

Valmentavan johtamisen kehittäminen HUSin asiakkuushallinnan yksikössä

Nykytilan analyysi ja kehitysehdotusten laadinta

LAB-ammattikorkeakoulu
Laurea-ammattikorkeakoulu
Fysioterapeutti (YAMK)
2024
Erica Salin
Karoliina Sivunen

Tiivistelmä

Tekijä(t) Erica Salin ja Karoliina Sivunen	Julkaisun laji Opinnäytetyö, YAMK Sivumäärä 86	Valmistumisaika 2024
Työn nimi Valmentavan johtamisen kehittäminen HUSin asiakkuushallinnan yksikössä Analyysi nykytilasta ja kehitysehdotusten laadinta		
Tutkinto ja koulutusala Fysioterapeutti (YAMK), Tulevaisuuden johtaja sosiaali- ja terveysalalla Fysioterapeutti (YAMK), Sosiaali- ja terveysalan johtaminen		
Toimeksiantajaorganisaatio (jos opinnäytetyöllä on toimeksiantaja) HUS Helsingin yliopistollinen sairaala, asiakkuushallinnan yksikkö		
Tiivistelmä <p>Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli tuottaa tietoa HUSin asiakkuushallinnan yksikön valmentavan johtamisen nykytilasta, kehittämisen tarpeista ja esittää tietoon perustuvia kehitysehdotuksia, jotta yksikössä voidaan tulevaisuudessa käyttää valmentavan johtamisen keinoja laadukkaammin. Tarkoituksena oli kuvata, kuinka valmentava johtaminen toteutuu HUSin asiakkuushallinnan yksikössä ja kuinka kyseinen johtamistyö on henkilöstön näkökulmasta koettu.</p> <p>Opinnäytetyö toteutettiin työelämälähtöisenä tutkimuksellisenä kehittämistyönä, laadullisia menetelmiä hyödyntäen. Kehittämistyössä käytettiin puolistrukturoitua teema-haastattelua ja yhteiskehittämisen työpajaa ensisijaisina tiedonkeruumenetelminä. Haastatteluista (N=9) saatiin tietoa valmentavan johtamisen ilmenemisestä ja haasteista asiakkuushallinnan yksikössä sekä kehittämissuhteita laadukkaampaan valmentavan johtamisen toteuttamiseen. Yksikölle järjestetyssä yhteiskehittämisen työpajassa (N=8) esitettiin haastatteluista saadut tulokset ja niiden pohjalta kehitettiin konkreettisia ratkaisuja vaikuttavammalle valmentavan johtamisen toteuttamiselle. Yksikön haasteina olivat valmentavan johtamisen määrittelemättömyys, esihenkilön kiire ja ajanpuute sekä riittämätön tuki. Haasteisiin vastattiin kehittämissuhteiden kautta, kuten keskustelujen ajan lisäämisellä, henkilökohtaisilla tavoitteiden asettamisella ja valmentavan johtamisen määrittelemisellä.</p> <p>Tuloksien mukaan valmentavaa johtamista toteutetaan yksikössä osittain, mutta sen täysimääräinen hyödyntäminen jää puutteelliseksi resurssien ja käytännön esteiden vuoksi. Työpajasta koottiin yksikön käyttöön kirjallinen tuotos, joka sisältää työpajan tulokset ja kehitysehdotukset toimenpiteineen, valmentavan johtamisen laadukkaammalle toteuttamiselle. Kehitysehdotusten jalkauttaminen on asiakkuushallinnan yksikön vastuulla. Mahdollinen jatkotutkimusaihe voisi tarkastella kehitysehdotusten jalkauttamisen pitkän aikavälin onnistumista.</p>		
Asiasanat Valmentava johtaminen, HUS, esihenkilötyön kehittäminen, työyhteisön johtaminen		

Abstract

Author(s)	Type of Publication	Published
Erica Salin and Karoliina Sivunen	Thesis, UAS	2024
	Number of Pages 86	
Title of Publication		
Development of coaching management in the HUS customer relationship management unit		
Analysis of the current state and development proposals		
Degree, Field of Study		
Master of Health Care		
Organisation of the client (if the thesis work is commissioned by another party)		
HUS Helsinki University Hospital, customer relationship management unit		
Abstract		
<p>The aim of this thesis was to produce information on the current state and development needs of the coaching management of the HUS Customer Relationship Management Unit and to produce knowledge-based development proposals so that the unit can use coaching management methods with better quality in the future. The purpose was to describe how coaching management is implemented in HUS's customer relationship management unit and how this management style has been experienced from the personnel's perspective.</p> <p>The thesis was conducted as research-based development work, utilising qualitative methods. In the development work, a semi-structured theme interview and a co-development workshop were used as data collection methods. The interviews (N=9) collected information on the implementation and challenges of coaching management in the customer relationship management unit, as well as development suggestions for a higher quality implementation of coaching management. In the co-creation workshop (N=8) organised for the unit, the results of the interviews were presented and concrete solutions for more effective implementation of coaching management were developed based on them. The challenges within the unit included the lack of a clear definition of coaching management, the supervisor's sense of urgency and lack of time. The challenges were met through development ideas, such as allocating more time for discussions, setting personal goals and defining coaching leadership.</p> <p>According to the results of this thesis, coaching management is partially implemented in the unit, but full utilisation is limited by resources and practical challenges. A written workshop output, including results and development proposals for improving coaching leadership, was provided to the unit. The unit is responsible for implementing these proposals, and future research could assess their long-term success.</p>		
Keywords Coaching management, HUS, supervisor work development, management of the work community		

Sisällys

1	Johdanto.....	1
2	Kehittämistyön lähtökohdat.....	2
2.1	Nykytilan ja tarpeen kuvaus.....	2
2.2	HUSin asiakkuushallinnan yksikkö	2
2.3	Tavoite, tarkoitus ja kehittämistehtävät.....	4
3	Valmentava johtaminen	5
3.1	Historia ja määritelmä.....	5
3.2	Merkitys ja rooli	6
3.3	Valmentavan johtamisen näkökulmia	8
3.4	Työyhteisön johtaminen.....	16
4	Valmentavan johtamisen työmenetelmät	20
4.1	Keinot.....	20
4.2	Menetelmät	24
4.3	Valmentava vuorovaikutus.....	32
5	Menetelmälliset lähtökohdat ja toteutus	35
5.1	Tutkimuksellinen kehittämistyö.....	35
5.2	Tapaustutkimus.....	38
5.3	Kehittämistyön aineiston keruu.....	41
5.4	Aineiston analysointi.....	45
6	Tulokset.....	50
6.1	Teemahaastattelun tulokset.....	50
6.2	Yhteiskehittämisen tulokset	54
7	Yhteenveto yhteiskehittämisen työpajasta	60
8	Pohdinta	62
8.1	Tulosten tarkastelu	62
8.2	Eettisyys ja luotettavuus	68
8.3	Hyödynnettävyys ja jatkokehittämisideat	75
	Lähteet	78

Liite 1. Luonnos haastattelusta

Liite 2. Saatekirje haastateltaville

Liite 3. Saatekirjeen liite, suostumus tietoon perustuen

Liite 4. Tietosuojailmoitus

Liite 5. Yhteenveto yhteiskehittämisen työpajasta

1 Johdanto

Uutela (2019, 11-12) ja Sydänmaanlakka (2022) painottavat, että työmaailman nopeat muutokset ja kasvava monimutkaisuus työelämässä ovat tuoneet mukanaan uusia haasteita. Toimintaympäristöt ovat nopeatempoisia, teknologia kehittyy jatkuvasti, globalisaatio vaikuttaa ja kilpailu on kovaa. Muutoksia tapahtuu monella tasolla samanaikaisesti, mikä pakottaa muuttamaan monia työelämän keskeisiä käytäntöjä. Ali ym. (2021, 143) tutkimuksen mukaan työn muuttuessa myös johtamisen merkitys korostuu entisestään ja uudenlainen työelämäajattelu on tarpeen. Ihmiset ovat organisaatioiden tärkein voimavara ja organisaatioiden menestys riippuu suuresti työntekijöiden sitoutumisesta ja osaamisesta. Muuttuvat toimintaympäristöt ja kasvavat tulosvaatimukset edellyttävät esihenkilöiltä kykyä sopeutua sekä muuttaa toimintatapojaan ja työmenetelmiään. Esihenkilöiden rooli on muuttunut ja nykyään tarvitaan enemmän kuin pelkkää ydinosaaamista. Asiantuntijaorganisaatioissa käsitteellinen ja kontrolloiva johtamistapa ei enää ole tehokas. Työntekijöiden tarpeisiin vastaaminen ja heidän motivoimisensa edellyttää uudenlaista lähestymistapaa johtamiseen. (Uutela 2019, 11-12.)

Palveluja on jatkuvasti uudistettava järjestelmän, että toiminnan tasolla ja työntekijöiden sekä johtajien rooli on keskeinen tässä uudistamistyössä. On tärkeää tarkastella millaisella osaamisella henkilöstö ja johtajat tekevät työtä ja mitä heiltä edellytetään. (Laulainen ym. 2020, 152.) Työelämän muutosten keskellä tarvitaan esimiestyötä, jossa korostetaan osaamisen kehittämistä ja ihmisläheisyyttä. Valmentava esimiestyö vastaa näihin tarpeisiin ja se on hyvä työmenetelmä muutoksen johtamiseen sekä oppimisen ja itseohjautuvuuden kehittämiseen. (Uutela 2019, 11-12; Soback 2021.) Korostamalla näitä asioita, voidaan vaikuttaa työntekijöiden työtyytyväisyyteen, suorituskykyyn, osaamiseen, motivaatioon ja hyvinvointiin positiivisesti (Kim ym. 2013; Cox ym. 2014, 1; Soback 2021).

Tämä opinnäytetyö toteutettiin työelämälähtöisenä tutkimuksellisenä kehittämistyönä, yhteistyössä HUSin asiakkuushallinnan yksikön kanssa. Tässä opinnäytetyössä on tarkoituksenaan kuvata, kuinka valmentava johtaminen toteutuu HUSin asiakkuushallinnan yksikössä ja kuinka kyseinen johtamistyyli on henkilöstön näkökulmasta koettu. Tämän opinnäytetyön tavoitteena on tuottaa tietoa HUSin asiakkuushallinnan yksikön valmentavan johtamisen nykytilasta, kehittämistarpeista ja tuottaa tietoon perustuvia kehitysehdotuksia, jotta yksikössä voidaan tulevaisuudessa käyttää valmentavan johtamisen keinoja laadukkaammin.

2 Kehittämistyön lähtökohdat

2.1 Nykytilan ja tarpeen kuvaus

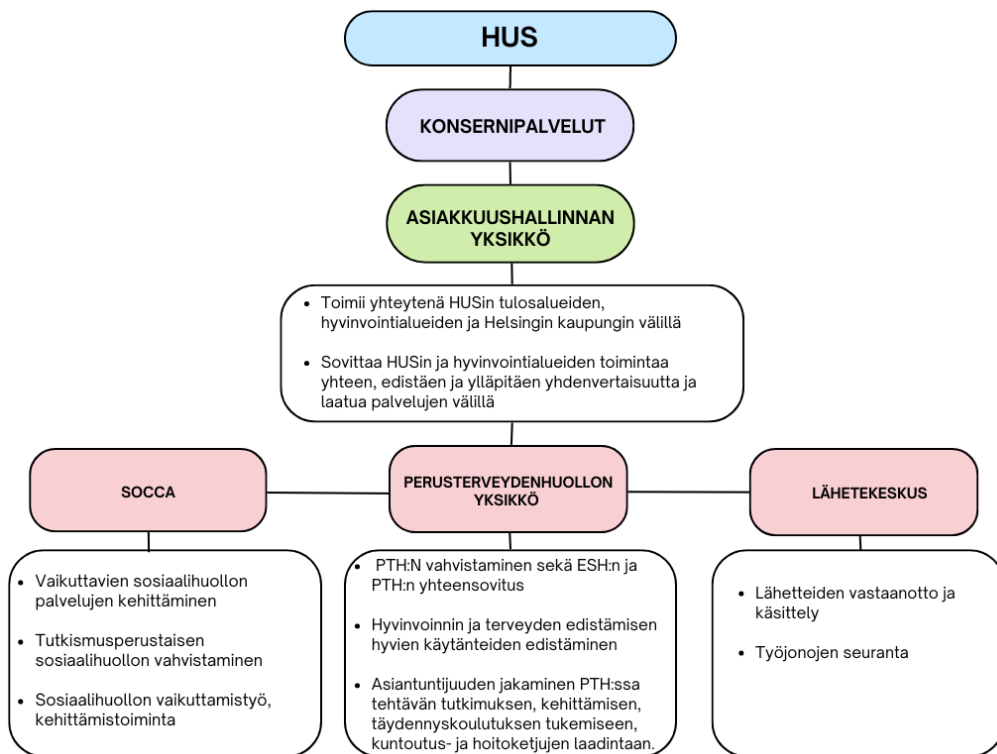
HUSin asiakkuushallinnan yksikkö on perustettu 2023 vuoden vaihteessa ja kuluneen vuoden aikana yksikössä on käytetty valmentavan johtamisen keinoja. Valmentavan johtamistyylin käytöstä ei ole kuitenkaan erikseen sovittu, eikä siihen ole saatu erillistä asianmukaista koulutusta. Opinnäytetyöstä odotetaan olevan hyötyä asiakkuushallinnan yksikön käytännön toiminnalle tarjoamalla parempi ymmärrys valmentavasta johtamisesta ja sen keinoista sekä sen laadukkaasta hyödyntämisestä tulevaisuudessa. Tiedonhankinnassa käytetään tutkittua tietoa ja muuta kirjallisuutta aiheesta sekä asiakkuushallinnan yksikössä toteutettavia puolistrukturoituja teemahaastatteluja (N=9). Haastattelujen tulokset esitetään yhteiskehittämisen työpajassa, jonka pohjalta laaditaan kehittämisehdotuksia osallistavia menetelmiä käyttäen HUSin asiakkuushallinnan yksikön työntekijöiden kanssa.

