Ristikangas & Ristikangas 2017, 22.)

Esihenkilöt, jotka aktiivisesti työskentelevät edistääkseen työntekijöidensä taitoja, kykyjä ja työssä suoriutumista voidaan ajatella olevan valmentavia johtajia. On kuitenkin tärkeä ymmärtää, että valmennus on sanana kovin yleinen ja laajasti ymmärrettävä, ja sen takana piilee yhtä, jos toistakin kehitysmenetelmää- ja mallia. Tällä hetkellä markkinoilla on paljon villiä valmennustarjontaa. Valmentavasta esihenkilöstä on tehty automaattikyselijä, joka toimii coachina vain silloin, kun tiedossa on sovittu kahdenkeskinen aika. Valmentava ote on tällöin kokonaan eriytetty muusta johtamisesta. (Lönnroth ym. 2021, 16; Carlsson & Forssell 2017, 50.) Paul Lawrencen (2017, 45) tutkimuksessa, joka julkaistiin tieteellisenä artikkelina *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*:ssa, todettiin, että valmennukselle on 37 erilaista määritelmää. Yhteistä näillä kaikille määritelmille on, että valmennuksessa on tarkoitus suorasti tai epäsuorasti auttaa yksilöä parantamaan suoritustaan jossain asiassa ja lisäämään henkilökohtaista tuottavuutta, kehittymistä ja henkilökohtaista kasvua.

Nykyään valmennuksissa käytetään paljon itseohjautuvuuteen tähtääviä menetelmiä, jossa opitaan asioita tekemällä itse, kokeilemalla ja integroimalla periaatteita ja ideoita omaan tilanteeseen. Valmennuksen perusajatus on käyttää valmentajana asiantuntijaa, joka tietoaan ja kokemustaan hyödyntäen opettaa, tukee ja kannustaa valmennettavaa muutokseen. Tällainen on itse asiassa konsultoivaa valmennusta, sillä oletuksena on siirtää valmentajalta tietoa valmennettavaan. Valmentaminen voi kuitenkin olla myös niin sanotusti ”näkömätöntä” jossa tieto itsessään ei siirry valmentajalta valmennettavaan. Tällaisesta valmennusmenetelmästä käytetään myös termiä coaching. Silloin valmentaminen painottuu tekniikkaan, luontevaan ja intuitiiviseen tapaan johtaa dialogia niin, että valmennettavan oma ajatustyöskentely tehostuu. Valmennus on tuolloin kokonaisvaltaisempi prosessi, jossa valmennettava asettaa omat tavoitteensa, joihin päästään hänen ajatteluprosessejaan tehostamalla. Valmennettava oppii oivaltamisen kautta, mikä johtaa vastuunottoon ja tekemisen tehostamiseen. Tässä valmennettava tuetaan koko ajan, eikä se vain pääty kertaluonteisesti yksittäisessä kohtaamisessa. Kun kyse on coaching-taitojen käyttämisestä esihenkilötyössä, on todennäköistä, että coaching on vähemmän järjestelmällistä ja jäsenettyä ja se kulkee mukana pitkälti muiden työasioiden ohessa. (Carlsson & Forssell 2017, 43, 50-53.)

4.2 Mitä on valmentava johtajuus?

Valmentava johtajuus on tapa olla ja suhtautua toisiin, ei pelkkä menetelmäpankki tai kokonaisuus erilaisia johtamisen työkaluja tai tyyliä. Menestyksenkäs valmentava johtajuus perustuu ennen kaikkea toista arvostavaan asenteeseen, ei vain johtamisen tekniikkaan. Yksi valmennuksen pääperiaatteista on valmennettavan näkeminen etevänä, fiksuna ja oppivana ihmisenä, jonka ei tarvitse muuttua tullakseen ”paremmaksi”. Valmentavaa johtajuutta voi verrata hyvään opettajuuteen. Kasvatustyölle antautuneilla opettajilla on visio auttaa oppilaitaan menestymään ja rakentamaan edellisyttä aikuisuutta varten. Samalla tavalla valmentava johta-

minen ei suoranaisesti kehittä johdettaviaan, vaan pikemminkin varustaa heitä sekä tukee heidän kasvuun yksilöinä ja ammattilaisena. (Ristikangas & Ristikangas 2017, 13-15, 279; Carlsson & Forssell 2017, 62.)

Soback määrittelee valmentavan johtajuuden (2021, 57) seuraavasti: ”Valmentava johtajuus on vuorovaikutussuhde, joka pyrkii tietoisesti kehittämään johdettavien kykyä oman työnsä viisaaseen johtamiseen osana kokonaisuutta.” Tämä toteutuu aktivoimalla johdettavien voimaa, viisautta ja myötätuntoa, jotka ovat olennaiset kyvyt tehdä työstä entistä paremman.

Voimalla Soback (2017, 57-58) tarkoittaa johdettavien uskallusta tehdä omaa työtä koskevia valintoja sekä taitoa toimia arjessa ilman liiallista riippuvuutta johtajasta: kykyä tehdä itsenäisiä päätöksiä ilman jatkuvaa varmistelua, kykyä fokuoituneeseen ja kurinalaiseen toimintaan, sinnikkyyttä viedä tärkeät asiat loppuun asti, vahvuutta eli resilienssiä kohdata ikäviäkin yllätyksiä ilman lamaantumista sekä kokonaisvaltaista henkilökohtaista vastuun kantamista oman työn johtamisesta ja jatkuvasta oppimisesta. Viisaudella Soback tarkoittaa johdettavien kykyä johtaa omaa työtään tilannetajuisesti ja organisaation laajempi kokonaisuus huomioiden: kykyä hahmottaa kokonaisuuksia ja niissä vaikuttavia syy-seuraussuhteita, ennakoivaa tilannetajua monimutkaisuuden keskellä toimittaessa, syvempää tietoisuutta itsestä ja omasta roolista eri tilanteissa, valmiutta monipuoliseen ja luovaan ajatteluun, kykyä katsoa pidemmälle tulevaisuuteen, kykyä reflektoida omaa ajattelua ja sen mahdollisia vääristymiä sekä kapasiteettia elää myös ajoittaisen epämääräisyyden ja ristiriitaisten odotusten keskellä. Myötätunnolla Soback tarkoittaa johdettavien taitoa ja halua kohdata itsensä ja muut hyväksyvällä, arvostavalla ja inhimillisellä tavalla omaa työtä johdattaessa: syvempää tietoisuutta omista ja toisten tarpeista kulloisissakin tilanteissa, kykyä osoittaa empatiaa ja armollisuutta itseään ja muita kohtaan sekä kypsyyttä hyväksyä omat vahvuudet että heikkoudet, omat voimavarat ja niiden rajat.

Valmentava johtajuus on laaja käsite koska johtajuus on sosiaalipsykologinen ilmiö, joka ei ole riippuvainen organisaation hierarkiasta. Valmentava johtajuus on siis ennen kaikkea ajattelu- ja toimintatapa joka ei rajoitu pelkästään esimiestyöhön. Se on kokonaisvaltainen tapa olla, vaikuttaa toisiin ja tulla vaikutetuksi. Se on arvostavaa, osallistavaa ja tavoitteellista yhteistoimintaa, jossa yksilön potentiaali vapautuu ryhmän ja organisaation käyttöön. Ryhmän potentiaali tukee vastavuoroisesti yksilöiden voimaantumista. Valmentava johtajuus perustuu luottamukseen ja kuuluu kaikille. Valmentavassa johtajuudessa tavallisuus korostuu. Johtaminen perustuu suhteiden lujittamiseen ja vahvaan keskinäiseen luottamukseen. Esihenkilöiden on turha enää paeta tutun ja turvallisen esimiesnaamarinsa taakse, kun inhimillisyys, rosoisuus ja tavallisuus alkavat näkyä vuorovaikutussuhteissa. (Ristikangas & Ristikangas 2017, 12, 51.)

4.3 Valmentava johtaminen

Valmentavalla johtamisella ei ole yhtä ainoaa määritelmää. Valmentaminen tai coachaus eroaa mentoroinnista siinä, että valmentaminen keskittyy yleensä tiettyyn tavoitteeseen, kun taas mentorointi liittyy ammatillisen kehittymiseen yleisellä tasolla. Mentoroinnin luonne on enemmän määräävää kun taas valmentaminen on osallistavaa. Mentoroinnissa mentori jakaa tietonsa mentoroitavalle, kun taas valmennuksessa valmentajan ei tarvitse olla ekspertti valmennettavasta aiheesta jota jakaa valmennettavalle. Riittää, että valmentaja on ekspertti valmentamisessa. On myös hyvä erottaa ulkopuolisen valmentajan ja valmentavan esihenkilön ero sillä esihenkilöllä ei ole samanlaista mahdollisuutta valita valmennettaviaan kuin tilanteessa, jossa valmentaja on organisaation ulkopuolinen henkilö, jonka kanssa sovitaan valmentamisesta organisaatiossa. (Andrew 2018, 51, 61; DiGirolamo ja Tkach 2019, 197-198; Kurttila & Aalto 2015, 15.)

Valmentava johtaminen on prosessi, jossa valmentaja auttaa valmennettavaa valjastamaan voimavarojaan käyttöönsä niin, että hänen on mahdollista saavuttaa tavoitteensa ja nostamaan suoritustasoaan. Valmentavan johtamisen voidaan sanoa olevan vastakohta suoralle johtamis-tavalle, joka lähtee ajatuksesta, että esimies tietää parhaiten ja myös siksi antaa ohjeet, kertoo vastaukset, neuvoo tai jopa käskää. Suorat ohjeet saattavat estää työntekijän kehittymisen (Kurttila & Aalto 2015, 15; Heikkilä 2009, 49.) Valmentavassa johtamisessa pyritään jatkuvasti kehittämään alaisia ja saattaa heidät kasvamaan vaativampiin tehtäviin. Johtaminen tapahtuu kysymysten avulla; se on enemmän innostavaa kuin käskyttävää. Yksi valmennuksen päätavoit-teista on auttaa valmennettavaa katsomaan tulevaisuuteen sen sijaan, että valmennettava ”eläisi menneisyydessä” ja jatkaisi toimimista samalla tavalla kuin tähänkin asti. (Carlsson & Forssell 2017, 98; Sydänmaanlakka 2015, 157.)

DiGirolamo ja Tkach (2019, 198, 201) määrittivät tutkimuksessaan valmentamisen työkaluksi jota käytetään osallistavassa johtamistyylissä. Tällöin johtamisessa käytetään valmennustaitoja päivittäisessä kanssakäymisessä, kun työssä olevia tilanteita ratkotaan yhdessä alaisten ja esihenkilön kesken. Tällöin informaatiovirta on kaksisuuntaista ja mahdollistaa niin yksilön kuin koko organisaation kasvun kyvykkäämmäksi toimijaksi.

On hyvä tiedostaa johtamisen yksilölliset piirteet, jotka muodostuvat johtamistyötä tekevän henkilön teoreettisesta tiedosta, käytännössä hankituista taidoista, kokemuksesta, uskomuk-sista, arvoista motiiveista ja henkilökohtaisista piirteistä. Jotta valmentavaa johtamista voi to-teuttaa, tarvitsee esihenkilö oikeanlaista mielenlaatua, jonka avulla alaisia motivoidaan suo-riutumaan entistä paremmin. Tällöin esihenkilön tulee nähdä ihmiset mahdollisuuksina joiden ominaisuuksiin voi vaikuttaa, eikä ihmisinä, jotka ovat luonnostaan tietynlaisia ominaisuuksil-taan ja joihin on sitä myöten mahdotonta vaikuttaa. (Andrew 2018, 58; Jylhä & Viitala 2019b, luku 1.)

Motivointi on huomattavasti laajempi kokonaisuus kuin vain toimitusjohtajan ”kyllä se tästä” lohdutteluna kvartaalin tulosjulkistuksissa tai esihenkilön ”hyvä yritys, parempi onni ensi keralla”- tsemppauspuheita. Turhanpäiväisellä selittelyllä ja sieluttomalla tsemppauksella ei päästä lähemmäs tavoitetta, vaan tietyissä tilanteissa jopa lisätään henkilöstön turhautuneisuutta. Paremmin voi toimia ihmisten kohtaaminen yksilöinä ja parasta on, jos yksilö itse löytää oivalluksia ongelmiin. Omat oivallukset ovat parhaimpa motivaationlähteitä. Johtamisessa tulisi opetella kohtaamaan työntekijät aikuisina ja yhdenvertaisina, ei ylemmästä asemasta ja antamalla valmiita ratkaisuja. Ajatuksena on kuuntelun ja valmentamisen kautta antaa työntekijöille mahdollisuus motivoida itse itseään ja löytää ratkaisut ongelmiin. (Mellanen & Mellanen 2020, 205.)

Yksilön sisäistä motivaatiota johdetaan parhaiten valmentavan johtamisotteen avulla. Valmentava johtaminen tähtää yksilön sisäisen motivaation vahvistamiseen sekä eri osa-alueiden tunnistamiseen ja lujittamiseen: Autonomian vahvistaminen on valmentavan yksilöjohtamisen ydin. Kun keskustelee työntekijän kanssa siitä, mistä työntekijä voi itse päättää työssään tai miten hän toimisi eri tilanteissa, voi se mahdollistaa lisäämään hänen autonomian kokemustaan ja vahvistaa myös kyvykkyyden kokemusta. Jos työntekijän kyvykkyyden kokemusta tulee vahvistaa työssä, niin silloin positiivinen palaute ja aiempien onnistumisten esiin nostaminen saattavat auttaa löytämään kyvykkyyden kokemuksen uudestaan. Hyväntahtoisuuden korostaminen tuomalla esille konkreettisesti sen, miten työntekijän työ auttaa muita kollegoita työssä, voi saada sisäisen motivaation kasvamaan, kun tietää oman työnsä merkityksen toisille. Yhteiskuuluvuuden tunteen vahvistaminen pitämällä jokaista työntekijää arvokkaana, myös osoittamalla sen pienillä arkisilla toteamuksilla kuten ”tee vaan”, ”loistava idea” jolla luo kannustavaa vuorovaikutusta työpaikalla. (Lönroth ym. 2021, 243-244.)

Amerikkalaisessa Pohjois-Carolinan tutkimuksessa (Waldrop & Deroin 2019, 173), joka tehtiin vuosina 2013-2017, tutkittiin miten valmentaminen koetaan hoitajien keskuudessa. Tutkimuksessa todettiin, että hyvän valmentajan ominaisuuksia ovat kuuntelemisen taito, ongelman ratkaisussa tukeminen ja potentiaalisten ongelmien ennakoiminen valmennuksen aikana.

Kyseiset ominaisuudet eivät yllätä, sillä myös muissa valmentavan johtamisen tutkimuksissa on tunnistettu samanlaisia taitoja ja ominaisuuksia joita vaaditaan esihenkilöiltä jotka valmentavat työelämässä:

	Orth, Wilkinson & Benfari (1987)	Evered & Salman (1989)	Graham, Wedman, Garvin-Kaster (1994)	Ellinger & Bostrom (1999)	Ellinger, Ellinger & Keller (2003)
Name of tool					Coaching Behaviour Measure
Source			Schelling (1991)	Critical Incident Technique (CIT) & structured interviews	Literature review and reference to previous own studies
No. items	4	10	27 (8 categories)	322 (13 categories)	8
Skills or categories of skill	<ul style="list-style-type: none"> Observational skills Analytical skills Interviewing skills Feedback skills 	<ul style="list-style-type: none"> Developing partnerships Commitment to producing results Compassion and non-judgmental acceptance Speaking and listening for action Responsive to employees Honouring the uniqueness of individuals Practice and preparation Willingness to coach and be coached Sensitivity to team and to individuals Willingness to go beyond what's been achieved 	<ul style="list-style-type: none"> Communicate clear performance objectives Provide regular performance feedback Consider all relevant information when appraising performance Observe performance with clients Know the staff well enough to help them develop self-improvement plans Recognise and reward high performance Provide help, training and guidance Build a warm, friendly relationship 	<p>Empowering behaviours</p> <ul style="list-style-type: none"> Question framing Removing obstacles Transferring ownership Holding back - not providing answers <p>Facilitating behaviours</p> <ul style="list-style-type: none"> Providing feedback Soliciting feedback Setting expectations Stepping into other to shift perspectives Broadening perspectives Using analogies, scenarios & examples Talking It through Creating a learning environment Engaging others to facilitate learning 	<ul style="list-style-type: none"> Question framing Removing obstacles Providing feedback Soliciting feedback Setting expectations Stepping into other to shift perspectives Broadening perspectives Using analogies, scenarios & examples

Table 2. Managerial coaching skills and behaviours

Taulukko 2: Valmentavan johtamiseen tunnistetut taidot eri tutkimuksissa vuosina 1987-2003 (Lawrence 2017, 48)

	McLean, Yang, Kuo, Torbert & Larkin (2005)	Noer, Leupold & Valle (2007)	Longenecker & Neubert (2005)	Beattie (2006)	Heslin, Vandewalle & Latham (2006)
Name of tool	Measurement Model of Coaching Skill	Coaching Behaviours Inventory			
Source	Literature review, expert panel, testing	Literature review, focus groups, expert interviews. Kinlaw model (1996)	Focus groups	CIT & structured interviews	Literature review and testing
No. items	20 (4 categories)	30 (12 categories)	10	22 (9 categories)	10 (3 categories)
Skills or categories of skill	<ul style="list-style-type: none"> Open communication Team approach Value people Accept ambiguity 	<p>Assessing</p> <ul style="list-style-type: none"> Data gathering Gap analysis Goal setting Measurement <p>Supporting</p> <ul style="list-style-type: none"> Attending Inquiring Reflecting Affirming <p>Challenging</p> <ul style="list-style-type: none"> Confronting Focusing/shaping Reframing Empowering/engaging 	<ul style="list-style-type: none"> Clarify outcomes Provide feedback Know how well managers are performing Understand strengths and weaknesses Provide expert advice Develop a working relationship Understand the context, pressures, and demands of the coachee's job Support problem solving Help prioritize Create accountability 	<ul style="list-style-type: none"> Caring Informing Being professional Advising Assessing Thinking Empowering Developing others Challenging 	<ul style="list-style-type: none"> Guidance: Communication of clear performance expectations and constructive feedback Facilitation: Helping employees to analyze and solve problems. Inspiration: Challenging employees to realize their potential.

Table 2 (cont.) Managerial coaching skills and behaviours

Taulukko 3: Valmentavan johtamiseen tunnistetut taidot eri tutkimuksissa vuosina 2005-2007 (Lawrence 2017, 49)

	Park, Yang & McLean (2008)	Zhang (2008)	Gilley, Gilley & Kouider (2010)	Gregory & Levy (2010)	David & Matu (2013)
Name of tool	Measurement Model of Coaching Skills			Predicted Quality of the Coaching Relationship (PQECR)	Managerial Coaching Assessment System (MCAS)
Source	McLean (2005) revised	Literature review and interviews	Literature review and testing	Literature review, SME review and testing	Literature review with and testing
No. items	20 (5 categories)	28 (4 categories)	4	12 (4 categories)	15
Skills or categories of skill	<ul style="list-style-type: none"> • Open communication • Team approach • Value people • Accept ambiguity • Facilitating development 	<ul style="list-style-type: none"> • Self-awareness enlightenment • Psychology support • Vocational development • Role modelling 	<ul style="list-style-type: none"> • Possess skills necessary for the job • Communication • Motivation • Encourage growth and development 	<ul style="list-style-type: none"> • Genuineness of the Relationship • Effective Communication • Comfort with the Relationship • Facilitating Development 	<ul style="list-style-type: none"> • Encourage others to find own solutions • Empower others • Offer guidance rather than solutions • Offer positive feedback • Offer negative constructive feedback • Ask for feedback • Develop plans • Offer learning opportunities • Set expectations. • Establish clear goals • Look at things from others' perspective, • Encourage different perspectives • Use analogies, scenarios, examples • Bring in others to facilitate learning when required.

Table 2 (cont.) Managerial coaching skills and behaviours

Taulukko 4: Valmentavan johtamiseen tunnistetut taidot eri tutkimuksissa vuosina 2008-2013 (Lawrence 2017, 50)

Tutkimusten yleinen konsensus taidoista joita valmentavalta henkilöltä vaaditaan, ovat ainakin kuuntelemisen-, analysoinnin-, haastattelun-, tarkkailun-, kommunikoinnin- ja palautteenannon taidot sekä kyky asettaa selkeitä odotuksia valmennettavalle. Valmentaja tarjoaa ohjausta jonka avulla valmennettava pääsee tavoitteisiinsa. Palutteen ja fasilitoinnin avulla valmennettavaa autetaan analysoimaan ja ratkaisemaan ongelmia ja valmentaja pyrkii inspiroimaan valmennettavaa kehittämään potentiaaliaan. (Steelman, Wolfeld 2018, 44.)

Valmentava johtaminen ei kuitenkaan tarkoita sitä, että esihenkilöt eivät tee enää päätöksiä. Päätöksenteko on osa kaikkea johtajuutta, myös valmentavaa johtajuutta. Valmentavassa johtamisessa johdettaville kuitenkin annetaan aiempaa enemmän tilaa itsenäisten päätösten tekemiseen omaa työtään koskien. Valmentava johtaminen ei kuitenkaan saa tätä kautta toimia keppihevosenä esihenkilön vastuulle kuuluvan päätöksenteon ulkoistamiseen johdettaville. Esihenkilö ei voi ulkoistaa itseään päätöksenteosta. (Soback 2021, 65.)

Valmentaminen tyylinä, tekniikkana ja metodina ei ole sovelias tietyissä tilanteissa kuten esimerkiksi silloin kun johdettavalta puuttuu perusvalmiudet roolissaan toimimiselle. Jos tarvittavaa kapasiteettia, kokemusta tai substanssin ymmärrystä ei ole, ei ole mitään, minkä perustalle rakentaa valmentamista. Valmentaminen ei myöskään ole tarkoituksenmukaista silloin, kun kyse on ainoastaan tiedollisesta puutteesta tai, kun asioihin on jo olemassa yksi ainoa tiedossa oleva oikea ratkaisu. Tällöin kannattaa valmentamisen sijaan kertoa tieto toiselle. Valmentaminen voidaan sitten kohdistaa tämän saadun tiedon tilannetajuiseen hyödyntämiseen osana arjen toimintaa. (Soback 2021, 81.)

4.4 Valmentavan johtajan roolit:

Kuten tutkimuksista on osoitettavissa, ei valmentavasta johtamisesta ole löydettävissä yksiselitteistä tapaa määritellä sitä. Joidenkin ääripää näkemysten mukaan esihenkilön tehtävä on toimia aina coachin roolissa, oli tilanne mikä tahansa. Tämä edellyttää sitä, että esihenkilö on sisäistänyt coachin roolin, perusasenteen ja työkalut perinpohjaisesti. (Lawrence 2017, 51; Carlsson & Forssell 2017, 38.)

Yleisesti voidaan todeta, että valmentavalla johtamisella on oma roolinsa osaamisen johtamisessa ja suorituskyvyn parantamisessa. Valmentavaa johtamista ei voi tehdä kaiken aikaa sillä johtamisessa tarvitaan myös muunlaisia rooleja arjessa. Se millainen johtamisprosessi valmentava johtaminen on jakaa mielipiteitä. Valmentavassa johtamisessa on pitkään painotettu vuorovaikutussuhteen luomisen tärkeyttä ja inspiroitumista. Uusimmissa valmentavan johtajuuden tutkimuksissa on viitattu enemmän siihen, että valmentavassa johtamisessa tulee luoda tavoiteasetantaa ja odotuksia, sekä palautteen tärkeyttä, jolla valmennettava pääsee entistä parempiin tuloksiin. (Lawrence 2017, 51.) Soback kirjoittaa kirjassa *Valmentava Johtajuus* (2021, 65, 84, 89, 100), ettei valmentava johtaminen ole vain joko suorituksen johtamista, ajattelun kehittämistä tai inhimillistä kohtaamista vaan se on kaikkea näitä tasapainoisessa suhteessa. Valmentava johtaminen on uudenlainen tapa viedä läpi arjessa olevat tilanteet. Eri tilanteet vaativat hieman erilaista valmentavan johtamisen otetta. Sobackin mukaan valmentavasta johtamisesta voidaan tunnistaa kolme erilaista roolia: Personal trainer, ajattelukumppani ja empaattinen kanssakulkija. Oleellista on kunkin roolin toteuttaminen sopivalla hetkellä ja sopivassa määrin. Yhtä oleellista on myös välttää jäämstä minkään roolin hallitsemaksi.

Personal trainer-rooli on tarkoituksenmukainen tilanteissa, joissa vaaditaan pitkäjänteistä tukea tavoitteelliseen tekemiseen ja asioiden loppuun saattamiseen. Tällöin esihenkilö on kiinnostunut johdettavien arjen tekemisestä ja toimintaan ohjaamisesta. Tämä rooli on erityisen hyödyllinen tilanteissa, joissa painottuu arjen ongelmanratkaisu ja suorituksen johtaminen. Esihenkilö auttaa johdettavia määrittämään tavoitteet ja askeleet niiden saavuttamiselle, mutta ei tee työtä tai valintoja heidän puolestaan. Lähestymistavan keskiössä on tekemisten, tavoitteiden ja aikataulujen määrittäminen, edistymisen ja tulosten seuranta sekä arjen haasteiden ratkonta ja ylittäminen. Valmennustyön ydin painottuu ennen kaikkea tukemaan toiminnan ylläpitämistä niin kauan, kunnes halutut tavoitteet on saavutettu. Personal trainer roolissa esihenkilö ohjaa johdettavia ennen kaikkea eteenpäin, sillä hän haastaa alaistaan ottamaan päivittäisiä askeleita kohti määriteltyjä tavoitteita ja ohjaa kohti konkreettisia tekoja. Esihenkilö tuo valmentamiseen erityisesti jäykkää vaativuutta. Hän odottaa, että johdettava tekee itsenäisiä päätöksiä arjessa. Esihenkilö tukee säännöllisessä askeleiden ottamisessa kohti valittuja päämääriä. Häntä kiinnostaa tulostavoitteellinen edistyminen kohti yhdessä määriteltyjä tavoitteita. Personal trainerin rooliin kannattaa usein hypätä erityisesti valmennuskeskusteluiden lopussa, kun päätetään konkreettisista askeleista jatkolle. (Soback 2021, 84-85.)

Ajattelukumppanin rooliin kannattaa yleensä hypätä valmennuskeskusteluiden keskivaiheilla, kun syvennyttään hahmottamaan asioita ja ilmiöitä pintaa syvemältä. Valmentava johtaja ajattelukumppanina on erityisen kiinnostunut johdettavien kokonaisvaltaisen ajattelun kehittämisestä. Hän tuo valmentamiseen neutraalin tutkiskelevuuden. Hänen lähestymistapansa keskiössä on kokonaiskuvan hahmottaminen ja tutkiskelu. Hän auttaa tunnistamaan ja tarvittaessa haastamaan nykyisiä ajattelu- ja toimintatapoja. Hän on kiinnostunut uusien näkökulmien luotaamisesta, luovan ajattelun tukemisesta ja yhdessä innovoinnista. Hänen kanssaan voi yhteisen tutkiskelun hengessä leiriytyä jäsentämään erilaisia teemoja ja pallotelemaan ideoita ilman liiallista suorituskeskeisyyttä. Ajattelukumppani ohjaa johdettavia ennen kaikkea ylöspäin eli katsomaan asioita laajemmasta helikopteriperspektiivistä. Näin hän auttaa johdettavia saamaan parempaa ymmärrystä kokonaisuudesta ja sen yksittäisten osa-alueiden välisistä linkityksistä. Hän auttaa tunnistamaan kehityskulkuja, ennakoimaan tulevaisuutta sekä luomaan johdonmukaisia strategioita omalle ja yhteisön tekemiselle. Hän auttaa hahmottamaan yksittäisten valintojen vaikutuksia kokonaisuudelle ennen näiden valintojen viemistä käytäntöön. Ajattelukumppanin roolia kannattaa toteuttaa silloin kun johdettavalla on ensisijaisesti tarve hahmottaa monimutkaisia kokonaisuuksia ja kun pyrkimyksenä on varmistaa, että johdettavan omatoiminen tekeminen on linjassa laajemman kokonaisuuden kanssa. Erityisen hyödyllinen ajattelukumppanin rooli on tilanteissa, joissa johdettava haluaa pallorella omia ajatuksiaan. (Soback 2021, 86-87.)

Empaattisena kanssakulkijan roolissa esihenkilö on erityisesti kiinnostunut johdettavan kokonaisvaltaisesta hyvinvoinnista ja kasvusta sekä ihmisenä että työyhteisön jäsenenä. Häntä kiinnostaa miten johdettava voi ja miten tämä viihtyy työssään sekä mitä johdettava odottaa ja vaatii itseltään, muilta ja johtamiselta ylipäätään. Esihenkilön lähestymistavan ytimessä on luoda sellainen tila johdettavalle, jossa tämä voi kokea tuleensa kuulluksi tasavertaisena kanssakulkijana. Esihenkilö haluaa luoda syvempää yhteyttä johdettaviin ja tarjota arvostavan tuen henkilökohtaiselle kehittymiselle. Tällöin esihenkilö ohjaa johdettavia ennen kaikkea sisäänpäin jossa esihenkilö auttaa johdettaviaan tunnistamaan omia tarpeitaan, pinnan alla olevia unelmia, toiveita ja myös mahdollisia huolenaiheita. Hän auttaa johdettavia löytämään syvemmän ja hyväksyvän yhteyden itseensä ja muhin. Empaattisen kanssakulkijan rooli on erityisen hyödyllinen tilanteissa, joissa johdettava yksinkertaisesti kaipaa vain hetken ajan tulla kuulluksi oman tilanteensa ja tunteidensa purkamiselle. Rooliin kannattaa usein asettua erityisesti valmennuskeskusteluiden alussa kun tehtävänä on yhteyden luominen johdettavaan. (Soback 2021, 88-89.)