2.2 HUSin asiakkuushallinnan yksikkö

HUS-yhtymän asiakkuushallinnan yksikkö on perustettu vuoden 2023 vaihteessa palveluiden jatkuvuuden ja paremman hallittavuuden edistämiseksi sekä johtamaan hyvinvointialueyhteistyötä. Asiakkuushallinnan yksikön tehtävänä on toimia tiiviissä yhteistyössä Helsingin kaupungin ja Uudenmaan hyvinvointialueiden sekä Etelä-Suomen yhteistyöalueiden hyvinvointialueiden kanssa. Asiakkuushallinnan yksikkö toimii myös yhteytenä HUS-yhtymän palvelutuotannosta vastaavien tulosyksiköiden, Helsingin kaupungin ja hyvinvointialueiden kanssa. Tavoitteena yhteistyölle on parantaa palveluketjujen ja -kokonaisuuksien yhteensovittamista ja sujuvuutta. (HUS-yhtymä 2023, 12.) HUS-yhtymän asiakkuushallinnan yksikkö kuuluu HUS organisaation konsernipalveluiden alle (HUS 2024).

Asiakkuushallinnan yksikkö toimii osana palvelutuotannon muutoksien neuvottelussa ja koordinoi yhteistyöalueen laajuista yhteistyötä. Yksikkö koordinoi alueiden palvelujen yhteensovittamista sekä vastaa yhdyspintatyöstä. Lisäksi yksikön tehtävänä on tukea yhtiöiden palveluketjujen kehittymistä muiden toimijoiden kanssa. Asiakkuushallinnan yksikkö koordinoi myös yhteisesti sovittujen mittareiden ja tietopohjan tarjoamista Helsingin kaupungille ja hyvinvointialueille. Lisäksi yksikkö seuraa palveluiden toteutumista ja käy dialogia yhteistyökumppaneiden kanssa sekä huolehtii HUSin tarjoavan Uudenmaan asukkailla käytettävissä olevien resurssien puitteissa laadukkaat ja yhdenvertaiset erikoissairaanhoidon palvelut. (HUS 2024.) Tavoitteena on Uudellamaalla jakaa tietoa hyvistä käytännöistä sekä löytää sujuvat palvelupolut perusterveydenhuollon ja erikoissairaanhoidon välille. Asiakkuushallinnan yksiköllä tavoitellaan parempaa palvelujen laatua ja yhdenvertaisuutta. Yksikköön kuuluvat Uudenmaan sosiaalialan osaamiskeskus Socca sekä HUSin lähetekeskus

ja perusterveydenhuollon yksikkö. (Pihlava 2023.) Kuviossa 1. esitetään asiakkuushallinnan yksikön sijoittuminen HUS organisaatiossa.



Kuvio 1. Asiakkuushallinnan yksikön sijoittuminen HUS organisaatiossa

HUSin perusterveydenhuollon yksikköön kuuluu kolme tiimiä, jotka ovat Integraatio ja kehittäminen (INKE), Yleislääketieteen ammatillinen jatkokoulutus (YLE) ja Hyvinvoinnin ja terveyden edistäminen (HYTE). HUSin perusterveydenhuollon yksikkö edistää erikoissairaanhoidon ja perusterveydenhuollon yhteistyötä, tehtävänäään tunnistaa yhteistyökumppaneiden tarpeita ja pitää esillä perusterveydenhuollon näkökulmaa. Perusterveydenhuollon yksikkö toteuttaa ja koordinoi HUSin hyvinvoinnin ja terveyden edistämisen työtä alueellisesti ja erikoissairaanhoidon sisällä sekä ylläpitää ja rakentaa moniammatillisia verkostoja. Yksikkö koordinoi yliopiston kanssa yhteistyössä ammatillista jatkokoulutusta, jonka lisäksi osallistuu digitaalisten palveluiden asiakaslähtöiseen edistämiseen.

HUSin lähetekekus vastaanottaa ja lajittelee kaikki HUSin sisäiset ja elektiiviset läheteet läheteitä käsitteleviin toimipisteisiin. Lähetekekus vastaanottaa sähköisiä ja paperisia läheteitä sekä seuraa läheteiden työjonoa. Lähetekekus noudattaa lähetyryhmän asettamaa tavoitetyöaikaa, jonka mukaan lajittelu tapahtuu alle yhdessä vuorokaudessa ja kokonaiskäsittelyaika alle neljässä vuorokaudessa.

Socca, eli Uudenmaan sosiaalialan osaamiskeskus on HUSin, Uudenmaan hyvinvointialueiden, Helsingin kaupungin ja Helsingin yliopiston yhteinen verkosto-organisaatio. Socca:n

toiminta perustuu lakiin (1230/2001) ja asetukseen (1411/2001) sosiaalialan osaamiskeskustoiminnasta ja sopimukseen, joka on laadittu omistajatahojen välillä. Socca:n tehtävänä on kehittää ja välittää eteenpäin sosiaalialan asiantuntijuutta ja osaamista sekä toteuttaa kehittämis-, tutkimus- ja kokeilutoimintaa. Organisaatio kehittää peruspalveluita ja erityis- ja asiantuntijapalveluja, jotka vaativat erityisosaamista. Lisäksi Socca turvaa käytännön työn ja koulutuksen monimuotoista yhteyttä ja ylläpitää yhteistyötä alueellisten asiantuntija- ja erityispalveluiden tuottamiseksi. (HUS 2024.)

Asiakkuushallinnan yksikön tavoitteena vuodelle 2024 on yhteistyöalueiden sopimuksen valmistuminen ja hyväksyminen sekä alueellisen tietopohjan raportointikäyttöliittymän ensimmäisen version käyttöönotto. Tavoitteisiin sisältyy erillissopimusten päivitys ja toimintatapojen vakiointi sekä ruotsinkielisiin palveluihin liittyvän monialaisen oppimisyksikkö-os-hankkeen käynnistäminen ja työskentelyraamien luominen. Duodecimin palveluketjupäivitys ja uusien palveluketjujen laatiminen etenemissuunnitelman mukaisesti, jotka ovat segmenttiryhmässä sovittu. Lisäksi tavoitteisiin lukeutuu eri asiakassegmenttien palvelujen edistämistä ja vaikuttavuusmittareiden käyttöönottoa sekä eri yhteistyökumppaneiden yksiköiden yhteistyön edistämistä. (HUS 2024.)

2.3 Tavoite, tarkoitus ja kehittämistehtävät

Opinnäytetyön tavoitteena on tuottaa tietoa HUSin asiakkuushallinnan yksikön valmentavan johtamisen nykytilasta, kehittämisen tarpeista ja tuottaa tietoon perustuvia kehitysehdotuksia, jotta yksikössä voidaan tulevaisuudessa käyttää valmentavan johtamisen keinoja laadukkaammin. Tarkoituksena on kuvata, kuinka valmentava johtaminen toteutuu HUSin asiakkuushallinnan yksikössä ja kuinka kyseinen johtamistyyli on henkilöstön näkökulmasta koettu.

Kehittämistehtävät:

1. Analysoida miten valmentava johtaminen ilmenee asiakkuushallinnan yksikön toiminnassa.
2. Tunnistaa ja arvioida henkilöstön kokemusten pohjalta ne haasteet, jotka estävät valmentavan johtamistyylin täysimääräisen hyödyntämisen.
3. Tutkia ja kehittää keinoja, joilla valmentavaa johtamista voidaan tulevaisuudessa toteuttaa laadukkaammin ja lisätä sen vaikuttavuutta henkilöstön näkökulmasta.

3 Valmentava johtaminen

3.1 Historia ja määritelmä

Ristikankaan & Ristikankaan (2019, 21) mukaan valmennuksen (coaching) historia ylettyy aina antiikin filosofeihin asti, jolloin kysymysten esittämisen taitoa pidettiin arvokkaana. Johtamiseen coaching on tullut 1950-luvulta urheilumaailmasta, vaikuttaen valmentavan johtamisen mentaliteettiin. Valmentava johtajuus on tullut käyttöön 1980-luvulla, mutta sen varsinainen läpimurron voidaan nähdä tapahtuneen 1990-luvulla (Ristikangas & Ristikangas 2019, 21). Valmentavan johtamisen suosio on kasvanut tuosta ajasta lähtien ja se on edelleen merkittävä johtamismenetelmä. Valmentaminen liittyy vahvasti oppimisteorioihin organisaatiossa, teorit pyrkivät selvittämään, miten osaamista voidaan kehittää organisaation eri tasoilla ja laajuuksilla. Coaching perustuukin valmentajan ja valmennettavan tiiviiseen yhteistyöhön ja valmennettavan voimavarojen löytämiseen. Coaching teki tärkeän läpimurtonsa vuonna 1990, kun se alettiin nähdä asiana, jolla voi saavuttaa organisaatiomuutoksia. (Ristikangas & Ristikangas 2019, 21.) Tällä hetkellä coaching-ajattelulla on vahva asema ja nykyaikaista valmentavaa johtamista pidetään yhtenä olennaisimmista johtamismalleista (Kim ym. 2013). Nykyään voidaan ajatella, että eletään valmentavan johtamisen ja coachingin kulta-aikaa. (Passmore & Fillery-Travis 2011, 2–5, 15).

Valmentavalla johtajuudella tarkoitetaan tapaa olla, vaikuttaa muihin ja tulla vaikutetuksi. Valmentava johtajuustyö on tavoitteellista, arvostavaa ja osallistavaa yhteistyötä, missä tavoitetta edistääkseen hyödynnetään yksilön ja tiimin potentiaalia. Valmentava johtaminen pohjautuu luottamukseen, kuuluu kaikille ja edistää psykologista turvallisuutta. (Ristikangas & Ristikangas 2019, 12.) Valmentava johtajuus onkin ennen kaikkea työmenetelmä tehokkaaseen johtamiseen muuttuvassa työelämässä ja johtamisympäristössä. Valmentava johtajuus on johtamisinnovaatio, jonka omaksumisen väistämättömyys syntyy tarpeesta sopeutua entistä paremmin muuttuvan toimintaympäristön olosuhteisiin. Johtajuutta kuvataan kokonaisvaltaiseksi vuorovaikutussuhteeksi esihenkilön ja henkilöstön välillä, jossa erillisten teknikoiden ja menetelmien sijaan on tärkeämpää toimia yhdessä pitkäjänteisesti kunnioittaen toinen toistaan. (Soback 2021.)

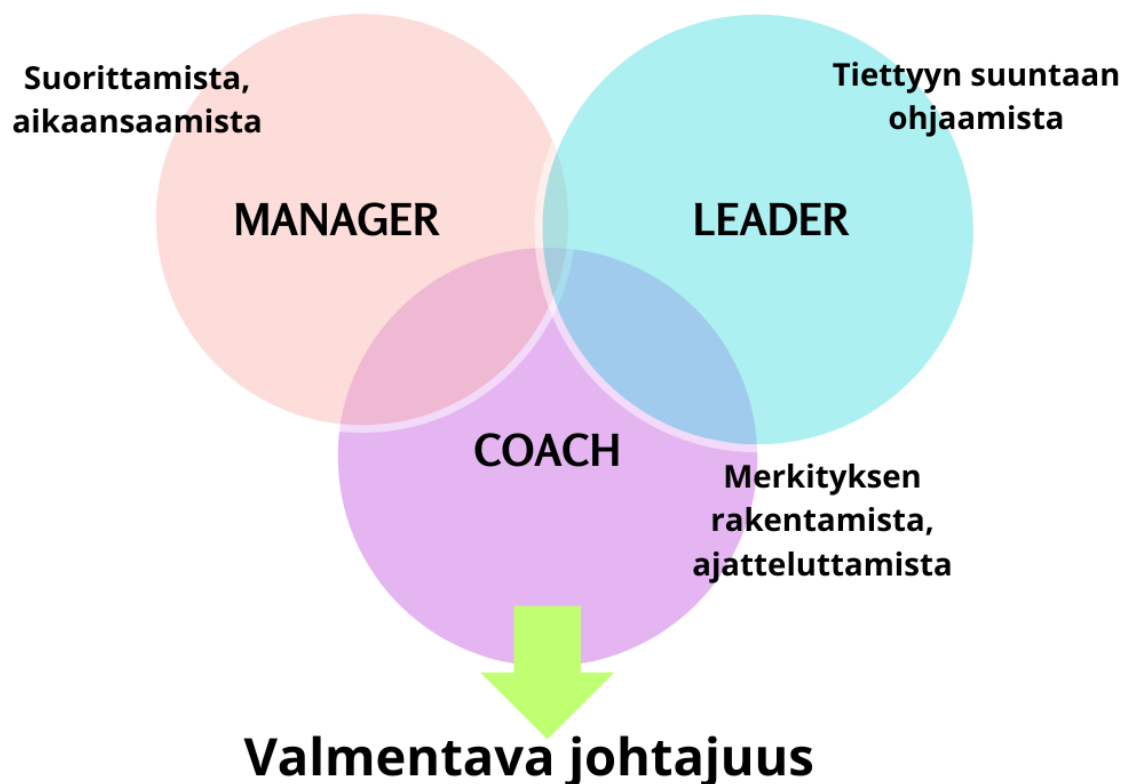
Valmentavalle johtamiselle ei ole yhtä oikeaa määritelmää. Yhdistävinä elementteinä valmentavan johtamisen määritelmässä ovat toimintatavat, jotka arvostavat yksilöitä, ovat eettisesti kestäviä sekä pohjautuvat oppimiskykyyn ja potentiaaliin. Johtajan ominaispiirteisiin kuuluu aitous, joustavuus ja persoonallisuus. (Carlsson & Forssell 2017, 25.) Viitala (2015, 149-151) puolestaan kuvaa johtamisen eri ulottuvuuksia, painottaen johtajuuden selkeän määrittelyn merkitystä johtamisen tehokkuuden ja työntekijöiden sitoutumisen kannalta.

3.2 Merkitys ja rooli

Johtaminen ja johtajuus on merkinnyt aina monia eri asioita. Johtamisella tarkoitetaan yleensä niitä tyylejä, joilla johtajuus esiintyy sekä niitä konkreettisia toimenpiteitä ja asennetta, joilla vaikutetaan toisiin ja ohjataan heitä. Prosessimaisuus, valta ja ihmisiin vaikuttaminen, ilmentyminen ryhmäkontekstissa, tavoitteiden saavuttaminen, johtajuuteen kasvaminen ja kehittyminen, halu johtaa ja vastuu on johtajuuteen kuuluvia erilaisia piirteitä. (Ristikangas & Ristikangas 2019, 28.) Lisäksi jokaisella työntekijällä on oma käsityksensä siitä, millaista on hyvä johtajuus ja mikä on johtajuuden merkitys, kun samalla jokaisella yksilöllä on omat tarpeensa ja odotuksensa johtajuuden suhteen työyhteisössä. Työyhteisö on monimutkainen kokonaisuus, jossa eri näkökulmat ja tarpeet ovat kietoutuneet yhteen, eikä sitä voi johtaa yksinkertaisella tai mekaanisella tavalla. Valmentava johtaja toimii tämän monimuotoisen haasteen keskellä pyrkien tasapainottamaan ja sovittamaan yhteen erilaisia tarpeita, tavoitteita ja merkityksiä. Hän pyrkii muokkaamaan vuorovaikutustaan vastaamaan ympäristöönsä ja erilaisiin tilanteisiin sekä tarpeisiin. (Toikka & Vähätiitto 2019.)

Esihenkilön rooli kuvaa paikkaa organisaatiossa, vastuualuetta ja keitä henkilöitä hänen on tarkoitus ohjata sekä johtaa. Johtajalla on organisaation määrittelemät arvot, jotka ohjaavat tavoitteita, raportointi- ja tulosvastuita. Johtajan asema ja rooli ei yksistään riitä motivoimaan työntekijöitä tekemään työtä laadukkaasti ja vastuullisesti. Esihenkilön työssä onnistuminen vaatii itsensä omatuntemusta, itsensä johtamista, kykyä pysähtyä ja vuorovaikutustaitoja. (Ristikangas & Grünbaum 2013.) Johtajuus voi kuitenkin ilmetä monin eri tavoin. Se voi olla luonnollista ja osa normaalia toimintatapaa, jolloin henkilö ottaa johtajuuden luontaisesti. Toisaalta johtajuus voi olla myös muodollista, esimerkiksi annettua johtajaposition kautta, mutta pelkkä asema ei takaa johtajuutta alaisten silmissä. Annettu johtajuus muuttuu ansaituksi tekojen ja päätösten kautta. Johtajuutta voi myös ansaita ajan kuluessa ryhmäkulttuurin arvostamisen ja luottamuksen kasvun kautta. Johtajuutta voi oppia tekemällä ja kokemuksen kautta, ja tämä oppiminen perustuu johtajuuden harjoittamiseen ja kehittämiseen päämäärätietoisesti tavoitteen saavuttamiseksi. (Ristikangas & Ristikangas 2019, 28–31.)

Valmentavan johtamisen ydinroolit koostuvat Ristikankaan & Ristikankaan (2019, 38–40) mukaan managerin, leaderin ja coachin rooleista, jotka sulautuvat toisiinsa ja niiden tehtävät sekoittuvat keskenään arjessa (Kuvio 2).



Kuvio 2. Valmentavan johtamisen ydinroolit (mukailtu Ristikangas & Grünbaum 2013)

Managerin tehtäviin kuuluu strategian sekä toimintasuunnitelman toteuttaminen, päätösten tekeminen, työn suunnittelu ja ohjaus, tehtävien delegointi, resurssien varmistaminen, rekrytointi, työsuhteasioiden hoitaminen, raportointi, budjetointi, prosessien kehittäminen, valvonta ja mittareiden seuranta. (Yukl 2013). Leaderin vastuulla on suunnan näyttäminen, kokonaisuuksien hahmottaminen, esimerkkinä toimiminen, osallistaminen, ilmapiirin edistäminen, ongelmatilanteiden ratkaisu, epäkohtiin puuttuminen, tulevaisuuden suunnittelu ja viestintä, kuten tiedon jakaminen, keskustelu ja pohdinta. Coachin tehtäviin kuuluu läsnäolo, oivalluttaminen, kysymysten esittäminen, kuuntelu, tavoitteiden asettaminen yhdessä, päämäärien saavuttamisen mahdollistaminen, toisten tukeminen, valmentaminen, innostaminen, ryhmäytymisen edistäminen, potentiaalın näkeminen sekä haastaminen. (Whitmore, 2009, 9-19; Ristikankangas & Ristikankangas 2019, 38–40; Northouse 2022.) Carlssonin ja Forssellin (2017, 39–41) mukaan manager-, leader- ja coach-roolit mukautuvat tilanteen mukaan ja riippuvat siitä, käsitelläänkö yksilöön vai organisaatioon liittyviä asioita. Esihenkilön on tärkeää kehittää itsessään kaikkia näitä kolmea roolia, ja niiden toiminnan tulisi pohjautua johtajan omiin arvoihin ja vahvuuksiin. Näin roolit mukautuisivat luontevasti ja aidosti esihenkilön persoonallisuuteen.

Carlssonin ja Forssellin (2017, 50–52) mukaan valmennuksen ja coachingin välinen ero on häilyvä, mutta niillä on tiettyjä eroavaisuuksia toisistaan. Valmennuksessa valmentaja nähdään asiantuntijana, joka käyttää kokemustaan ja tietoaan tukiessaan, opettaessaan ja kannustaessaan valmennettavaa. Valmennuksen pääasiallinen tarkoitus on antaa tietoa ja konsultoida valmennettavaa siten, että toimintatavat kehittyisivät tiettyyn teemaan keskittyen. Coaching roolissa esihenkilö on myös alansa asiantuntija. Coaching painottuu sparraukseen, dialogin luontevaan johtamiseen ja oivalluttamisen tekniikkaan siten, että valmennettavan oma ajattelu vahvistuu. Coachattava eli valmennettava on kaiken toiminnan keskiössä. Coachin on toimittava valmennettavan lähtökohdista, antaen mahdollisuuden yksilölle asettaa itse omat tavoitteensa, joita kohti päästään ajatusprosesseja tehostamalla. (Carlsson & Forssell 2017, 52-54.)

Coachingissa lisätään vastuun ottamista ja työn tehokkuutta oman oivaltamisen kautta oppien. Se on hyvä väline motivaation ja vastuun ottamisen lisäämiseksi, tulevaisuuden tavoitteiden laatimisessa ja niihin pääsemisessä sekä omassa työroolissa ja itsensä johtamisen kehittymisessä. Coachingia on käytetty alun perin yksilötasolla, mutta menetelmää voi käyttää myös ryhmässä. Coaching-tekniikka hankaloituu ryhmän ollessa suuri, jolloin toiminta muuttuu luontevammin valmennusmaiseksi. Valmennus on kehitysmenetelmänä hyvä tilanteessa, kun halutaan omaan toimintaan sovellettavia työkaluja, halutaan tietoa muutoksen johtamisesta tai jalostaa tiettyyn tilanteeseen liittyviä taitoja. (Carlsson & Forssell 2017, 52-54.)

3.3 Valmentavan johtamisen näkökulmia

Organisaation näkökulma

Valmentava johtaminen edellyttää valmentavaa kulttuuria. Jotta valmentava kulttuuri saavutetaan, pitäisi organisaatiossa kiinnittää huomiota eri osa-alueisiin, kuten toimintatapoihin, osaamisen kehittämiseen, vuorovaikutussuhteisiin ja niiden vahvistamiseen sekä korostaa yhteistyötä yksilösuoritusten sijaan. Lisäksi valmentavan johtamisen kulttuuri pitäisi nähdä olennaisena osana organisaation strategiaa ja tapaa toimia. Lähestymistapa edellyttää, että organisaatio sitoutuu valmentavaan johtamiseen ja integroi sen osaksi pitkän aikavälin tavoitteita ja visiota. Tämä tarkoittaa, että organisaatio asettaa valmentamisen ja sen kehittämisen keskeiseksi osaksi strategisia päämääriään ja visiotaan. Valmentavan johtamisen kulttuurin määrittäminen strategiassa on olennaista kohti tehokkaampaa ja ihmiskeskeisempää johtamista. Se edistää avoimuutta, luottamusta ja yhteistyötä organisaatiossa, mikä puolestaan johtaa parempaan suorituskykyyn ja tuloksiin. Lisäksi se auttaa organisaatiota vastaamaan paremmin muuttuvaan toimintaympäristön ja asiakkaiden tarpeisiin sekä parantamaan työntekijöiden sitoutumista ja hyvinvointia. Tämän seurauksena

organisaatio voi saavuttaa kestävästä kilpailuetua ja menestyä pitkällä aikavälillä. (Ristikangas & Ristikangas 2019, 266-268; Islam ym. 2022.)

Tutkimuksien mukaan johdon pitäisi toimia aktiivisesti valmentavan johtamiskulttuurin luomiseksi. Kulttuurin luominen vaatii esihenkilöiltä heidän itsensä kouluttamista valmennuksen perusteisiin sekä oppien soveltamista käytäntöön. Olennaista on, että ylin johto ei ainoastaan osoita tehokasta valmennustapaa ja -taitoja, vaan heidän pitäisi aktiivisesti edistää valmentavaa johtamistyyliä organisaation toimintatapana. Organisaatiokulttuurin muuttaminen vaatii kehittyviä tavoitteita muutosjohtamisessa, ainoastaan halukkuus valmentavaan johtamiseen ei yksin riitä. Kulttuurin kehittäminen vaatii johdon pitkäjänteistä sitoutumista ja järjestelmällistä toimintaa pitkällä ajanjaksolla, erityisesti tämä koskee organisaation arvojen yhtenäistämistä. Arvojen olisi hyvä näkyä jokapäiväisissä tilanteissa, sillä arvot muuttuvat hitaasti. (Milner ym. 2020.)

Lisäksi valmentavan johtamiskulttuurin keskeiseksi edellytykseksi luetaan oppivan organisaatiokulttuurin sisäistämisen, sen perustamisen ja viemisen käytäntöön. Oppiva organisaatio on organisaatio, joka tukee henkilöstönsä osaamista, oppimista sekä muuttaa ja kehittää itseään. Kuitenkaan oppivan organisaation käyttöönotto ei riitä pelkästään tukemaan valmentavaan johtamistapaan siirtymistä. Valmentava johtaminen pitäisi olla organisaation strateginen painopiste, joka ohjaa päätöksiä ja toimintaa. (Viitala 2007, 92.) Henkilöstö on saatava mukaan organisaatiokulttuurin muutokseen, sillä työntekijöillä on taipumus muuttaa strategiset suunnitelmat, jos ne on laadittu ajattelematta organisaatiokulttuuria (Ristikangas & Ristikangas 2019, 24).

Lähtökohtaisesti valmentavan johtamisen kulttuurin luomisen onnistumiseksi ei riitä pelkkä johtajan osaaminen tai työntekijöiden osallistuminen, vaan siihen vaaditaan koko organisaation panosta. Jotta valmentavaa johtamista voidaan toteuttaa organisaatiossa, tarvitaan sille riittävät olosuhteet. Näitä olosuhteisiin liittyviä tekijöitä ovat johtamisrakenteet, jotka tekevät valmentavan johtamisen toteuttamisen mahdolliseksi ja johtamisosaamisen kehittämisen mahdollisuudet esimerkiksi koulutuksin. (TTL b.) Ladyshevnsky (2010) toteaa, että organisaation johdolla ja sitä kehittäville toimitsijoilla on oltava selkeä käsitys siitä, millaista koulutusta ja ohjausta tai tukea valmennusta käyttävät operatiivisen tason esihenkilöt tarvitsevat menestyäkseen valmentavina johtajina. Milner ym. (2018) suosittelevat, että valmentavan johtamisen koulutusten täytyy olla yksilöllisiä ja niiden tulisi tukea organisaation sekä esihenkilön omia tarpeita, yleismaallisten koulutusten sijaan. Koulutuksissa pitäisi keskittyä valmennustaitojen kehittämiseen, tarjota tietoa mitä hyötyä ja haasteita valmentava johtaminen voi tuoda sekä tuottaa tietoa siitä, milloin valmentava johtaminen on toimivaa ja missä tilanteissa sitä ei pitäisi käyttää.

Koulutuksen järjestäminen olisi hyödyllistä suoraan työpaikalla. Työpaikalla järjestettävässä koulutuksessa voidaan hyödyntää esimerkiksi työssä oppimista tai työpajatyöskentelyä, jotta valmentavan johtamisen koulutuksen opit siirtyisivät suoraan tehokkaaseen käyttöön, operatiiviseen toimintaan työpaikalle. Lisäksi on suositeltavaa, että valmentavaa johtamista käyttävällä esihenkilöllä olisi jatkuva tuki johtamiseen ja sen menetelmiin. Ylempi johto ja organisaatio voi tarjota vertaistukea, mentorointia ja valmennuksen ohjausta. (Milner ym. 2018.) Valmennuskulttuurin luomiseksi sekä sen onnistumiseksi tarvitaan organisaation uudistamisen prosessissa järjestelmällisyyttä ja pitkäjänteisyyttä. Jokaista organisaation tasoa on vastuullistettava ja osallistettava käytäntöjen sekä johtamisen rakenteiden muokkaamiseen. Vuorovaikutus ja viestintä ovat keskeisiä niin organisaation kuin yksilön puolelta valmentavan johtamisen onnistumiseksi. (TTL b; Milner ym. 2018.)

Esihenkilön näkökulma

Esihenkilönä tapahtuva valmentaminen poikkeaa huomattavasti muista valmentamisen näkökulmista, johtuen esihenkilön asemasta organisaatiossa. Valmentamisessa on otettava huomioon tietyt lähtökohdat, jotka liittyvät esihenkilön rooliin ja vastuisiin organisaatiossa. (Cox ym. 2014, 14.) Kuviossa 3. on esitetty esihenkilöosaamisen kokonaisuus.



Kuvio 3. Esihenkilön osaaminen (mukailtu Työturvallisuuskeskus 2023)

Lähtökohtaisesti esihenkilön tehtävä on ohjata työntekijöitä tiedostamaan perustehtävänsä ja ymmärtämään organisaation yhteiset päämäärät (Carlsson & Forssel 2017, 13-14; Viitala 2021,53). Sinkkonen & Lehto (2022, 94) ja Uutela (2019,143) kuvaavat esihenkilöä oppimisen mahdollistajaksi ja työpäivien sujuvuuden huolehtijaksi, rakentavan palautteen antajaksi, työhyvinvoinnin vahvistajaksi, yhteisöllisyyden ja vuorovaikutuksen edistäjäksi sekä luottamussuhteiden rakentajaksi. Kuitenkin valmentavan johtamisen käyttöön voivat vaikuttaa uskomukset ja erilaiset teoreettiset ajattelutavat.