Hyvä valmentava johtaja ei ratko ongelmia toisen puolesta, mutta antaa kuitenkin ajattelun apua kysellen ja kuunnellen. Valmentava johtaja ei tee valintoja toisen puolesta, mutta auttaa luotaamaan vaihtoehtoja. Lisäksi hyvä valmentava johtaja ei tee toisen puolesta, mutta auttaa kuitenkin suunnittelemaan toimintaa. Tarvittaessa hän myös antaa korjaavaa palautetta, kuitenkin kiittäen ja nostaen esiin onnistumisia. (Soback 2021, 77.)

4.5 Valmentavan kulttuurin rakentaminen

Valmentavaa kulttuuria on vaikea juurruttaa organisaatioon, jonka viralliset rakenteet edellyttävät päätösten kiertokulkua hierarkian eri tasojen kautta. Monet tämän hetken organisaatioista elävät todeksi johtamiskulttuuria, jossa eletään kuin siiloissa. Johtaminen on perustunut eräänlaiseen siiloajatteluun, jossa ylin johto määrittelee organisaation suunnan, valitsee strategiat, päättää arvot ja kertoo, miten organisaatiossa toimitaan. Ajatellaan, että ylin johto omistaa kaikkein eniten viisautta ja tietoa, jota sitten yritetään välittää parhaan ymmärryksen mukaan keskijohdon esihenkilöille. Heidän tehtävänsä on suodattaa ja kertoa olennaisimmat taas omilla johdettavilleen. Valmentavaa johtamisajattelua ja tekemisen tapaa voidaan sitä vastoin kuvata ”putkimalliksi” jossa työntekijät otetaan mukaan jo alkuvaiheessa. Tällöin ylimässä johdossa on käsitys siitä, että työntekijätasolla on paras kosketuspinta niin tuotteiden valmistusprosesseihin, asiakasrajapintoihin kuin myös sisäisiin yhteistyökysymyksiin. Kiinnostus työntekijöiden ajattelusta ohjaa heidät hakemaan kokemuksia organisaation eri tasoilta. Tieto kulkee, ja se on avointa ja vapaata kuin putkessa. Johtajat auttavat johdettaviaan löytämään yksilölliset innostuksen lähteet ja ne tekemiset, jotka tuottavat merkityksellisyyden kokemusta. Työntekijöiden draivi, luovat ja innovatiiviset ratkaisut sekä hyvä mieli saavat toisetkin innostumaan. Pitkällä aikavälillä siitä syntyy yhteisöllistä menestystä ja lopulta myös viivan alle jaettavaa. (Ristikangas & Ristikangas 2017, 268-269, 271, 279.)

Valmentava kulttuuri on kuin rikastava yhteisö, jossa rakentava tunne-energia lisääntyy ja itsetunto vahvistuu, kun kukin ylittää omia rajojaan. Jokainen antaa itsensä tekemiselle täysipainoisesti, omaa hyvinvointiaan kunnioittaen. Ryhmään kuulumisen on yksi inhimillisen toiminnan palkitsevimmissa kokemuksista. Kun saa tunnustusta ja positiivista palautetta voimavarat suorastaan kuhisevat käytössä. Kollegat voivat coachata toinen toisiaan ja määritellä yhdessä työnteon raameja mahdollisimman sopiviksi. Kollegojen välinen coachaaminen tarjoaa uusia näkökulmia ongelmien ratkaisuun ja mahdollisuuksien löytämiseen muita auttamalla. Kollegojen välinen coachaus vähentää yksinäisyyttä työssä, koska se edistää yhteisöllistä kulttuuria, merkityksen kokemusta yhteisissä keskusteluissa ja psykologisen turvallisuuden tunnetta. Psykologinen turvallisuus tarkoittaa sitä, että suhteessa uskalletaan olla oma itsensä, eikä tarvitse pelätä negatiivisia seurauksia, kun on rehellisesti oma itsensä eikä vain esiinny ”työminällään”. (Ristikangas & Ristikangas 2017, 268-269, 271, 279; Berlin 2019, 27.)

Valmentavan kulttuurin rakentaminen alkaa päätöksestä fokusoida yhteiset voimat uuden toimintatavan rakentamiseen. Kulttuurin muuttaminen vaatii aikaa, eikä se tapahdu muutaman valmennuspäivän aikana. Uskomusten ja ajatustapojen muuttuminen tapahtuu pitkäjänteisen työn tuloksena. Valmentavaan kulttuuriin päästään, kun kiinnitetään huomiota ainakin kolmeen osa-alueeseen: Toimintatapoihin ja arvostuksiin, osaamisen kehittämiseen sekä vuorovaikutussuhteiden laadun syventämiseen. (Ristikangas & Ristikangas 2017, 267.)

Valmentavan kulttuurin rakentaminen edellyttää kehittämismyönteisyyttä ja systemaattista työskentelyä asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi. Kulttuuri muuttuu vain pienin askelin, konkreettisten ja yhtenäisten linjausten kautta. Strategiapaperit eivät muuta toimintaa, jos lähijohtaminen ei toimi. Tarvitaan kannustavaa asennetta uusien toimintatapojen opetteluun ja niiden vahvistamiseen sekä vanhojen tapojen vähittäiseen häivyttämiseen matkalla koti yhteistä visiota. (Ristikangas & Ristikangas 2017, 268.)

Vallitseva maailmankuva vaikuttaa siihen, millaisen suhteen se muodostaa valmentavaan johtajuuteen. Maailmankuva koostuu niistä organisaation pinnan alla olevista uskomuksista, arvoista ja ajattelutavoista, jotka ovat kaiken toiminnan taustalla. Erilaisia maailmankuvia painottavat organisaatiokulttuurit löytävät hieman erilaisen suhteen valmentavan johtajuuden ydinolemuksen ja sen keskeiseen merkitykseen. (Soback 2021, 91.)

Modernistinen maailmankuvan keskiössä on ajatus siitä, että maailmaa voidaan hallita ja ymmärtää tieteellisten periaatteiden soveltamisen ja analysoinnin avulla. Sen keskeisiä käsitteitä ja arvoja ovat muun muassa rationaalinen älykkyys, ongelmanratkaisu, mittaaminen, kontrolli, tehokkuus, tavoitteellisuus, tuloksellisuus, jatkuva parantaminen, innovaatiot ja kilpailukyky. Johtaminen tapahtuu ensi sijassa tavoitteiden ja vastuuttamisen kautta jossa ylhäällä olevat linjaavat, ja vastuu tekemisestä delegoidaan kontrolloidusti alemmille. Keskeistä on organisointua mahdollisimman tehokkaaksi arvontuotannon koneistoksi. Tämä tapahtuu kirkkaan tavoitteiden asettamisen, suorituskyvyn mittaamisen ja jatkuvan kehittämisen kautta. Odotusarvo esihenkilölle on pitkälti, että hyvä esihenkilö asettaa tavoitteet, mutta ei mikromanageroi liikaa. Tässä maailmankuvassa valmentava johtaminen mielletään erityisesti tehokkaana työvälineenä arjen suorituksen johtamiseen. Kiinnostus valmentavaa johtajuutta kohtaan herää yleensä silloin kun huomataan liian keskitetyn ja hierarkkisen päätöksen teon toimivan esteenä tehokkuudelle ja nopeudelle. Valmentavalta johtajuudelta haetaan ensi sijassa lisääntyvää ketteryyttä ja tehokkuutta. (Soback 2021, 91- 92.)

Valmentavan johtamisen ytimeen saatetaan nostaa erityisesti sellaisia termejä kuin tavoitteellisuus, itseohjautuvuus, ratkaisukeskeisyys, ongelmanratkaisu ja jatkuva kehittyminen. Valmentavien johtamiskeskusteluiden odotetaan pyörivän pääosin tavoitteiden, tekemisten ja aikataulujen määrittämisen, edistymisen ja tulosten seurannan sekä arjen haasteiden ratkonnin ja ylittämisen ympärillä, mutta kuitenkin enemmän kysymysten ja kuuntelun kautta kuin perinteisesti ohjeistamalla tai käskyillä. Valmentava suorituksen johtaminen tekee toiminnasta tehokasta, tavoitteellista ja ketterää. Valmentavan johtajuuden mieltäminen yksinomaan ongelmanratkaisun ja suorituksen johtamisen työvälineenä saattaa kuitenkin tulla niin suoritus- ja tavoitekeskeistä, että inhimillinen kohtaaminen ja laajemman ajattelun herättely unohtuvat, jolloin johdettavat lopulta ahdistuvat. (Soback 2021, 92-93.)

Postmodernin humanismin maailmankuvassa johtaminen tapahtuu pitkälti yhteisesti fasilitoitujen keskusteluiden kautta ilman valta-asetelmia. Pyrkimyksenä on organisoitua osallistavan vuorovaikutuksen tasa-arvoiseksi yhteisöksi joka tapahtuu kuuntelun, osallistamisen ja kannustamisen kautta. Tämän maailmankuvan keskiössä on kunnioitus ihmisten luontaista erilaisuutta ja henkilökohtaista subjektiivista kokemusta kohtaan. Keskeisiä käsitteitä ja arvoja ovat muun muassa hyväksyminen, välittäminen, tunteet, empatia, herkkyyys ja haavoittuvuus, autenttisuus, hyvinvointi ja yhteisöllisyys. Odotusarvo esihenkilölle on, että hyvä johtaja kuuntelee ja tukee, ottaa johdettavansa huomioon kokonaisvaltaisena ihmisenä. Valmentava johtajuus nähdään tapana kohdata johdettavat aiempaa inhimillisemmin. Kiinnostus valmentavaa johtajuutta kohtaan herää, kun liiallinen suorituskeskeisyys on alkanut johtaa kohti epäinhimillistä pakkotahtisuutta. Valmentavalta johtajuudelta haetaan näin ollen erityisesti lisääntyntä hyvinvointia. (Soback 2021, 93-94.)

Tällöin valmentavan johtajuuden ytimeen saatetaan nostaa erityisesti sellaisia termejä kuten arvostava läsnäolo kuunteleminen, osallistaminen, kohtaaminen ja hyvinvointi. Arjen valmentavien johtamiskeskusteluiden toivotaan pyörivän pääosin hyvinvoinnista, arvoista, unelmista, toiveista ja huolenaiheista käytävien keskustelujen ympärillä. Riskinä kuitenkin on, että tällöin valmentavan johtajuuden ainoana ydinpyrkimyksenä saatetaan nähdä vain miellyttävien tunnekokemusten luominen johdettaville. Valmentavasta johtajuudesta saattaa tulla niin sallivaa ja tunnekeskeistä, että tarkoituksenmukaiseen tekemiseen ja uusiin oivalluksiin haastaminen unohtuu jolloin johdettavilla ei ole työstä konkreettista suunnitelmaa tai ajatusta kuinka toteuttaa sitä. (Soback 2021, 94-95.)

Lisääntynyt kompleksisuus ja perinteiset rajat ylittävät ongelmakokonaisuudet ovat herättäneet tarpeen hahmottaa asioita entistä kokonaisvaltaisemmin. Tämä on luonut perustan integraaliselle maailmankuvalle. Keskeisiä käsitteitä ja arvoja ovat muun muassa vastakohtien yhdistäminen, kokonaiskuva, tarkoituksenmukaisuus, tilannetajuisuus, äly ja tunteet, luovuus, resurssien ja informaation virtaukset, joustavuus ja mukautumiskyky. On erityisen hyvä tiedostaa, että kompleksissa maailmassa toimiminen vaatisi entistä enemmän juuri integraalisen ajattelutavan hyödyntämistä. Monimutkainen maailma vaatii siinä toimivilta entistä monitahoisempaa reagointia. Liiallinen mustavalkoisuus, yksioikoisuus ja kaavamaisuus eivät kykene ratkomaan monimutkaisen toimintaympäristön haasteita. Integraalisessa maailmankuvassa johtaminen tapahtuu pitkälti itseohjautumisena inspiroivan jaetun vision ympärillä. Oleellista on löytää kulloiseenkin tilanteeseen parhaiten sopivat ja tarkoituksenmukaiset tavat organisoitua ja toimia. Odotusarvo johtajalle on pitkälti, että hyvä johtaja kykenee stimuloimaan rakentavaa toimintaa jaetun vision ympärillä, luomaan kirkasta kokonaiskuvaa erottaen oleelliset asiat vähemmän oleellisista ja avartamaan ajattelua. (Soback 2021, 95-96.)

Kiinnostus valmentavaa johtajuutta kohtaan tässä maailmankuvassa herää silloin, kun huomataan entistä suurempi tarve tarkoituksenmukaisen ratkaisujen löytämiselle keskellä monitahtoista kokonaisuutta. Valmentavalta johtajuudelta haetaan ensi sijassa apuvälinettä kompleksisuuden keskellä toimimiseen sekä uudenlaista ja kokonaisvaltaisempaa ajattelua. Valmentavan johtajuuden ytimeen saatetaan tästä johtuen nostaa sellaisia termejä kuten yhdessä ajattelu, tutkiminen, kokonaisuuden hahmottaminen ja luova pallottelu. Arjessa johtamiskeskustelut saattavat pyöriä pääosin esimerkiksi ajatus- ja toimintamalleista, systeemisten kokonaisuuksien lainalaisuuksista, maailmankuvista, johtamisen paradigmaista tai laajemmista kehitystrendeistä käytävän keskustelun ympärillä. Kokonaisvaltaista ajattelua painottava valmentava johtajuus kultivoi viisasta, tarkoituksenmukaista ja tilannetajuista ajattelua ja toimintaa mutta riskinä on, että valmentava johtajuus mielletäänkin vain mielenkiintoiseksi dialogiksi. Valmentavasta johtajuudesta saattaa tulla niin abstrakteja tasoja luotaava ja monimutkaisuuteen uppoavaa, että arjen konkreettinen toiminta ja inhimillinen kohtaaminen unohtuvat. (Soback 2021, 95-96.)

Viisas valmentava johtajuus on näiden maailmankuvien tietoista tasapainottamista. Maailmankuvat eivät ole toistensa poissulkevia. Omilla painotuksillaan ne ovat edustettuina jokaisessa ihmisessä ja organisaatiossa. Jokaisella niistä on oma tarkoituksenmukainen soveltamisen hetkensä ja parhaimmillaan ne laskostuvat keskenään harmoniseksi kokonaisuudeksi osana ihmisen ja organisaation toimintaa. (Soback 2021, 99-100.)

4.6 Vaikuttava valmentava johtaminen

Jotta valmentava johtaminen olisi vaikuttavaa, on ensiarvoisen tärkeää ymmärtää mitä valmentaminen on niin esihenkilön kuin työntekijöiden keskuudessa. Selvityksen mukaan esihenkilöt olettavat coachaavansa työntekijöitään enemmän kuin mitä he todellisuudessa tekevät. Monet esihenkilöt tarjoavat neuvon tai ratkaisun, vaikka he ajattelevat coachaavansa. Esihenkilön tulee olla sitoutunut valmentamiseen ja sitoutumisessa onkin tunnistettavissa tiettyjä kriittisiä komponentteja: Valmennuksessa esihenkilöllä tulee olla halu fasilitoida alaisen henkilökohtaista kasvua oppimisen ja kehittymisen tiellä, antaen yksilökohtaista huomiota ja opastusta, odotukset tulee olla selkeitä ja tavoitteet ovat ehdottoman tärkeitä. Esihenkilön palautteen tulee olla pohjimmiltaan opettavaista eikä se ole arvostelevaa tai arvosanaistettua. Positiivisen suhteen luominen työntekijän ja esihenkilön välillä tulee olla osa valmennusprosessia ja tarkoitus valmennuksessa on luoda kannustava oppimisen ja kasvun kulttuuri. (Berlin 2019, 30; Lyons & Bandura 2020, 630.)

Vuorovaikutussuhde on valmentamisessa kaiken perusta. Valmennettavan tulee haluta tulla valmennettavaksi ja se vaatii työntekijältä itsensä johtamista. Toisaalta myös valmentavan johtajan tulee olla aidosti kiinnostunut johdettaviensa ajatuksenjuoksusta ja heidän mielipiteistään. Valmentavaa ajattelua ja toimintaa ei rakennu, jos ei ole luottamusta, sillä luottamus rakentuu

yksilöiden välisissä suhteissa. Luottamus on aina vapaaehtoista. Sitä ei voi käskää, vaatia tai pakottaa, vaan se kumpuaa sisältä. Luottamuksen määrään ja laatuun vaikuttaa se, miten yhteisistä sopimuksista pidetään kiinni, miten avoimesti kommunikoidaan sekä se miten uskotaan toisen osaamiseen. Luottamuksen eteen täytyy tehdä työtä. Tarvitaan yhteistä aikaa, jossa luottamukselle tulee tila kasvaa ja vahvistua. Ne esihenkilöt menestyvät, jotka osaavat rakentaa luottamukselliset vuorovaikutussuhteet. (Ristikangas & Ristikangas 2017, 45, 89, 165.)

Transaktionaalista ja transformationaalista johtamistapaa koskevasta väittelystä on siirrytty käsittelemään esihenkilöiden ja työntekijöiden suhteen laatua. Leader-member exchange teoria kuvaa johtajan ja työntekijän suhteen kolmessa eri vaiheessa. Ensimmäinen on alustava testausvaihe, johon kuuluu asenteiden, motiivien ja resurssien sekä rooliodotusten arviointia. Toisessa vaiheessa kehitetään luottamusta, uskollisuutta ja kunnioitusta. Kolmannessa vaiheessa kehitetään molemminpuolista sitoutuneisuutta, joka kohdistuu sekä tiimiin että työyhteisön tavoitteisiin. LMX-teoria ja empiirinen tutkimus osoittavat, että esihenkilöt muodostavat laadultaan erilaisia suhteita työntekijöidensä kanssa. Joillekin suhteille on ominaista muita vahvempi luottamus, sitoutuneisuus ja vastavuoroisuus ja näissä suhteissa syntyy molempia osapuolia hyödyttäviä tuloksia. Useat innovatiivisuuden tutkijat ovat havainneet, että korkealaatuiset esihenkilön ja työntekijän suhteet edistävät työntekijän innovatiivisuutta ja luovuutta, koska työntekijälle on haasteellisia tehtäviä ja enemmän resursseja, hän saa enemmän tukea ja tunnustusta ja häntä kannustetaan ottamaan riskejä. Mitä korkealaatuisempi LMX- suhde on, sitä otollisempi on myös valmentava ote esihenkilön ja työntekijän välillä. Valmentava johtamissuhde ei ole staattinen, vaan se elää sitä mukaa, kun johdettavat kehittyvät työtehtävissään ja kasvavat ihmisinä. Kapasiteetin rakentumisen, ymmärryksen lisääntymisen ja henkilökohtaisen kasvun myötä johdettava saattaa alkaa hyötyä aiempaa syvemmästä tai monipuolisemmasta tavasta toteuttaa valmentavaa johtajuutta. Parhaimmillaan valmentava johtamissuhde elää, kasvaa ja kehittyy sitä mukaa, kun johdettavat elävät, kasvavat ja kehittyvät. (Seeck 2021, 359-361; Lawrence 2017, 57, 59; Soback 2021, 66.)

Soback kirjoittaa kirjassaan (2021, 66, 115-117), että ensimmäinen askel valmentavassa johtajuudessa on luoda turvallinen ympäristö, jossa työntekijä voi turvallisesti tutkiskella autenttista itseään ja ilmaista omia ajatuksiaan, toiveitaan, pelkojaan, huolenaiheitaan sekä uusia ideoita ilman väheksyntää. Turvallinen ympäristö luo perustan uskallukselle osallistua, ajatella ja tehdä rohkeasti omaa työtä koskevia valintoja. Turvallisuutta ja luottamusta voidaan rakentaa neljän toisiaan tukevan asian kautta: Luomalla yhteyden, kohtaamalla hyväksyen, osoittamalla arvostusta ja tukea sekä reagoimalla myötätuntoisesti. Valmentava johtamissuhde ei ole monoliittinen ja sellaisenaan monistettavissa yhdestä työntekijästä toiseen. On otettava huomioon, että ihmiset ovat eri valmiustasoilla omassa kapasiteetissaan, vastuunkannon asteessaan ja tarpeissaan. Siksi valmentavan johtamissuhteen luonteen ja syvyyden on kyettävä elämään kulloisenkin johdettavan tilanteen mukaisesti. Hyvä valmentaja on herkkä havainnoimaan,

kuinka paljon itsenäistä päätöksentekoa, kokonaisvaltaista ajattelua ja henkilökohtaista kehittymistä hän voi edellyttää kulloiseltakin johdettavalta eri tilanteissa.

Oikea mielentila tuottaa coachin ja coachattavan välille syvemmän keskusteluyhteyden, joka vuorostaan synnyttää luottamusta. Ilman luottamuksen tunnetta coachia kohtaan coachattavan on vaikea antautua omien ajatustensa vietäväksi, jolloin oivallusten synnyttäminen vaikeutuu. Oikean mielentilan omaksuminen auttaa coachia tärkeän tiedon vastaanottamisessa coachattavalta. Ilman, että coach oikeasti sisäistää sen mitä coachattava viestii, hänen on vaikea esittää oikeita kysymyksiä ja johtaa keskustelua oivaltavaan suuntaan. Oikeanlaisen mielentilan rakentuminen koostuu ainakin kolmesta seuraavasta osasta joita coachin on hallittava: kuunteleminen, uteliaisuus ja itsehillintä. (Carlsson & Forssell 2017, 79-80.)

4.6.1 Kuunteleminen

Kuuntelumoodiin pääsemiseen on tehtävä tietoista valintaa ja valmistautumista. On hyvä antaa mielen hetken vilistää vapaana, jotta ajatukset saadaan suunnatuksi tulevaan keskusteluun. Kuuntelussa ei pelkästään kiinnitetä huomiota siihen, mitä toinen tietää vaan myös siihen mitä hän on. Kuuntelu on oikeaa työtä. Psykologit, psykoterapeutit ja coachit ovat ammattikuuntelijoita. Heidän ammattitaitonsa on olla isoina korvina toisten ajatuksille, haastaa heitä ja antaa heille uusia näkökulmia kuunnellen ja kysellen - olemana peilinä. Kuuntelunhetki on välittämisen osoittamista. Jos arvostaa toista, se osoitetaan aktiivisesti kuuntelemalla. Aktiivisen kuuntelun ja totaalisen kuuntelemattomuuden välissä on erilaisia tasoja ja kuuntelun laadussa on suuria vaihteluita. Kuuntelemista voidaankin tarkastella eri rooleista käsin tai kuunteleminen voidaan pilkkoa eri asteiksi. (Ristikangas & Ristikangas 2017, 110-111.)

Totaalista kuuntelemattomuutta edustaa kuuron rooli, jossa huomio on muualla kuin varsinaisessa kuuntelussa. Kuuro voi nyökytellä asioille ja päätöksille, mutta käytännössä hänellä ei ole mitään käsitystä siitä mistä on juteltu. Kuuro on näennäiskuuntelija. Keho vaikuttaa olevan läsnä, mutta ajatukset muualla. Kuuro voi olla hyvä keskustelija ainakin pintapuolisesti, koska hän innostuu omista ajatuksistaan, sanoo toinen mitä hyvänsä. Kuuron roolissa oleva haluaakin kuulla vain itselleen mieluisat asiat. Tietäjän roolissa kuunteluhetkellä ajatukset pyörivät oman tietämisen ja itsevarmuuden keskellä. Tietäjä usein vähättelee puhujaa mielessään ja etsii hänen sanomisistaan virheitä. Tietäjä kuvittelee olevansa parempi asiantuntija kuin puhuja. Kuuntelun energia suunnataan vasta-argumenttien laatimiseen. Huomio on silloin täysin itsessä, ei toisessa. (Ristikangas & Ristikangas 2017, 107.)

Tuomarin roolissa kuultu viesti arvioidaan. Se joko hylätään tai hyväksytään. Mitä tahansa toinen sanoo, tärkeintä on tehdä selväksi, ollaanko viestiä vastaan tai sen puolesta. Tuomarille tyypillistä on myös omia keskustelu itselleen ja jatkaa monologin pitämistä. Tuomarilla on valtaa tehdä itsenäisiä päätöksiä ja myös kritisoida toisen sanomisia. Hän nousee toisen yläpuolelle

ja varmistaa toimillaan toiselle kokemuksen siitä, että ei tule kuulluksi. Fokus on yhä itsessä, ei toisessa. (Ristikangas & Ristikangas 2017, 92, 102-103.)

Kuuron, tietäjän ja tuomarin rooleissa ei tapahdu kuuntelemista. Varsinainen kuuntelu tapahtuu vasta tulkin roolissa. Merkittävin ero on siinä, että nyt fokus on toisessa. Tulkki fokusoi huomion jo suureksi osaksi puhujan maailmaan. Hän hakee siitä, mikä puhujan viestin takana mahdollisesti on. Tulkki kysyy ajatuksissaan esimerkiksi seuraavia kysymyksiä kuten: ”mikä on hänen ydinkysymyksensä?” tai ”Mikä sai hänet sanomaan juuri sen mitä hän sanoi?”. Olennaista tulkin roolissa on se, että huomion suunta on vaihtunut - fokus on toisessa. Osa tulkin kysymyksistä voi tulla yhteiseen keskusteluun. Välillä on myös tarve antaa keskustelun jatkua ja kerätä lisää materiaalia omien tulkintojensa tueksi. Vaara tulkinnoissa on kuitenkin se, että ne eivät pidäkään paikkansa. Siksi on tärkeää, että tulkinnat testautetaan toisella. Tällöin on siirrytty kuuntelussa jo ymmärtäjän rooliin. (Ristikangas & Ristikangas 2017, 108.)

Ymmärtäjän fokus on 100%:sti toisessa, jolloin tavoitteena on ymmärtää toisen maailmaa. Tällöin kuuntelija on siirtänyt omat agendansa ja ajatuksensa kokonaan syrjään. Vaikka kuuntelija olisikin eri mieltä asiasta, hänellä on kyky antaa omien ajatustensa olla vaikuttamatta kuunteluhetkeen. Valmentavalla esihenkilöllä ymmärtäjän rooli on jalostetusti käytössä. Roolin ei tarvitse olla koko ajan päällä, sillä johtaminen ei ole pelkästään ymmärtämistä. Kun kuulluksi tulemista on ensin riittävästä vahvistettu, valmentava esihenkilön omien ajatusten sanomiselle on paikkansa. Puhuja kokee tulevansa kuulluksi ymmärtäjän kanssa. Ei ole tarvetta väitellä, ajatuksia ei ammuta alas eikä tule pakkosyötetyksi toisen viisailta kommentteilla tai paremmilla ratkaisuilla. Jos keskustelussa on arkaluontoista ja tunnepitoista sisältöä, toisen kokemuksen vahvistaminen on tärkeää. Kysymyksiä ymmärtäjän roolissa ovat esimerkiksi: ”Kerro lisää..” ”mitä tarkoittit sillä..” ja ”miltä kertomasi tilanne tuntui...” (Ristikangas & Ristikangas 2017, 108-109.)

Osaava vuorovaikutuskumppani ei pelkästään ole puhumatta, vaan hän valitsee kuunnella aktiivisesti. Kyseessä on prosessi, jossa kuunnellaan tarkkaavaisesti, mitä toinen sanoo. Joskus se tarkoittaa sitä, että kuultu viesti kerrotaan omin sanoin toiselle, jotta varmistetaan, että asia on ymmärretty samalla tavoin. Aktiivisessa ja läsnä olevassa kuuntelussa huomio on toisessa, ei omissa ajatuksissa. (Lönnroth ym. 2021, 156-157.)

Kuuntelussa on kolme astetta: ensimmäisellä asteella keskitytään siihen mitä coachattava sanoo. Jos esimerkiksi esihenkilön normaalitila on kuuntelu, jossa on ripaus kriittisyyttä, ajattele ensimmäisen asteen kuuntelua kuunteluna, jossa taustaoletuksena ja fokuksessa on toisen potentiaali. Jos suuren osan kuuntelussa 1) vain odottaa mahdollisuutta keskeyttää ja sanoa jotain hauskaa tai fiksumaa, 2) samalla ajatellen itseään ja omia kokemuksia aiheesta, 3) miettien minkä kysymyksen esittäisi seuraavaksi 4) saadakseen selville, miten ratkaista toisen ongelma, niin kuuntelijan tulisi hengittää muutaman kerran syvään ja jatkaa toisen kuuntelemista uskoen,

että kun aika tulee, niin kuuntelija pystyy esittämään tuolloin juuri oikean kysymyksen. Kuuntelua ei ole se, että miettii sopivaa hetkeä, jolloin pääsee kertomaan omia vasta-argumenttejaan tai ajatuksiaan. Kuuntelu on mielentila, jossa ollaan täysin keskittyneitä siihen mitä coachattava sanoo. Taustana tällä kuuntelun asteella on usko coachattavan voimavaroihin. Kuunteluasenteessa kuuntelija ei ainoastaan kuuntele vaan myös sitä mitä ei sanota. Kuuntelija on valmiina ottamaan vastaan niitä signaaleja joita coachattava lähettää. (Carlsson & Forssell 2017, 81; Lönnroth ym. 2021, 157.)