Ladyshewsky (2010) tuo ilmi tutkimuksessaan, että inkrementaalisen teoriaan uskovat, voivat olla rohkeampia kokeilemaan ja käyttämään valmentavaa johtamistyyliä. Teoriassa ajatellaan, että työntekijöiden henkilökohtaiset ominaisuudet ovat muokattavissa ja niitä voi kehittää, joka voi kannustaa valmentavaan työotteeseen. Uutela (2019, 22) mukaan valmentavan johtamisen onnistumisen toteutumiseen vaikuttaa johtajan oma asennoituminen valmentavaan johtamistyyliin. Työterveyslaitos (TTL b) mainitsee, että valmentavan johtamisen onnistumisen edellytyksiin ja olosuhteisiin liittyviä tekijöitä ovat keskittymisen mahdollistaminen oleellisiin asioihin sekä riittävien resurssien ja työntekijöiden takaaminen.

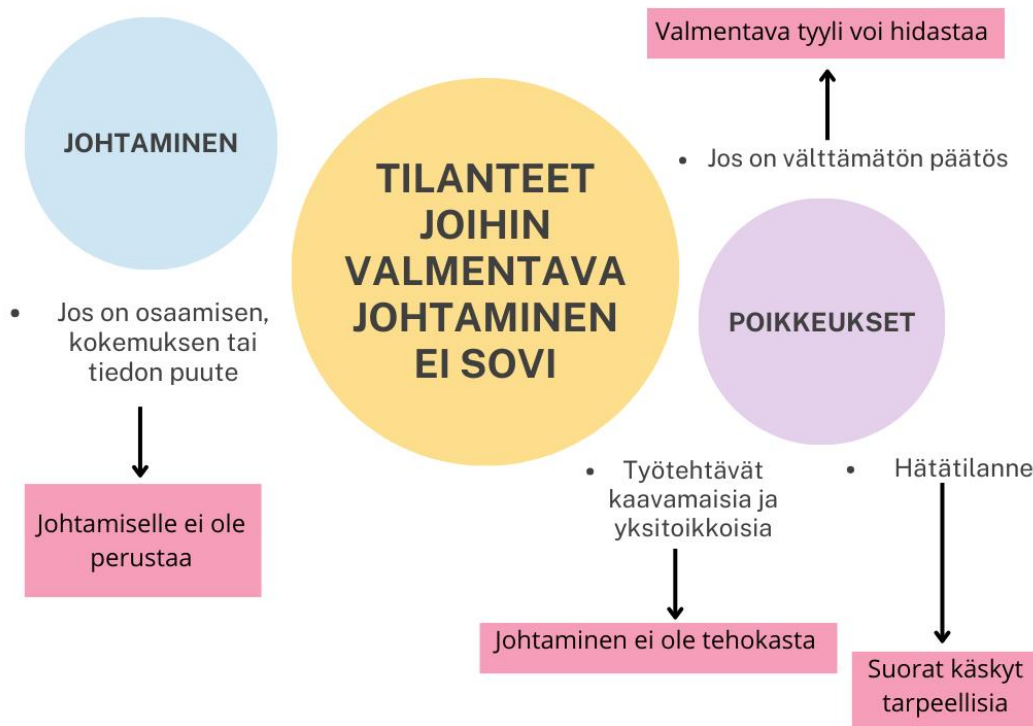
Tunneälyllä voidaan edistää valmentavan johtamisen onnistumisen edellytyksiä. Valmentaminen on psykologista ja vuorovaikutteista, jossa tunteiden merkitys ja niiden hyödyntäminen on tärkeää oppimisen sekä kehittymisen kannalta. Esihenkilöt, jotka omaavat itsetuntemuksen, itsesäätelyn, sosiaalisen tietoisuuden sekä hyvät keskustelutaidot, ovat paljastuneet suorittajiksi, jotka kykenevät hyödyntämään näitä taitoja muiden suorituskyvyn parantamiseksi. Lisäksi johtajat, jotka ovat merkittävästi tunneälykkäämpiä, ovat suuremmalla todennäköisyydellä tietoisia motiiveistaan ja pystyvät paremmin samaistumaan muiden motiiveihin. Myös sosiaalisten suhteiden rakentaminen on usein näillä johtajilla myönteisempää, mikä vaikuttaa hyvällä tavalla organisaation ja tiimin suoritukseen. (Ladyshewsky 2010.)

Valmentavan johtajan ydinosaamiseen kuuluu hyvät vuorovaikutustaidot, jotka sisältävät taidon kuunnella, taidon osata esittää kysymyksiä ja kyvyn antaa sekä ottaa palautetta vastaan. Valmentajan johtajan ydinosaamiseen kuuluu odotuksien asettaminen, kunnioitus ja taito asettua toisten asemaan. Lisäksi valmentajan johtajan ydinosaamiseksi nimetään osallistamisen taito, hyvät analysointi- ja havainnointitaidot sekä päämäärätietoisuus. (Ristikangas & Ristikangas 2019, 26.) Työterveyslaitos kiteyttää valmentavan johtamisen taidot kiinnostukseen työntekijöiden menestykseen ja kehittymiseen, tehokkaaseen kuunteluun, kysymysten avulla erilaisten näkökulmien esiin tuomiseen, työntekijöiden vahvuuksien korostamiseen ja rohkaisemiseen sekä avoimen ja arvostavan ilmapiirin luomiseen, jossa jokainen työntekijä kokee olevansa hyväksytty yksilönä (TTL b).

Uutelan (2019, 44) mukaan valmentava johtaja huolehtii työn sujumisesta sekä mahdollistaa työssä oppimista rakentavan ja oppimista edistävän palautteen antamisen kautta. Valmentaja johtaja edistää vuorovaikutusta ja yhteisöllisyyttä sekä vahvistaa työhyvinvointiin liittyviä voimavaroja. Lisäksi luottamuksen edistäminen ja työntekijöiden tuntemuksien näkemiseen panostaminen liittyy valmentavaan johtamiseen. McCarthy & Milner (2013, 774-775) mukaan esihenkilön tulisi olla tunneälykäs, aito, luottamusta herättävä, osallistava, arvostava ja pohdiskeleva. Aitous tarkoittaa, että esihenkilö toimii aidosti ja rehellisesti, ollen avoin sekä läpinäkyvä työntekijöilleen. Tunneälykyys viittaa kykyyn hallita ja ymmärtää omia tunteitaan sekä tunnistaa ja vastata muiden tunteisiin ja tarpeisiin. Luottamusta rakentava lähestymistapa edistää työntekijöiden luottamusta esihenkilöön ja organisaatioon. Arvostava olemus ilmenee niin, että esihenkilö arvostaa jokaisen työntekijän yksilöllistä panosta ja näkee heidän vahvuutensa. Osallistava johtaminen tarkoittaa työntekijöiden kuuntelemista ja heidän osallistamistaan päätöksentekoon sekä työyhteisön toimintaan. Pohdiskeleva lähestymistapa puolestaan kannustaa esihenkilöä ja työyhteisöä pohtimaan ja analysoimaan omia toimintatapojaan sekä etsimään jatkuvasti kehitysmahdollisuuksia. Yhdessä nämä ominaisuudet luovat pohjan tehokkaalle ja inhimilliselle johtamiselle.

Keskeistä valmentavassa johtajuudessa on myötätunto, joka koostuu tasapainoisesta välittämisestä ja hyväksymisestä. Myötätunto ilmenee aitona kiinnostuksena työntekijän kehitystä kohtaan ja halusta auttaa häntä löytämään oma potentiaalinsa, hyväksyen samalla yksilön sellaisena kuin hän on. Ihmiset tulisi nähdä jatkuvasti kehittyvinä yksilönä, joilla on vahvuuksia ja heikkouksia. Lisäksi myötätunto merkitsee ihmisläheistä ja yksilöllistä tapaa kohdata henkilöt ja heidän ainutlaatuinen tilanteensa. (Soback 2021.) Ristikangas & Ristikangas (2019, 101–102) korostavat, että kaikissa ihmisissä on potentiaalia ja valmentavaa johtamistyyliä käyttävä johtaja pystyy arjessa näkemään ja hyödyntämään tämän potentiaalini. Ilman uskoa potentiaaliin ei voi toimia valmentajana eikä tarjota mahdollisuuksia kehittymiseen. Potentiaalini uskomini antaa myös valmentajalle motivaatiota ja se sitouttaa valmentamisprosessiin.

Valmentavaa johtamista ei suositella tilanteissa, joissa johdettavalla ei ole tarvittavia perustaitoja, on puutteita tiedoissa, on olemassa yksi oikea ratkaisu tai on kyseessä hätätilanne (TTL a). Soback (2021) avaa teoksessaan tarkemmin tilanteita, joihin valmentava johtaminen ei sovi (Kuvio 4).



Kuvio 4. Valmentavan johtamisen haasteet (mukailtu Soback 2021)

Näitä tilanteita ovat ne, joissa johdettavalla ei ole tarvittavaa osaamista tai kokemusta suoriutua tehtävästään. Tällaisissa tapauksissa valmentavan johtamisen perustaa ei ole ja on parempi harkita koulutuksen tarjoamista tai tehtävien uudelleenjärjestelyä. Samoin, jos kyse on pelkästään tiedon puutteesta ja on olemassa yksi oikea ratkaisu, on parempi jakaa tarvittava tieto suoraan. Joissakin tilanteissa päätösten tekeminen on välttämätöntä ja valmentava lähestymistapa voi hidastaa etenemistä tai aiheuttaa turhautumista. Lisäksi, jos työtehtävät ovat kaavamaisia ja monotonisia, valmentava johtaminen ei välttämättä ole tehokasta. Hätätilanteissa sekä kaoottisissa ympäristöissä suorat käskyt ja komennot voivat olla tarpeellisia, sillä nopea toiminta on ensisijaisen tärkeää. (Soback 2021.)

Ladyshefsky (2010), McCarthy & Milner (2013, 770) ja Uutela (2019, 22) tuovat esiin toisenlaista näkökulmaa valmentavan johtamisen haasteisiin tutkimuksissaan. He esittävät, että vaikka valmentavasta johtamisesta on kiinnostuttu laajalti työyhteisöissä, liittyvät haasteet johtamistyyliin käyttöönottoon, kun esihenkilöt voivat olla skeptisiä ja haluttomia kokeilla sitä kokemuksen ja tiedon puutteen vuoksi. Ladyshefsky (2010) tutkimuksessaan tarkentaa, että johtajan oma käsitys työntekijän ominaisuuksista ja niiden muuntuvuudesta voi vaikuttaa siihen, kuinka halukas hän on johtajana panostamaan valmentavaan johtamistapaan. On myös olemassa esihenkilöitä, jotka saattavat uskoa teoriaan, jossa ajatellaan,

että ihmisten ominaisuudet ovat pysyviä ja synnynnäisiä. Tähän entiteettiteoriaan uskovat johtajat saattavat olla harvemmin valmiita soveltamaan valmentavaa johtamistyyliä.

Tutkimustulokset esittävät, että monimuotoiset työtehtävät ja aikaresurssit haastavat valmentavan johtamisen käytäntöjä erityisesti silloin, kun johtajalla on paljon alaisia. Johtajat, joilla on vähemmän alaisia saavat yleensä parempia arvioita valmennustaidoistaan verrattuna niihin, joilla on suurempi alaisten määrä, tässä yhteydessä yli kahdeksan. Johtajien luonnollinen taipumus valmentavaan johtamiseen vaihtelee, valmentavan johtamisen epäonnistuminen on suorassa yhteydessä henkilöstön sitoutumisen ja motivaation heikentymiseen. (Ladyshevsky 2010.) Whitmore (2009) puoltaa ajatusta siitä, että kiire ja ajanpuute on yleisiä haasteita valmentavassa johtamisessa. Sen lisäksi hän mainitsee haasteiksi puutteellisen tuen ja nykypäivän etätyöskentelyn haasteet, jotka voivat mahdollisesti häiritä henkilöstön yhtenäisyyttä ja vuorovaikutteista kommunikaatiota. Kuitenkin kokonaiskuvaa tarkasteltaessa, valmentava johtaminen nähdään organisaatioon, esihenkilöön ja työntekijään positiivisesti vaikuttavana (Fillery-Travis & Lane 2020, 35).