Toisen asteen kuuntelussa ei keskitytä pelkästään sanoihin vaan myös siihen, mitä toinen kommunikoi kehonkielellään. Valtaosa tutkimuksista väittää, että jopa yli 90 prosenttia vuorovaiikutuksestamme on sanatonta viestintää. Tavallisesti puemme sanoiksi vain noin seitsemän prosenttia viestinnästä, kun taas suurin osa kokonaisviestinnästä koostuu siitä, miten jotain sanomme ja mitä kehonkieleemme kertoo. Useimmat osaavat alitajuisesti tulkita ainakin osaa tästä ilmeiden ja eleiden viestinnästä. Kuuntelun toisen asteen taitava coach kuuntelee tietoisesti myös hiljaisia hetkiä, epäröintiä äänessä, intoa, toisen silmien liikehdintää, erityisiä eleitä. Coach on niin keskittynyt coachattavan kokonaisolemukseen, että hän kuulee usein myös sen, mitä coachattava ei sano, tai ainakin huomaa kysellä siitä. (Carlsson & Forssell 2017, 81-82.)

Kolmannen asteen kuuntelussa kehonkieli on keskeisessä asemassa ja sitä voidaan kuvata intuitiiviseksi kuunteluksi. Intuitiivisen kuuntelun hetkinä coachattava tuntee, että coach pukee jottenkin sanoiksi juuri ne asiat, jotka olivat hänellä ”kielen päällä” tai ”pinnan alla”. Coachille kolmannen asteen kuuntelu voi olla erittäin voimakas työkalu, jos hän ilmaisee havaitsemansa signaalit coachattavalle. (Carlsson & Forssell 2017, 81-82.)

Valmentava esihenkilö haluaa oppia kuuntelemaan ja sen taitoa voi kehittää. Joka päivä tulee vastaan kuuntelutilanteita, joissa voi tarkkailla omaa kuunteluaan ja harjoitella sitä, ettei anna muiden asioiden tulla kuunteluhetken väliin. Kuuntelemaan oppii vain kuuntelemalla. Aktiivinen kuuntelu vaatii tietoista fokuointia ja psyyken energian käyttämistä. (Ristikangas & Ristikangas 2017, 111.)

4.6.2 Itsehillintä

Jokaisen coaching-session alussa ja sen aikana coachin on varmistettava, että hän ei tulkitse coachattavan viestejä omista lähtökohdistaan käsin eikä esitä omia mielipiteitään käsiteltävistä asioista. Kaikessa näennäisessä yksinkertaistuksissaan tämän mielentilan pitäminen yllä läpi coaching keskustelun on yllättävän haastavaa. Pidättäytyminen omista mielipiteistä ei ole kovin luontaista. Se ei ole myöskään joka tilanteessa suotavaa, jos tilanteen sanelema tarve vaatii, että esihenkilö ottaa coachin roolin sijaan ennemmin managerin tai leaderin roolin. (Carlsson & Forssell 2017, 89-90.)

Jotta coaching olisi tehokasta, siinä pitää esiintyä oivalluksen elementti. Valmiiden ratkaisuehdotusten tai ratkaisujen antaminen coachattavalle riittää coachattavalta omien oivalluksien kokemisen voiman. Vaikka coachattava ei suoraan tai epäsuorasti torjuisikaan coachin ehdotuksia, hänen vastuunottonsa vähenee neuvomisen myötä. Coachin tehtävänä on olla kertomatta coachattavalle omia mielipiteitään ja sen sijaan saada kysymyksillä esille, mikä coachattavan oma kanta on ja millaisia tämän omat ehdotukset ovat. Jotta coaching olisi mahdollisimman tehokasta, coachin on niin pitkälle kuin mahdollista riisuttava omat värittyneet silmälasinsa. Tämä on yksi syy, miksi coaching korostaa itsetuntemuksen kehittämistä. Ellemme ole tietoisia omista henkilökohtaisista perusolettamuksistamme, emme myöskään välttämättä huomaa, kun kuulemamme alkaa värittyä tietynsävyiseksi, mikä estää meitä kuulemasta coachattavan ydinviestiä ja rajoittaa coachattavan oivallusten syntymistä. (Carlsson & Forssell 2017, 90-91.)

4.6.3 Uteliaisuus

Kokematon coach tekee usein coachattavan puheesta oletuksia kokemuksensa pohjalta. Nämä oletukset ovat usein arvostelevia. Uteliaan mielialan tarkoituksena on pysyttelemine avoimena coachattavan ajatuksenkululle ilman, että oma arvostelu sotkeutuu mukaan keskusteluun. Niin kauan kuin coach tiedostaa, että coachattava on oivaltavassa tilassa ja vaikuttaa saavan coaching-keskustelusta jotain irti, keskustelun kulkua ei ole tarvetta muuttaa tai rajoittaa. Pääsääntönä voidaan pitää, että uteliaisuuden mielentila on saavutettu kun coach luottaa coachattavan omiin voimavaroihin, hillitsee itsensä eikä yritä kääntää keskustelua omasta mielestään hyödyllisempään suuntaan ja kuuntelee coachattavaa avoimen uteliaasti. Coachingin tavoitteena on nimenomaan auttaa toisen ajatteluprosessia kohti oivalluksia, ei analysoida keskustelua niin, että voi itse harjoittaa ongelmanratkaisua. (Carlsson & Forssell 2017, 92-93.)

Jos ei usko potentiaaliin, ei voi valmentaa eikä tarjota mahdollisuutta kehittyä. Potentiaalnin näkeminen ja hyödyntäminen on valinta, jonka valmentava johtaja voi tehdä arjen kohtaamisessaan. Järkkymätön usko toisten potentiaaliin ei synny itsestään. Valmentavan johtajan tulee olla aidosti kiinnostunut johdettavistaan, ei pelkästään niistä joista on eniten hyötyä. Valmentavassa johtajuudessa toisia kohtaan osoitettu huomio perustuu ennen kaikkea yksilökohtaiseen kiinnostukseen, koska se korostaa ihmisen arvoa itsessään. Kiinnostus ei ole hetken huuma tai rationaalinen päätös, vaan valinta, joka vaikuttaa asennetasolla hyvin vahvasti. Kun päätös keskittymisestä toisiin on tehty, alkaa valinta juurtua hiljalleen käytännön kokemusten myötä osaksi toimintaa. Kiinnostuksen harjoittaminen ei välttämättä suju kuin tanssi, koska se vaatii tunteen riittävästä pätevyydestä. Etenkin suhteiden rakentamisen alkumetreillä kokemus vaikuttaa. Jos ajatuksissa pyörii esimerkiksi lause ”en voi käsittää miksi aina hän toimii..”, kiinnostuksen harjoittamisessa on lievää kitkaa jolloin oppimista ei pääse tapahtumaan. Toiseen tutustuminen on pitkäjänteinen prosessi, eikä se tapahdu hetkessä. Tarvitaan yhteistä aikaa,

säännöllisin väliajoin jolloin erilaisille kysymyksille haetaan vastauksia ja ollaan toiselle ajattelukumppaneita. (Ristikangas & Ristikangas 2017, 92, 102.)

4.7 Tekniikat

Coaching lainaa monesta eri opista ja tekniikasta. Tietyissä mielessä coaching on yhdistelmä tehokkaita kehitysmalleja psykologian, aikuiskasvatustieteen, urheiluvalmennuksen ja businesskonsultoinnin alueilta. Coachingissa käytetään usein kolmea pääasiallista työkalupakkia: 1) arvioivat työkalut joita ovat erilaiset kyselyt, analyysit, palautehenkiset arvioinnit ja itsearviointit kuten 360-arvioinnit, MBTI, Peili Enneagrammi, wopi ja DISC-analyysit. Työkalupakissa on myös omana ryhmänään ”muut työkalut” joihin kuuluu esimerkiksi erilaiset aivoriihimetodit (brainstorming) ja mielikuvaharjoitukset. Näiden kahden työkalupakin lisäksi on dialogiset työkalut jotka koostuvat useammasta eri tekniikasta. Johtamalla valmentavalla otteella arjessa, esihenkilö hyödyntää näitä tekniikoita. (Carlsson & Forssell 2017, 95-96.)

4.7.1 Kysyminen

Johtamisessa kysytään paljon ja käydään jatkuvasti johdettavien kanssa keskusteluja. Kun työntekijä löytää itse vastauksen ongelmaansa, se luo hänelle itseluottamusta ja motivaatio kasvaa. Kysymykset saavat ajatteluprosessin liikkeelle. Perimmältään johtamisessa ja sen kehittämisessä etsitään vastauksia kolmeen kysymykseen: mitä, miksi ja miten? Samat kysymykset toimivat myös työntekijöille. Johdettavilla tulisi olla vastaukset siihen, mitä tehdään, miksi tehdään ja miten tehdään. (Ristikangas & Ristikangas 2017, 23, 26.) Valmentavassa johtamisessa kysymyksiä ei kuitenkaan esitetä kysymisen vuoksi, vaan kysymisen tarkoituksena on uusien näkökulmien luotaaminen, tietoisuuden syventäminen sekä ajattelun ja aikaansaamisen prosessien aktivoiminen. Kysymykset ovat työvälineitä näiden asioiden saavuttamiseen, mutta ne eivät ole valmentamisen tarkoitus. (Soback 2021, 64.)

Kysymykset ovat ylivoimaisesti tärkein tekniikka valmentavassa otteessa. Teknisesti kysymykset voivat olla joko suljettuja tai avoimia. Molempia kysymystyyppejä tarvitaan. Suljetut kysymykset toimivat erityisesti tilanteissa, jossa testataan johdettavan tahtotilaa kuten -ko ja -kö päätteiset verbin kysymysmuodot. Näihin kysymyksiin onnistuu vastata yhdellä sanalla: kyllä tai ei. Tehokkailla kysymyksillä on tiettyjä tunnusmerkkejä kuten, että ne ovat avoimia eli niihin ei voi vastata pelkästään ”kyllä” tai ”ei” vaan ne pakottavat pohtimaan kysymystä laajemmin. Kysymykset ovat joko tulevaisuuteen tai nykyhetkeen kytkeytyviä, ne eivät ole johdattelevia eivätkä ne ole kyseenalaistavia tai tuomitsevia eli ne eivät ala kysymyssanoilla ”miksi” tai ”minkä vuoksi”. On kuitenkin tarkennettava, että miksi kysymys oikealla asenteella tehtynä ei herätä puolustusreaktiota vaan tarpeen syventää ymmärrystä itsestä ja toisesta. Lisäksi kysymykset ovat valmennettavalle yllättäviä ja siksi tämän on pakko paneutua kysymykseen löytääkseen oman vastauksensa. Oivalluttavan kysymyksen tunnistaakin siitä, kun se saa ajatukset liikkeelle. Välttämättä vastausta ei heti löydy, vaan hiljaisuuden ja hetken pohtimisen jälkeen

asiaan tulee uusia näkökulmia ja tuoreita ajatuksia. Avoimia kysymyksiä riittää eikä yhtä oikeaa tapaa kysyä ole olemassa. Kysymykset ovat hyvin moninaisia ja mukautuvat eri tilanteisiin. Avoimet kysymykset alkavat sanoilla: mitä, miten, milloin, kuinka, kenelle, kuka ja ketkä. (Carlsson & Forssell 2017, 96-97; Ristikangas & Ristikangas 2017, 110, 111-112.)

Paras teho kysymyksistä saadaan, kun coach kysyy niitä yhden kerrallaan. Usein coachille on suuri houkutus tarkentaa esittämäänsä kysymystä toisella kysymyksellä, jos coachattava menee hiljaiseksi vähäksi aikaa pohtiessaan kysymystä. Tästä on kuitenkin enemmän haittaa kuin hyötyä, koska se häiritsee ajatusprosessia. Toinen tehokkuuden muoto kysymyksessä on sen pitäminen yksinkertaisena ja lyhyenä kuten esimerkiksi kysymys ”mitä sinä oikeasti haluat?”. Muita esimerkkejä tehokkaista kysymyksistä ovat ”mikä on mahdollista saavuttaa?”, ”Miten voisit huomioida molemmat näkökulmat?”, ”mitä tarvitset, jotta pääsisit eteenpäin?” ja ”mitkä ovat johdopäätöksesi?”. Lisäksi lyhyitä tehokkaita kysymyksiä ovat esimerkiksi: ”kerro lisää”, ”mitä opit tästä?”, ”mitä seuraavaksi?” ja ”milloin teet sen?”. (Carlsson & Forssell 2017, 101-102.)

On kysymyksiä, jotka kyseenalaistavat, kartoittavat, selventävät, tuovat esiin vahvuuksia, tukevat toisen rooliin asettumista tai auttavat henkilökohtaisen merkityksen muodostumista. Valmentavan johtajan arjessa muutamat peruskysymystyyppit on hyvä erottaa. Puhutaan kuvailevista, kontekstuaalisista, reflektiivisistä ja strategisista kysymyksistä. (Ristikangas & Ristikangas 2017, 112.)

Kuvailevien kysymysten tavoitteena on auttaa johdettavaa selvittämään tiettyä tilannetta tai ongelmaa. Ne myös rohkaisevat osallistumaan ja kertomaan oman tarinansa. Kuvailevia kysymyksiä ovat esimerkiksi: Kuinka kuvailisit nykyistä tilannetta? Milloin törmäsit ilmiöön ensimmäistä kertaa? Mitä silloin tapahtui? (Ristikangas & Ristikangas 2017, 112.)

Kontekstuaalisen kysymysten tavoitteena on tukea johdettavaa löytämään oman toimintansa syy-seuraus-suhteet. Kysymykset pyrkivät löytämään yhteyksiä ajatusten ja tuntemusten sekä toiminnan välillä. Kysymyksiä ovat esimerkiksi: Miten tämä tilanne näkyy työssäsi? Mitä olet ajatellut tehdä asialle? Mitä olet ajatellut ratkaisuksi? (Ristikangas & Ristikangas 2017, 112.)

Reflektiiviset kysymykset ohjaavat ajatuksia syvemmälle. Niiden tarkoituksena on edistää johdettavan itsetutkiskelua auttamalla tiedostamaan tekemisen perusteita (taustalla olevia oletuksia ja arvoja) Lisäksi kysymykset herättävät mahdollisen muutostarpeen: Mitä se sinulle merkitsee? Mikä on sinulle tärkeää? (Ristikangas & Ristikangas 2017, 113.)

Strategiset kysymykset ohjaavat toimintaan, joka linkittyy tulevaisuuteen ja mahdollisiin tavoitteisiin. Tällaisia kysymyksiä ovat esimerkiksi: Kenen tukea tarvitset? Mitä sinun on tehtävä seuraavaksi, jotta pääset lähemmäksi asetettua tavoitetta? (Ristikangas & Ristikangas 2017, 113.)

Kysymysten tekemisen taito auttaa fokuksen pysymistä toisessa. Kysymykseen vastaajalle ei saa syntyä sellaista kuvaa, että oikea vastaus olisi kysyjällä ennakkoon valmiina. Jos kysymykset ovat liian johdattelevia, niiden hyöty katoaa. Kysymyksistä tulee silloin manipulaation väline jolloin kysyjällä ei ole enää oikeanlaista valmentajan mielentilaa ja luottamussuhde valmentajan ja valmennettavan välillä heikkenee. (Ristikangas & Ristikangas 2017, 111, 113.)

4.7.2 Ääneen sanominen

Tämän tekniikan tavoitteena on auttaa coachattavaa hahmottamaan ja jäsentämään omat ajatuksensa. Coach toimii eräänlaisena elävänä liitutaaluna. Toistaessaan kuulemaansa hän antaa coachattavalle mahdollisuuden tutkia ajatuksiaan ja muokata niitä eteenpäin haluamaansa suuntaan. Vaikka ääneen sanominen usein auttaa coachia hahmottamaan laajempia kokonaisuuksia coachattavan puheen perusteella, tarkoitus ei ole analysoida tai ”otsikoida” vaan heijastaa coachattavalle takaisin hänen omia ajatuksiaan oivallustyöskentelyn auttamiseksi. Pelkästään se, että kuulemme toisen ihmisen toistavan omia ajatuksiamme, auttaa meitä näkemään ajatuksemme uudessa valossa. Tällöin on mahdollista päästä nopeammin tiettyyn johtopäätökseen, helpompi hyväksyä tietty ajatus tai toisaalta torjua ne ajatukset jotka eivät kuulosta kovin fiksuilta tai osuvilta toisen suusta kuultuna. Parhaimmillaan ääneen sanominen toimii keskustelun nopeuttajana ja coachattavan ajatusten kirkastajana. (Carlsson & Forssell 2017, 103.)

Mikäli coach ei täysin onnistu virittäytymään coachattavan aaltopituudelle keskustelussa, coachattava saattaa reagoida coachin ääneen sanomiseen korjaavasti tai torjuvasti. Kun coachattava kokee voivansa vapaasti korjata coachin sanoiksi pukemia heijastuksia omista ajatuksistaan sen sijaan, että hän myöntyisi coachin näkemykseen asiasta, keskustelu toimii niin kuin sen on tarkoitus. Ääneen sanomisen tekniikkaa käyttääkseen, coachin ei tarvitse olla mes-taritiivistäjä tai ajatustenlukija, sillä riittää, että peilaa coachattavan kieltä, jolloin tämän ajatusten suunta tarkentuu. (Carlsson & Forssell 2017, 104.)

Ajatusten tiivistäminen on ääneen sanomisen tekniikan tehostettu muoto. Se kokoaa coachattavan ajatuksia tiiviiseen pakettiin, esimerkiksi yhteen lauseeseen. Tämä voi olla hyödyllistä, jos keskustelu tuntuu venyvän ja coachattavan on vaikea itsekään enää erotella, mistä hän puhuu ja miten eri aihekokonaisuudet liittyvät toisiinsa. Tiivistäminen yhdeksi virkkeeksi voi auttaa usein eteenpäin kuten sanomalla: ”toisin sanoen kaikki tiivistyy siihen, että...” (Carlsson & Forssell 2017, 105.)

4.7.3 Keskeyttäminen

Coaching ei ole pelkkää ajatustenvaihtoa, eikä luottamuksellista keskustelua ystävien kesken. Jotta coaching olisi mahdollisimman tehokasta, coachin on tarvittaessa voitava ohjata keskus-

telua oivaltavaan suuntaan. Tämän takia coachin tulee välillä kohteliaasti mutta suorasti keskeyttää coachattavan puhe, mikäli keskustelu ei ole enää itsetutkiskelevaa vaan liittyy esimerkiksi pelkästään muiden ihmisten sanomisiin ja tekemisiin. (Carlsson & Forssell 2017, 109.)

Toisinaan coachattavan mieli saattaa lukittua automaattisen toistamisen tilaan, jossa coachattava jää pitkäksi aikaa omiin, tuttuihin ja totuttuihin ajatusratoihinsa. Tällöin coachattavan puhe muuttuu selostustilaksi jossa hän on yksin omien ajatusten kanssa, eikä coachin läsnäolo anna hänelle mitään. Varma merkki väärille urille menneestä keskustelusta on se, kun coach ei enää luontevasti pysty esittämään keskustelussa kysymyksiä. Keskeyttämisen tarkoitus on johdattaa keskustelu takaisin dialogiseksi niin, että keskustelu tehostaisi coachattavan ajatusprosessia ja olisi antoisa coachattavalle. (Carlsson & Forssell 2017, 107-108.)

4.7.4 Kokonaiskuvan piirtäminen

Joskus coachattava eksyy yksityiskohtiin ja näkee vain yhden mahdollisen kanavan, putken, jota pitkin voi edetä. Lukkiutumisen tiettyyn toimintatapaan, vaikeuttaa kokonaiskuvan hahmottamista ja päätöksentekoa. Tilannetta helpottaa usein se, että coach saa coachattavan kohdistamaan huomionsa suurempaan kuvaan rajoittuneen näkökulmansa sijaan. Yksi tapa tehdä tämä on kokonaiskuvan piirtämisen tekniikka. Tässä tekniikassa coach pyrkii kysymyksillään laajentamaan coachattavan näkemystä ohi pienten yksityiskohtien ja kohti laajempaa fokusta. Kokonaiskuvan piirtäminen avaa ajatuksenjuoksulle uusia kanavia, joita coachattava ei itse tietyllä hetkellä tai tietyssä yhteydessä näe. Esimerkiksi coach voi nostaa esiin laajempia kokonaisuuksia kysymyksillä ”mikä on tämän tehtävän laajempi tarkoitus?” tai ”mikä on tämän projektin kokonaishyöty?” tai toinen tapa on lähestyä maantieteellistä sanastoa käyttäen kuten esittämällä kysymys ”mikä olisi lintuperspektiivi tästä?” (Carlsson & Forssell 2017, 110-111.)

Coach voi siirtää coachattavan huomion pois yksityiskohdista käyttämällä kieli- tai vertauskuvia. Vertauskuvien käyttö tehostaa intuitiivisen aivopuoliskon toimintaa. Tämä voi olla erityisen hyödyllistä, jos coachattavan anayttinen ajattelu on jämähtänyt paikoilleen. Coach voi pyytää coachattavaa kertomaan, mitä kielikuvaa tämä käyttäisi työtehtävästään tällä hetkellä. Coachattavan vastausten perusteella coach voi viedä keskustelua eteenpäin syvemmälle aiheeseen. Vaihtoehtoisesti coach voi itse ehdottaa kielikuvaa ”Minulle tulee tunne, että olet soutamassa vastatuuleen tässä projektissa...onko näin?” (Carlsson & Forssell 2017, 110-111.)

Kokonaiskuvan piirtämisen tarkoitus ei ole päästä yksityiskohtaisiin loppupäätelmiin. Tarkoitus on irrottaa coachattava tuloksettomasta päähkäilystä ja auttaa häntä siirtymään eteenpäin oivaltavampaan maastoon. Coachin käyttämän vertauskuvan ei tarvitse olla täydellinen, sillä metsäänkin mennyt kieli- tai vertauskuva antaa usein coachattavalle mahdollisuuden purkkaa turhautumistaan huumoriin. Ei-toimiva vertauskuva johtaakin usein siihen, että coachattava saa siitä idean toimivammasta vertauskuvasta, jonka avulla asioita voidaan viedä taas eteenpäin. (Carlsson & Forssell 2017, 111-112.)

4.7.5 Ajatussolmujen avaaminen

Toisinaan coachattava voi tuoda esille johtopäätöksiä ja yleistyksiä, jotka ovat epäjohdonmukaisia päätelmiä ja loogisesti vajaita. Esimerkiksi coachattava on voinut saada yhdeltä kollegaltaan palautetta avoimuuden puutteesta, ja tämä näkemys kasvaa hänelle ”totuudeksi”. Coachattava voi pitää myös varmana, että tietyt tilanteet ja olosuhteet johtavat aina tiettyyn lopputulokseen kuten ”menen aina kipsiin konfliktitilanteissa”. Coach voi kysymysten avulla viedä coachattavan huomion tilanteisiin, jossa tulos tai asia on ollut toinen tai coachattava onkin hyödyntänyt menestyksekkäästi epäilemäänsä kykyä tai ominaisuutta. Yksi tapa on kysyä näitä yleistyksiä suoraan: ”onko aina näin? Milloin on ollut tilanne, jossa tämä ei ole pitänyt paikkaansa?”. Kun coachattava linkittää yhteen kaksi toisiinsa kuulumatonta asiaa tai tapahtumaa, hän saattaa tehdä itseään rajoittavia johtopäätöksiä tai vahvistaa rajoittuvia uskomuksiaan. Coach voi avata ajatussolmuja nostamalla coachattavan epäjohdonmukaiset päätelmät esille keskustelussa. Tavoitteena on saada coachattava näkemään myös muita vaihtoehtoisia selityksiä ja avaamaan yhden tai useamman etenemiskanavan käsiteltävässä asiassa. Esimerkiksi kysymykset: ”Mistä tiedät, että tämä on totta?”, ”mitä muita vaihtoehtoja voi olla?” ja ”mikä olisi poikkeus tähän sääntöön?” voivat edesauttaa ajatussolun purkamista. (Carlsson & Forssell 2017, 113-114.)

Jos coachattava näkee asiat vain negatiivisena, niin tässä mielentilassa hän näkee vain umpikujia ratkaisujen sijaan. Tällöin tavoitteena on saada muotoiltua hänen umpikujansa uudelleen, jotta ne näyttävät tien eteenpäin. Kysymyksillä kuten ”miten voit muotoilla tämän tavoitteen?” ja ”mitä voit oppia tästä?” voivat auttaa näkemään asiaa uudessa valossa. Myös sanavalinnalla on merkitystä ajatussolmujen avaamisessa. Esimerkiksi jos coachattava käyttää sanaa ”jaaritella”, voi coach kääntää sen muotoon ”pohtiminen” tai ”kriittinen tarkastelu”. Kun coach kääntää coachattavalle negatiivisesti mielletyn sanan eri sanaan, voi se herättää positiivista vastakaikua ja näkemään negatiivisen asian eri valossa. Lisäksi keskusteluun on tärkeitä tuoda vaihtoehtoja ja asioita lähestyä sekä-että-ilmaisuina kuin joko-tai ilmaisuina jotka usein poissulkevat mahdollisuuksia. (Carlsson & Forssell 2017, 114-115.)

Coachattava saattaa uskoa myös käyttöksensä jollain alueella olevan todiste siitä, kuka hän on. Tätä voi kutsua käytöksen sisäistämiseksi tai itsen leimaamiseksi. Coachattava voi ajatella esimerkiksi olevansa itsekäs koska haluaa viihtyä työssään tai hän saattaa pitää toista henkilöä ”johtajatyypinä”, mikäli henkilö on pitänyt loistavan puheen. Todellisuudessa käytös ei ole todiste siitä mitä kukin on ja toisinaan on tarpeellista laajentaa tätä ajatusta esittämällä kysymyksiä kuten: ”mitä muuta käyttäytyminen voi tarkoittaa?” ja ”mitä muuta voi olla taustalla?” (Carlsson & Forssell 2017, 116.)

4.7.6 Tehokas tehtävänanto

Valmentaminen ilman käytännön toimintaa ja konkreettisia tuloksia on kuin jutustelua ystävän kanssa kahvipöydässä. Se on mukavaa ja joskus oivalluksia synnyttävää mutta tavallisesti ei millään tavalla asioita muuttavaa. Siksi yksi tärkeimmistä mittareista, joilla coachingin tehokkuutta voidaan arvioida, on toiminta, johon se on johtanut. Oivaltavan coachin on aina muistettava kytkeä coachattavan oivallukset yhteen toimintaan astumisen kanssa. Joskus hyvä tehtävä voi olla saadun oivalluksen syventäminen mietiskelemällä. Usein tehtävillä tarkoitetaan silti konkreettisempaa toimintaa, kuten lyhyen aikavälin tavoitelistan laatimista, pienen harjoitusaskeleen ottamista tietyn käyttäytymisen muuttamiseksi tai päiväkirjan pitämistä valitusta aiheesta. Coachin on syytä käyttää mahdollisimman tehokasta tehtävänantoa eli olla mahdollisimman tarkka muotoillessaan ja antaessaan tehtäviä, jotta tehtävä johtaisi tarpeeksi tehokkaaseen tulokseen. On syytä muistaa, ettei valmentamisessa ole tarkoitus arvostella valmennettavaa joten coachattava tekee tehtävät aina itseään varten. (Carlsson & Forssell 2017, 117-118.)

Tehokkaassa tehtävänannossa on kolme pääsääntöä: 1) Muotoile tehtävästä tarpeeksi tarkka, 2) pyydä coachattavaa sitoutumaan tiettyyn ajankohtaan, jolloin tehtävän on viimeistään oltava valmis ja 3) pyydä coachattavaa raportoimaan tietyn ajankohtaan mennessä, miten tehtävän suorittaminen on sujunut. Myös muodosta on oltava tarkka eli onko se sähköposti, puhelu, tulosten esittäminen seuraavassa tapaamisessa tms. Raportoinnin etuna on se, että coachattava sitoutuu siihen, että hän toimittaa coachille jotain. Useimmille ihmisille on paljon helpompaa pitää toisille annetut lupaukset, kun taas itselle annetut lupaukset jäävät helposti pitämättä. (Carlsson & Forssell 2017, 117-118.)

Tehtäviä antaessa on aina tärkeä muistaa, että coachattavalla on oikeus sanoa ”ei” tai muuttaa tehtävää itselleen paremmin sopivaksi. Muutoin tehtävä muuttuu tehottomaksi sillä coachattava tekee sen vastentahtoisesti tai coachia miellyttääkseen, ei omaa vastuuta kantaen ja tehtävään sitoutuen. (Carlsson & Forssell 2017, 118.)

4.7.7 Palautteen antaminen

Palautteen antaminen on todella tärkeä taito valmentavassa johtamisessa, mutta sen antaminen on todettu olevan vaikeaa. Myös palautteen saaminen erityisesti vuokratyössä on koettu hankalaksi, koska työpaikat vaihtuvat tiuhaan. Monet vuokratyöntekijät kokevatkin saavansa palautteen työnmuodossa siten, että kutsutaan uudelleen käyttäjäryitykselle töihin. Tällainen palaute ei kuitenkaan ole varsinaisesti kehittävää. Tutkimustulokset puoltavat sitä, että ne esihenkilöt jotka arvostavat itse palautteen saamista oman kehittymisen kannalta ymmärtävät myös palautteen arvon alaisten kehittämistä varten. Tällaiset esihenkilöt ovat siten kykeneviä antamaan palautetta selkeä sanaisesti, opastaen ja luomalla rakentavan vuorovaikutussuhteen

alaisensa kanssa. (Lawrence 2017, 57; Steelman, Wolfeld 2018, 49; Jansson, Engström & Parding 2019, 69.)

Palautteen antaminen on nopein tapa parantaa kollegan tai johdettavan itsetuntoa ja antaa hänelle energiaa sillä palautteen avulla on mahdollista synnyttää työn iloa, positiivisia tunteita ja ammattitilpeyttä. Palaute tukee toisen ihmisen kasvua, vahvistaa keskinäistä luottamus- ja yhteistyösuhdetta sekä tehostaa yhteistyötä koska palautetta antamalla voi toisen ohjata yhteisen oppimisen äärelle ja muistuttaa yhteisistä sovitusta toimintatavoista. Palaute vahvistaa itseluottamusta, tehokkuutta ja uskoa siihen, että toiminta on hyväksyttävää. (Lönroth ym. 2021, 192, 196; Carlsson & Forssell 2017, 119.)

Losadan tutkimusryhmän (2004) mukaan palautetta tulisi antaa siten, että suurin osa -eli keskimäärin 75% - olisi kannustavaa ja positiivista ja vastaavasti 25% - olisi kehitystä eteenpäin vievää kriittistä palautetta. Palautteen tulisi olla informoivaa eikä arvioivaa. Jotta palautteen antaminen olisi mahdollisimman tehokas, coachin on annettava palautetta coachattavalle siitä, mitä hän coachattavassa näkee eli coachattavasta itsestään, eikä vain siitä, mitä coachattava tekee. Henkilöön kohdistuva palaute on paljon voimakkaampi kuin pelkän suorituksen huomioiminen. (Carlsson & Forssell 2017, 120; Lönroth ym. 2021, 190; Steelman, Wolfeld 2018, 44.)

Jotta coach edistäisi coachattavan omaa vastuunottoa ja lähettäisi siitä tälle viestin, että hän ja coachattava ovat oikeasti tasavertaisessa asetelmassa, paras tapa antaa palautetta on kytkeä se coachattavan omiin pyrkimyksiin tai arvoihin. Coachingin periaate saattaa tuntua kummalliselta esihenkilölle, joka managerin roolissa on normaalisti työntekijän suorituksen arvioijan asemassa. Tässä on kuitenkin tärkeää huomata rooliero sillä valmennuksessa esihenkilö ja työntekijä ovat tasavertaisia. Jos oikeasti halutaan tukea työntekijän omaa vastuunottoa ja kehitystä valmennuksen kautta, kannattaa käyttää valmentavaa kieltä arvostelevan sijasta. (Carlsson & Forssell 2017, 121.)

Jotta palautteella olisi mahdollisimman paljon vaikutusta, on coachin tärkeää sisäistää seuraavat periaatteet: 1) antaessa palautetta, pyri antamaan se henkilöstä itsestään (ominaisuudet, persoona, arvojen kunnioittaminen), ei pelkästään tämän teoista. 2) coachattavan tuloksia ei arvioida, 3) palautteen antamisessa tulee olla rehellinen ja 4) palautetta tulee antaa anteliaasti. (Carlsson & Forssell 2017, 122.)

5 Tutkimusasetelma

5.1 Opinnäytetyön tarkoitus ja tavoite

Edellä on kuvattu johtamista, vuokratyötä ja valmentavaa johtamista yhtenä johtamisen ja johtajuuden muotona. Yritys X:ssä vuokratyötä tekevät eri-ikäiset ja eri elämäntilanteessa

olevat ihmiset vuokratyömarkkinoilla, jota toisaalta leimaa epävarmuus työllistymisestä, mutta myös työllistymisen monet mahdollisuudet. Tämän takia vuokratyöntekijöiden johtamistarpeet voivat olla erilaisia.

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää, kuinka valmentavan johtamisen keinoin voitaisiin vaikuttaa terveydenhuoltoalan vuokratyöntekijöiden mahdollisuuksiin tehdä töitä henkilöstövuokrausyritys X:ssä. Opinnäytetyön tavoitteena on kehittää valmentavan johtamisen toimintamalli jonka avulla vuokratyötä välittävä Yritys X parantaa terveydenhuoltoalan vuokratyöntekijöiden mahdollisuuksia tehdä töitä vuokratyössä. Tavoitteen saavuttaminen mahdollistaa Yritys X:ssä liiketoiminnan kasvun koska vuokratyöntekijöiden työmarkkinakelpoisuus paranee johtamisen avulla. Työmarkkinakelpoisuus lisääntyy kun vuokratyöntekijän potentiaali huomioidaan vuokratyössä valmentavan johtamisen keinoin. Tällöin Yritys X:n kautta saa vuokratua vuokratyöntekijöitä paremmin käyttäjäyrityksen tarpeisiin ja samalla myös huomioidaan vuokratyöntekijöiden tarpeita.

5.2 Tutkimusmenetelmät

Johtaminen on hyvin subjektiivinen kokemus joka konkretisoituu johtamisodotukseksi. Tähän vaikuttaa vuokratyöntekijän elämäntilanne, ikä ja motivaatiot. Koska johtaminen todettiin jo aiemmin alati muuttuvaksi dynaamiseksi ilmiöksi, valikoitui myös tutkimus kvalitatiiviseksi tutkimukseksi koska kvalitatiivisessa tutkimuksessa tyypillisesti pyritään ymmärtämään tutkimuksessa tarkasteltavaa ilmiötä tutkimuksen kohteena olevien henkilöiden näkökulmasta. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa pyritään saamaan selville tutkimuksen kohteena olevien henkilöiden kokemuksia, ajatuksia, tunteita ja niitä merkityksiä, joita ihmiset tutkimuksen kohteena olevalle asialle antavat. Kvalitatiiviselle tutkimukselle on tyypillistä, että siinä pyritään tuottamaan rikasta ja yksityiskohtaista tietoa jostakin ilmiöstä (Puusa & Juuti 2020, luku 0.)

Tutkimuskysymykset ovat:

- 1) Miksi sote-alan osaaja työskentelee vuokratyöntekijänä?
- 2) Millaisia kokemuksia vuokratyöntekijöillä on johtamisesta vuokratyössä?
- 3) Miten johtamista voisi vuokratyössä kehittää jotta sote-alan vuokratyöntekijän mahdollisuudet paranisi työskennellä vuokratyömarkkinoilla?

5.3 Aineiston keruu

Laadullisessa eli kvalitatiivisessa tutkimuksessa ei pyritä tilastollisiin yleistyksiin. Niissä pyritään kuvaamaan jotain ilmiötä tai tapahtumaa, ymmärretään tiettyä toimintaa, antamaan teoreettisesti mielekäs tulkinta jollekin ilmiölle. Tärkeää on, että henkilöt, joilta tietoa kerätään tietävät tutkittavasta ilmiöstä mahdollisimman paljon tai heillä on kokemusta asiasta. Tässä

mielessä tiedonantajien valinnan ei pidä olla satunnaista vaan harkittua ja tarkoitukseen sopivaa. (Tuomi & Sarajärvi 2012, 85-86.) Kvalitatiivisessa tutkimuksessa käytetään aineiston hankinnassa tavanomaisesti yksilohaastatteluja, ryhmähaastatteluja, dokumenttiaineistoja tai havainnointia eri muodossaan. Näitä aineistonkeruumenetelmiä on myös mahdollista yhdistellä toisiinsa. Tutkimushaastattelun lajeja on monia. Ne eroavat toisistaan lähinnä strukturointias-teen eli niiden ohjailevuuden perusteella. Tällä tarkoitetaan sitä, kuinka vapaamuotoisesti haastattelussa edetään. Haastattelutyyppejä ovat muun muassa strukturoitu haastattelu, puolistrukturoitu haastattelu, teemahaastattelu, avoin haastattelu sekä syvähaastattelu. (Puusa & Juuti 2020, luku 0, 6.) Näillä kaikilla haastattelumuodoilla on kullakin erilainen suhde tutkittavaa ilmiötä kuvaavaan teoriaan ja tutkimusmenetelmää perusteleviin teoreettisiin oletuksiin. (Tuomi & Sarajärvi 2012, 74.) Haastatteluja voidaan tehdä kasvokkain tapaamisissa, puhelinhaastatteluna tai sähköisten välineiden avulla (Puusa & Juuti 2020, luku 6).

Haastattelun etu on ennen kaikkea joustavuus. Haastattelijalla on mahdollisuus oikaista väärinkäsityksiä, selventää ilmausten sanamuotoa ja käydä keskustelua haastateltavan kanssa. Lisäksi haastattelussa kysymykset voidaan esittää siinä järjestyksessä kuin tutkija katsoo sen aiheelliseksi. Haastattelun käyttö myös antaa haastattelijalle mahdollisuuden huomioida ei-kielellistä viestintää joka saattaa vihjata asioista joihin haastattelijan kannattaa kiinnittää erityistä huomiota. Haastattelussa tärkeintä on saada mahdollisimman paljon tietoa halutusta asiasta. Haastattelun onnistumisen kannalta on suositeltavaa, että haastateltavat voisivat tutustua kysymyksiin, teemoihin tai ainakin aiheeseen etukäteen. On eettisesti perusteltua kertoa haastateltavalle, mitä aihetta haastattelu koskee. (Tuomi & Sarajärvi 2012, 73.) Toisaalta aina tutkimuksen onnistumiseksi ei ole olennaista antaa kysymyksiä, teema-alueita tai tarkempaa tutkimuksen kuvausta tutkittaville ennalta. Etukäteistieto voi suunnata, rajata tai jopa sitoa tutkittavien ajatuksia ennakkoon ja siten vaikuttaa negatiivisesti haastattelun sisältöön. (Puusa & Juuti 2020, luku 6.)

Menetelmänä haastattelu on tietoisuuden ja sisältöihin kohdistuva, ja sen tavoitteena on kerätä sellainen aineisto, jonka avulla on mahdollista tehdä tutkittavaa ilmiötä koskevia uskottavia päätöksiä. On kuitenkin huomioitava, että kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkijan tehtävänä on tulkita toisen tekemiä tulkintoja. Haastatteluiden avulla kerätty aineisto on näytteeseen valittujen henkilöiden subjektiivinen tulkinta asioista, tapahtumista ja ilmiöistä, joita haastattelu käsittelee. Tutkijan tekemä analyysi näistä ajatuksista, kokemuksista tai käsityksistä on lopulta hänen puhettaan niistä, vaikka tutkija onnistuisikin heijastamaan haastateltavien tunteita ja tulkitsemaan heitä oikein. Tutkimus itsessään on siis sosiaalinen konstruktio joka syntyy eri toimijoiden sekä tutkimuskohteena olevan ilmiön välisen interaktion kautta. (Puusa & Juuti 2020, luku 6.)

Tämän opinnäytetyön aineisto kerättiin ryhmähaastattelulla. Ryhmähaastattelulla viitataan tilanteeseen, jossa paikalla on samalla kertaa useita haastateltavia. Tavoitteena on saada aikaan ryhmäkeskustelu tutkijan kiinnostuksen kohteena olevasta aiheesta tai siihen liittyvistä teemoista. Ryhmähaastattelu- tai keskustelu herättää tutkijoissa erilaisia mielipiteitä sillä ryhmähaastattelun voi mieltää myös tilanteeksi jossa ryhmänvetäjä esittää jokaiselle osallistujalle erikseen saman kysymyksen siten, että varsinaista keskustelua kysymyksestä ei tehdä osallistujien välillä. Ryhmähaastattelua voidaan kuitenkin toteuttaa monin tavoin, jolloin tavoitetaan sekä yksilön tulkintoja eri teemoista että ryhmän kollektiivisia käsityksiä niistä usein hyvinkin ryhmävetoisen ja vapaamuotoisten keskusteluiden avulla. (Puusa & Juuti 2020, luku 6.)

Opinnäytetyössä ryhmähaastattelu toteutettiin siten, että haastateltaville kerrottiin sähköpostissa haastattelun aihe etukäteen ja, että kyseessä on virtuaalinen ryhmähaastattelu 3-4 hengen ryhmässä. Ryhmän koon pienuuden avulla tavoiteltiin virtuaalisesta ympäristöstä rauhallisempaa ja mukavampaa keskustelulle. Sähköpostissa oli linkki Forms-lomakkeelle jonka ryhmähaastatteluun halukkaat pystyivät täyttämään ja lähettämään tutkijalle. Forms-lomakkeella informaatiokentässä tarkennettiin tutkimuksen pääkysymykset ja tutkimuksen tavoite. Sähköpostissa kehoitettiin myös vastaanottajia olemaan sähköpostitse yhteydessä tutkijaan jos tutkimuksesta heräsi kysyttävää.

Jotta tietoa saatiin kerättyä runsaammin, ryhmähaastatteluita tehtiin kahtena eri ryhmänä. Lisäksi kahden eri ryhmän välillä pystyi tekemään vertailua keskenään. Osallistujien määrä tekee eroa varsinaisen focus groupin välillä, sillä siinä on yleensä osallistujina 6-8 henkilöä (Ruusuvoori & Tiittula 2005, 223).

Ryhmähaastatteluun valikoitiin henkilöitä, jotka ovat olleet Yritys X:ssä töissä vähintään kaksi vuotta terveydenhuoltoalalla, jotta heille on muodostunut kokemusta työskennellä vuokratyöntekijänä. Ilman pidempiaikaista kokemusta vuokratyön tekemisestä haastattelussa jäisi puuttumaan haastateltavilta näkökulma siitä, mitä vuokratyön tekeminen todellisuudessa terveydenhuoltoalalla on. Lisäksi henkilöiden valintaan vaikutti tehtyjen keikkojen määrä, ja että keikat oli tehty jollain kolmesta lähihoitajan tehtäväalueesta: Kotihoito, vanhustyö tai vuodeosasto. Henkilöt, jotka tekivät pääsääntöisesti lähes päivittäin keikkaa, jätettiin kutsuttavien ulkopuolelle koska heidän työmarkkinapotentiaalinsa on jo merkittävästi käytössä, kun sitä arvioidaan työnteon aktiivisuutena. Haastatteluun valittujen ikä myös huomioitiin, jotta mahdollisimman usea eri sukupolvi pääsi tutkimuksessa ääneen. Haastatteluun valittuihin henkilöihin oltiin yhteydessä puhelimitse, jossa varmistettiin työntekijän halukkuus osallistua ryhmähaastatteluun ja annettiin mahdollisuus esittää mahdolliset kysymykset koskien tutkimusta suullisesti. Tämän jälkeen heille lähetettiin tutkittavan suostumusdokumentti vahvistettavaksi sähköisesti ja teams linkki tulevaan haastatteluun.

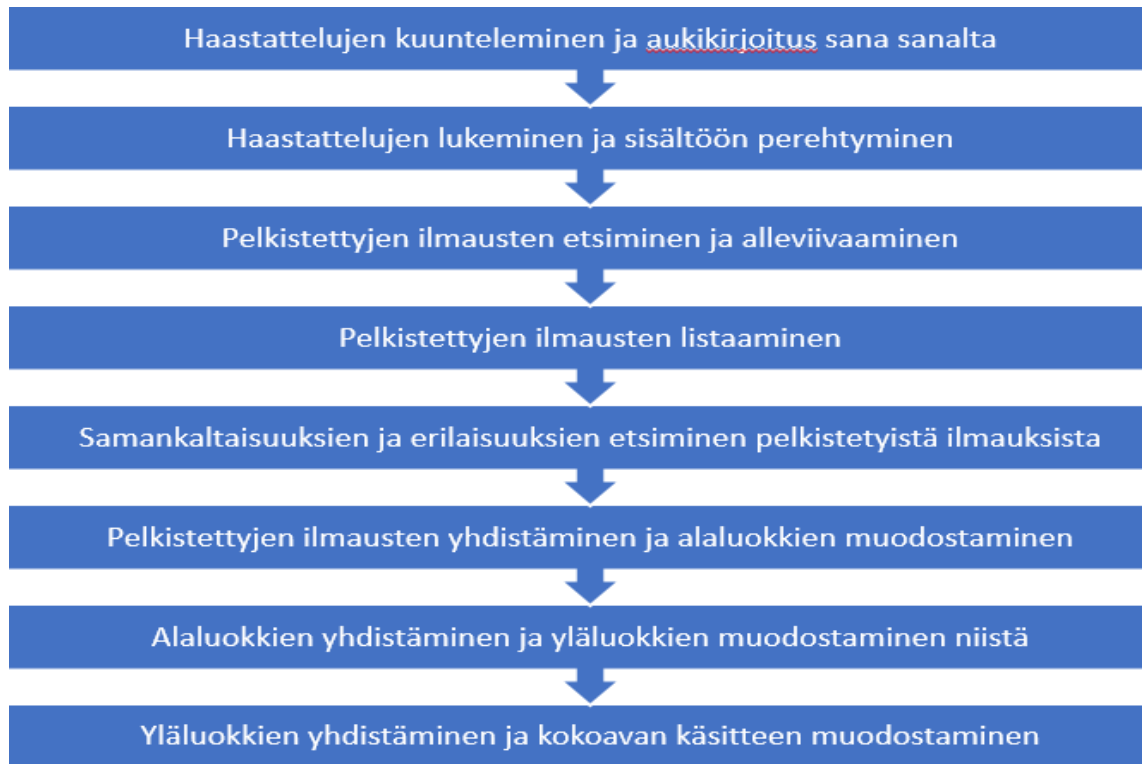
infomantti	ikä	Ensimmäinen työvuoro Yritys X:llä	Tehtyjen tilausten määrä määritellyillä tehtävillä
Vuokratyöntekijä 1	23	heinäkuu 2017	164
Vuokratyöntekijä 2	43	elokuu 2001	88
Vuokratyöntekijä 3	31	marraskuu 2012	181
Vuokratyöntekijä 4	45	lokakuu 2011	117
Vuokratyöntekijä 5	50	elokuu 2019	130
Vuokratyöntekijä 6	46	tammikuu 2014	215

Taulukko 5: Informantit

Ryhmähaastattelun etu on erityisesti siinä, että siihen voidaan valita henkilöt, joilla on kokemusta tutkittavasta ilmiöstä tai tietoa aiheesta (Tuomi & Sarajärvi 2012, 74). Silloin puhutaan tarkoituksenmukaisesta, harkinnanvaraisesta näytteestä. Koska opinnäytetyössä tutkitaan johtamista ilmiönä vuokratyössä, sopii ryhmähaastattelu erinomaisesti abstraktin ilmiön tutkimiseen, kunhan vain tutkijan esiymmärryksensä ja aiemman teoriansa valossa kykenee rakentamaan tutkimuksen edellyttämät abstraktiot sarjaksi konkreettisia kysymyksiä, joihin haasteltava osaa vastata ilman, että hänellä täytyy olla tutkijaa vastaava kokonaisvaltainen ymmärrys tutkimuksen teoreettisesta kohteesta. Ryhmähaastattelu tarjoaa myös mahdollisuuden kohdentaa huomio siihen, mikä yksilöille on yhteistä ryhmän jäsenenä. Ryhmähaastattelun avulla voi tavoittaa kollektiivisesti tuotetut ja jaetut merkitysrakenteet. Tämä näkökulma on erityisen mielenkiintoinen, sillä vuokratyössä työtä tehdään pääosin itsenäisesti ja vuokratyöntekijät eivät toimi kiinteissä ryhmissä jossa tutkittavaa teemaa muuten käsiteltäisiin arjessa. Ryhmähaastattelua kannattaa siis hyödyntää silloin, kun tutkija on kiinnostunut tutkittavien yhteisestä kannasta tutkittavaan kysymykseen. Tutkija voi ryhmähaastattelun kuluessa jäädä sivuun, jolloin ryhmän jäsenet johtavat keskustelua esittämällä kysymyksiä toisilleen, pohtimalla asioita yhdessä sekä mahdollisesti kiistelemällä asioiden tulkinnoista. Silloin tutkija voi nähdä ja kuulla sellaista, mitä ei voi tavoittaa yksilöhaastattelussa. (Puusa & Juuti 2020, luku 6.)

5.4 Aineiston analyysi

Laadullisen analyysin tarkoituksena on luoda aineistosta mielekäs kokonaisuus jonka avulla on mahdollista tuottaa rikas ja perusteltu tulkinta sekä tehdä johtopäätöksiä tutkittavasta ilmiöstä (Puusa & Juuti 2020, luku 6). Tässä opinnäytetyössä tutkimusaineiston keräämisen jälkeen siirryttiin induktiiviseen sisällönanalyysiin. Sisällönanalyysin vaiheita ovat:



Kuvio 2: Aineistolähtöisen sisällönanalyysin eteneminen (Tuomi & Sarajärvi 2012, 109)

Käytännössä analyysiprosessi on monivaiheinen, jolloin edellä kuvatut vaiheet esiintyvät samanaikaisesti ja tulkintaa tapahtuu koko prosessin ajan. Tämänkaltaista esitystä aineiston analysoinnin etenemisestä ei noudateta teknisesti tai seurata kaavamaisesti. Se sijaan kuvaus auttaa systematisoimaan tapahtunutta. (Puusa & Juuti 2020, luku 9.)

Uskottavien päätelmien teko puheen muodossa olevasta aineistosta edellyttää, että haastattelut tallennetaan (Puusa & Juuti 2020, luku 6.) Litterointi tarkoittaa nauhoitetun/tallennetun aineiston puhtaaksi kirjoittamista, ja sen voi tehdä puhe- tai kirjakielen mukaisesti (Ojasalo, Moilanen, & Ritalahti 2015, 110). Opinnäytetyössä toteutettu ryhmähaastattelu tehtiin Microsoft Teamsin välityksellä, jossa oli mahdollista käyttää litterointiominaisuutta. Opinnäytetyön haastattelut litteroitiin puhekielellä. Koska litterointi muodostettiin ohjelman avulla, syntyi litteroinnissa tilanteita joissa jotkin sanat kirjoitettiin väärin jättämällä jokin kirjain pois tai sana kirjattiin väärin tulkitusta puheesta. Tämän takia tallenne käytiin läpi manuaalisesti, jotta litterointiin pystyttiin lisäämään puuttuvat kirjaimet ja tarkistettiin tekstin oikeellisuus. Litteroinnit on tallennettu kahdeksi tiedostoksi Word-ohjelmalla.

Litteroinnin jälkeen tutkimuksen aineisto pelkistettiin eli redusoiitiin etsimällä ja erottelemalla aineistosta erilaisia ilmiöitä. Pelkistämisessä aineistosta karsitaan tutkimukselle epäolennainen pois, jolloin informaatiota tiivistetään tai pilkotaan osiin. (Tuomi & Sarajärvi 2012, 109.) Alkuperäisilmauksista muodostettiin pelkistetyt ilmaukset.

Aineiston redusoinnin jälkeen aineisto ryhmiteltiin eli klusteroititiin. Tällöin aineistoa käydään läpi tarkasti ja etsitään samankaltaisuutta ja/tai eroavaisuuksia kuvaavia käsitteitä. Samaa asiaa tarkoittavat käsitteet ryhmitellään ja yhdistetään luokaksi sekä nimetään luokan sisältöä kuvaavalla käsitteellä. Luokitteluyksikkönä voi olla esimerkiksi tutkittavan ilmiön ominaisuus, piirre tai käsitys. Luokittelussa aineisto tiivistyy, koska yksittäiset tekijät sisällytetään yleisempiin käsitteisiin. Käsitteiden ryhmittelyä käytetään nimitystä alaluokka ja edelleen alaluokkien ryhmittelyä käytetään yläluokkina, yläluokkien yhdistelemistä pääluokkina ja näiden ryhmittelyä yhdistävänä luokkana. (Tuomi & Sarajärvi 2012, 110.) Esimerkki aineiston ryhmittelyä esitetään taulukossa 3. Ryhmittelyssä hyödynnettiin Exceliä ja Power pointia hahmottamaan miten pääluokat lopulta muodostui.

alkuperäinen ilmaus	pelkistetty ilmaus	alaluokka	yläluokka	pääluokka
"Aloitin vuokratyön ainakin sen takia, että on puhtaasti parempi palkka"	Palkka on parempi vuokratyössä	Vuokratyö päätyönä, Vuokratyö lisätyönä	Taloudelliset syyt	Syyt vuokratyön tekemiselle
"Nykyään teen oman työni ohella. Koronan takia jouduin taloudellisten syiden takia alkaa tekemään enemmän keikkaa mutta on tähän jäänyt koukuunkin."	Lisäansiot			
"Teen päivätyötä muualla joten teen vuokratyötä jotta ylläpidän terveydenhuoltoalan osaamistani. Lisäksi haluan ylimääräisiä tuloja."	Töitä on paljon tarjolla			
"Yritys X:llä on paras tarjonta vuokratöistä vaikka muita vuokrausyrityksiä on tullut paljon markkinoille. Ne maksavat paremmin, mutta tarjonta on huonompaa."	Vakityöni ei ylläpidä terveydenhuoltoalan osaamistani	Haluan oppia uusia asioita	Ammatillisen osaamisen ylläpito ja kehittäminen vuokratyön avulla	
"Teen vakityöntä ohella. Haluan ylläpitää terveydenhuoltoalan osaamistani. Haluan ylimääräistä tuloa."	Ammatillisten asioiden pätkäily			
"Itselle se on aina ollut tosi helppoa koska tykkään mennä sinne syvään päätyyn ja vähän miettiä miten asiat eri paikoissa hoidetaan"	Osaamisen jakamisen hyödyntäminen vuokratyössä			
"Kehitän ammatitaitoa käymällä töissä. minusta on siistiä oppia uusia juttuja ja pyydänkin kollegoita näyttämään ja opettamaan uusia asioita työssä jos tiedän sellaisen olevan mahdollista. Lisäksi menen rohkeasti eri keikkakohteisiin niin päätyy erilaisiin tilanteisiin."	Erilaisten keikkojen valinta osaamisen kehittämiseksi			
"Itse opin työtä tekemällä. Olen ottanut tietoisesti erilaisia keikkoja, että oppii uutta."				

Taulukko 6: Esimerkki aineiston ryhmittelyä

Tutkimuksen vaiheet		aikataulu
Valmistelu-	Ryhmähaastattelun sisällön suunnittelu (kysymykset, välineet, haastattelutila ja kesto)	1.10-2.10.2022
	Harkinnanvarainen otos haastatteluun kutsuttaville (80 kutsua/tavoite 6-8 osallistujaa)	3.10.2022
	Haastatteluun valitun otoksen ja ryhmähaastattelusuunnitelman esittäminen Yritys X:lle ja hyväksynnän vahvistaminen tutkimuksen etenemiselle	5.10.2022
Toteutusvaihe	Haastattelukutsun lähettäminen sähköpostilla (sisältäen Forms-vastauslomakkeen)	5.10.2022
	Haastattelukutsuun vastanneiden valinta Forms-lomakkeista ja valittujen kontaktointi puhelimitse	9.10-10.10.2022
	Ryhmähaastattelu, ryhmä 1 (tallennus, muistiinpanot haastattelusta)	11.10.2022
	Ryhmähaastattelu, ryhmä 2 (tallennus, muistiinpanot haastattelusta)	12.10.2022
	Litterointi	13.10.-14.10.2022
Analysointi-	Redusointi	15.10.2022-16.10.2022
	Klusterointi	17.10-18.10.2022
	Tutkimustulokset/löydökset/pohdinta	19.10-23.10.2022

Taulukko 7: Tutkimuksen vaiheet

6. Tutkimustulokset ja löydökset

Induktiivisen sisällönanalyysin avulla aineistosta muodostettiin neljä pääluokkaa, jotka ovat syyt vuokratyön tekemiseen terveydenhuoltoalalla, kokemukset johtamisesta vuokratyössä, välittävällä vuorovaikutuksella edistetään työntekoa ja resilienssi vuokratyössä (kuvio 3).

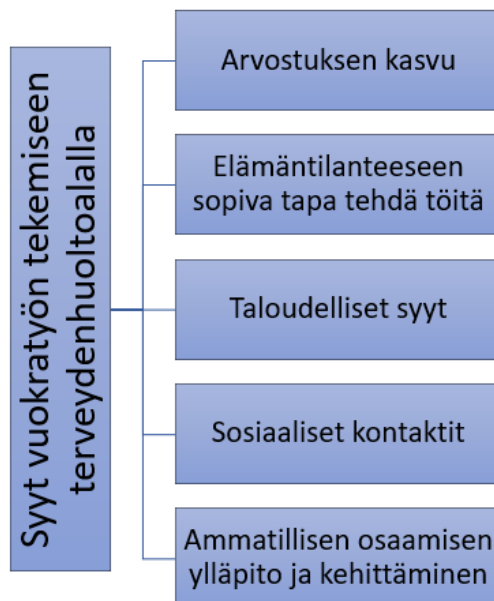
Tutkimustulokset perustuvat vuokratyöntekijöiden antamiin vastauksiin ryhmähaastattelusta. Tutkimustulosten raportointi on otsikoitu muodostettujen pääluokkien mukaan. Aineistosta on löydettävissä vastaukset kaikkiin kolmeen opinnäytetyön tutkimuskysymykseen ja tulosten pohjalta oli muodostettavissa valmentavan johtamisen toimintamalli jonka avulla vuokratyöntekijöiden työllistymistä pystytään edistämään valmentavan johtamisen keinoin.



Kuvio 3: Tutkimustuloksista muodostetut pääluokat yläluokkineen

6.1 Syyt vuokratyön tekemiselle terveydenhuoltoalalla

Pääluokkaan syyt vuokratyön tekemiselle terveydenhuoltoalalla muodostui viisi yläluokkaa, jotka ovat kasvanut arvostus vuokratyötä kohtaan, elämäntilanteeseen sopiva tapa tehdä töitä, taloudelliset syyt, sosiaaliset kontaktit sekä ammatillisen osaamisen ylläpito ja kehittäminen vuokratyön avulla (kuvio 4).