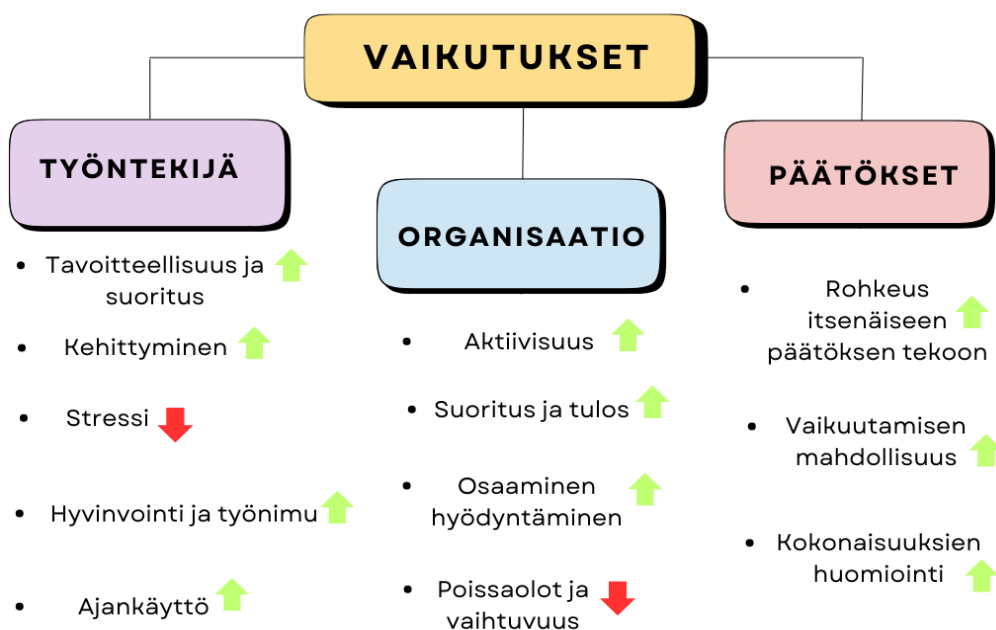
Työntekijän näkökulma

Esihenkilö ei voi yksinään ratkaista kompleksisia työelämän haasteita pelkästään oman asiantuntijuutensa avulla. Tarvitaan jokaisen työyhteisössä olevan henkilön ajatuksia ja panostusta kehittämiseen sekä esihenkilön kykyä asettua läsnä olevaan, arvostavaan ja tiedonhaluiseen tilaan, josta luovuus ja uudet ratkaisuideat yleensä kumpuavat. (Toikka & Vähätiitto 2019.) Vesterinen (2013, 51-59) tuo ilmi väitöskirjassaan, että valmentavan johtamisen menestyvä käyttö edellyttää esimiehen luottamusta henkilöstöönsä ja taitoa vastuuttamiseen, jotta työntekijät tekisivät ammattitaitonsa puitteissa itsenäisiä päätöksiä. Työntekijät ovat valmentavassa johtamistyyliässä asiantuntijoita, joille voidaan antaa tehtäviä ja vastuuta. Valmentava johtaja ohjaa työntekijöitä siten, että yksikön tarpeet ja tavoitteet saavutetaan. Henkilökunnalta valmentava johtamistyyli ja vastuuttaminen vaatii itseohjautuvuutta ja rohkeutta ajatella itsenäisesti. Uutela (2019, 22-24) ja Soback (2021) puoltavat sitä, että henkilöstöön kuuluvan tulee kantaa omaa vastuuta työnsä hallinnasta, jatkuvasta kehitymisestä ja oppimisesta, osaamisen ylläpidosta, pätevyydestä tehdä johdonmukaisia ja itsenäisiä ratkaisuja sekä taata henkilökohtaisesti sovittujen tehtävien loppuun saattaminen. Työntekijöiden pitäisi olla avoimia palautteelle ja heillä tulisi olla halua oppia, jotta valmentava johtamistyyli voi toimia organisaatiossa.

Esihenkilön toteuttama valmentava johtamistyyli voi auttaa kehittämään työntekijöiden ajattelua, uskomuksia ja käyttäytymistä. Tämä lähestymistapa kannustaa työntekijöitä itsenäiseen ajatteluun ja vastuullisuuteen omassa työssään. (Randak-Jeizierska 2015.) Forbesin (2014) ja Anthonyn (2017) tutkimusten mukaan valmentavalla johtamistyyllillä on

positiivinen yhteys sekä yksittäisen työntekijän että koko työyhteisön suorituskyvyn parantamiseen samalla, kun hyödynnetään johtajan omia vahvuuksia ja potentiaalia. Tämä tarkoittaa, että valmentava lähestymistapa johtamiseen auttaa yksilöitä ja tiimejä saavuttamaan parempia tuloksia ja kehittämään itseään, samalla kun se myös vahvistaa johtajan roolia organisaatiossa. Valmentava johtaminen luo ilmapiirin, joka kannustaa avoimuuteen, oppimiseen ja kehittymiseen, mikä voi johtaa tehokkaampaan ja motivoituneempaan työvoimaan. Myös muissa tutkimuksissa valmennus on tunnustettu tehokkaaksi keinoksi parantaa suorituskykyä, saavuttaa tavoitteita ja optimoida henkilökohtaista tehokkuutta (Cox ym. 2014,1). Lisäksi Ladyshevsky (2010) toteaa, että valmentava johtaminen lisää työntekijöiden tunnetta autonomiasta sekä tukee ammatillista kasvua ja parantaa työtyytyväisyyttä.

Carvalhon ym. (2021) mukaan valmentamisella on myönteisiä vaikutuksia, sillä työntekijöiden lisäksi myös johtaja hyötyy valmentavasta johtamisesta. Seemann ym. (2019) puoltaa tutkimuksessaan esimiesten valmennuksen olevan tehokasta tapa auttaa johtajia menestymään ja ylittämään tavoitteitaan sekä auttaa yksilöitä kasvamaan ammatillisina ja edistämään organisaation menestystä. Lisäksi valmentavalla johtamisella on positiivisia vaikutuksia organisaation suoriutumiseen, menestykseen, henkilöstön työhyvinvointiin, osaamisen kehittämiseen sekä ammattitaidon ylläpitoon (Ali ym. 2021, 143). Työterveyslaitos (TTL a) on käsitellyt valmentavan johtamisen hyötyjä työntekijöiden, organisaation ja päätöksen näkökulmista. Näkökulmia avataan kuviossa 5.



Kuvio 5. Valmentavan johtamisen hyödyt (mukailtu TTL a)

Valmentava johtaminen voi vaikuttaa työntekijöihin monin positiivisin tavoin. Valmentavaa johtamistyyliä käytettäessä työntekijät työskentelevät tavoitteellisemmin ja suoriutuvat paremmin tehtävistään. Työntekijät myös kehittyvät työssään todennäköisemmin, sillä valmentava lähestymistapa kannustaa oppimaan ja kehittymään jatkuvasti. Valmentavan johtamistyylin myötä työntekijät voivat paremmin, kokien enemmän työn imua ja iloa sekä vähemmän stressiä ja kyynisyyttä, mikä johtaa työhyvinvoinnin paranemiseen. Valmentava johtaminen vaikuttaa myös koko organisaatioon myönteisesti. Aktiivisuus kasvaa, kun kaikkien osaamista, ideoita ja näkökulmia hyödynnetään paremmin, joka puolestaan johtaa suoritusten ja tulosten paranemiseen. Lisäksi turhat poissaolot ja työntekijöiden vaihtuvuus vähenevät, mikä edistää organisaation vakautta ja tehokkuutta. Valmentava johtaminen kehittää työntekijöiden rohkeutta itsenäiseen päätöksentekoon. Päätöksiä tehdään kokonaisuuden näkökulmasta, ottaen huomioon organisaation ja muiden ihmisten tarpeet ja näkemykset. Tämänkaltainen päätöksenteko luo osallistavan ja motivoivan ilmapiirin koko organisaatiossa. (TTL a.)

Ristikangas & Ristikangas (2019, 101-102) korostavat, että usko työntekijän kykyihin ja mahdollisuuksiin on olennainen edellytys valmentamiselle, sillä se luo perustan luottamukselle ja kannustaa valmennettavaa työntekijää ottamaan askelia kohti tavoitteitaan. Carlsson & Forssell (2017, 62–63) puoltavat ajatusta siitä, että valmennettavalla tulisi nähdä kaikki tarvittavat voimavarat tavoitteiden saavuttamiseksi. Usko valmennettavan työntekijän voimavaroihin lisää luottamusta coaching-suhteessa ja valmentava henkilö voi jopa uskoa valmennettavan voimavaroihin enemmän, kuin hän valmennettava itse.

Carlsson & Forssell (2017, 13-14, 24) ja Uutela (2019, 143) sekä Viitala (2021, 53) osoittavat, että valmentavalla johtamisella voidaan edistää työntekijöiden hyvinvointia, antamalla mahdollisuudet osaamisen kehittämiseen ja tukemalla työntekijöiden henkisiä resursseja. Tutkimuksissa on myös havaittu valmentavan johtamisen positiivisia vaikutuksia motivaatiossa, asenteissa, oma-aloitteisuudessa ja asiakastyytyväisyydessä sekä organisaatioon sitoutumisessa (Carlsson & Forssell 2017, 13-14, 24; Uutela 2019,143; Viitala 2021,53). Myös Rasool ym. (2021) tutkimuksessaan toteaa, että työhönsä sitoutuneet henkilöt ovat positiivisempia, tuottavampia ja toteuttavat suuremmalla todennäköisyydellä organisaation tavoitteita.

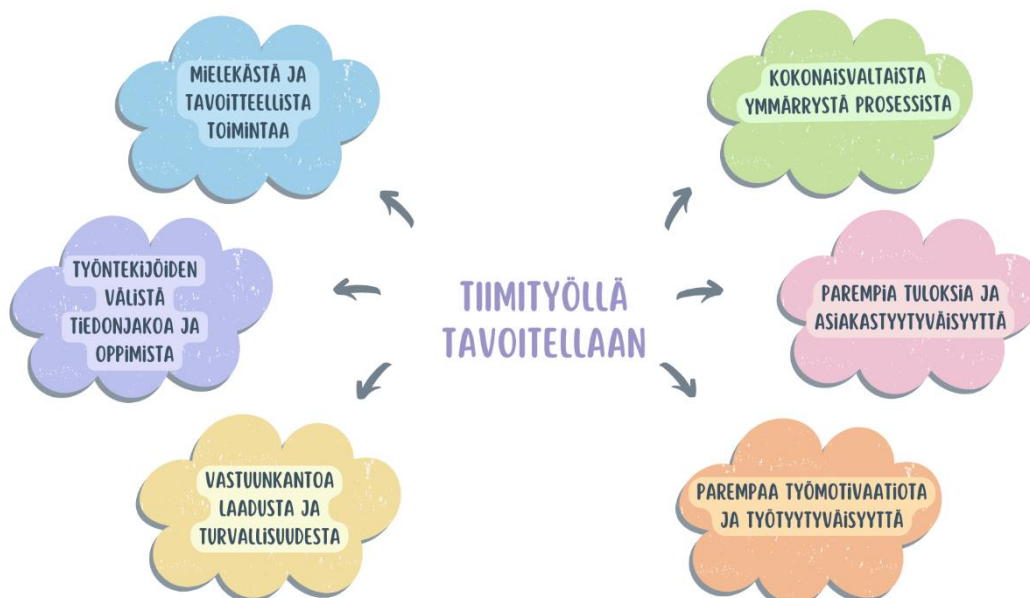
3.4 Työyhteisön johtaminen

Tavoitteellinen tiimin johtaminen

Esihenkilön valmentavaan rooliin kuuluu henkilöstön työhyvinvoinnista, motivaatiosta ja kehityksestä huolehtiminen. Lisäksi työhön kuuluu vastuu työntekijöiden ohjauksesta, työn

organisoinnista ja tiimien kehittämisestä. (Hietala ym. 2021.) Lönnrothin ym. (2021, 25), Ristikankaan ym. (2021) ja Kortin ym. (2020, 52) mukaan tiimillä tarkoitetaan yhteiseen tavoitteeseen sitoutunutta joukkoa ihmisiä. Valmentavassa tiimin johtamisessa pyritään jakamaan johtajuutta laajasti, jolloin se muuttuu yhteisölliseksi ja jaetuksi vastuuksi, joka ohjaa yhdessä asetettuun tavoitteeseen.

Tiimiä johdettaessa on hyvä kartoittaa jokaisen tiimin jäsenen osaaminen ja erilaisuus sekä hyödyntää niitä yhdessä laadittujen tavoitteiden saavuttamiseksi. Toisiaan täydentävä osaaminen ja niiden hyödyntäminen edistää tavoitteiden saavuttamista. Tiimillä on oltava asetettuna yhteinen selkeä tavoite, johon jokaisen tiimiläisen on sitouduttava. Yhteinen tavoite yhdistää tiimin jäsenet työskentelemään yhdessä ja jokaisella on yhteisvastuu tiimin menestymisestä sekä epäonnistumisesta. (Lönnroth ym. 2021, 14, 26-27.) Kuviossa 6. kuvataan mitä tiimityöllä tavoitellaan.



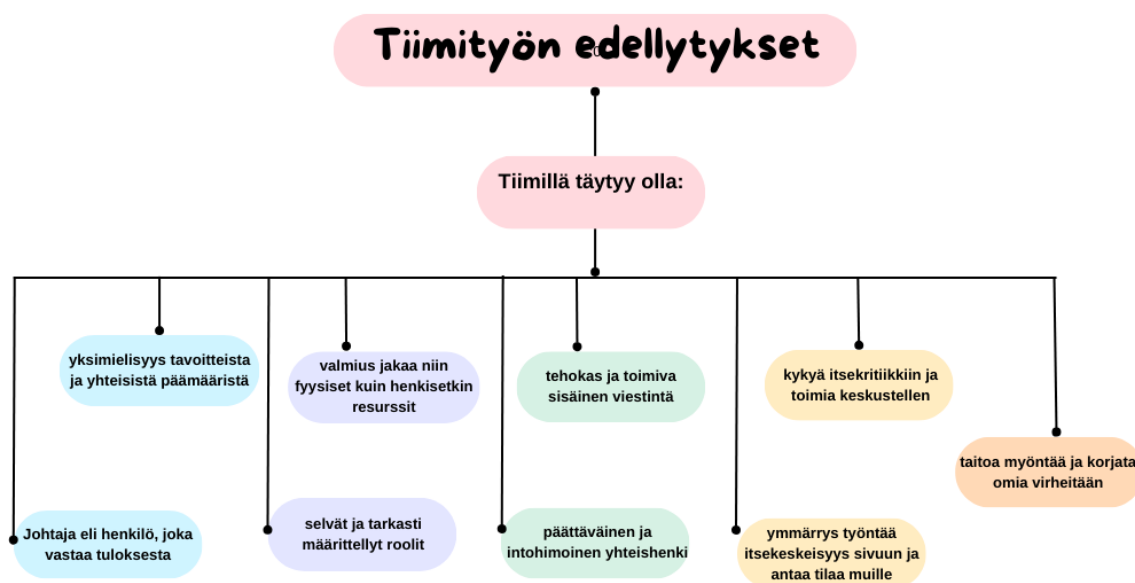
Kuvio 6. Tiimityön tavoitteet (mukailtu Korte 2020, 52)

Yhteisen työn tekemiseksi ja tavoitteiden saavuttamiseksi tarvitaan myös yhteisiä toimintatapoja ja prosesseja, joihin jokaisen tulee sitoutua. Lisäksi yhteiset toimintamallit on hyvä selventää, mitä ne käytännössä tarkoittavat. (Korte ym. 2020, 52; Lönnroth ym. 2021, 14, 26-27.) Yhteisesti sovitut pelisäännöt ovat tärkeitä kaikessa yhteistyössä, mutta niiden tärkeys korostuu silloin, jos tehdään etätöitä tai yhteistyötä eri paikoista käsin (Kurttila & Aalto 2021, 230). Tehokkaan tiimityöskentelyn kannalta on tärkeää myös huomioida tiimin sisäisten roolien ja vastuiden selkeys. Role clarification teorian mukaan tiimityössä epäselvyys roolien välillä voi johtaa konfliktitilanteisiin ja hidastaa tavoitteiden saavuttamista. Johtajan

roolina onkin varmistaa, että jokainen tiimin jäsen ymmärtää oman roolinsa ja tehtävänsä yhteisten tavoitteiden edistämiseksi. (Morgeson ym. 2010.)