Kuvio 4: Syyt vuokratyön tekemiseen terveydenhuoltoalalla

Tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että vuokratyö terveydenhuoltoalalla on muuttunut siitä, kun tutkittavat ovat aloittaneet keikkailun. Arvostus vuokratyöntekijöitä kohtaan on parantunut käyttäjäyrityksissä ja se näkyy kiittollisuuden osoittamisena vuokratyöntekijöille ja parempana vastaanottamisena työpaikalle. Silti epäkohtia vielä löytyy esimerkiksi perehdyttämisessä ja työhön ohjaamisessa.

”Aiemmin suhtautuminen keikkalaisiin oli huomattavasti huonompaa. Keikkalaisia pidettiin jämäporukkana, mutta nykyisen työvoimapulan takia tilanne on jo parempi, vaikka välillä saa huonoa kohtelua”

”Käyttäjäyritykset ovat enemmän kiittollisia, kun saavat keikkalaisia”

Tutkimuksista ilmeni, että terveydenhuoltoalalle on hakeuduttu, koska on haluttu käytännönläheistä työtä, jossa saa auttaa muita ihmisiä. Oman työn arvostus näkyy haastateltavien tavoitteissa vuokratyössä, sillä ne kohdistuvat työpäivän mahdollisimman hyvään suorittamiseen loppuasiakkaan hyväksi.

”Tavoitteeni on parhaansa tekeminen kulloisessakin työvuorossa, koska autetaan muita”

”Itsellä tavoitteena olla työyhteisössä kohtelias kaikille ja ottaa muut huomioon. Kun tekee asiakaskäyntejä niin tavoitteena on muistaa esitellä itsensä ja tehdä asiakkaalle semmoisen olon, että olen läsnä ja häntä varten..”

Terveydenhuoltoalle on päädytty rationaalisista syistä kuten hyvän työllisyyden takia, mutta haastattelun alussa ilmeni myös, että alalla ollaan kutsumuksen takia.

”...opiskelin myös farmaseutiksi, mutta palasin kuitenkin hoitoalalle. Ehkä se sitten oli kuitenkin tarkoitettu.”

Terveydenhuoltoalalle on myös hakeuduttu koska työllistyminen alalla on nähty hyvin todennäköisenä. Vuokratyön tekeminen on nähty taloudellisesti hyvänä ratkaisuna, jota tehdään joko lisäänsioiden takia vakityön ohella tai sitten tietoisesti päätyönä koska siitä saa parempaa palkkaa kuin vakityössä.

”Mä aloitin keikkatyön tekemisen sen takia, että on puhtaasti parempi palkka”

”Teen päivätyötä sosiaalialalla...ihan rehellisesti, niin yleensähan sinne keikalle lähdetään, kun tarvitaan ylimääräisiä tuloja.”

Toisaalta vuokratyötä on tehty myös taloudellisten syiden takia pakostakin, kun esimerkiksi Korona on aiheuttanut taloudellisia ongelmia.

”...sitten tuli Korona, ja mun mieheltä vähentyi työt todella paljon ja hänellä oli ihan palkattomia kuukausia, niin siksi minä aloitin työt Yritys X:ssä. Kyllä se oli se raha ja taloudelliset syyt miksi aloitin.”

Nykyään vuokratyöpaikkoja on tarjolla paljon johtuen työvoimapulasta työmarkkinoilla. Tästä on seurannut, että vuokratyömarkkinoille on tullut uusia vuokrausyrityksiä, joihin tutkittavat ovat myös työllistyneet Yritys X:n lisäksi. Työtä on helppo saada sähköisten alustojen yleistyttyä, mikä on käteväyttänyt keikkojen varaamista, kun ei tarvitse soittaa. Työtä on niin paljon tarjolla, ettei pelkoa työsaannista juuri ole. Rungas tarjonta vuokratyöstä onkin mahdollistanut työntekemisen elämäntavaksi, jossa on vapautta ja toisaalta vuokratyö sopii elämäntilanteeseen, koska se joustaa perhe-elämässä ja harrastuksissa.

”Vuokratyössä on se oma vapautensa. Voi, että välillä haluan tehdä täydet viikkotunnit jos ne sopii aikatauluihini. Mutta sitten jos haluan välillä ottaa kevyempiä viikkoja niin sekin onnistuu”

”Terveystuoltoalalla tehdään usein vuorotyötä. Koska opiskelin iltaisin lukiossa, ja olen yksinhuoltaja ja minulla on tanssitunnit iltaisin, oli helppo päätös lähteä vuokratyöhön mukaan.”

Haastattelun avulla myös ilmeni mielenkiintoinen vuokratyöstä aiheutuva seuraus eli ”koukuttuminen” jonka syinä ovat lisäansion hankinta ja vapaus valita työvuoronsa.

”...oon ollut Yritys X:ssä joskus aikaisemmin ja tulini niinku uudestaan rahan takia, mutta on tähän jäänyt vähän niin kuin koukuunkin”

”vuokratyössä on oma vapautensa mistä mä en olisi valmis luopumaan vaikka miten hyvät ehdot tarjottaisiin, vaikka jopa parempaa palkkaa ja vakityötä.”

Erikoista oli tutkimustuloksista todeta, että vuokratyön tekemisen syyt voivat vuokratyöntekijöillä olla täysin päinvastaiset kun asiaa tarkastellaan sosiaalisten kontaktien näkökulmasta. Päätös vuokratyön tekemisestä voi johtua siitä, ettei halua olla osana kiinteää työyhteisöä vaan toimia yksin ja keskittyä pelkästään työntekoon.

”...en halua sitä työyhteisöä itselleni. Mä en halua sitä kun siellä alkaa se hässäkkä ja häslinki, en kaipaa työkavereita. Olen introvertti niin se työyhteisöajatus ihan järkyttää.”

Toisaalta vuokratyön tekemistä halutaan nimenomaan tehdä siksi, että voi luoda vuorovaikutussuhteita ihmisten kanssa. Mahdolliset ikävät kontaktit voi halutessaan minimoida menevä jatkossa samaan paikkaan töihin.

”Vuokratyö antaa mahdollisuuden nähdä monenlaisia työyhteisöjä ja paikkoja. Jos käyttäjäyritys ei ole hyvä, niin ei tarvitse mennä sinne uudelleen. Jos olisin nuorempi, niin tekisin enemmänkin keikkaa.”

Arvostuksen lisääminen, taloudelliset syyt, sosiaaliset kontaktit ja joustavuus elämäntilanteeseen ovat syitä vuokratyön tekemiseen. Näiden lisäksi vuokratyötä tehdään myös sen takia, jotta oma ammatillinen osaaminen pidetään yllä, sillä vakityöpaikassa ei välttämättä pääse käyttämään hankittuja terveydenhoitotaitoja. Vuokratyö nähdään myös mahdollisuudeksi kehittää omia taitoja, kun keikkailee erilaisissa paikoissa hankkien näin käyttäjäyrityksistä hyviä käytänteitä itselleen.

”Kehitän ammattitaitoa käymällä töissä. Minusta on siistiä oppia uusia juttuja ja pyydänkin kollegoita näyttämään ja opettamaan uusia asioita työssä, jos tiedän sellaisen olevan mahdollista”

”Keikkailen Yritys X:ssä, jotta pidän ammatillista osaamistani yllä, mitä ei voi tehdä vakitöissä. Kierrän eri käyttäjäyrityksissä ja niistä omaksun uusia työskentelytapoja.”

Ammattiosaamisen ylläpitäminen vuokratyöllä vastaa niitä samoja tuloksia mitä esimerkiksi Jansson ym. (2019, 70-71) esittivät omassa tutkimuksessaan. Haaste kuitenkin tämän kaltaisessa oppimisen muodossa on se, että kyseessä on kuitenkin epämuodollinen tapa kehittää ja ylläpitää ammattitaitoa. Vaarana on, että suoraan opitut asiat työssä heikentävätkin osaamista, johtuen siitä, että haitalliset ”tottumukset” siirtyvätkin kollegoilta vuokratyöntekijöihin. Tämän lisäksi terveydenhuoltoalalla uudet tiedot ja osaamisen vaatimukset kehittyvät, niin nopealla tahdilla ettei välttämättä riitä, että ne opitaan vasta työpaikalla.

Haastatteluissa ei tullut ilmi, että käyttäjäyritykset tarjoaisivat suunnitelmallisesti vuokratyöntekijöille koulutuksia, mutta satunnaisesti käyttäjäyrityksen koulutuksiin voi päästä.

”...mä oon muutamassa ollut missä pääsin osastotunnille mukaan, jossa käsiteltiin uutta työtapaa. Kun käyttäjäyritys otti keikkalaiset mukaan, niin se oli tosi kiva. Kyllä ne on parhaita keikkapaikkoja.”

Vuokratyöntekijät suhtautuvat Yritys X:n tarjoamiin koulutuksiin vaihtelevaisella kiinnostuksella. Haastattelusta saaduissa vastauksissa ilmeni samoja asioita mitä Janssonin ym. 2019 tehdystä tutkimuksesta paljastui liittyen vuokratyöntekijöiden hankaluuteen osallistua koulutuksiin vuokratyön ohella. Opinnäytetyön tutkimustulokset myös osoittivat, ettei koulutuksissa käydä koska se ei ole palkallista ja koulutuksen ajankohdat eivät sovi elämäntilanteeseen, vaikka itse vuokratyö todettiin joustavaksi.

”...olisi aika päivittää ensiapuosaaminen, mutta ne ovat olleet pitkään Yritys X:n kautta lauantaisin, ja kun usein olen viikonloppuisin töissä, niin sitten kun on se lauantai joskus vapaa-päivä, niin sitä ei haluaisi uhrata siihen koulutukseen.”

”En käy Yritys X:n koulutuksissa, koska niistä ei saa palkkaa. Jos saisi niin kävisin.”

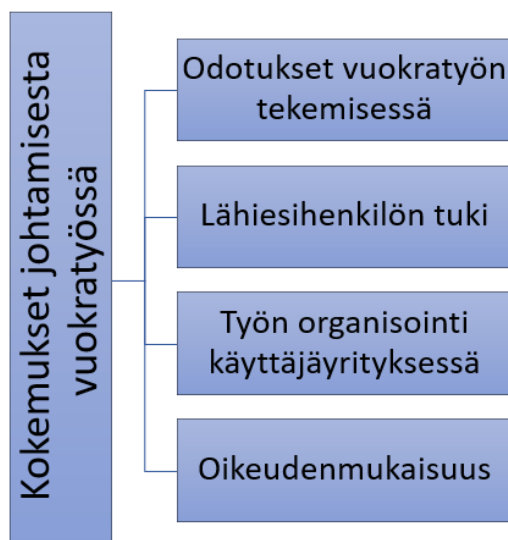
Yritys X:n koulutukset saavat kuitenkin kiitosta tutkimuksessa ja tarjottuja koulutustilaisuuksia on osattu jonkin verran hyödyntää. Silti osa haastateltavista ei ole osallistunut niihin, vaikka ne palvelisivat osaamista.

”Musta Yritys X:n koulutustarjonta on tällä hetkellä hyvä. Esimerkiksi sieltä saa pelastus- ja paloturvallisuuskoulutusta ja hätäpelastuskoulutusta mihin itse osallistuin.”

Haastateltavat kertoivat itsenäisesti lukevansa netistä ammattialaan liittyviä asioita, kuuntelevat webinaareja ja hyödyntävät sähköisiä materiaaleja. Myös samankaltaista sähköistä koulutusta toivottaisiin myös Yritys X:ltä enemmän, sillä niitä voisi hyödyntää silloin kun se on itselle sopivaa.

6.2 Kokemukset johtamisesta vuokratyössä

Kokemukset johtamisesta vuokratyössä -pääluokka sisältää neljä yläluokkaa, odotukset vuokratyön tekemisessä, lähiesihenkilön tuki, työn organisointi käyttäjäyrityksessä ja oikeudenmukaisuus (kuvio 5).



Kuvio 5: Syyt vuokratyön tekemiseen terveydenhuoltoalalla

Haastateltujen vuokratyöntekijöiden kokemukset johtamisesta vuokratyössä paljastivat, että johtamisen ei koeta olevan kovin laadukasta. Johtaminen vuokratyössä on enimmäkseen itsensä johtamista. Haastateltavat eivät nähneet Yritys X:llä roolia johtamisessa tällä hetkellä

ja käyttäjäyrityksen lähiesihenkilötyökin koetaan etäiseksi. Odotukset johtamista kohtaan kohdistuivat käyttäjäyritykseen lähinnä työn organisoinnin osalta.

”Tässä on vähän niin kuin itse itsensä johtaja vuokratyössä. En koe, että tässä vuokratyössä on varsinaista johtamista.”

Vuokratyöntekijät tekevät työnsä terveydenhuoltoalalla rutinoidusti ja tietävät mitä työpäivä rakenteellisesti pitää sisällään. Vuokratyössä odotetaan, että vuokratyöntekijät hoitavat ”perushommansa” ja toisaalta vuokratyöntekijät kokevat, että tavoitteet hoitotyössä ovat selkeät mitä mihinkin kellonaikaan tehdään. Huolimatta siitä, että työpäivän kulku onkin lähtökohtaisesti selvillä, toivovat vuokratyöntekijät vastaanottoa työhön paremmaksi. Käyttäjäyrityksen odotukset vuokratyöntekijää kohtaan ovat toisinaan epärealistiset, sillä vuokratyöntekijän oletetaan osaavan toimia käyttäjäyrityksessä samalla tavoin kuin vakihenkilötkin.

”Olisi hyvä saada jokin pieni raportti vakihenkilöltä. Käyntilistan saa toimistolta, mutta välillä työhön ei opasteta hyvin. Esimerkiksi työpuhelinta, työvaatteita ja reppua ei tarjota heti automaattisesti vaan ne pitää erikseen pyytää. Työlista ja avaimet saattavat lojua pöydällä mutta muuten vakihenkilöstöstä ei sanota mitään jolla opastettaisiin päivän rutiineihin, ellei itse kysy”

Vaikka haastateltavat pystyvätkin toimimaan hyvin omatoimisesti työssään, koetaan esimerkiksi suusanallisenraportin saaminen työpäivän alussa merkittäväksi keinoksi onnistua työssä. Tällöin ei tarvitsisi tukeutua pelkästään paperiseen tai sähköiseen materiaaliin, jotka saattavat olla välillä monisivuisia. Tämä säästäisi työaikaa ja auttaisi vuokratyöntekijää organisoimaan työpäivää paremmin.

Johtaminen vuokratyössä koetaan kaukaisena asiana. Käyttäjäyrityksen esihenkilötyön puuttuminen heijastuu suoraan työpäivän alkuun, kun vuokratyöntekijä otetaan vastaan töissä.

”Välillä käyttäjäyrityksissä on kaaos ja heille on epäselvää kenen vuokratyöntekijän kuuluu tulla mihin tehtävään. Itselle se näyttäytyy, ettei käyttäjäyrityksessä ole esihenkilöä lainkaan organisoimassa töitä. Itse odottaisin sitä, että kun tulen työvuoroon, niin silloin kollegat tietävät etukäteen tulostani.”

Esihenkilötyöllä on työn organisoimisen lisäksi vaikutusta vuokratyöntekijöiden motivaatioon. Haastateltavat ovat välillä päässeet käyttäjäyrityksissä mukaan tiimipalaveriin, jossa ovat nähneet millaista johtaminen on käyttäjäyrityksessä. Esihenkilön esittäytyminen ja kuuluminen kysyminen vuokratyöntekijältä koetaan mukavana eleenä vuokratyöntekijää kohtaan.

”Se on kiva kun esihenkilö tulee esittäytymään ja kertomaan kuka hän on ja kysyy olenko Yritys X:stä”

Haastateltavien mielestä työn onnistumiseen voitaisiin vaikuttaa sillä, jos esihenkilö nimeäisi selkeästi yhteyshenkilön käyttäjäryityksessä, jolta voisi kysyä tarvittaessa neuvoa ja opastusta mitä tehdään työvuoron aikana.

Vaikka vuokratyöntekijöiden kohtelu vuokratyössä on parantunut, niin edelleen vuokratyössä on tilanteita, jotka koettelevat vuokratyöntekijöiden tunnetta oikeudenmukaisuudesta. Pääsääntöisesti esihenkilötyössä epäoikeudenmukaisuutta ei koeta, mikä osaltaan johtuu siitä, ettei johtamista vahvasti tunnisteta muutenkaan vuokratyössä. Vakikollegoiden kohdalla sen sijaan on epäoikeudenmukaisuutta koettu selkeämmin erityisesti työnjakamisessa.

Haastateltavat tunnistavat ja ymmärtävät, että työt käyttäjäryityksessä välillä poikkeavat vakihenkilökunnan kanssa. Tietyissä tilanteissa työn erottelevuus on hyväksyttävää, sillä vakihenkilöstölle kuuluu vastuualueita loppuasiakkaista, mitä vuokrahenkilölle ei voi asettaa. Haastattelusta tulikin ilmi, että juuri vastuuvapaus loppuasiakkaista on asia, joka jopa houkuttelee vuokratyön pariin.

”Olen ollut vakitöissä kotihoidossa, niin silloin tuntui, että paperityöt on niitten käyntien päälle. Niihin ei ollut oikein erillistä aikaa ikinä. Olin sellainen Duracell, kun painoin käynnin ja siihen päälle paperityöt. Vuokratyötä kun tekee, niin se on tosi rentoa, kun on vain ne käynnit ja that’s it.”

Hyvistä työn eroavuuksista huolimatta, haastateltavat ovat huomanneet myös epäoikeudenmukaista työnjakoa, joka näkyy siinä, että vuokratyöntekijöille jaetaan tarkoituksellisesti hankalia asiakkaita tai teetetään töitä, jotka eivät alun perin kuuluisi päivän tehtäviin.

”Joskus saatettu antaa raskaampia töitä. Esimerkiksi yllättäen potilaalle ja asiakkaalle tulee suihkupäivä juuri silloin kun keikkalaisella on työvuoro, vaikka suunnitellusti sitä ei pitänyt alun perin kuulua”

Oikeudenmukaisuuden tunne haastateltavien kesken on kuitenkin subjektiivista ja ymmärrystä löytyi myös sille, että vuokratyöntekijöille jaetaan raskaampia töitä siksi, jotta vakikollegat saisivat arkeensa hetkeksi helpotusta. Oikeudenmukaisuuden tunne on kriittinen asia vuokratyössä, sillä se vaikuttaa oleellisesti keikkailuun käyttäjäryityksessä. Kuten Lapalme (2011, 312) ja Hunefeldt ym. (2020, 85) tutkimuksissaan vuokratyöntekijöiden oikeudenmukaisuudesta kirjoittivat, niin käyttäjäryityksen rikkoessa esimerkiksi psykologista sopimusta, vaikuttaa se negatiivisesti sekä käyttäjäryitykseen ja välillisesti myös vuokrausryitykseen. Tällöin työntekijä ei sitoudu kunnolla työhönsä, joka näkyy heikompana työsuorituksena. Haastattelussa ilmenikin seuraus siitä, mitä tapahtuu kun vuokratyöntekijä kokee epäoikeudenmukaisuutta työssängä.

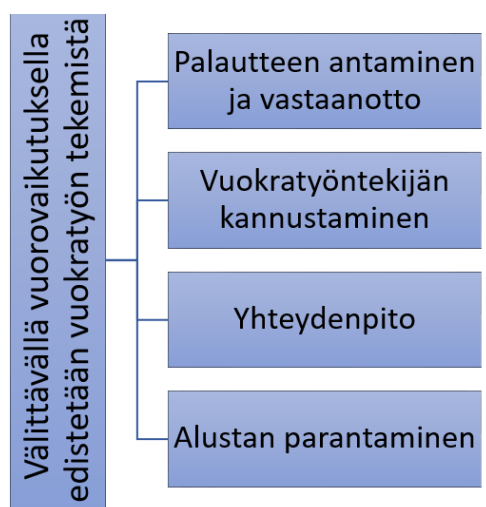
”Olen huomannut, että vuokratyöntekijälle saatetaan jakaa hankalampia asiakkaita, jotka ovat epämiellyttäviä tai raskaita suihkupäiviä. Niihin paikkoihin en mene enää jatkossa”

Toisaalta myös käyttäjäyritys, joka asemoi vuokratyöntekijän oikealla tavalla palvelukseensa, pystyy sitouttamaan vuokratyöntekijän tulemaan uudelleen käyttäjäyritykseen töihin. Tämän takia johtamiseen vuokratyössä kannattaa kiinnittää huomiota, sillä oikeanlaisella työn johtamisella organisoidaan työ siten, että sillä edistetään vuokratyöntekijöiden oikeudenmukaisuuden tunnetta tai ainakin vähennetään epäoikeudenmukaisuuden tunnetta.

”Kun olin ekalla keikalla käyttäjäyrityksessä, niin minulle annettiin tarkoituksella vähän helpompia töitä, jotta voin tutustua työkohteeseen. Sanoivat, että minun on sitten kivempitulla toisenkin kerran. Kyllä siitä jäi hyvä mieli ja sinne voi mennä toisen kerran ja ottaa vähän vaativampiakin tehtäviä”.

6.3 Välittävällä vuorovaikutuksella edistetään vuokratyön tekemistä

Haastatteluista saadun aineiston perusteella oli mahdollista vastata tutkimuksen kolmanteen tutkimuskysymykseen siitä, miten johtamista voidaan kehittää vuokratyössä. Kuten haastatteluista tuli ilmi, niin johtamista ei pidetty kovin laadukkaana vuokratyössä. Välittävän vuorovaikutuksen pääluokkaan muodostui neljä yläluokkaa, jotka ovat palautteen antaminen ja vastaanotto, vuokratyöntekijän kannustaminen, yhteydenpito sekä alustan parantaminen (kuvio 6). Välittävällä vuorovaikutuksella voidaan edistää vuokratyön tekemistä vaikuttamalla vuokratyöntekijän haluun tehdä keikkaa Yritys X:ssä. Tutkimuskysymykseen löydetty vastaukset aineiston perusteella loivat merkittävän pohjan opinnäytetyön tavoitteeseen luoda valmentavan johtamisen toimintamalli.



Kuvio 6: Välittävällä vuorovaikutuksella edistetään vuokratyön tekemistä.

Palautteen antaminen koettiin yhdeksi tärkeimmistä asioista, mitä vuokratyössä tulisi johtamisen saralla kehittää. Palautteen antamisella on kahdenlainen näkökulma. Ensinnäkin palautteen antaminen vuokratyöntekijälle kehittää vuokratyöntekijän ammattitaitoa, joka edistäisi jatkossa onnistua entistä paremmin keikalla. Palautteen saanti ei vuokratyössä ole ammattitaitoa tukevaa, vaan lähinnä kiitoksen saantia potilaalta. Lisäksi palautetta tulee satunnaisesti ja epäsuorasti.

”Olen aloittanut Yritys X:ssä 2013 ja saanut tasan yhden palautteen Yritys X:ltä. Potilailta saan lähes joka kerta keikalla. Se ei ole rakentavaa vaan sitä samaa kiitoksen antamista.”

”Potilailta tulee palaute silleen kiertoreittiä pitkin eli joku saattaa sanoa kollegalle minusta ja sitten se kollega sanoo minulle sen mitä oli potilaalta kuullut”

Kuten Jansson ym. (2019, 69) tutkimuksessaan totesi, monet vuokratyöntekijät kokevat saavansa palautteen työnmuodossa siten, että kutsutaan uudelleen töihin. Samasta asiasta myös haastateltavat sanoivat.

”Kiitos kun tulit keikalle ja tule uudestaan tai sitten ei sanota mitään”

”Joskus harvoin tulee tekstiviestiä perään, että hoidin asiat hienosti ja kysytään haluanko tulla enempi keikkailee.”

Tällainen palaute ei kuitenkaan ole varsinaisesti kehittävää, joten tämä asia on huomioitava valmentavan johtamisen toimintamallissa. Eräs haastateltavista peräänkuulutti palautteen saannin puutetta osuvasti:

”mä oon monesti miettinytkin, että on se kumma kun ei perästä kuulu niinku hyvässä tai pahassa. Mikä homma tämä on? Jotenkin tätä voisi kehittää tai jotain.”

Toinen yhtä tärkeä puoli palautteessa on, että myös vuokratyöntekijöillä tulisi olla helppo väylä antaa käyttäjäryityksestä palautetta. Tutkimustuloksista tuli ilmi, että vuokratyöntekijät äänestävät helposti jaloillaan ja eivät mene käyttäjäryitykseen jatkossa töihin kuin, että antaisivat palautetta käyttäjäryityksistä. Yritys X:n kannalta olisi tärkeää pystyä puuttumaan käyttäjäryityksiä koskeviin palautteisiin, jotta käyttäjäryityksiin saataisiin jatkossa vuokratyöntekijöitä. Muutoin ”viidakkorummut” heikentävät käyttäjäryityksen houkuttelevuutta vuokratyöntekijöiden keskuudessa mikä vaikuttaa Yritys X:n liikevaihtoon.

”Aika hyvin Yritys X:läiset pitää yhtä. Noista työkohteista heti kerrotaan eteenpäin, jos josain on ollut vähän ikävämpi kokemus, ja jos taas on hyviä kokemuksia, niin niitä ei ehkä yhtä paljoa jaeta. Musta tuntuu, että jengi haluaa pitää itsellään ne paikat paremmin.”

Haastattelutietojen pohjalta ainakin chat-palvelu ja anonyymiyys palautteen antamisessa käyttäjyrytyksestä palvelisivat palautteen antamisen helppoutta.

”Matalan kynnyksen chat sille jos on käynyt keikalla ja havainnut epäkohtia tai muuten haluaisi laittaa tiedoksi jonkin asian käyttäjyrytyksestä. Jos palautteen antaminen on monen mutkan takana niin voin se asian ilmoittaminen jää kyllä tekemättä”

Haastattelusta tuli ilmi, että vuokratyöntekijät ovat tietoisia siitä, että pidemmissä työsuhteissa olevat vuokratyöntekijät saavat etuuksia keikkailuunsa. Samoja etuuksia ei ole lyhempiä työsuhteita tekevillä, vaikka työnteokoaktiivisuus olisikin lähes päivittäistä. Tässä nähtiin epäkohtaa työntekemisessä. Lisäksi haastattelussa vertailtiin käyttäjyrytyksen palkitsemismallia tulospalkkiojärjestelmästä ja sitä, ettei Yritys X:ssä vastaavaa palkkiojärjestelmää tarjota.

”Aikaisemmin on kotihoitotiimeillä ollut tällaisia tulospalkkioita. Olen kuullut ihan mukavistakin summista mitä sieltä on kilahtanut. Itselläni on vain tämä työsuoritus ja siitä sitten maksetaan taulukkopalkan mukaan...Olisi kiva jos tosiaan saisi vähän enemmän, olisi kiva jos olisi rahallinen palkkio tai joku muu palkkio joskus.”

Haastateltavat kokivat, että bonukset ”uupuivat pahasti”, mutta välttämättä bonusten ei tarvitse olla rahallista palkkiota. Esimerkiksi liikuntasetelit nousivat arvokkaaksi keinoksi palkita vuokratyöntekijää ja se nähtiin myös keinoksi ylläpitää vuokratyöntekijän hyvinvointia. Myös pikkujoulut esimerkiksi elokuvailan muodossa ovat jättäneet hyvän muiston Yritys X:n palkitsevuudesta vuokratyössä.

”Oon kerran käynyt pikkujouluissa kun oli semmoinen leffailta. Se oli kiva. Sai katsoa Queenia, sai popparia ja mä juttelin jonkun toisen Yritys X:laisen kanssa.”

Yhteydenpito yläluokan kohdalla tuli vaihtelevia tutkimustuloksia. Vuokratyötä tehdään sen vuoksi koska halutaan olla omillaan, ilman työyhteisöä ja ylimääräisiä ihmiskontakteja. Toisaalta juuri vuokratyön yhtenä positiivisena tekijänä ovat uudet ihmiskontaktit ja työyhteisöihin tutustuminen. Tutkimustuloksista selviää, että vaikka työyhteisöä ei kaivattaisi, niin silti esimerkiksi yhteyshenkilön saaminen Yritys X:ltä hoitamaan työsuhteasioita nähtäisiin merkittävän parannuskeinona nykyiseen tilanteeseen. Toisaalta vaikka työyhteisöä ja ihmiskontakteja pidetäänkin positiivisena asiaa, niin Yritys X:n kohdalla yhteyshenkilöä ei välttämättä nähdä arvoa tuottavana asiana, vaan sähköinen viestintä riittää oikein hyvin. Tutkimustuloksista on havaittavissa, että jos tekee päätyökseen vuokratyötä niin yhteyshenkilön merkitys vuokratyöntekijälle kasvaa enemmän kuin satunnaisemmin työtä tekeväälle vuokratyöntekijälle.

Vaikka sähköinen viestintä koettiin parhaimmaksi viestinnän muodoksi satunnaisemmin keikkalevien kohdalla, nähtiin silti myös puhelinkontaktoinnissa hyötyjä. Esimerkiksi jos vuokratyöntekijä on juuri aloittanut keikkailun, niin tutkimuksesta ilmeni, että heille kannattaisi soittaa vuokratyöuran alkutaipaleella. Näin voitaisiin vahvistaa vuokratyöntekijän tunnetta siitä, ettei hän ole yksin ja tukea keikkailuun on saatavilla.

”...vaikka ensimmäisten viiden keikan jälkeen soitettaisiin Yritys X:stä ja kysyttäisiin miltä on tuntunut. Silloin kun aloitin, niin tuntui että oli ihan omillaan. Se oli villiä että voit valita niitä keikkoja ja mennä sinne ja kukaan ei niinku katso perään.”

Toisaalta myös puhelinsoitto kokeneemmalle vuokratyöntekijälle ei koettu huonona asiana vaan aiheuttaisi tunteen välittämistä.

”Kyllä mun mielestä vois olla ihan kivaa, että kerran pari vuodessa kysytään mitä olen tykännyt keikkoilla. En mä pahakseni laittaisi.”

Yhteydenpidon merkitystä ei pidä vähätellä vuokratyössä koska tutkimuksen perusteella siitä olisi arvoa osalle vuokratyöntekijöistä. Lisäksi yhteydenpidon vähyyks voi näkyä negatiivisena asiana vuokratyöntekijöiden kohdalla, joka nakertaa Yritys X:n työnantajan kuvaa. Se voi vaikuttaa jatkossa työntekijän työhyvinvointiin ja jaksamiseen alalla.

”Kyllä mä olen vähän tympeä Yritys X:ään ja myös muihinkin vuokrausyrityksiin. Kyllä sitä tuntee olevansa vaan joku yksi lammas laitumella jonka nimeä ei tiedä kukaan, ja niin kauan kun sä teet hommas niin ketään ei kiinnosta, eikä kukaan perään kysele.”

Yritys X:n liiketoiminnan kannalta on hyvä tietää syitä miten vuokratyöntekijät valitsevat työvuoronsa. Tutkimus paljastaa useamman perusteen valita keikkansa. Osaamisen kehittäminen on yksi syy lähteä eri käyttäjärytiksiin töihin. Toinen syy on se, ettei haluta kiinnittyä liikaa yhteen kohteeseen, koska ei haluta integroitua osaksi työyhteisöä. Toisaalta tutut paikat yhteisöineen ja asiakkaineen myös houkuttelevat tekemään työvuoroja juuri tiettyihin käyttäjärytiksiin. Myös kuulopuheiden perusteella mennään tai ollaan menemättä keikoille. Selkeimmät ja yhdenmukaisimmat syyt lähetä keikoille olivat kuitenkin etäisyys kodin ja työpaikan välillä. Valtaosa haasteltavista perusteli keikan valintaa sopivalla sijainnilla, jonne tuli päästä helposti julkisilla tai polkupyörällä. Työmatkaan ei saa kulua liikaa aikaa.

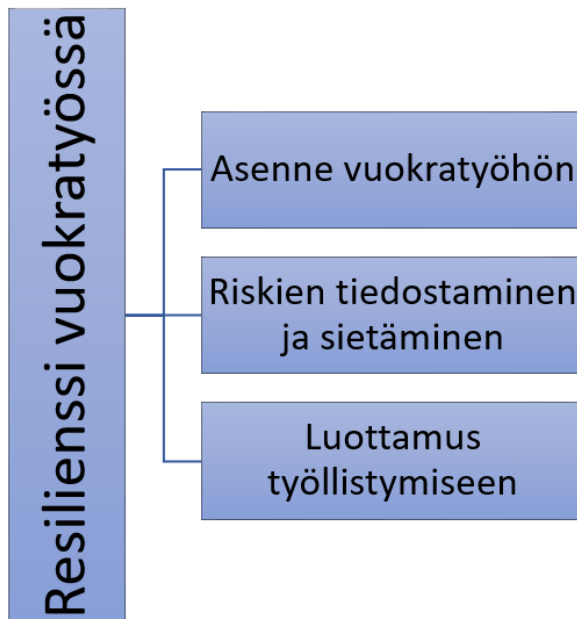
Alustalla on suuri vaikutus vuokratyön valitsemisessa. Vuokratyön sähköistyminen keikkojen valinnassa on käteväyttänyt keikkailua. Kaikki haastateltavat valitsivat alustalta itsellensä sopivia keikkoja, tosin välillä myös käyttäjäryitykset soittavat työntekijöille suoraan. Työntekijöiden valintaan seuraavasta keikkapaikasta pystytään vaikuttamaan alustan kautta, sillä tutkimuksessa ilmeni, että parkkipaikkatiedon puuttuminen on rajoittanut joidenkin vuokratyöntekijöiden keikkojen valintaa. Lisäksi mitä tahansa työvuorojen yhteyteen ei käyttäjäryityksen

kannata kirjoittaa, sillä se aiheuttaa negatiivisen vaikutuksen käyttäjäyrytyksestä. Käyttäjäyrytyksen kannattaa kirjoittaa työvuorojen yhteyteen parkkipaikkatiedon lisäksi oleelliset asiat työtehtävästä.

”Siellä on semmoisia mun mielestä naiiveilta kuulostavia asioita kuten että meillä pääset työpäivän aikana pyörilemään ja tulee samalla pidettyä kunnosta huolta. Tykkäisin, että tieto olisi kuitenkin asiallista ja professionaalista.”

6.4 Resilienssi vuokratyössä

Tutkimuskysymyksiin saatujen vastausten lisäksi tutkimusaineistosta on löydettävissä neljäs pääluokka resilienssi vuokratyössä (kuvio 7). Se sisältää kolme yläluokkaa asenne vuokratyöhön, riskien tiedostaminen ja sietäminen sekä luottamus työllistymiseensä. Resilienssi vuokratyössä pääluokka on tärkeä osa tutkimuksesta saatuja tietoja, sillä se selittää millaisia ihmisiä työskentelee vuokratyössä ja miksi he vuokratyössä pärjäävät.



Kuvio 7: Resilienssi vuokratyössä

Tutkimustulosten valossa vuokratyössä pärjätäkseen vaaditaan vuokratyöntekijältä resilienssiä. Resilienssillä tarkoitetaan henkistä kapasiteettiä, jonka avulla ihminen pystyy, usein tiedostamattomasti, hyödyntämään niitä voimavaroja ja vahvuuksia, jotka ylläpitävät hänen hyvinvointiaan erilaisissa tilanteissa. Resilienssin merkitys nousee esille yllättävissä ja vaikeissa

tilanteissa, jotka haastavat ihmisen totutut toimintamallit ja ajatukset. Resilienssi mahdollistaa sen, että ihminen ei mene rikki tai murre jokaisesta vastoinkäymisestä, vaan hän pystyy palautumaan kuormittavasta tilanteista ja jatkamaan elämäänsä. (Helsingin yliopisto 2020.)

Tutkimustuloksista paljastuu, että tietynlainen asenne ratkaisee vuokratyössä onnistumisen, mikäli keikkailee useampaan käyttäjärytykseen ja erityisesti jos toistuvasti keikkailee uusissa, vieraissa käyttäjärytyksissä. Pelkästään terveydenhuollon ammattitaito ei sellaisenaan auta, vaan tulee olla kykyä sopeutua ja hyödyntää taitojansa hyvin epävarmoissa tilanteissa. Vuokratyöntekijältä edellytetään paineensietokykyä, omatoimisuutta ja valmiutta jatkuvaan muutokseen. Myös sosiaalisia taitoja tulee omata, mutta se ei tarkoita välttämättä ulospäin-suuntautumista vaan kykyä hahmottaa käyttäjärytyksen työyhteisön sisäisiä suhteita ja mukautua niihin.

”Pitää olla semmoinen avoin ja suodattavainen. Tavallaan matkii, mutta on kuitenkin oma itsensä ja tekee omia päätöksiä, mutta koko ajan tunnustelee sitä työyhteisöä. Jos työpaikassa sitten on jotain juttuja jotka ei istu mun juttuun niin oon sit vain hiljaa.”

Vuokratyöntekijältä edellytetään kykyä käyttäytyä tietyllä tavalla. Esimerkiksi sellaisella asenteella ei voi vuokratyötä tehdä, että yrittäisi korjata jotakin käyttäjärytyksen sisällä. Tutkimustuloksista tulee ilmi, että on parempi jättää jatkossa menemättä käyttäjärytykseen töihin kuin yrittäisi muuttaa käyttäjärytyksen toimintatapoja. Molemmissa haastatteluryhmissä sanoitettiin värikkäästi sitä tilannetta, kun menttiin käyttäjärytykseen töihin. Joko käyttäjärytyksen palveluun ”hypättiin”, ”sujahdettiin” tai muuten menttiin ”syvään päätyyn”.

Työssä jaksamisen takia vuokratyöntekijän on syytä sietää erilaisia käytänteitä oman mielen-terveyden kannalta. Jos yrittää korjata omasta mielestään rikkinäisiä asioita, ei työpäivästään selviä ajoissa ja silloin siitä tulee kuormittava tekijä.

”...se 7 tuntia keikalla on aikamoista työntekeästä. Ei siinä ole oikein aikaakaan mielipiteitä ja pitkiä puheita pitää. Keikkalaiselta kuitenkin odotetaan, että tekee ripeästi sitä perushommaa.”

Tutkimuksen perusteella kaikkietävä asenne siis hankaloittaa vuokratyön tekemistä. Kyselevästä tavasta sen sijaan on vuokratyössä hyötyä, sillä siten vuokratyössä onnistuu todennäköisemmin kuin täysin omatoimisesti tekemällä.

Haastatteluiden aikana perehdyttämisen teema tuli esille eri tilanteissa. Perehdyttäminen liittyy oleellisesti työnorganisointiin, mutta tutkimustuloksissa merkittävämpi näkökulma on sen vaikutus vaara -ja uhkatilanteisiin, silloin kun perehdytys on puutteellista. Väkivallan uhka ja lääketurvallisuus nousivat useampaan kertaan molemmissa haastatteluryhmissä esille.

”Jos ei saa kunnollista perehdytystä, niin voi tulla vaaratilanteita ihan sillä, että en tiedä jonkun asiakkaan piilevää aggressiivista taipumusta. Kerran on ollut sellainen tosi uhkaava asiakas, joka kävi kiinni ja mitään ei oltu varoitettu.”

Perehdytyksen puute voi näkyä vaara- ja uhkatilanteena suoraan potilaillekin, koska se aiheuttaa epätietoisuutta lääkkeiden jaossa.

”kun ei ole ollut perehdytystä ja siihen päälle vielä kauhea kiire, niin itseä välillä mietityttää uskallanko antaa lääkkeitä potilaalle vai en, kun voi olla lääke mitä en ole ennen antanut. Lisäksi potilaat eivät ole sanoneet nimiään tai heiltä puuttuu ranneke.”

Haastateltavat eivät kuitenkaan kokeneet, että vuokratyössä työtehtävät olisivat erityisen vaarallisia tai uhkaavia verrattuna vakityöhön terveydenhuoltoalalla. Lisäksi tutkimusaineistosta on osoitettavissa, että haastateltavilla on kyky hallita mahdollista turvattomuuden tunnetta sillä, että jokaiseen käyttäjärytymiseen asennoidutaan tapauskohtaisesti eikä asioihin jäädä vellomaan.

Haastattelussa todettiin hyvin selvästi, ettei pelkoa työllistymisestä alalla ole koska työvoimapula on niin suurta ja toisaalta vuokratyö on kehittynyt kätevämmäksi erityisesti sähköistymisen osalta. Hyvästä työllisyystilanteesta huolimatta haastateltavien resilienssiä silti koetellaan vuokratyön tekemisessä terveydenhuoltoalalla. Tämä johtuu siitä, koska niihin käyttäjärytymiin, joihin haluaisi työllistyä, ei välttämättä ole aina työvuoroja tarjolla. Tällöin työvuoroja joutuu valitsemaan muista käyttäjärytymistä, jotta työllistyisi. Vaihtuvat käyttäjärytymykset eivät välttämättä ole aina haastateltavien omasta halusta kiinni. Tämä koetaan välillä hieman ”rikkovan” työviikkoa, koska on saattanut työskennellä joka päivä eri paikassa. Myös ajallinen vaikutus työllistymisessä on, nimittäin kesäaikana työvuorojen tarjonta kapenee, jolloin haastateltavien on lisättävä aktiivisuuttansa alustan käytössä.

”joskus on sellaisia aikoja, että esimerkiksi kesäaikaan on ollut vähempi keikkoja tarjolla, niin sitten joutuu vähän useammin käydä katsomassa siellä Yritys X:n sovelluksessa”

Tutkimusaineiston perusteella vuokratyöntekijät kokevat, että työllistyminen terveydenhuoltoalalla vuokratyössä on heidän hallinnassaan. Ainoa selkeä luottamusta heikentävä asia on mahdollinen sairastuminen vuokratyössä, mikäli vuokratyö on varsinainen päätyö.

”Jos on kauan kipeä niin sitä mieltii miten rahat riittää”

Haastateltavat tiedostavat vuokratyön sisältävän heikommat työehdot kuin mitä vakityössä. Tämä näkyy koulutusmahdollisuuksien lisäksi sairauden yllättäessä, jolloin vuokratyöntekijöillä ei ole vastaavaa turvaa, ellei ole pidemmässä työsuhteessa yksittäiseen käyttäjärytymiseen. Tutkimuksesta tuleekin ilmi, että pahan päivän varalle kannattaakin säästää puskuria

tilille sairastumisen sattuessa. Lisäksi haastateltavat näkevät, että heikommat työehdot kompensoituvat paremmalla palkalla vuokratyössä.

”...mun mielestä keikkatyöstä kuuluukin maksaa vähän enemmän kun vakituisilla on paremmat työehdot.”

6.5 Toimintamalli

Tutkimuskysymyksiin saadut vastaukset vuokratyön tekemisestä, kokemus johtamisesta vuokratyössä ja siitä miten johtamista tulisi kehittää vuokratyössä, mahdollistivat toimintamallin tekemisen Yritys X:lle. Lisäksi tutkimuksesta ilmennyt neljäs pääluokka resilienssi vuokratyössä vahvisti sitä näkökulmaa, että toimintamalli kannattaa rakentaa valmentavan johtamisen ympärille, sillä hyvinvoinnin edistämistä valmentavalla johtamisella tukevat myös aiemmat tutkimustulokset esimerkiksi Mäkelä ym. (2013) Vaasan yliopistosta. Tämän toimintamallin avulla parannetaan terveydenhuoltoalan vuokratyöntekijöiden mahdollisuuksia tehdä töitä Yritys X:ssä henkilöstövuokrausalalla. Toimintamallissa tunnistetaan ne kohdat vuokratyönteossa jossa voidaan hyödyntää valmentavaa johtamista.

Valmentavan johtamisen toimintamalli (kuvio 8), on jatkuva vuorovaikutteinen prosessi. Toimintamallissa pidetään huolta, että vuokratyöntekijän valmiudet (sis. resilienssi) pysyvät kunnossa tehdä vuokratyötä sekä vuokratyön tekemistä myös johdetaan Yritys X:ssä.



Kuvio 8: Valmentavan johtamisen toimintamalli Yritys X:ssä

Jokainen osio vaikuttaa toisiinsa. On hyvä huomioida, ettei valmentavaa johtamista voi tehdä kaiken aikaa, sillä tarvitaan myös muunlaista johtamista (Lawrence 2017, 61). Erityisesti *puitteet työskentelyyn* alueella, esiintyy asioita, joita tulee Yritys X:ssä ratkoa muuten kuin valmentavan johtamisen avulla. Lähiesihenkilön tukeen käyttäjäryityksessä, työnorgaisointiin käyttäjäryityksessä, käyttäjäryityksen odotukset vuokratyöntekijää kohtaan ja alustan parantaminen eivät kuulu valmentavan johtamisen piiriin vaan nämä asiat edellyttävät muunlaista johtamista. Jos puitteet työskentelyyn eivät ole kunnossa, voi se kuitenkin vaikuttaa *valmiuksiin tehdä vuokratyötä* jolloin ollaan valmentavan johtamisen piirissä. Puitteet työskentelyyn vaikuttavat suoraan myös *työn tekemiseen* jolla on vaikutussuhde työn suorittamisen alueeseen ja sitä kautta valmentavan johtamisen piiriin. Toimintamallia hyödyntäessä, onkin hyvä huomioida, että mikä tahansa tutkimuksesta hyödynnetty yläluokan asia (kuvion 11 ympyrät) voi puuttuessaan hankaloittaa vuokratyöntekoa ja sillä voi olla suurempi vaikutus työntekijään kuin mitä ulkoapäin ajattelisi. Esimerkiksi lähiesihenkilön tuen puuttuminen voi vaikuttaa negatiivisesti ammatillisen osaamisen ylläpitoon ja kehittämiseen, jolloin valmentavaa johtamista ammattiosaamisessa on hankalampi toteuttaa. Toisaalta epärealistiset odotukset käyttäjäryityksellä vuokratyöntekijästä voi vaikuttaa negatiivisesti työntekijän valmiuksiin tehdä töitä vuokratyössä, jos työntekijä kokee epäonnistuneensa työssängä.

Työn tekeminen on suoraan yhteydessä johtamiseen. Kuten teoriaosuudesta tuli ilmi, johtaminen on toimintaa, jonka tavoitteena on päästä haluttuun päämäärään. Tässä tapauksessa Yritys X haluaa saada työntekijän tekemään keikkaa, joten valmentavan johtamisen toimintamalli auttaa tässä asiassa.

6.5.1 Toimintamalli käytännössä

Valmentavaa johtamista ei voi hyödyntää kaikille ihmisille samalla tavalla kuten teoriaosuudessa asia tuli ilmi. Valmentava johtaminen perustuu vuorovaikutuksesta syntyvään luottamukseen. Kuten opinnäytetyön tutkimus osoitti, niin vuokratyöntekijöiden välillä on eroa siinä, millä tavalla vuorovaikutus on sopivaa. Toisille riittää sähköinen viestintä, toiset arvostavat myös puhelinkontaktia. Oleellista on myös huomioida tekekö vuokratyöntekijä päätyönä vai lisätyönä terveydenhuoltoalalla töitä. Päätyönä tekevät arvostavat enemmän yhteyshenkilöitä kuin taas satunnaisemmin tekeville se ei tutkimuksen perusteella tuota arvoa. Toimintamallia kannattaakin ajatella siten, että se on osalle vuokratyöntekijöistä aktiivisemmin käytössä kuin toisille. Silti jokaisen vuokratyöntekijän kohdalla voidaan hyödyntää toimintamallia.

Kuten Soback (2021, 88-89) kirjoitti empaattisesta kanssakulkijan roolista siihen kannattaa asettua erityisesti valmennuksen alussa kun tehtävänä on yhteyden luominen johdettavaan. Tässä roolissa tulee osoittaa kiinnostusta vuokratyöntekijään kuten miten hän voi ja viihtyy työssängä vuokratyöntekijängä. Lisäksi on hyvä keskustella, mitä odotuksia vuokratyöntekijängä

on ja mitä hän vaatii itseltään ja johtamiselta ylipäänsä. Tärkeää on, että vuokratyöntekijä kokee kuulluksi ja, että häntä arvostetaan. Empaattisen kanssakulkijan roolissa yritetään auttaa vuokratyöntekijää tunnistamaan omia tarpeitaan, pinnan alla olevia unelmia, toiveita ja myös mahdollisia huolenaiheita. Tämä rooli on erityisen hyödyllinen tilanteissa, joissa vuokratyöntekijä kaipaa vain hetken ajan tulla kuulluksi oman tilanteensa ja tunteidensa purkamiselle. Kuten tutkimuksesta tuli ilmi, niin erityisesti juuri aloittaneet vuokratyöntekijät voivat kokea helposti tipahtaneensa tyhjän päälle vuokratyötä tehdessään. Tällöin voisi valmentavan johtamisen ottein olla yhteydessä juuri aloittaneisiin vuokratyöntekijöihin joilla on joitain keikkoja alla ja keskustella keikkailun aloittamisesta. Toki empaattinen rooli sopii hyvin myös jo kokeneemman työntekijän kanssa käytävään keskusteluun. Empaattisen kanssakulkijan roolissa painottuu erityisesti kysymystekniikan hallitseminen. Suljetuilla kysymyksillä testataan vuokratyöntekijän tahtotilaa ja avoimet kysymykset pakottavat pohtimaan asioita laajemmin. Kysymysten esittämisessä on muistettava, etteivät ne saa olla johdateltavia tai tuomitsevia.

Ajattelukumppanin rooliin kannattaa hypätä valmennuksen keskivaiheilla kun pyritään esimerkiksi vahvistamaan vuokratyöntekijän valmiuksia tehdä vuokratyötä. Asioista voi keskustella ilman liiallista suorituskeskeisyyttä. Valmentaja auttaa tunnistamaan ja tarvittaessa haastamaan nykyisiä ajattelu- ja toimintatapoja, jotka voivat olla haitallisia vuokratyötä tehtäessä. (Soback 201, 86-87.) Esimerkiksi jos vuokratyöntekijä ajattelee voivansa korjata käyttäjäyrityksen ongelmia omatoimisesti, niin siitä ei seuraa tutkimuksen tietojen perusteella hyvää. Tämän kaltainen ajattelutavan muutos on hyvä haastaa valmentavan johtamisen avulla hyödyntämällä kokonaiskuvan piirtämisen tekniikkaa tai ajatussolmujen avaamisen tekniikkaa. Kokonaiskuvan piirtämisessä vuokratyöntekijä pyritään saamaan ulos tilanteesta jossa hän on lukkiutunut tiettyyn toimintatapaan. Tilannetta voidaan helpottaa sillä, että valmentaja saa vuokratyöntekijän kohdistamaan huomionsa suurempaan kuvaan rajoittuneen näkökulmansa sijaan. Esimerkiksi vuokratyöntekijän ei kannata ajatella, että hänen tehtäviinsä kuuluisi käyttäjäyrityksen toimintojen kehittäminen vaan vuokratyössä oleellisinta on auttaa käyttäjäyrityksiä akuuttien työvoimatarpeiden paikkaamisessa.

Personal trainer-roolissa ollaan kiinnostuneita vuokratyöntekijöiden arjen tekemisestä. Tämä rooli on erityisen hyödyllinen tilanteissa joissa painottuu arjen ongelmaratkaisu ja suorituksen johtaminen. Tässä roolissa tekemiselle asetetaan tavoitteita joista on yhdessä sovittu vuokratyöntekijän kanssa. Ne voivat liittyä esimerkiksi jonkun työtaidon kehittämiseen tietoisesti valitsemalla haastavampia työvuoroja. Tavoitteet tulee sitoa myös palkitsemiseen jotka tutkimuksen mukaan puuttuvat vuokratyön tekemisestä. Tutkimuksen perusteella vuokratyöntekijät eivät koe saavansa rakentavaa palautetta juuri ollenkaan. Valmentavan johtamisen ottein personal trainerin roolissa palautteen antoa voitaisiin kehittää vuokratyöntekijälle sopivampaan suuntaan. Palautteen antamisen tekniikkaan kannattaa kiinnittää huomiota valmentavassa johtamisessa. Palaute tulisi antaa siten, että suurin osa eli keskimäärin 75%:iä tulisi olla

kannustavaa ja positiivista palautetta ja vastaavasti 25% kehitystä eteenpäin vievää kriittisempää palautetta. Palautteen antaminen on tehokasta silloin kuin valmennuksessa keskitytään siihen miten valmentaja näkee työntekijästä itsestään, eikä pelkästään siitä mitä työntekijä tekee. Toisin sanoen henkilöön kohdistuva palaute on paljon voimakkaampi kuin pelkän suorituksen arviointi. Kaikista paras tapa antaa palautetta työntekijälle on kytkeä palaute työntekijän omiin pyrkimyksiin tai arvoihin. (Carlsson & Forssell 2017, 120-121.) Jotta palautteen antaminen olisi mahdollisimman vaikuttavaa, niin se edellyttäisi, että vuokratyöntekijän kanssa on käyty keskustelua vuokratyönteosta jo aiemmin niin empaattisen kanssa kulkijan kuin myös ajattelukumppanin roolia hyödyntäen.

6.5.2 Uudet ja nykyiset vuokratyöntekijät toimintamallissa

Valmentavan johtamisen toimintamallia hyödynnetään parhaiten, terveydenhuoltoalalle tulevien rekrytoitavien hoitajien kohdalla. Työntekijän ja Yritys X:n välinen suhde on helpompi luoda heti työuran alussa jolloin vuokratyöntekijällä ei ole käytännön kokemusta siitä mitä keikkailu on ollut aiemmin Yritys X:ssä. Nykyisten vuokratyöntekijöiden kanssa toimintamallia voi myös hyödyntää, mutta heidän aiemmat kokemukset Yritys X:stä, voivat aiheuttaa alkuun hämmennystä uudesta tavasta johtaa. Tutkimuksesta tuli ilmi, että Yritys X on etäinen ja varsinaista johtamista vuokratyössä ei tunnistettu. Toimintamallin liikkeelle laittamisessa jopa yksittäinen kysymys siitä kuinka työt ovat sujuneet voi aiheuttaa vuokratyöntekijässä monenlaisia tunteita.

Rekrytoinnin alkuvaiheessa kannattaa kartoittaa työntekijöiden halukkuutta vuorovaikutteiseen työskentelyyn Yritys X:ssä. Mikäli työntekijän tarkoitus on tehdä paljon keikkoja Yritys X:n kautta, niin vuokratyöntekijälle valmentavan johtamisen toimintamalli voi tuottaa lisää arvoa työskentelyyn kun yhdessä sovitaan miten vuokratyöntekemistä tehdään huomioiden vuokratyöntekijän tarpeet ja kyvykkyys. Tällöin työn tekemistä johdetaan Yritys X:ssä valmentavan johtamisen toimintamallin mukaan heti vuokratyöntekijän uran alusta asti.

7. Pohdinta

Terveydenhuoltoalalla on tällä hetkellä kriisi työntekijöiden saatavuudesta alalle. Työvoimapulan laajuutta kuvaa hyvin se, että sote-palvelualan työvoimapula yksinään edustaa yli puolta koko Suomen talouden työvoimapulasta. Toimialoittain tarkasteltuna sosiaali- ja terveysalalla oli eniten rekrytointiongelmia vuonna 2020. Tällöin 54 prosentilla sote-alan toimipaikoista oli vaikeuksia löytää työvoimaa, kun työvoimaa haki 76 prosenttia toimipaikoista. Kun tarkastellaan saamatta jääneitä työntekijämääriä, myös sote-ala pitää kärkisijaa: vuonna 2020 jäi saamatta peräti 32 000 työntekijää rekrytointiongelmien vuoksi. Keskeisimpinä ongelmina rekry-

toinnissa on hakijoiden puute ja puutteellinen koulutus. Lisäksi puutteet työkokemuksessa, työajat ja työpaikan sijainti sekä palkkaus vaikuttivat rekrytointiongelmiin. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2022, 40, 48.)

Aula Researchin (2021, 25) toteutti Tehyn toimeksiannosta kyselytutkimuksen, jossa vain vajaa neljännes vastaajista uskoo jaksavansa sosiaali- ja terveysalan työtehtävissä työuransa loppuun asti kun taas 41% ei usko jaksavansa. Alle 30- vuotiaista jopa 71% ei usko jaksavansa sote-alalla uransa loppuun asti.

Työvoimapulan suuruus ja tulevaisuuden työvoimatarpeiden ratkaiseminen edellyttävät monia keinoja. Vuokratyön tekeminen terveydenhuoltoalalla on yksi keinoista ja se vakiinnuttanut asemansa työmarkkinoilla. Se täydentää työmarkkinoiden joustavuutta mahdollistaen niiden työntekijöiden pääsyn työelämään, joille se ei muuten olisi mahdollista. Toisaalta vuokratyö tarjoaa hyvän vaihtoehdon myös niille, jotka työllistyisivät muutenkin työmarkkinoilla. Vuokratyö voi luonteensa vuoksi houkuttaa terveydenhuoltoalan vakituisista tehtävistä vuokratöihin, koska silloin voi ulkoistaa itsensä vakityön ikäviltä puolilta. Ne voivat liittyä paperitöihin tai muihin kuormittaviin tekijöihin joita ei haluta terveydenhuoltoalalla tehdä.

Työn ja työtapojen muutos ei ole uusi ilmiö, eivätkä työnteon mullistukset tule päättymään tähän. Työvälineet ja työnteon tavat ovat muuttuneet historiassa aikaisemminkin teknologian kehityksen avulla. Jopa työn määritelmän, eli mitä työllä tarkoitetaan, on sanottu muuttuvan. Jatkossa töiden sijaan voidaan puhua toimeksiannoista, tehtävistä ja keikoista. Keikkatalouden määrittäviä piirteitä leimaavat arvaamattomuus, lyhytaikaisuus ja satunnaisuus. Keikkoja tilataan on-demand- periaatteella ja niitä hankitaan tyypillisesti online-alustojen kautta - tulevaisuudessa entistä enemmän. Koskaan aikaisemmin ei ole ollut yhtä helppoa teettää ulkopuolisilla töitä, ilman että joutuu palkkaamaan henkilön työntekijäksi. Koko keikkatalouden ytimessä piilevät epäviralliset, satunnaiset eli ”epätyypilliset” työsuhteet joiksi voidaan luokitella esimerkiksi vuokra-, keikka-, kausi-, pätkä- ja osa-aikatyö. (Gaily 2022, 9, 118-119.)

Työskentelytapojen muutos kohti keikkataloutta ei kuitenkaan pelkästään riitä terveydenhuoltoalan työvoiman ahdinkoon. Määrällisten haasteiden lisäksi on laadullista haastetta, nimittäin johtamiskulttuuria tulee myös uudistaa. Työpaikoilla on useamman eri sukupolven edustajia joilla on erilaiset odotukset johtamisesta. Tämän lisäksi vuokratyön tekemisessä näyttäisi olevan tyhjiö johtamisessa, sillä se painottuu liiaksi vuokratyöntekijän omatoimiseen keikkailuun vaihtuvissa käyttäjäyrityksissä itsensä johtamisen keinoin.