Valmentavan tiimin johtamisen edellytykset

Tiimin valmentavan johtajan menettelyn perustana ja tavoitteena on edistää ja tukea yksilön identifioitumista tiimiin. Tiimiin identifioituminen edistää yksilön halua toimia yhteisten tavoitteiden eteen itseohjautuvasti. Johtaja voi omalla toiminnallaan edistää tiimiin identifioitumista. Tiimin johtajan on hyvä olla osana tiimiä sekä sen arkea osoittamalla halua ja tehdä työtä tiimin tavoitteiden edistämiseksi, jolloin tiimiläiset pystyvät mallintamaan tekemistä. Johtajan pitäisi luoda tiimiläisille tunne arvostuksesta ja tiimiin kuulumisesta, jota edistää kuunteleminen ja ajan antaminen sekä jokaisen vahvuuksiin, heikkouksiin ja kiinnostuksenkohteisiin tutustuminen. Avoimen vuorovaikutuksen ja yhteisen keskustelun kulttuurin luominen johtajan toimesta edistää tiimin yhteisen identiteetin aikaan saamista ja tiimiin sitoutumista. (Lönroth ym. 2021, 26-30.) Kuviossa 7. kuvataan edellytykset onnistuneelle tiimityölle.



Kuvio 7. Tiimityön edellytykset (mukailtu Korte ym. 2020, 52)

Edmondsonin (1999) tutkimus osoittaa, että tiimien identifioitumisen ja motivaation lisäksi on tärkeää huomioida tiimin psykologisen turvallisuuden merkitys. Psykologisesti turvallisessa tiimissä jäsenet uskaltavat tuoda esiin omia näkemyksiään ja ideoitaan ilman pelkoa negatiivisista seurauksista. Tämä luottamus on keskeinen tekijä tiimin innovatiivisuudessa ja tehokkuudessa. Valmentava johtaja voi tukea psykologista turvallisuutta luomalla avoimen vuorovaikutuksen kulttuurin ja rohkaisemalla jäseniä osallistumaan aktiivisesti keskusteluihin. Sen lisäksi tiimien itseohjautuvuuden lisääntyminen mahdollistuu byrokratiaa vähentämällä. Tiimeillä olisi hyvä olla valta tehdä päätöksiä työssä ilman ylemmän johdon

lupaa. Kuitenkaan tiimien itseohjautuvuus ei tarkoita lupaa tehdä mitä vain, vaan ohjaaminen, tukeminen, yhteisöllisyys, rajojen asettaminen ja niistä kertominen on tärkeitä johdon toimia. (Korte ym. 2020, 52; Sinkkonen & Lehto 2022, 90.)

Tiimijohtamisessa valmentavaa johtamista voidaan toteuttaa osallistavien palaverien, tiimikeskustelujen ja kehittämispäivien avulla, joissa tiimin jäsenet osallistuvat aktiivisesti päätöksentekoon, tavoitteiden asettamiseen ja ongelmien ratkaisemiseen (Toikka & Vähätiitto 2019). Soback (2021) pitääkin valmentava johtamistyyliä erinomaisena keinona esimerkiksi kehityskeskusteluissa, tiimikeskusteluissa, erimielisyyksien ratkaisemisessa ja strategian toimeenpanemisessa. Tiimin keskusteluissa annetaan vapaus oivalluksille, mutta tarvittaessa esihenkilö voi ohjata keskustelua ydinaiheeseen, jotta keskustelu ei laajene liikaa. Valmentava johtaminen tekee tiimin toiminnasta tuloksellista ja kasvattaa tietoisuutta. Valmentavan johtamisen menetelmät, kuten kysyminen, kuuntelu ja osallistaminen edistää yhteenkuuluvuutta ja tiimityöskentelyä.

Tiimin johtajan on hyvä esittää avoimia kysymyksiä haastaviin osa-alueisiin liittyen, avaten pohdintaa ja keskustelua esimerkiksi tiimin toiminnasta sekä tiimin keskeisistä haasteista. Tiimin pohdintaa edistettäessä johtajalta odotetaan taitoa kuunnella, uteliaisuutta ja kiinnostusta ymmärtää jotakin parempaa. Lisäksi johtajalta odotetaan kykyä tehdä havaintoja ja yhdistää tietoja. (De Haan 2016a, 9-13, 15-25, 26-27; Lönnroth ym. 2021, 41-44.) Tiimin jokaista jäsentä on hyvä kannustaa, osallistaa keskusteluun ja rohkaista jakamaan ajatuksiaan ideoiden syntymisen sekä psykologisen turvallisuuden edistämiseksi. Vastavuoroisen kommunikaation ja toimivien kommunikoinnin tapojen opettelu edistämällä valmentava johtaja luo tiimin kokonaisuutta. (Lönnroth ym. 2021, 40.) Valmentavan johtamisen tehokkuus perustuu myös siihen, että johtaja on tietoinen tiimin jäsenten yksilöllisistä kyvyistä ja kehitystarpeista. Tämä vaatii johtajalta jatkuvaa tilanneherkkyyttä ja kykyä mukauttaa johtamistaan tiimintarpeiden mukaan (Latham 2012). Valmentava johtaja toimii aktiivisena keskustelujen fasilitoijana ja asettaa kysymyksiä, jotka haastavat tiimin ajattelun ja kehittävät sen toimintaa (De Haan 2016b, 9-13).

4 Valmentavan johtamisen työmenetelmät

4.1 Keinot

Valmentavan johtamisen keinoilla esihenkilö pyrkii ohjaamaan työntekijöitä tunnistamaan oman roolinsa työyhteisössä ja ymmärtämään yhteiset tavoitteet. Valmentavan lähestymistavan tarkoituksena on saada työntekijät toimimaan sekä henkilökohtaisten että organisaation tavoitteiden mukaisesti. Valmentava johtaminen pyrkii edistämään työyhteisön työhyvinvoinnin mahdollistamalla osaamisen kehittymisen ja parantamalla työntekijöiden henkisiä voimavaroja. (Hirvihulta 2006, 6-7; Uutela 2019, 143; Viitala 2021, 53.) Valmentavaa johtamista voidaan toteuttaa menetelmällisesti sekä yksilö- että tiimitasolla. Yksilöjohtamisessa valmentavaa lähestymistapaa voidaan soveltaa esimerkiksi henkilökohtaisten keskustelujen ja sparrauksen kautta, jossa esihenkilö ohjaa ja tukee yksittäistä työntekijää tämän kehityksessä sekä tavoitteiden saavuttamisessa. (Toikka & Vähätiitto 2019.)

Valmentava johtaja kannustaa ja ohjaa työntekijää itsenäisessä päätöksenteossa kysymysten esittämisen kautta, jolloin johdettavan omaa oppimista ja kasvua edistetään. Oikea-aikainen sparraus ja tuen antaminen edellyttävät kykyä tunnistaa johdettavan tuen tarve sekä sen laatu. Parhaimmillaan johdettavat ovat tukena toisilleen johtajan lisäksi, jonka vuoksi keskinäisen tuen kulttuurin edistäminen on tärkeää organisaatiossa. (Soback 2021.) Uutela (2019,78) mainitsee, että esihenkilön käyttämät työmenetelmät, keinot ja tavat, voidaan jakaa kolmeen luokkaan. Työmenetelmät on kuvattu kuviossa 8.



Kuvio 8. Työmenetelmät (mukailtu Uutela 2019, 78)

Ensimmäinen luokka kuvaa esihenkilön tarjoamaa ohjausta ja tukea työntekijöille. Tämä sisältää esimerkiksi kannustamisen, palautteen antamisen ja mahdollisuuden kysyä neuvoa. Toiseen luokkaan kuuluvat työntekijän ja esihenkilön väliset keskustelut. Näissä keskusteluissa käsitellään muun muassa työsuoritusta, tavoitteita, kehityskeskusteluja ja työntekijän henkilökohtaisia tarpeita. Kolmas luokkaa kuvaa esihenkilön oman käyttäytymisen merkitystä esimerkkinä. Valmentava esihenkilö toimii roolimallina omalla käytöksellään ja asenteellaan. (Uutela 2019,78.)

Ohjaus ja tuki

On tärkeää, että valmentava johtaja ilmaisee kiitoksensa ja kannustaa työntekijöitä heidän työssään, mikä vahvistaa työntekijöiden itsetuntoa ja arvostamisen kokemusta sekä osaamiseen luottamusta. Kiitoksen antaminen ja saaminen sekä kannustaminen rakentavat keskinäistä arvostusta yksilön, että koko työyhteisön tasolla ja edistää kokonaisvaltaista hyvinvointia. (Soback 2021.) Arvostuksen tunne lisääntyy kiinnostusta osoitettaessa ja arvostus näkyy läsnäololla sekä positiivisella suhtautumisella toiseen. Arvostava vuorovaikutus edistää työhyvinvointia ja yhdessä tekemistä ja kokemus tulla arvostetuksi lisää onnellisuutta. (Ristikangas & Ristikangas 2019,97.)

Valmentavan johtamisen tärkeänä keinona on myös palautteen antaminen, vaikka se koetaan yleensä haastavaksi. Palaute olisi hyvä saada välittömästi, kun palautteen antamiseen on aihetta. Palaute voi olla luonteeltaan positiivista tai kriittistä (Ristikangas & Grünbaum 2013.) Kriittisen tai ohjaavan sekä välittömän palautteen avulla voidaan korjata mahdolliset väärät toimintatavat ajoissa. Palautteenantotilanteen on hyvä olla vuorovaikutuksellinen tilanne, jossa molemmat osapuolet voivat tuoda keskusteluun oman näkemyksensä asiasta. Tämä tukee parhaiten kehittämisenäkökulmaa. (Uutela 2019, 93-95.) Valmentavan esihenkilön pitäisi kehittää työntekijöitään ja tukea oppimista, mutta tapahtunutta kehitystä ei voi arvioida eikä edistää ilman palautetta. Kehittyminen tapahtuu palautteen kautta, kun toiminnalla on selkeät tavoitteet ja mittarit. (Ristikangas & Ristikangas 2019, 238.)

Palautekeskusteluiden tavoitteena pitäisi olla työntekijän oppimisen ja kehittymisen tukeminen työtehtävissään. Valmentavan johtajan tehtävänä on auttaa työntekijää oivaltamaan omat vahvuudet ja kehittämiskohteet. (Uutela 2019, 140). McCarthy & Milner (2013, 771-773) korostavat tutkimuksessaan, että tulevaisuuteen keskittyvä palaute on hyödyllinen tapa korostaa työntekijöiden vahvuuksia ja osoittaa, mitä he voisivat kehittää jatkossa. Myönteinen palaute luo onnistumisen kokemuksia ja lisää motivaatiota sekä työnimua (Uutela 2019,93). Järvinen (2013, 113) toteaa, että jos työntekijä ei saa palautetta tehdystä työstä tai toiminnasta, voi hän kokea, ettei hänen työpanostaan arvosteta. Tulkinta

arvostuksen puutteesta voi johtaa heikentyneeseen työmotivaatioon ja sitoutumiseen organisaatioon.

Neuvon kysyminen on aina helpompaa, kun esihenkilö koetaan helposti lähestyttäväksi. Tuki ja ohjaus on onnistuneinta silloin, kun esihenkilö on osa työntekijöiden arkea. Tuki ja ohjaus näyttäytyy parhaiten arkisissa työtilanteissa, yksilön ja työyhteisön tukemisessa sekä oppimisen ja osaamisen kehittämisessä. Esihenkilön pitäisi olla läsnä ja saatavilla, erityisesti silloin, kun esiin nousee haastavia työtilanteita. (Uutela 2019, 78-79.) Esihenkilö voi edistää kysymyksillä yhteisen ajattelun kehittymistä ja hän voi ohjata työntekijöitään kohti ongelmanratkaisua ja oppimista. Kysymysten esittäminen viestii työntekijöille arvostamista ja kiinnostusta heidän mielipiteisiinsä sekä niiden hyödyntämiseen. (Soback 2021.)

Ohjaamisen tärkeitä elementtejä onkin kannustaminen, vahvuuksien löytäminen sekä kehityskohteiden havainnointi (Uutela 2019, 79-80). Valmentavan esihenkilön ei pitäisi tehdä asioita työntekijän puolesta, vaan hänen pitäisi tarjota tukea ja apua työntekijän kehittymiseen. Valmentaja johtaja edistää toiminnallaan omatoimisuuden, itsenäisyyden, vastuunkannon ja kasvun sekä kehittymisen kulttuuria. Tuen antaminen ja työntekijöiden vastuuttaminen on onnistuneen valmentavan johtamisen keinoja. (Soback 2021.) Tuen merkitys korostuu perheasioiden ja työn yhteensovittamisessa, jolla on vaikutusta työntekijän työssä jaksamiseen ja työhyvinvointiin (Ervasti 2018, 21-24). Valmentavan johtajan tarjoama tuki edistää työntekijän kasvua ja vastuunkannon ottoa, mikä edistää organisaation laajempaa kehitystä (Soback 2021).

Arvostava ja tukeva ilmapiiri luo ympäristön, jossa jokainen voi kasvaa ja kehittyä omien vahvuksiensa kautta. Tukeva ja arvostava ympäristö muotoutuu heti ensimmäisestä kohtaamisesta alkaen ja jatkuu edelleen prosessina. (Uutela 2019, 79) Kun ilmapiiri on tukea antava ja arvostava, kohdataan jokainen empaattisesti ja hyväksyvästi, kuunnellaan jokaisen mielipiteet, arvostetaan jokaista asemasta riippumatta sekä rakennetaan ilmapiiri onnistumisten ja vahvuuksien varaan. Valmentava johtaja edistää ympäristöä, jossa mielipiteiden esille tuominen, kysymysten esittäminen ja uusien asioiden kokeileminen on sallittua ja jossa epäonnistuminen nähdään oppimisen mahdollisuutena. Lisäksi jokaista kannustetaan toimimaan omat vahvuudet hyödyntäen. (Soback 2021.)