Johtamisella on valtava merkitys yrityksen menestymiselle ja se on olennainen kilpailutekijä. Kun ympäristö muuttuu, on ihmistenkin kyettävä uudistumaan. Tämä ei tarkoita jatkuvassa oravan pyörässä juoksemista tai toisenlaiseksi ihmiseksi muuttumista vaan sellaisten asioiden hyödyntämistä, jotka voivat tuoda elämään jaksamista ja tehokkuutta. (Åhman 2004, 13, 22.)

Keskeinen haasteemme on, että elämme parhaillaan uuden maailman ja vanhan maailman siirtymää. Elämme maailmassa, jossa yksi osa työntekijöistä, rakenteista, prosessista ja johtamisen menetelmistä edustaa vahvemmin perinteisen maailman lähtökohtia, jossa hyvä johtaja tietää ja osaa parhaiten sekä ratkoo ongelmat ja tekee päätökset. Perinteisessä maailmassa hyvä työntekijä odottaa ohjeita, toteuttaa annetut käskyt ja raportoi ongelmat ylöspäin. Toinen osa työntekijöistä, rakenteista, prosesseista ja johtamisen menetelmistä edustaa taas vahvemmin uuden maailman lähtökohtia, jossa hyvä johtaja näyttää suuntaa, tukee ongelmanratkaisussa ja odottaa itsenäistä päätöksen tekoa ja hyvä työntekijä tietää ja osaa asian parhaiten, ratkoo ongelmia ja johtaa työtään. Koska nämä kaksi maailmaa perustuvat käytännössä täysin vastakkaisille lähtökohdille ja odotuksille esimerkiksi työn luonteesta, hyvästä johtamisesta ja hyvästä työntekijyydestä, ovat haasteet väistämättömiä. (Soback 2021, 55.)

Johtamisesta voidaan luoda ja on luotu tuhansia eri malleja. Johtamisen ismi toinen toisensa jälkeen on vyörynyt niiden ylitse, huuhtomalla milloin minkin toiminnon vanhanaikaisena mennessään (Juuti & Vuorela 2015, 13.) Ympäristön muuttuessa johtamiskäsitykset ja toimintatavat muuttuvat, koska aiemmat eivät enää toimi uudenlaisessa ympäristössä. Näin johtamiskäsitykset ovat aina oman aikakautensa tuotteita. (Åhman 2004, 13, 27.)

Viimeaikaiset johtamisajattelun ihanteet perustuvat humanistiseen ihmiskäsitykseen. Tässä opinnäytetyössä johtamista lähestyttiin valmentavan johtamisen näkökulmasta, sillä siinä keskitytään ihmisen potentiaalin esiintuomiseen. Johtamistapana se edistää valmennettavan hyvinvointia ja mahdollisuuksia tehdä asioita paremmin. Siksi sitä kannattaa hyödyntää myös keikkailtaessa terveydenhuoltoalalla.

7.1 Tutkimuksen eettisyys ja laatuksiteerit

Aineiston käsittelyssä noudatettiin tutkimuseettisen neuvottelukunnan (TENK)-ohjeen mukaisia ihmisiin kohdistuvan tutkimuksen periaatteita. Tutkimuksessa kunnioitettiin haastateltavien työntekijöiden ihmisarvoa ja itsemääräämisoikeutta. Tutkimuksesta ei aiheutunut haittaa tutkittaville eikä Yritys X:lle.

Tutkimusta varten hankittiin Yritys X:ltä tutkimuslupa joka solmittiin kirjallisella opinnäytetyö-sopimuksella. Yritys X:stä oli työpaikkaohjaaja koko opinnäytetyöprosessin ajan ja etenkin tutkimusvaiheessa, jossa lähetettiin kutsukirje ryhmähaastatteluun, hyväksyttiin se vielä työpaikkaohjaajalta. Samoin kysymykset ja ryhmähaastattelun runko esitettiin työpaikkaohjaajalle, ennen sen varsinaista toteutusta.

Tutkimukseen osallistuvilla henkilöillä oli oikeus vapaaehtoisesti osallistua tutkimukseen tai kieltäytyä osallistumasta. Tutkittavat henkilöt ilmoittivat vapaaehtoisen suostumuksensa kuittaamalla Laurean ”tutkittavan suostumus”-lomakkeen sähköisesti. Tutkittavilla oli oikeus peruuttaa osallistumisensa tai keskeyttää osallistumisensa tutkimukseen milloin tahansa ilman

velvollisuutta kertoa keskeytykselle syytä. Kukaan tutkimukseen osallistujista ei kuitenkaan keskeyttänyt osallistumistaan tutkimukseen.

Tutkimuksen uskottavuutta tulee tarkastella kokonaisuutena, jolloin huomiota tulee kiinnittää esimerkiksi kuinka paljon aikaa tutkimukseen on käytetty, kuinka paljon haastateltiin ihmisiä, miten analysointivaihe toteutettiin ja miten ajatteluprosessi sekä lopputuotos saatiin aikaiseksi. (Saldana, Leavy & Beretvas 2011, 135.) Luotettavuuden pohdintaan kuuluu myös arvio käytetystä kirjallisuudesta ja sen relevanttiudesta (Tuomi & Sarajärvi 2012, 159).

Tätä tutkimusta on taustoitettu laaja-alaisesti teorian osalta. Teoriaosuudessa on käytetty lähes 20 kansainvälistä tieteellistä tutkimusta vuokratyöstä ja johtamisesta sekä yli 20 kirjaa samasta teemasta. Lähteet ovat suurimmaksi osaksi alle viisi vuotta vanhoja ja tuoreimmat ovat tältä vuodelta. Laaja-alaisen teorian käytön heikkoutena mainittakoon siihen käytetty aika koko opinnäytetyön osalta. Tutkimuksen teolle varattua aikaa jäi vähemmän koska tutkija uppoutui syvällisesti teorian tutkimiseen.

Haastateltavien määrä olisi voinut olla suurempi, jolloin tiedon määrää olisi ollut enemmän analysoitavaksi. Haastattelun tavoitteeksi oli asetettu 6-8 henkilöä ja se toteutui, koska 6 henkilöä osallistui ryhmähaastatteluihin. Haastateltuun valikoidut ihmiset edustivat hyvin tutkittavaa asiaa, sillä he kaikki olivat työskennelleet vuokratyömarkkinoilla useamman vuoden. Lisäksi he olivat eri-ikäisiä, jolloin useampi sukupolvi osallistui tutkimukseen tuoden siten arvokasta sisältöä. Ryhmähaastattelua kannatti tässä tutkimuksessa hyödyntää, jotta luotiin mahdollisuus saada tutkittavien yhteinen kannasta tutkittavaan kysymyksen. Toki myös erivät näkökulmat olivat tutkimuksen kannalta mielenkiintoisia ja tärkeitä. Ryhmähaastattelu mahdollisti tutkijan jäädä toisinaan keskustelussa sivuun, jolloin ryhmän jäsenet johtivat keskustelua vaihtamalla keskenään mielipiteitä asioista.

Haastattelun onnistumisen arvioinnissa on syytä huomioida ainakin reaktiivisuuskysymyseen ja tulkintavirhekysymyksiin. Reaktiivisuus viittaa kysymykseen siitä, kuinka paljon tutkija vaikuttaa saatuihin vastauksiin ja siten tutkimustuloksiin esimerkiksi asettamalla kysymyksen tietyllä tavalla tai johdattelemalla haastateltavaa kuten käyttämällä tiettyä äänenpainoa haastattelussa. Tulkintavirheet voivat aiheutua siitä, että tutkittava ei lainkaan ymmärrä kysymyksiä käyttäen hankalia käsitteitä, joita tutkittava ei arkipuheessaan käytä ja joihin hän ei pysty samaistumaan. Tulkintavirheet voivat myös johtua tutkijan heikosta kyvystä tulkita haastateltavan antamia vastauksia hänen tarkoittamallaan tavalla jolloin väärintulkinnan tai ylitulkinnan vaara on ilmeinen. (Puusa & Juuti 2020, luku 6.)

Haastateltavasta saatavasta tiedoista voidaan tehdä kolmen eri asteen tulkintoja. Ensimmäisen asteen tulkinta muodostuu tilanteessa jossa haastattelutilanteessa haastateltava tulkitsee käsityksiään uudelleen ja välittää tulkintaansa haastattelijalle kielellisesti. Tutkittava ei kui-

tenkaan sellaisenaan kykene enää tavoittamaan autenttista kokemustaan, joka oli ainutkertainen ja jo menneeseen hetkeen sidottu. Toisen asteen tulkinta muodostuu tilanteessa jossa haastateltavan puheen perusteella tutkija tulkitsee haastateltavan kohdeilmiötä koskevia käsityksiä. Tässä on kuitenkin huomioitava, että haastattelu rakentuu lähtökohtaisesti tutkijan ilmiötä koskevien käsitysten erittelyn varaan, jolloin tutkija suuntaa tutkittavan ajatuksia kysymällä valitsemiseensa tutkimusaiheeseen liittyviä kysymyksiä. Tulkintaa tapahtuu vuorovaikutuksessa haastateltavan kanssa. Lisäksi tutkijan tulkintaan vaikuttavat hänen esiymmärryksensä sekä hänen valitsema teoreettinen viitekehys. Kolmannessa tulkinta muodostuu kun tutkija järjestelee, analysoi ja tulkitsee keräämäänsä aineistoa ja laatii siitä tutkimusraportin. Tutkija tekee tutkimuksen kokonaisuuden oman ymmärryksensä, aiemman teorian tiedon ja keräämänsä aineiston perusteella. (Puusa & Juuti 2020, luku 6.)

Ryhmähaastattelu pyrittiin rakentamaan selkeäksi kokonaisuudeksi: haastatteluun osallistuvien esittely, keskustelu vuokratyöstä, tauko ja keskustelu johtamisesta vuokratyössä. Tästä rakenteesta kerrottiin ryhmähaastatteluun osallistujille ennen kuin haastattelu käynnistettiin. Etukäteen kerrottu rakenne saattoi helpottaa haastateltavien ajatusten juoksua haastattelutilanteessa. Pystyin tutkijana pitämään keskustelun teemojen sisällä koska pieniä ryhmiä oli helppo hallita ja olin valmistautunut hyvin laajalla kysymyspatteristolla. Koska työtaustani on HR:ssä, aiemmasta kokemuksestani työhaastatteluista oli hyötyä esimerkiksi ottamalla huomioon luotettavan ilmapiirin luomisen ja sen etten johdatellut kysymyksissäni, eleissäni tai äänen sävyssä. Tutkimuksellinen haastattelu ja työhaastattelu toki eroavat toisistaan, sillä tutkimushaastattelussa en arvioinut ihmisiä ja heidän vastauksiaan esimerkiksi hakemalla ”oikeita” vastauksia. Ryhmähaastattelut jakautuivat kahteen ryhmään. Tiistai-ryhmässä oli kaksi haastateltavaa ja keskiviikko-ryhmässä oli neljä haastateltavaa. Alkuperäinen tarkoitus oli pitää ryhmät kolmen hengen ryhminä, mutta tiistai-ryhmän yksi haastateltavista joutui akuuttisti siirtymään seuraavalle päivälle keskiviikko-ryhmään.

Tässä opinnäytetyössä ryhmähaastattelun onnistumista pystyttiin arvioimaan sillä, kuinka kukin ryhmän jäsen pääsi ääneen haastattelussa. Oleellista ei ole tasapuolinen haastatteluajan jakautuminen osallistujien kesken vaan, että jokaisella osallistujalla oli kuhunkin teemaan mahdollisuus kommentoida ilman, että kukaan puhui päälle. Tilanteita, joissa puhuttiin toisen päälle, esiintyi hyvin harvoin ja tällöin haastattelija jakoi puheenvuorot. Ryhmähaastattelussa tuli yhden kerran tilanne jossa haastateltava sanoi suoraan, ettei välttämättä ymmärtänyt kysymystä. Tällöin toinen ryhmässä ollut vastasi kysymykseeni, jonka jälkeen myös haastateltava ymmärsi esitetyn kysymyksen toisen haastateltavan vastauksen pohjalta.

Jotta haastateltavat olivat mahdollisimman virkeitä haastattelun ajan, pidettiin haastattelun puolessavälissä tauko. Haastattelutilanteessa ei ollut aistittavissa jännitystä joka olisi haitannut haastattelua. Haastattelussa esiintyi naurua ja toistensa tukemista esimerkiksi nyökyttelällä, mitkä viittasivat jännityksen laukeamiseen haastattelussa. Myös eriäviä näkemyksiä

uskallettiin haastattelussa sanoa. Ryhmähaastattelun lopussa, jokainen osallistuja sai vielä erikseen mahdollisuuden esittää kommentin tai kysymyksen, jos jokin oli jäänyt askarruttamaan haastattelussa.

Tutkimukseen käytettiin yhteensä 23 päivää joista 9 päivää käytettiin pelkkään analysointiin joka vastasi noin 40%:ia tutkimuspäivistä. Analysoinnin osuus tutkimuksessa olisi voinut olla suurempi siten, että se olisi ollut yli puolet koko tutkimuksesta, jolloin painopiste olisi ollut enemmän tutkimuksen tuloksissa kuin itse tutkimuksen muussa toteuttamisessa. Aikatauluyistä tutkimuksen painopistettä ei kuitenkaan voinut muuttaa. Huomioitava asia päivien eroavaisuuksissa oli kuitenkin se, että analysointiin käytettyjen työtuntien määrä oli tuplasti suurempi kuin tutkimuksen toteuttamisessa johtuen tutkijan vapaista.

Ryhmähaastattelusta saatu tieto käsiteltiin induktiivinen sisällönanalyysin avulla. Haastattelusta saatujen vastausten pelkistäminen, ryhmittely ja pääluokittelu saatiin tutkimuksessa muodostettua hyödyntäen Exceliä ja Power Pointia tutkimuksessa muodostettaviin tutkimustuloksiin ja löydöksiin.

Lopputuotoksena saatiin aikaan opinnäytetyön alkuperäinen tavoite eli valmentavan johtamisen toimintamalli jonka avulla vuokratyöntekijöiden mahdollisuudet työskentelyyn paranivat Yritys X:ssä. Tätä varten hyödynnettiin opinnäytetyössä käytettyä laajaa teoriapohjaa sekä opinnäytetyön tutkimustuloksia.

7.2 Opinnäytetyöprosessin reflektio

Opinnäytetyön aihe valikoitui omasta mielenkiinnosta valmentavaan johtamiseen. Valmentavaa johtamista käytetään tällä hetkellä paljon yritysten viestinnässä kuten työpaikkailmoituksissa tai konsulttiyritysten myyntimateriaaleissa. Valmentava johtaminen on myös helppo sisällyttää sanana yrityksen toimintaan, mutta sen varsinainen käyttöönotto johtamistapana edellyttää tietoista yrityskulttuurin muutosta, jotta se todella on mahdollista. Lisäksi valmentavan johtamisen käsite on todella vaihteleva. Tämän opinnäytetyön aikana valmentava johtaminen selkeytyi yhtenä tapana johtaa ihmisiä inhimillisesti eikä se opinnäytetyöprosessin lopussa enää tuntunut vaikeasti käsiteltävältä johtamistavalta.

Vuokratyömarkkinat ovat olleet vuosia olemassa, ja se tulee olemaan jatkossa vieläkin merkittävämpi työllistymisen muoto. Kun valmentavaa johtamista katsotaan vuokratyön näkökulmasta, ollaan aivan uuden äärellä, jossa on paljon potentiaalia kehittää vuokratyötä inhimillisemmäksi ja sellaiseksi alaksi, jossa tulevaisuudessa on hyvä työskennellä. Tämän näkökulman myötä minua motivoi tehdä tästä opinnäytetyö.

Tutkimuksen alkuperäisen suunnitelman mukaan kutsu ryhmähaastatteluun lähetettiin 80 henkilölle, joista tavoitteena oli saada 6-8 henkilöä tutkimukseen. Kutsusta viisi henkilöä ilmoittautui ryhmähaastatteluun. Tutkimuksen aikataulutuksessa tämä osattiin ottaa kuitenkin huomioon, ja lisäkutsuja lähetettiin vielä 60 lisää kun ensimmäisestä kutsun lähettämisestä oli kulunut kolme päivää. Lisäkutsuun vastanneista yksi ilmoittautui haastatteluun. Vastausprosentti oli siis 4,3%. Minimitavoite kutsuttavista täyttyi. Vastausprosentin pienuus voi selittyä sillä, että tutkittava aihe ei kiinnostanut kutsuttavia. Myös suhtautumisella ryhmähaastatteluun voi olla merkittävä vaikutus sille, miksi haastatteluun ei haluttu osallistua, koska tutkimuksessa puhutaan kuitenkin omista kokemuksista. Informantit edustivat juuri oikeanlaista tutkittavan joukkoa jota alun perin tutkimuksessa haluttiinkin tutkittavan. Haastattelut onnistuivat hyvin eikä esimerkiksi mitään tietoteknisiä ongelmia esiintynyt vaikka haastattelut käytiin Teamsin kautta. Haastateltavat olivat koko haastattelun ajan aktiivisesti mukana ja kysymysten määrä oli sopiva kahden tunnin haastattelu-aikaan ja saatuihin tietoihin nähden.

Tiedon analysointi onnistui aikataulupaineista huolimatta hyvin. Teamsin litterointiominaisuus ei ole täydellinen, mutta se avulla pystyy hyvin muuttamaan puheen tekstiksi. Teamsin litterointiominaisuutta täytyi kuitenkin manuaalisesti korjata ja siihen suunniteltu kaksi päivää riittivät hyvin. Myös aikataulutus redusoinnin osalta oli oikein suunniteltu, eikä siihenkään tarvittu kahta päivää enempää. Tutkimustulosten analysointi klusterointineen sekä toimintamallin luominen, opinnäytetyön tutkimuksen pohdinta ja johtopäätökset aikataulutettiin viikon kestäväksi. Tähän suunniteltu aika meni tiukoille ja edellytti todella paljon venymistä tutkijalta muun arjen osalta. Lopputuloksena opinnäytetyöstä on valtava määrä tietoa johtamisesta, vuokratyöstä ja valmentavasta johtamisesta sekä konkreettinen käytettävissä oleva toimintamalli Yritys X:lle.

8 Johtopäätökset

Terveystieteiden alalla on tällä hetkellä pula työntekijöistä ja tarve heistä kasvaa tulevaisuudessa yhä enemmän. Tällä hetkellä alalla vallitseekin työntekijämarkkinat ja varsinaista epävarmuutta työllistymisestä ei ole. Terveystieteiden alalla vuokratyöntekeminen on mahdollistanut rajata alan negatiivisia asioita syrjään opinnäytetyön tutkimuksen mukaan. Tuloksien perusteella vuokratyötä voi kehittää paremmaksi erityisesti johtamisen kohdalla. Vuokratyön vaarana on, että sen tekijä muuttuu vuokrausyrityksen ja käyttäjäyrityksen väliseksi kauppatavaraksi. Tämän takia juuri valmentavalla johtamisella voidaan luoda vuokratyöstä inhimillinen tapa kohdella vuokratyöntekijää.

Valmentavan johtamisen otteella voidaan lujittaa vuokratyöntekijän luottamusta vuokrausyritykseen joka edistää psykologista sopimusta vuokratyöntekijän ja vuokrausyrityksen välillä. Kun psykologinen sopimus on kunnossa, ei ole esteitä sille etteikö vuokratyöntekijä voisi suoriutua

työstänsä hyvin josta myös vuokrausyritys hyötyy koska tällöin vuokratyöntekijä on sitoutunut tekemään parhaansa töissä. (Lapalme, Simard & Tremblay 2011, 312, 321.) Opinnäytetyön tutkimuksen perusteella Yritys X koetaan etäisenä joten luottamusta tulee kehittää vuokratyöntekijän ja Yritys X:n välillä. Haaste on löytää keinot tällaisen vuorovaikutuksen parantamiselle, koska vuokratyötä tekevät hyvin eri elämäntilanteessa olevat ihmiset omine motiivineen.

8.1 Tulokset tiivistettynä

Yleisesti vuokratyö ei välttämättä ole vapaaehtoisesti valittu työskentelymuoto, mutta terveydenhuoltoalalla se on. Kuten aiemmista vuokratyötä koskevista tutkimuksista on tullut ilmi, niin vuokratyön suurimpia terveyttä rasittavia tekijöitä on uhka työllistymisen epävarmuudesta jota muun muassa Hunefeldt ym. (2020) on tutkinut. Nyt saadusta opinnäytetyön tutkimustuloksista on todennettavissa, ettei terveydenhuoltoalan vuokratyöntekijöillä ole kokemusta vastaavantalaisesta epävarmuudesta. Tämä tulos on sama kuin mitä Palukka & Tiilikka (2008) terveydenhuollon tutkimuksessaan totesivat. Opinnäytetyöhön haastateltujen vuokratyöntekijöiden mukaan työkeikkojen varaaminen on helppoa ja kätevää sähköisen alustan kautta. Lisäksi tarjontaa on paljon.

Terveydenhuoltoalalla vuokratyö mahdollistaa muun muassa lisäansioiden hankkimisen, työskentelytaitojen ylläpitämisen ja se sopii hyvin vaihteleviin elämäntilanteisiin. Vuokratyö sopii monille eri-ikäiselle ja se on opinnäytetyön tutkimuksen perusteella jopa koukuttavaa, josta voi muodostua elämäntapa. Elämäntapakeikkalaisuus on ennen kaikkea asenne vuokratyön tekemiseen, ja sitä voi tehdä lisätyön muodossa tai päätyönä. Mielenkiintoinen tutkimustulos on se, että vuokratyötä voidaan tehdä täysin erilaisista lähtökohdista käsin, sillä vuokratyötä voidaan tehdä siksi koska halutaan nähdä erilaisia työyhteisöjä ja ihmisiä. Toisaalta vuokratyötä halutaan tehdä siksi, koska halutaan ulkoistaa työyhteisö pois omasta työelämästä ja tehdä vain vuokratyötä eri käyttäjäryityksiin eikä integroitua sen enempää. Työyhteisöllisyys tai sen välttäminen ovatkin yksi ohjaava tekijä tilauksia valittaessa käyttäjäryityksen sijainnin ja työvuorojen sisällön lisäksi.

Opinnäytetyön tutkimuksesta on nostettavissa positiivinen tutkimustulos vuokratyöntekijöiden kokemuksesta vuokratyötä kohtaan terveydenhuoltoalalla. Tutkittavien mukaan vuokratyön arvostus on parantunut verrattuna siihen hetkeen kun he aloittivat työskentelyn Yritys X:ssä. Haastateltavat myös kokevat, että he hallitsevat työnsä ja kiireen tuntu ei ole ylivoimainen vaan he ehtivät halutessaan pitää taukoja. Vuokratyöntekijät olivat tyytyväisiä vuokratyön tekemiseen ja haastatteluista ei paljastunut samaa ahdingkoa haastateltavien keskuudessa, kuin mitä Tehyn toimeksiannosta tehneen Aula Researchin (2021, 25) kyselytutkimuksista ilmeni. Viittauksia terveydenhuoltoalan yleisestä ahdingosta oli silti havaittavissa opinnäytetyön tutkimuksessa, sillä haastateltavat kokivat vuokratyön terveydenhuoltoalalla helpommaksi koska

hallinnollista paperityötä ei ollut kuormittamassa hoitotyötä mitä vakityöntekijöillä on. Haastateltavat myös kuvasivat käyttäjäryityksen henkilökuntaa toisinaan väsyneiksi ja haastateltavat myös karttoivat käyttäjäryityksiä joiden työyhteisöistä he eivät pitäneet muun muassa puutteellisen työnorganisoinnin takia.

Tutkimuksessa paljastui, että vuokratyöntekijät tekevät merkittäviä päätöksiä sen suhteen mihin he eivät mene keikalle. Tähän vaikuttaa joko puskaradio tai omakohtainen kokemus käyttäjäryityksestä. Tutkimuksessa ei kysytty suoraan miksi vuokratyöntekijät karttavat joi-tain työkohteita, vaan tämä tuli ilmi erikseen aineistosta muiden kysymysten avulla. Epätasa-arvoinen työnjako ja käyttäjäryityksen työyhteisön epäsovivuus itselle ovat tekijöitä jotka vaikuttavat tällaisen päätöksen tekemiseen. Lähes kaikki haastateltavat sanoivat jossain vai-heessa haastattelua pudottaneensa jonkun käyttäjäryityksen pois työskentelyalueeltansa. Tällä päätöksellä on negatiivisia vaikutuksia Yritys X:n liikevaihtoon ja käyttäjäryityksien saa-tavuuteen työntekijöistä.

Vuokratyö vapaudestaan ja joustavuudestaan huolimatta vaatii sen tekijältä resilienssiä. Jat-kuva muutoksessa oleminen ei välttämättä sovi kaikille. Myös ne, jotka ovat työskennelleet jo pidempään vuokratyössä tarvitsevat apua siellä pärjätäkseen jatkossa, sillä muutoin seurauk-sena voi olla käyttäjäryitysten karttaminen entistä tihenevään tahtiin. Vuokratyötä voi tehdä omatoimisesti ja yksin, mutta oikeanlaisen johtamisen avulla siitä voidaan tehdä miellyttä-vämpää ja parempaa. Opinnäytetyön tutkimuksen mukaan johtamista ei tällä hetkellä edes kunnolla tunnisteta vuokratyössä, eikä sitä pidetä laadukkaana. Esimerkiksi palautteen saami-nen ei ole kovin rakentavaa, vaan lähinnä suusanallista kiitosta. Vaikka tutkimuksen mukaan syy vuokratyön tekemiselle on ammatillisen osaamisen ylläpito ja kehittäminen terveyden-huoltoalalla, niin on hyvä huomioida, ettei se välttämättä aina riitä. Osaamisen tukemiseen tarvittaisiin strukturoidumpia suunnitelmia. Pahimmassa tapauksessa suoraan työstä opitut asiat voivat olla haitallisia esimerkiksi ergonomian kannalta. Myös Jansson ym. (2019) ovat tutkimuksessaan todenneet, ettei pelkkä keikkailu riitä tukemaan osaamista.

Tutkimuksen mukaan vuokratyötä ei koeta kovin palkitsevana Yritys X:n puolelta. Esimerkiksi bonusten ja tulospalkkion puuttuminen mainittiin tutkimuksessa. Palkitsemisessa on hyvä muistaa mitä Lönnroth ym. (2021, 242-243) kirjassaan ja Specchia ym (2021) tutkimuksessaan totesivat transaktionaalista johtamistyylistä. Myös tämänkaltaisella johtamistyyllillä voidaan saada positiivisia vaikutuksia aikaan hoitajien työtyytyväisyyteen mikä sitouttaa ja parantaa työssä suoriutumista. Ulkoiset motivaatiotekijät ovat joillekin ihmisillä työssä merkittäviä, jopa ratkaisevia tekijöitä. Opinnäytetyön tutkimuksessa haastateltavat nostivat esiin puut-teen ulkoisesta palkitsemisesta erityisesti niiden vuokratyöntekijöiden kohdalla jotka eivät tee pidemmässä työsuhteessa käyttäjäryitykseen töitä. Haastattelun perusteella esimerkiksi liikuntaseteleiden myöntäminen lyhempiä työsuhteita tekeville keikkalaisille nähtiin palkitse-miskeinona ja järkevänä mahdollisuutena ylläpitää vuokratyöntekijän työkykyä.

8.2 Opinnäytetyön hyöty

Tämän opinnäytetyön tutkimuksen tuloksien perusteella pystyttiin luomaan valmentavan johtamisen toimintamalli Yritys X:lle mikä oli opinnäytetyön tavoite. Valmentavalla johtamisella ei ole yhtä ainoaa määritelmää ja sen vuoksi sen hahmottaminen johtamisena on hankalaa erityisesti henkilöstövuokrausalalla jossa koko johtamista ei tutkimuksen perusteella tunnistettu. Opinnäytetyössä tehdyn toimintamallin avulla voidaan kuitenkin kartoittaa milloin valmentavaa johtamista voidaan tietoisesti käyttää ja missä tilanteessa sitä ei kannata käyttää. Lisäksi toimintamalli ohjaa oikean valmentavan johtamisen roolin äärelle eri tekniikoita käyttäen. Toimintamalli toimii myös käänteisesti siten, että se voi selittää syitä sille, miksi vuokratyöntekeminen on joillekin työntekijöille hankalaa tai jopa loppunut. Syynä voi olla jonkin tutkimuksessa löydetyt yläluokan ongelma mikä heijastuu vuokratyön tekemiseen. Nämä ongelmat voidaan ratkoa valmentavan johtamisen otteella.

Toimintamallin avulla voidaan tarjota työntekijöille mahdollisuutta tulla entistä työmarkkina-kelpoisemmiksi siten, että siihen kuuluu koulutuksen lisäksi muita asioita kuten motivaation, asenteen, tunteiden ja muiden kyvykkyyksien eteenpäin vieminen. Näin työntekijän koko potentiaali on käytössä mikä on valmentavan johtamisen tarkoitus. Yritys X pystyy toimintamallin avulla tukemaan työntekijää palkitsevan työn saamisessa parhaiten coachaavalla johtamistyyllillä, koska palkitseva työ pyritään saamaan aikaiseksi työntekijän tarpeista käsin yhdessä työntekijän kanssa. Työntekijä tietää, mitä hänen tulisi työssään kehittää, on sitten kyse tarkoituksen löytämisestä tai työn sisällön, työskentelytapojen tai yhteistyön luonteen muuttamisesta. Yritys X:n rooliksi jää työntekijän tukeminen uusien oivallusten ja parhaiden ratkaisujen löytämisessä, kiinnostavien tilaisuuksien luomisessa ja häiriötekijöiden poistamisessa. Yritys X saa coachauksesta palkinnoksi innostuneen, sitoutuneen ja hyvin suoriutuvan työntekijän. (Häkansson & Isidorsson 2015, 5; Berlin 2019, 28.)

Toimintamallia voi hyödyntää käänteisesti siten, että se voi paljastaa syitä sille, miksi vuokratyön tekeminen on joillekin työntekijöille hankalaa tai jopa loppunut. Tällaisten työntekijöiden kohdalla valmentavalla johtamisella voidaan aktivoida heitä jatkamaan Yritys X:ssä. Valmentavan johtamisen toimintamalli edistää vuokratyöntekijän työhyvinvointia sekä parantaa Yritys X:n liiketoiminnallisia mahdollisuuksia henkilöstövuokrauksen tarjonnan näkökulmasta.

Käyttäjäyritykset saavat toimintamallin myötävaikutuksella motivoituneemman vuokratyöntekijän palvelukseensa joka osaltaan voi vähentää käyttäjäyrityksen oman henkilöstön työkuormaa arjessa. Työntekijäsaatavuuden parantaminen käyttäjäyrityksille on omiaan helpottamaan työntekijöiden puutetta terveydenhuoltoalalla.

Valmentavan johtamismallin avulla johdettu vuokratyöntekijä myös todennäköisemmin tarjoaa loppuasiakkaalle eli hoidettavalle potilaalle parempaa hoitoa kuin vähemmän johdettu työntekijä. Kun toimintamallin avulla parannetaan työntekijöiden saatavuutta Yritys X:stä,

niin vaikuttaa se suoraan potilaan hyvinvointiin, sillä muutoin potilas olisi ilman hoitajaa tai vähintäänkin se näkyisi hoidon ajassa ja mahdollisesti laadussa.

Opinnäytetyön tuotoksena on valmentavan johtamisen toimintamalli vuokratyöntekijöiden mahdollisuuksien parantamiseen tehdä töitä Yritys X:ssä. Toimintamalli vasta siihen tarpeeseen, missä suomalainen johtamiskulttuuri tarvitsee uudistusta.

8.3 Jatkokehittämissuositukset

Opinnäytetyön tutkimuksen tuloksista on johdettavissa kolme jatkokehittämissuositusta. Valmentavan johtamisen toimintamallista saataisiin entistä tehokkaampi kun vuokratyöntekijöitä segmentoitaisiin siten, että valmentavaa johtamista tarjottaisiin erityisesti niille henkilöille josta Yritys X hyötyisi liiketaloudellisesti eniten. Koska vuokratyöntekijöitä on tuhansia Yritys X:n palveluksessa, niin ryhmittelyä kannattaisi vuokratyöntekijöiden välillä tehdä. Tutkimustuloksista paljastuu, että elämäntapakeikkailijoissa on potentiaalia valmentavan johtamisen piiriin, koska heille vuokratyöntekeminen on muuttunut elämäntavaksi vuokratyöstä saatujen kokemusten kautta. Elämäntapakeikkailijat voivat työnteko aktiivisuudeltaan olla hyvin erilaisia, sillä elämäntapakeikkailijoista löytyy päätyökseen vuokratyötä tekeviä ja lisätöitä tekeviä. Lisätöitä tekevien mahdollisuudet tehdä vuokratyötä ovat rajoittuneempia kuin päätyökseen tekevät, koska heillä ei ole yhtä paljon mahdollisuuksia tehdä keikkaa, siksi segmentointia kannattaisi jatkossa tehdä.

Toinen kehittämismahdollisuus on palautteen antamisessa ja vastaanottamisessa. Opinnäytetyön tutkimuksen mukaan vuokratyöntekijät haluaisivat antaa palautetta enemmän käyttäjäryityksestä. Tällä olisi merkittävää hyötyä Yritys X:n liiketalouteen koska syyt esimerkiksi jonkun käyttäjäryityksen työntekijäsaatavuuteen voisi selvittää palautteiden avulla. Palautetta haluttaisiin pystyä antamaan matalan kynnyksen chatilla tai anonyymisti. Palautekanavat edellyttävät sähköisen järjestelmän kehittämistä. Myös käyttäjäryityksien kanssa tulisi tehdä syvempää yhteistyötä palautteenannon kehittämisessä koskien siellä työskenteleviä vuokratyöntekijöitä. Tällä hetkellä vuokratyöntekijät kokevat, etteivät he saa rakentavaa palautetta. Käyttäjäryityksiä tulisi enemmän kannustaa antamaan palautetta vuokratyöntekijöistä ja sitä kannattaisi edistää siten, että palautteen antaminen olisi positiivisuuden lisäksi rakentavaa esimerkiksi 75%/25% suhteilla. Tällöin palautetta voitaisiin paremmin hyödyntää valmentavan johtamisen toimintamallissa. Palautteen antaminen on nopein tapa parantaa vuokratyöntekijän itsetuntoa ja antaa hänelle energiaa sillä palautteen avulla on mahdollista synnyttää työn iloa, positiivisia tunteita ja ammattitilpeyttä. (Lönroth ym. 2021, 192, 196.)

Kolmas jatkokehittäminen koskee uusia rekrytoitavia vuokratyöntekijöitä. Valmentavan johtamisen toimintamallia voitaisiin hyödyntää rekrytoinnissa myös siten, että työntekijät jotka eivät muutoin tulisi valituksi Yritys X:n palvelukseen, voisivatkin valmentavan johtamisen toimintamallin kautta päästä Yritys X:ään töihin. Tällöin toimintamallia tulisi käyttää aktiivisesti

vuokrahenkilön kohdalla jotta tavoite saavutettaisiin tulla kykeneväksi vuokratyöntekijäksi. Tämä edellyttää myös yhteistyötä käyttäjäyritysten kanssa.

Lähteet

Painetut

- Berlin, S. 2019. Palkitseva työ. Helsinki: Helsingin seudun kauppakamari.
- Carlsson, M. & Forssell, C. 2017. Esimies ja coaching. 3. painos. Helsinki: Tietosanomat.
- Gaily, A. 2022. Työn elämä, tulevaisuuden epätyypilliset työsuhteet. Helsinki: Alma Talent.
- Heikkilä, J. 2009. Kasva, välitä ja valmenna. Helsinki: Helsingin seudun kauppakamari.
- Juuti, P. & Vuorela, A. 2015. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. 5. painos. Jyväskylä: PS-Kustannus.
- Järvinen, P. 2020. Miten johtaa ihmistä. Helsinki: Alma Talent.
- Kurttila, M. & Aalto, P. 2015. Pomon parhaat ratkaisut, Helsinki: Helsingin seudun kauppakamari.
- Mellanen, A. & Mellanen, K. 2020. Hyvät, pahat ja millenniaalit. Jyväskylä: Atena.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2015. Kehittämistyön menetelmät: Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3. painos. Helsinki: Sanoma Pro.
- Pohjanheimo, E. 2012. Johda ihmistä, sosiaalipsykologiaa johtajille. Helsinki: Talentum.
- Ristikangas, M & Ristikangas, V. 2017. Valmentava johtajuus. 4. painos. Helsinki: Alma Talent.
- Ristikangas, M., Ristikangas, Vi., Ristikangas, Ve., & Lönnroth, A. 2021. Valmentava tiimin johtaminen Helsinki: Alma Talent.
- Rubanovitsch, M. 2020. Modernin johtajan käsikirja. Espoo: OY Imperial Sales.
- Ruusuvuori, J. & Tiittula, L. 2005. Haastattelu. Tampere: Vastapaino 2005.
- Salmela-Aro, K. & Nurmi, J. 2017. Mikä meitä liikuttaa, motivaatiopsykologian perusteet. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Seeck, H. 2021. Johtamisopit Suomessa. 6.painos. Helsinki: Gaudeamus.
- Soback, D. 2021, Valmentava johtajuus. Helsinki: Basam Books.
- Sydänmaalakka, P. 2015. Älykäs julkinen johtaminen. Helsinki: Talentum.
- Tienari, J. & Piekkari, R. 2011. Z ja epäjohtaminen. Helsinki: Talentum.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2012. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 9 painos. Helsinki: Tammi.
- Vartiainen, P. & Raisio, H. 2020, Johtaminen kompleksissa maailmassa. 2. painos. Helsinki: Gaudeamus.
- Viitala, R. & Jylhä, E. 2019a. Johtaminen: keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. Helsinki: Edita.

Viitala, R. 2021. Henkilöstöjohtaminen: keskeiset käsitteet, teorit ja trendit Helsinki: Edita.

Åhman, H. 2004. Menestyvä johtaminen. 2004. Helsinki: WSOY.

e-kirjat

Hietala, H., Kaivanto, K., & Schön, E. 2014. Vuokratyö. E-kirja. Alma Talent.

Puusa, A. & Juuti, P. 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. E-kirja. Gaudamus.

Saldana, J., Leavy, P., Beretvas, N. 2011. Fundamentals of Qualitative Research. Oxford University Press Incorporated.

Viitala R. & Jylhä, E. 2019b. Johtaminen. Keskeiset käsitteet, teorit ja trendit. E-kirja. Edita Publishing.

Sähköiset

Akkerman, A., Sluiter, S. & Jansen, G. 2020. Temporary Work and Deviant Behavior the Role of Workplace Cohesion. Sociological quarterly, 61 (4), 678-702, Viitattu 25.8.2022.

<https://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/00380253.2019.1711267?needAccess=true>

DiGirolamo, J. & Tkach, J. 2019. An exploration of Managers and Leaders using coaching skills. Consulting psychology journal, 71 (3), 195-218. Viitattu 27.7.2022. <https://web-s-eb-scohost-com.nelli.laurea.fi/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=11a8fa03-f864-4e40-b058-ff7528f727c4%40redis>

Grant, A., Studholme, I., Verma, R., Kirkwood, L., Paton, B. & O'Connor, S. 2017. The Impact of leadership coaching in an Australian healthcare setting. Journal of Health organization and management, 31 (2), 237-252. Viitattu 9.6.2022. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JHOM-09-2016-0187/full/html?fullSc=1>

Helsingin yliopisto. Viitattu 19.10.2022. <https://www2.helsinki.fi/fi/uutiset/koulutus-kasvatus-ja-oppiminen/mita-resilienssi-on>

HPL 2022. Viitattu 1.6.2022. <https://hpl.fi/vuokratyontekijatutkimus/>

HPL Top 20 liikevaihtotiedustelu. 2020. Henkilöstöpalveluyritysten liitto. Viitattu 1.6.2022. https://hpl.fi/wp-content/uploads/2021/02/HPL_TOP20_joulukuu2020.pdf

Hunefeld, L., Gerstenberg S. & Huffmeier, J. 2020, Job satisfaction and mental health of temporary agency workers in Europe: a systematic review and research agenda. Work and Stress. 34 (1), 82-110. Viitattu 16.8.2022. <https://web-p-eb-scohost-com.nelli.laurea.fi/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=c53aa6a8-55e2-498e-a834-066eaf59dc0e%40redis>

Håkansson, K. & Isidorsson, T. 2015. Temporary Agency Workers—Precarious Workers? Nordic-journal of working life studies, 5 (4), 3-22. viitattu 21.8.2022.

<https://www.proquest.com/docview/1758208922?accountid=12003>

- Ilmarinen, J. 2006. Pitkää työuraa: ikääntyminen ja työelämän laatu Euroopan unionissa. Työterveyslaitos. Viitattu 5.6.2022. <https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/72340/URN%3ANBN%3Afi-fe201504226126.pdf>
- Jansson, A., Engström, Å., & Parding, K. 2019. What about learning - temporary agency staffing and learning conditions. *The journal of workplace learning*, 32 (1), 63-75. Viitattu 17.8.2022. <https://www.emerald.com/insight/1366-5626.htm>
- Kaluku, S., Saleh, A., & Kusriani, K. 2018. The Relationship between Transformational Leadership and Quality of Nursing Work Life in Hospital. *International journal of caring sciences*, 11 (3), 1-8. Viitattu 19.6.2022. <https://www.proquest.com/docview/2173858654?parentSessionId=27XLqjVgSo4S%2BjS2pmhCWA0eRBtoSjTZQD2COwT9YwE%3D&pq-origsite=primo&accountid=12003>
- Kotoutumisen kokonaiskatsaus 2019. Työ- ja elinkeinoministeriön tutkimusartikkeleita 2019. Viitattu 26.5.2022. https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/162005/TEM_oppaat_10_2019_Tutkimusartikkeleita_kotoutumisesta_20012020.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Kysely tehyläisille 2021. Aula research. Viitattu 20.5.2022. https://www.tehy.fi/system/files/mfiles/dokumentti/aula_researchin_kysely_hoitajien_tyossajaksamisesta_ja_tyohyivoinnista_2021_id_17362.pdf
- Lapalme, M., Simard, G. & Tremblay M. 2011. the Influence of Psychological Contract Breach on Temporary Workers' Commitment and Behaviors: A Multiple Agency Perspective. *Journal of business and psychology*, 26 (3), 311-324. Viitattu 30.8.2022. <https://www.proquest.com/docview/881682761?parentSessionId=clkEA4UX7E3lDMjXA1HMhUL7BMNiTBvlv9B3WaPOavQ%3D&pq-origsite=primo&accountid=12003>
- Lawrence, P. 2017. Managerial coaching - a literature review. *International journal of evidence based coaching and mentoring*, 15 (2), 43-69. Viitattu 1.7.2022 <https://radar.brookes.ac.uk/radar/file/76c97dcd-0701-4368-9d03-c6094cdec0d6/1/15-2-4%20-%20Lawrence%20.pdf>
- Lyons, P., & Bandura, R. 2020. Employee learning stimulated by manager as coach. *The Journal of workplace learning*, 32 (8), 627-640. Viitattu 7.8.2022. <https://www-emerald-com.nelli.laurea.fi/insight/content/doi/10.1108/JWL-09-2020-0153/full/html>
- Mäkelä, L., Viitala, R, Tanskanen, J., Sääntti, R & Uotila, T-P. 2013. Lähijohtamisen kehittämällä parempaa hyvinvointia ja tuloksellisuutta. Vaasan yliopiston julkaisuja, selvityksiä ja raportteja, 191, 46-50. Viitattu 1.6.2022. https://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/7673/isbn_978-952-476-505-3.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Palukka, H & Tiilikka, T. 2008, Terveysthuollon vuokratyö - joustava ja vapaa työn muoto? Työelämän tutkimus 2/2008, 173-184. Viitattu 15.8.2022. <https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/87526/46408>
- Sobral, F., Chambel, M., & Castanheira, F. 2021. The Temporary Agency Worker's Motivation Profile Analysis. *International journal of environmental research and public health*, 18 (13) 1-18. Viitattu 16.8.2022. <https://www.proquest.com/docview/2549338542?parentSessionId=0uHJtFwFwPKnarelrl9W9Zw18Mdo3Bj%2FlwGjFUt37ec%3D&pq-origsite=primo&accountid=12003>
- Sobral, F., Ng, E., Castanheira, F., Chambel M. & Koene. B. 2020. Dealing with temporariness - Generational effects on temporary agency workers' employment relationships. *Personnel review* 49 (2), 406-424. Viitattu 25.8.2022.

<https://www.proquest.com/docview/2533076183?parentSessionId=c1JQ%2F1EM-lDkZ6dSFUzW2ovIF7rGd3N04Xaz6kzS2a0%3D&pq-origsite=primo&accountid=12003>

Specchia, M., Cozzolino, M., Carini E., Di Pilla, A., Galetti, C., Ricciardi, W. & Damiani, G. 2021. Leadership styles and nurses' job satisfaction. *International journal of environmental research and public health*, 18 (4), 1-15. Viitattu 16.6.2022. <https://www.proquest.com/docview/2488249904?parentSessionId=gO%2BtHZP%2FFWv8B5H8n66tNLXsS21xCfI9DwKbgC4Ymtg%3D&pq-origsite=primo&accountid=12003>

Steelman, L. & Wolfeld, L. 2018. The manager as coach The role of feedback orientation. *Journal of business and psychology*, 33 (1), 41-53. Viitattu 26.7.2022. <https://link.springer.com/article/10.1007/s10869-016-9473-6>

Tanskanen, A. 2008. Vuokratyö väylänä vakituisen työsuhteeseen. *Työelämän tutkimus* 2/2008, 185-191. Viitattu 1.8.2022. <https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/87527/46409>

Terveyden ja hyvinvoinnin laitos 2021. Viitattu 23.5.2022. <https://thl.fi/fi/web/lapset-nuoret-ja-perheet/hyvinvointi-ja-terveys/tyon-ja-perheen-yhteensovittaminen>

Thomson, B. & Hunefeldt, L. 2021. Temporary Agency Work and Well-Being—The Mediating Role of Job Insecurity. *International journal of environmental of research and public health*, 18 (21), 1-16. Viitattu 17.8.2022. <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC8583591/>

Tilastokeskus 2013. Viitattu 24.5.2022. https://www.stat.fi/til/tyti/2013/13/tyti_2013_13_2014-04-01_kat_002_fi.html

Tilastokeskus 2021. Viitattu 24.5.2022. https://www.stat.fi/til/vaenn/2021/vaenn_2021_2021-09-30_tie_001_fi.html

Työterveyslaitos 2021. Viitattu 3.6.2022. <https://www.ttl.fi/ajankohtaista/tiedote/naisten-tyonvaihtoaikeet-ovat-kasvaneet-korona-aikana>

Työvoiman käyttötapojen ja työntekemisen muotojen muutostrendejä selvittävän ja kehittävän työryhmän loppuraportti. Työ- ja elinkeinoministeriö. 2015. Viitattu 25.5.2022. https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/74961/TEM-jul_2_2015_web_21012015.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Waldrop, J. & Derouin, A. 2019. The Coaching Experience of Advanced Practice Nurses in a National Leadership Program. *The Journal of Continuing Education in Nursing*, 50 (4), 170-175. Viitattu 14.6.2022. <https://www.proquest.com/docview/2202209012?parentSessionId=0FRy18tW4SW%2FgG0dgiDejsGAmBzButAxXZFcw9P0878%3D&pq-origsite=primo&accountid=12003>

Woldman, N., Wesselink, R., Runhaar, P. & Mulder, M. 2018. Supporting temporary agency workers' affective commitments: exploring the role of opportunities for competence development. *Human resourcedevelopmentinternational*, 21 (3), 254-275. Viitattu 20.8.2022. <https://web-s-ebshost-com.nelli.laurea.fi/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=6a9db643-5961-4ce3-8618-9aa446b47c4f%40redis>

Kuviot

Kuvio 1: Työelämäkulku (Ilmarinen 2006, 39)	29
Kuvio 2: Aineistolähtöisen sisällönanalyysin eteneminen (Tuomi & Sarajärvi 2012, 109).....	67
Kuvio 3: Tutkimustuloksista muodostetut pääluokat yläluokkineen	69
Kuvio 4: Syyt vuokratyön tekemiseen terveydenhuoltoalalla	69
Kuvio 5: Syyt vuokratyön tekemiseen terveydenhuoltoalalla	73
Kuvio 6: Välittävällä vuorovaikutuksella edistetään vuokratyön tekemistä.	76
Kuvio 7: Resilienssi vuokratyössä.....	80
Kuvio 8: Valmentavan johtamisen toimintamalli Yritys X:ssä.....	83

Taulukot

Taulukko 1: Johtamisodotuksia työelämän eri vaiheissa (Ilmarinen 2006, 44)	18
Taulukko 2: Valmentavan johtamiseen tunnistetut taidot eri tutkimuksissa vuosina 1987-2003 (Lawrence 2017, 48).....	43
Taulukko 3: Valmentavan johtamiseen tunnistetut taidot eri tutkimuksissa vuosina 2005-2007 (Lawrence 2017, 49).....	43
Taulukko 4: Valmentavan johtamiseen tunnistetut taidot eri tutkimuksissa vuosina 2008-2013 (Lawrence 2017, 50).....	44
Taulukko 5: Informantit	66
Taulukko 6: Esimerkki aineiston ryhmittelystä	68
Taulukko 7: Tutkimuksen vaiheet.....	68

Liitteet

Liite 1: Kutsu ryhmähaastatteluun (sähköposti ja Forms)	104
Liite 2: Kirjallinen suostumus ryhmähaastatteluun	105
Liite 3: Haastattelukysymyksiä	106

Liite 1: Kutsu ryhmähaastatteluun (sähköposti ja Forms)

Heil

Teen opinnäytetyötä johtamisesta vuokratyössä. Etsin henkilöitä ryhmäkeskusteluun liittyen opinnäytetyöni aiheeseen. Ryhmäkeskustelu toteutettaisiin Teamsin välityksellä ja sen kesto olisi maksimissaan kaksi tuntia. Tässä opinnäytetyössä en edusta [REDACTED] vaan toimin opinnäytetyössä tutkijana.

Ryhmäkeskusteluun valitaan 3-4 osallistujaa ja se toteutetaan tiistaina 11.10 tai keskiviikkona 12.10 klo 17.00 alkaen. Ryhmäkeskustelu toteutetaan virtuaalisesti, joten osallistujalla tulisi olla käytettävissä oma tietokone ja Teams-sovellus.

Jos kiinnostuit osallistua ryhmäkeskusteluun, niin täyttäisitkö tämän [Forms-lomakkeen](#). Olen yhteydessä haastatteluun valituille puhelimitse.

Voit lähettää minulle sähköpostia [ismo.jormanainen@\[REDACTED\]](mailto:ismo.jormanainen@[REDACTED]) jos sinulla heräsi kysyttävää.

Hyvää syksyä!

Terveisin,
Ismo Jormanainen

Kutsu ryhmähaastatteluun

Heil

Opiskelen Laurea ammattikorkeakoulussa liiketalouden ylempää ammattikorkeakoulututkintoa ja teen opinnäytetyöni liittyen johtamiseen vuokratyössä. Tavoitteena on luoda valmentavan johtamisen toimintamalli jonka avulla vuokratyöntekijöiden mahdollisuudet tehdä töitä paransivat.

Tutkimuskysymykseni ovat:

- 1) Miksi terveydenhuoltoalan osaaja työskentelee vuokratyöntekijänä?
- 2) Millaisia kokemuksia työntekijöillä on johtamisesta vuokratyössä?
- 3) Miten johtamista voisi vuokratyössä kehittää jotta terveydenhuoltoalan työntekijän mahdollisuudet paransivat työskennellä vuokratyömarkkinoilla?

Sinun ei tarvitse olla perehtynyt keskustelun aiheeseen etukäteen. Oikeita ja vääriä vastauksia ei ole. Olennaista on, että keskustelumme aikana voit kertoa omista kokemuksista aiheeseen liittyen. Litteroin tallennetut haastattelut itse ja tallennan litterointitiedot tietokoneelleni tutkimuksen analysoinnin ajaksi. Analysoinnin jälkeen poistan tiedostot. Tutkimustuloksista eivät henkilöt ole yksilöllisesti tunnistettavissa.

Jos haluat osallistua, niin täyttäisitkö alla olevat yhteydet. Olen haastatteluihin valittuihin henkilöihin yhteydessä ennen haastatteluiden alkua puhelimitse.

* Pakollinen

1. Etu- ja sukunimi *

Kirjoita vastaus

2. Puhelinnumero *

Kirjoita vastaus

3. Kumpi ryhmähaastattelupäivä sopii sinulle? (jos ei väliä niin molemmat voi valita) *

tiistai 11.10.2022 (alkaa klo 17:00)

keskiviikko 12.10.2022 (alkaa klo 17:00)

Liite 2: Kirjallinen suostumus ryhmähaastatteluun

□

Tutkittavan suostumus

Tutkimuksen nimi: Valmentavan johtamisen toimintamalli vuokratyöntekijöiden työskentelyn edistämiseen

Tutkimuksen toteuttaja: Laurea Ammattikorkeakoulu liiketalouden YAMK, Opinnäytetyön tekijä: Ismo Jormanainen, [REDACTED] ja ismo.jormanainen [REDACTED]. Opinto-ohjaaja: [REDACTED]

Minua [REDACTED] on pyydetty osallistumaan yllämainittuun tutkimukseen, jonka tarkoituksena on [REDACTED] tutkia terveydenhuoltoalan vuokratyöntekijöiden kokemuksia johtamisesta vuokratyössä.

Olen saanut tiedotteen tutkimuksesta ja ymmärtänyt sen. Tiedotteesta olen saanut riittävän selvityksen tutkimuksesta, sen tarkoituksesta ja toteutuksesta, oikeuksistani sekä tutkimuksen mahdollisesti liittyvistä hyödyistä ja riskeistä. Minulla on ollut mahdollisuus esittää kysymyksiä ja olen saanut riittävän vastauksen kaikkiin tutkimusta koskeviin kysymyksiini.

Olen saanut tiedot tutkimukseen mahdollisesti liittyvästä henkilötietojen keräämisestä, käsittelystä ja luovuttamisesta ja minun on ollut mahdollista tutustua tutkimuksen tietosuojaselosteeseen.

Osallistun tutkimukseen vapaaehtoisesti. Minua ei ole painostettu eikä houkuteltu osallistumaan tutkimukseen.

Minulla on ollut riittävästi aikaa harkita osallistumistani tutkimukseen.

Ymmärrän, että osallistumiseni on vapaaehtoista ja että voin peruuttaa tämän suostumukseni koska tahansa syytä ilmoittamatta. Olen tietoinen siitä, että mikäli keskeytän tutkimuksen tai peruutan suostumukseni, minusta keskeyttämiseen ja suostumukseni peruuttamiseen mennessä kerättyjä tietoja ja näytteitä voidaan käyttää osana tutkimusaineistoa.

Allekirjoituksellani vahvistan osallistumiseni tähän tutkimukseen.

Jos tutkimukseen liittyvien henkilötietojen käsittelyperusteena on suostumus, vahvistan allekirjoituksellani suostumukseni myös henkilötietojeni käsittelyyn. Minulla on oikeus peruuttaa suostumukseni tietosuojaselosteessa kuvatulla tavalla.

_____, ____ . ____ . 2022

Allekirjoitus: _____

Nimenselvennys: _____

Liite 3: Haastattelukysymyksiä

kuka on ja mikä sai sinut työskentelemään terveydenhuollon alalla? (15 min yhteensä)

VUOKRATYÖN TEKEMINEN TERVEYDENHUOLTOALALLA (40 min)

- Miksi olette aloittaneet tekemään vuokratyötä?
- Miten vuokratyön tekeminen on muuttunut siitä, kun aloititte [REDACTED]?
- Miksi teette yhä vuokratyötä?
- Millaista vuokratyön tekeminen on?
- Minkälaisille ihmisille vuokratyö sopii? tai ei sovi?
- Miten työllistytte vuokratyössä?
 - o ottaako ehdotuksia?
 - o houkutteleeko asiakas?
 - o valitsee itse, jos valitsee niin millä kriteereillä?
- Vaikuttaako vuokratyö tehtävän sisältöön, jota käyttäjäasiakkaalle teette?
- Miten muuttaisitte vuokratyön tekemistä?
 - o itse työtä?
 - o käyttäjäyrityksen toimintaa?
 - o [REDACTED] toimintaa?
- Onko sinulla tavoitteita vuokratyössä?
- Millaista vuorovaikutusta haluaisitte vuokratyössä?
 - o onko sosiaalinen kanssakäyminen tärkeää vuokratyössä?
 - millaista kanssa käymistä toivotte vuokratyössä [REDACTED] tai käyttäjäyritykseltä?
 - o Onko työyhteisöllä sinulle merkitystä? Koetko kuuluvasi työyhteisöön?
- mitkä asiat auttavat sinua tekemään vuokratyötä? Entä mitkä asiat haittaavat/estävät tai jopa ottaa päähän vuokratyössä?
- Onko vielä jotain, jota haluaisit sanoa?

JOHTAMINEN (50 min))

- Mikä teidän mielestänne on johtamisen tarkoitus?
- Voisiko vuokratyötä tehdä mielestänne suunnitelmallisemmin, jotta se tukisi työntekijän osaamista /työkykyä/motivaatiota?
 - o millaisia keinoja siihen voisi kuulua?
- Millä tavoin saatte palautetta työstänne?
- Mitä mieltä olette vuorovaikutteisemmasta johtamisesta, jossa tavattaisiin säännöllisesti keskittyen työntekijän valikoituneisiin tarpeisiin ja tavoitteisiin?
 - o henkilökohtaista tapaamista vai ryhmätapaaminen?
 - o fyysinen vai virtuaalinen?
 - o Osaamiseen fokuoitunut vai enemmän henkiseen jaksamiseen painottuva?
 - esimerkiksi vaara- ja uhkatilanteiden yhteinen käsittely kokemusten pohjalta?
- Miten johtaminen näkyy tällä hetkellä vuokratyössä?
 - o Millaisia kokemuksia teillä on johtamisesta vuokratyössä?
 - o Millaista johtaminen on vuokratyössä?
- Millaista on sinusta hyvä johtaminen?
- Millaisia johtamisodotuksia sinulla on vuokratyössä?
 - o näkykö käyttäjäyritykselle tai [REDACTED]?
- Miten näette [REDACTED]n työnantajana?
 - o onko pelkästään alusta?
 - o onko pelkästään hallinnollinen yritys?
 - o onko jotain muuta?
- Tuleeko sinulle mieleen jotain vielä mitä haluaisit sanoa?