Valmentavan keskustelun yhtenä ydinkohtana on täysi luottamuksellisuus ja avoin vuorovaikutus. Valmennettavaan liittyvät tiedot pidetään ehdottoman luottamuksellisina, ellei hän ole antanut suostumustaan niiden jakamiseen eteenpäin. Ennen valmennusprosessin aloittamista valmennettavan kanssa sovitaan erikseen siitä, miten hänen tietojään jaetaan mahdollisen toimeksiantajan kanssa. Luottamuksellisuuden rajat ovat tärkeä määritellä selkeästi alussa osapuolten välillä. (Carlsson & Forssell 2017, 54-57; Soback 2021.) Yksittäisen

keskustelun sisältö ja tapahtumat pysyvät pelkästään valmentajan ja valmennettavan välisenä asiana. Luottamuksellisuutta koskevat säännöt on asetettu valmennettavan edun suojelemiseksi. (Carlsson & Forssell 2017, 54-57.) Toisena ydinkohtana nähdään Juutin & Vuorelan (2015, 24, 95) mukaan henkilöstön mielipiteiden huomioiminen ja erin näkökulmien yhteensovittaminen esihenkilön toimesta. Avoin, arvostava ja luottamuksellinen työilmapiiri luo mahdollisuudet keskustelevalle kulttuurille.

Keskustelut

Tavoitteet ja niiden saavuttaminen on valmentavan johtamisen keskeisiä piirteitä. Tavoitteiden pitäisi ohjata tehokkaasti toimintaa ja jotta se onnistuu, tulee tavoitteiden olla selkeitä ja konkreettisia. Toiminnan suuntaaminen ilman selkeitä tavoitteita on haastavaa. On myös huomioitava, että tavoitteiden tulisi aina olla mitattavia, saavutettavissa olevia ja realistisia. (Ristikangas & Ristikangas 2019, 218; Grant & Hartley 2013, 111.) Tavoitekeskustelussa palautteenanto toimii tavoitteen asettamisen välineenä. Tavoitekeskustelussa esihenkilö auttaa työntekijää ymmärtämään tavoitteen asettelun piirteet ja tavoitteen merkityksen työskentelyssä. Keskustelun pitäisi olla avoin ja vuorovaikutteinen sekä huomioida esihenkilön ja työntekijän omat näkemykset. Tavoitekeskustelussa tavoitteet on asetettava yhdessä, jotta se ohjaisi työntekoa ja määriteltyyn tavoitteeseen olisi helpompi sitoutua. (Uutela 2019, 87-90.)

Kehityskeskustelun tavoitteena on selvittää mitä työntekijä haluaa saavuttaa työssä ja työelämässä, hahmottaa tulevaisuutta ja suunnitella henkilökohtaisia tavoitteita (Juuti & Vuorela 2015, 97-99). Kysymysten laatiminen käynnistää ajatteluprosessin. Ihmisiä työssä johdettaessa heillä pitäisi olla vastaukset kysymyksiin mitä ja miten tehdään ja miksi tehdään. Työn tekemisen fokus täytyy olla selkeänä ja mikäli työn tekemisen fokus puuttuu, voi huomio kiinnittyä epäolennaisiin asioihin. Kysymyksillä huomio siirretään johdettaviin, sillä he ovat vastuussa työstään. (Ristikangas & Ristikangas 2019, 26.) Kehityskeskusteluissa voidaan edetä keskustelurungon mukaisesti, mutta sen lisäksi tulisi vaalia avointa vuorovaikutteista keskustelua (Uutela 2019, 85-86). Keskeistä on selvittää odotukset, toiveet, antaa ja vastaanottaa rakentavaa palautetta. Lisäksi on tärkeää kehittää työntekijän ja esihenkilön yhteistyötä sekä suhdetta. (Soback 2021.) Esihenkilön tehtävänä on kuunnella työntekijän näkökulmat ja mielipiteet, mahdollistaen keskusteluun osallistuvalla avoimen ja luottamuksellisen tilan vaihtaa ajatuksia (Juuti & Vuorela 2015, 97-99).

Soback (2021) tuo ilmi kirjassaan, että avoin ja luottamuksellinen tila mahdollistaa työntekijän itsetutkiskelun, ammatillisen kasvun sekä toiveiden ja tavoitteiden esiintuomisen. Valmentavan johtajan rooli on auttaa työntekijää arvioimaan työsuoritusta ja löytämään keinoja tai vaihtoehtoisia tapoja työelämäänsä tulevaisuudessa. Yhteisen pohdinnan tavoitteena on

tunnistaa ja aktivoida työntekijän piilevät sekä näkyvät voimavarat, joita hänellä on ja saattaa ne käyttöön työpanokseen (Juuti & Vuorela 2015, 20). Yksilöllinen tapa huomioida työntekijä ja hänen piirteensä työelämässä on osoitus valmennuksellisesta työtoteesta, jota esihenkilö toteuttaa (Uutela 2019, 86). Kehityskeskusteluja tulisi käydä säännöllisesti seurannan ja etenemisen arvioimiseksi ja keskustelut voivat olla osa arkea. (Soback 2021).

Johtajan esimerkki

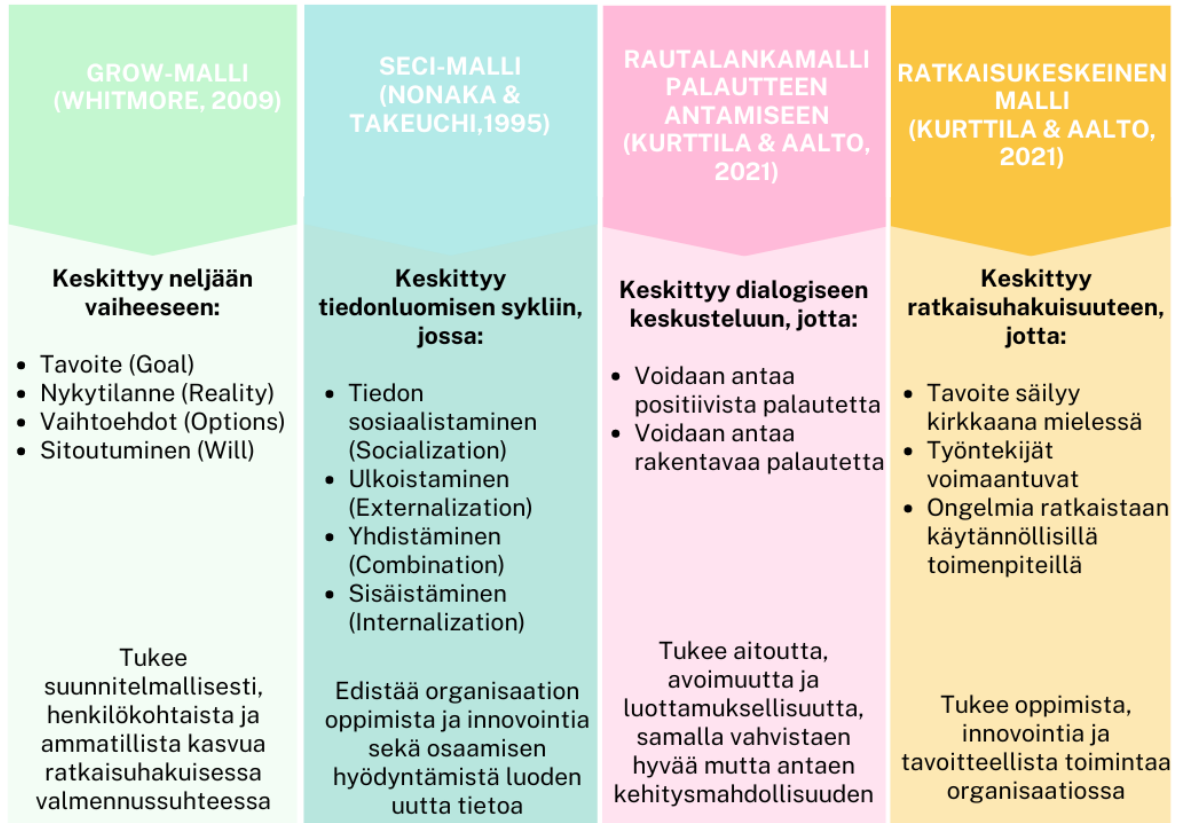
Esihenkilön toiminta heijastaa organisaation arvoja ja sen pitäisi kannustaa työntekijöitä itseenäiseen ajatteluun sekä vastuun ottamiseen (Uutela 2019,78). Järvinen (2012, 144) kertoo kirjassaan, että jos esihenkilö laiminlyö arvojen ja ohjeiden suunnannäyttäjän roolia organisaatiossa, eivät todennäköisesti työntekijäkään tule niitä seuraamaan työssään. Valmentava johtaja voi toimia esimerkkinä muun muassa avoimuudessa, innostuksessa, oppimisessa ja jatkuvassa kehittämisessä. Hän näyttää työntekijöilleen, että on itse valmis kehittymään ja oppimaan jatkuvasti. (Grant & Hartley 2013, 110–111.) Jos työyhteisössä on vaikeita tilanteita, vaikuttaa esihenkilön reagoititapa huomattavasti työyhteisöön. Rauhallisena pysyvä esihenkilö luo ympärilleen myös rauhallisuutta työyhteisössä. Tulevaisuuteen suuntautuva katse, jossa esihenkilö kohtaa itsensä ja muut inhimillisesti, kannustaa virheistä ja epäonnistumista ylitsepääsemiseen, ovat valmentavan johtajan esimerkillistä toimintaa. (Soback 2021.)

Eldorin (2021) tutkimuksessa selvisi, että esimerkillistä johtamista käyttävät organisaatiot ovat huomattavasti tuottavampia ja ne vastaavat työntekijöiden henkisiin tarpeisiin peremmin. Roolimallina toimivan johdon hyötynä on myös se, että tarjottujen palveluiden laatu paranee ja henkilöstö sitoutuu organisaatioon tehokkaammin. Uutela (2019, 100-102) on myös havainnut esihenkilön roolimallina toimimisen positiivisia vaikutuksia työnteolle, ilmapiirille ja työyhteisölle. Esihenkilö voi omalla toiminnallaan ja käyttäytymisellään parantaa työntekijän arvostusta ja henkilökohtaista huomioimista. Lisääntynyt arvostus luo avoimuutta työyhteisössä ja sen ilmapiirissä, luoden luottamusta esihenkilöön. Lisäksi esihenkilö voi toiminnallaan vaikuttaa työhyvinvointiin ja terveydestä huolehtimiseen. Organisaatiossa kehittyy myös positiivinen palautekulttuuri, kun esihenkilö kannustaa palautteen antamiseen ja vastaanottamiseen omalla toiminnallaan. Järvisen (2020, 172-173) mukaan esihenkilöiden pitäisikin pyytää aktiivisesti palautetta työntekijöiltään, jotta johtamista ja sen menetelmiä voitaisiin kehittää.

4.2 Menetelmät

Kokkonen ja Suikkanen (2022) mainitsevat valmentavan johtamisen oppaassa neljä esittämisen arvoista valmentavan johtamisen toimintamallia ja työkalua. Näitä ovat GROW-

malli, SECI-malli, rautalankamalli palautteen antamiseen ja ratkaisukeskeinen toimintamalli (Kuvio 9). Näiden lisäksi Ristikangas & Ristikangas (2019, 113- 114) puhuvat paljon käytetystä valmentavan johtamisen Pilari-mallista (Kuvio 10), joka nostetaan yhtenä menetelmänä esille.



Kuvio 9. Toimintamallit ja työkalut (mukailtu Nonaka & Takeuchi 1995, 71-78; Whitmore 2009, 57-62; Kurttila & Aalto 2021, 43-45,59-61)

GROW-malli

Grow-malli, joka on Whitmoren (2009, 57-62) tunnetuksi tekemä ja Parpein (2018, 90-100) mainitsema, on yksi keskeisimmistä valmentavan johtamisen ja coachingin menetelmistä. GROW on lyhenne englanninkielisistä sanoista Goal (tavoite), Reality (nykytilanne), Options (vaihtoehdot) ja Will (tahto/toimenpiteet). Sen avulla pyritään parantamaan yksilöiden sekä ryhmien suorituskykyä ja potentiaalia tavoitteellisella ja jäsenneyllä tavalla. Esimerkiksi yksilöiden kehityskeskusteluissa se tarjoaa selkeän rakenteen tavoitteiden asettamiselle ja toimien suunnittelulle, kun taas tiimien toiminnan kehittämisessä se toimii työkaluna strategisten tavoitteiden konkretisoinnissa ja edistymisen seurannassa. GROW-mallin jäsenneily ja systemaattinen lähestymistapa helpottaa valmentavaa vuorovaikutusta sekä valmentavaa johtamista.

Grow-mallin ensimmäinen vaihe alkaa tavoitteen määrittelystä (Goal). Tavoitteen täytyy olla selkeä, saavutettavissa ja merkityksellinen. Tämä vaihe asettaa keskustelun suunnan ja selkeyttää, mitä halutaan saavuttaa. Tavoitteen määrittelyssä voidaan käyttää SMART-periaatetta (Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time-bound) varmistamaan, että tavoite on konkreettinen ja realistinen. (Whitmore 2009, 57-59.) Ensimmäinen vaihe toimii interventioin suuntaviivana, kun tarkastelun pohjana on tavoitetila, eikä valmennettavan nykytila tai rajoittavat uskomukset (Parpei 2018, 94-95). Toinen vaihe keskittyy analysoimaan nykytilannetta (Reality) ja tunnistamaan nykyiset esteet sekä mahdollisuudet. Realistinen ja rehellinen arvio nykytilanteesta on välttämätön, ennen kuin voidaan edetä ratkaisuihin. (Whitmore 2009, 57-59.)

Parpei (2018, 90-100) mainitsee, että SWOT-analyysistä muotoiltua SOFI-analyysia voidaan hyödyntää yksilön kanssa keskusteltaessa. SOFI-analyysi auttaa tarkastelemaan aiheena olevan tavoitteen saavuttamiseen vaikuttavia tekijöitä yksilönnäkökulmasta, kuten valmennettavan vahvuuksia (Strengths), mahdollisuuksia (Opportunities), pelkoja (Fears) ja tavoitteen tiellä koettuja esteitä (Impediments). Tässä vaiheessa on olennaista, että valmennettava ymmärtää todelliset lähtökohdat, ja coaching-kysymykset, kuten ”Missä olet nyt suhteessa tavoitteeseesi?” tai ”Mitkä ovat suurimmat haasteesi?” auttavat tässä prosessissa. Nykytilan kartoitus antaa perustan tulevalle kehitykselle ja toimenpiteille. (Whitmore 2009, 57-59.)

Kun nykytilanne on selkeästi ymmärretty, seuraava vaihe keskittyy vaihtoehtojen (Options) kartoittamiseen. Tämä vaihe kannustaa esihenkilöä oivalluttamaan valmennettavia, valmentavan vuorovaikutuksen kautta, erilaisiin ja luoviin ratkaisuvaihtoehtoihin, jotka voivat viedä lähemmäksi tavoitetta. (Parpei 2018, 95-98.) Tässä vaiheessa valmentajan kysymykset, kuten ”Mitä vaihtoehtoja sinulla on?” tai ”Mitä voisit tehdä eri tavalla?” ohjaavat valmennettavaa pohtimaan monipuolisesti vaihtoehtoja ilman liiallista kriittisyyttä. Vaihe edustaa ideointia ja mahdollisten strategioiden arviointia, joita voidaan käyttää suunnitelmien toimenpiteiden pohjana. Viimeinen vaihe keskittyy valitsemaan vaihtoehtoista ne, joihin valmennettava sitoutuu ja määrittelemään itselleen konkreettiset toimenpiteet. Vaihe määrittelee valmennettavan tahdon (Will) edetä kohti tavoitetta ja varmistaa, että sovitut toimenpiteet ovat realistisia ja mitattavissa. Onnistuminen riippuu usein valmennettavan sitoutumisesta ja kysymykset kuten ”Mitä konkreettista aiot tehdä?” tai ”Milloin aloitat?” ovat tärkeitä. Vaihe konkretisoi esimerkiksi työelämän kehittämistyön ja varmistaa, että suunnitelmat siirtyvät käytäntöön. (Whitmore 2009, 61-62.)

GROW-malli toimii erinomaisena valmentavan johtamisen menetelmänä, kun organisaatiota halutaan kehittää. Malli yhdistää tavoitteellisuuden, realistisen tilanteenarvioinnin ja

toimintaan ohjaamisen. Erityisen hyödylliseksi työkaluksi Whitmore (2009) mainitsee mallin valmentavalle johtajalle, joka haluaa auttaa tiimiään kehittämään omaa ajatteluaan ja löytämään ratkaisuja ongelmiinsa. Lisäksi malli korostaa osallistavaa johtamistapaa, jossa työntekijät ovat itse vastuussa tavoitteistaan ja toiminnastaan, mikä edistää heidän sitoutumistaan ja motivaatiotaan. Vaikka malli on laajasti käytetty ja tehokas, sen suurin haaste on, että se vaatii valmennettavalta sitoutumista ja aktiivisuutta. Valmennettavan on oltava valmis ottamaan vastuuta omasta kehityksestään, jotta mallin hyödyntäminen onnistuu. Lisäksi mallin käyttö voi olla aikaa vievää, erityisesti kiireisissä organisaatioympäristöissä, joissa esihenkilöillä ei aina ole aikaa paneutua yksittäisten työntekijöiden kehitykseen. Organisaatiossa pitäisi olla resursseja pitkäjänteiseen valmennukseen tätä mallia käyttäessä. (Whitmore 2009, 63.)

SECI-Malli eli tiedonluomisen prosessimalli

Nonakan & Takeuchin (1995, 62-72) esitetty SECI-malli on yksi tunnetuimmista tiedonluomisen- ja hallinnan malleista. SECI-malli kuvaa prosessia, jossa hiljainen sekä eksplisiittinen eli selkeästi tiedostettu tieto vuorovaikuttavat ja muuntuvat toisikseen, luoden näin uutta tietoa organisaation käyttöön. Malli keskittyy erityisesti siihen, kuinka organisaatiot voivat hyödyntää tiedonmuodostusta dynaamisesti ja jatkuvasti innovaation lähteenä. SECI-mallissa tiedonluomisen prosessi etenee neljän vaiheen kautta, jotka ovat sosialisatio (Socialization), ulkoistaminen (Externalization), yhdistäminen (Combination) ja sisäistäminen (Internalization). Tämä jatkuva sykli toimii organisaatiossa tiedon luomisen mekanismina.

Ensimmäinen vaihe eli sosialisatio on tiedon jakamista henkilöiden välillä ilman sanoja tai kirjallista dokumentointia. Kyse on hiljaisen tiedon siirtymisestä henkilöltä toiselle, esimerkiksi käytännön työn tai kokemusten kautta. Vaihetta pidetään erityisen tärkeänä, koska se on yleinen japanilaisessa yrityskulttuurissa, jossa tiedon siirtyminen tapahtuu usein informaalisti esimerkiksi mentoroinnin, yhdessä työskentelyn tai havainnoinnin kautta. Vaiheen merkitys korostuu silloin, kun kokeneemmat työntekijät välittävät hiljaista tietoa nuoremmille tai uusille työntekijöille. Hiljaisen tiedon siirtyminen perustuu pitkälti luottamukseen ja läheisiin suhteisiin. (Nonaka & Takeuchi 1995, 62-63.)

Nonaka & Takeuchi (1995, 65-66.) mainitsevat, että ulkoistamisvaiheessa hiljainen tieto muutetaan eksplisiittiseksi tiedoksi, esimerkiksi dokumenteiksi, ohjeiksi tai malleiksi. Vaihe tekee hiljaisesta tiedosta ymmärrettävää ja jaettavaa laajemmalle joukolle. Ulkoistaminen tapahtuu yleensä keskustelujen, metaforien tai mallintamisen kautta. Ryhmäkeskusteluissa tämä voi näkyä esimerkiksi työntekijöiden kertomien kokemusten ja ideoiden kautta, jolloin hiljainen tieto tulee näkyväksi ja siitä voi tulla eksplisiittistä. Tiedon jakaminen organisaation eri tasoille mahdollistuu tämän tiedon leviämisen kautta.

Yhdistämisvaiheessa erilaiset eksplisiittiset tiedon osat yhdistetään ja järjestetään uudella tavalla luodakseen uusia oivalluksia ja tietoa. Nonaka & Takeuchi (1995, 67-68) korostavat, että tässä vaiheessa tiedon prosessointi ja jakaminen organisaation sisällä on keskeistä. Esimerkiksi eri osastojen raporttien yhdistäminen ja ulkoisten tietolähteiden hyödyntäminen voi tuottaa uusia strategisia ideoita tai ratkaisuja. Yhdistely voi tapahtua myös teknologian kautta, kun tietojärjestelmät kokoavat tietoa eri lähteistä. Lisäksi tiedon yhdistämisen kautta voi syntyä uusia toimintamalleja ja työkaluja, jotka voivat auttaa organisaatiota hyödyntämään jo olemassa olevaa tietoa tehokkaammin. Innovaatioprosesseissa tämän vaiheen merkitys korostuu, kun tarvitaan eri tietolähteiden integroimista. Vaihe mahdollistuu myös organisaatioiden oppimisen, kun tieto saadaan järjesteltyä ja jaettua tehokkaasti.

Viimeisessä vaiheessa eli sisäistämisvaiheessa eksplisiittinen tieto muuttuu jälleen hiljaiseksi tiedoksi, kun yksilöt omaksuvat sen henkilökohtaiseksi osaamiseksi ja käytännökseen. Usein tämä tapahtuu oppimisen ja käytännön toiminnan kautta. Sisäistämistä voidaan verrata oppimisprosessiin, jossa teoriat ja periaatteet muuttuvat arjen käytännöiksi ja taidoiksi. Esimerkiksi työntekijät voivat sisäistää uusia työmenetelmiä tai prosesseja käytännön kokemuksen kautta. Sisäistäminen sulkee tiedonluomisen kehän, sillä se mahdollistaa uuden hiljaisen tiedon muodostumisen, joka voi taas myöhemmin tulla sosialisoiduksi ja jaetuksi muille. (Nonaka & Takeuchi 1995, 70-75.)

Rautalankamalli palautteen antamiseen

Palautteen antaminen on monille johtajille haastava tehtävä, mutta se on samalla olennainen osa toimivaa ja avointa työyhteisöä (Ristikangas & Grünbaum 2013, 238-248). Kurttila & Aalto (2021, 85-87) teoksessa esitelly palautteen antamisen rautalankamalli tarjoaa systemaattisen ja käytännönläheisen lähestymistavan palautteen antamiseen johtamistilanteissa. Malli korostaa erityisesti selkeyttä, johdonmukaisuutta ja vuorovaikutteisuutta, jotka ovat ratkaisevan tärkeitä valmentavassa johtamisessa ja palautteen välittämisessä. Teoksessa huomautetaan, että palautteen täytyy olla selkeästi jäsenneltyä ja keskittyä konkreettisiin havaintoihin ja esimerkkeihin, jotta se on vastaanottajalle ymmärrettävää ja kehittävää. Palautteen antamisen rautalankamalli jakaa palautteen antamisen kolmeen keskeiseen vaiheeseen, kuten valmistautumiseen, itse palautteenantoon ja palautteen seurantaan. Vaiheiden avulla varmistetaan, että palaute on hyvin jäsenneltyä, konkreettista ja kehittävää. Ensimmäinen vaihe korostaa huolellista valmistautumista. Ennen palautteen antamista johtajan on syytä miettiä palautteet tavoitteet ja motiivit. Samalla on hyvä pyytää palautteen saajalta itsearvio, joka voi auttaa näkemään miten työntekijä itse kokee suorituksensa ja mahdollisia eroja näkemyksissä. Valmistautuminen takaa, että palaute perustuu faktoihin ja, että keskustelu on mahdollisimman rakentavaa. (Kurttila & Aalto 2021, 86-87.)

Havaintopohjaisessa palautteen annossa korostetaan konkreettisia havaintoja ja esimerkkejä, jotta palautteenantaja välttää epämääräisyyttä ja subjektiivisuutta. Palaute tulee esittää selkeästi ja konkreettisesti siitä, mitä johtaja on nähnyt tai kuullut. Tämä tekee palautteesta objektiivista ja kehityskeskeistä. Esimerkkejä käytettäessä on tärkeää, että ne ovat selkeitä ja relevantteja palautteen kohteena olevaan tilanteeseen. (Ristikangas & Ristikangas 2019, 244.) Seuranta vaiheessa palautteen lopuksi esitetään muutostoive, joka suuntaa katseet tulevaisuuteen. Tämä vaihe korostaa, että palaute ei ole pelkkä analyysi menneistä tapahtumista, vaan se toimii pohjana kehittymiselle ja muutokselle. Seuranta on olennainen osa palautteenantoprosessia, sillä se varmistaa, että työntekijä on ymmärtänyt palautteen ja, että palaute johtaa toivottuihin muutoksiin. (Kurttila & Aalto 2021, 87.)

Kurttila & Aalto (2021, 80-90) sekä Ristikangas & Ristikangas (2019, 238-248) korostavat molemmat dialogisen keskustelun merkitystä palautteen antamisessa. Palautteen antamisen pitäisi olla vuorovaikutteista ja kaksisuuntaista, mikä luo luottamuksellisen ilmapiirin ja mahdollistaa avoimen keskustelun. Dialogi auttaa myös vahvistamaan työntekijän sitoutumista muutoksiin ja kehitykseen. Palautteen antamisen rautalankamalli on arvokas menetelmä erityisesti valmentavassa johtamisessa, jossa korostetaan vuorovaikutusta, työntekijän tukemista ja kehityksen mahdollistamista. Selkeästi strukturoitu palaute antaa työntekijöille mahdollisuuden oivaltaa omat kehityskohteensa ja edistää organisaation menestystä.

Ratkaisukeskeinen toimintamalli

Ratkaisukeskeinen toimintamalli, kuten Kurttila & Aalto (2021, 23-27) esittelevät, tarjoaa selkeän ja jäsenneilyn lähestymistavan organisaation ongelmien käsittelyyn ja kehittämisprosessien tukemiseen. Malli pohjautuu siihen, että johtamisessa ja päätöksenteossa tulisi keskittyä ratkaisuihin eikä ongelmien jatkuvaan analysointiin. On huomioitava, että ongelmakeskeinen lähestymistapa voi johtaa tarpeettomaan syylistämiseen tai paikallaan pysymiseen, kun taas ratkaisukeskeinen lähestymistapa edistää toimintaa ja tuloksia. Keskeinen idea on siirtää huomio kohti haluttua lopputulosta ja konkreettisia ratkaisuja, edeten pienten askelten kautta, saavuttaen pysyvät tulokset ja luoden jatkuvaa parannusta työyhteisössä.

Ratkaisukeskeisen esihenkilön kieli on tärkeä menetelmä. Todellisuus muovautuu kielestä, puheesta sekä toiminnasta. On merkittävää, millaista puhetta ja millaisia sanoja käytetään ratkaisukeskeisessä lähestymistavassa. Ongelmakeskeisessä ajattelussa löydetään usein syyllisiä ja syitä, jonka vuoksi puhe voi ajautua negatiiviseen kierteseen ja tunne siitä, että mitään ei ole enää tehtävissä lisääntyy. Työyhteisössä voidaan käyttää kysymyksiä, kuten ”Onko minulla tapana puhua ongelmista vai mahdollisuuksista?”, ”Käytänkö negatiivista vai toivoa luovaa kieltä?” tai ”Miten puheeni ohjaa toimintaani?” selvittäessä työyhteisön

ajattelukulttuuria. Ratkaisukeskeinen toimintatapa korostaa, että työntekijät usein tietävät itse parhaiten, mitkä ratkaisut toimivat heille ja mitä tavoitteita heidän tulee asettaa. Valmentavan johtamisen avulla esihenkilö voi auttaa työntekijöitä näkemään nämä ratkaisut selkeämmin, asettamaan oikeita kysymyksiä ja laajentamaan ajatteluaan uusilla näkökulmilla. Lähestymistapa johtaa usein siihen, että täysimääräinen työntekijöiden kapasiteetti ja osaaminen tulee käytettyä. (Kurttila & Aalto 2021, 23-27.)

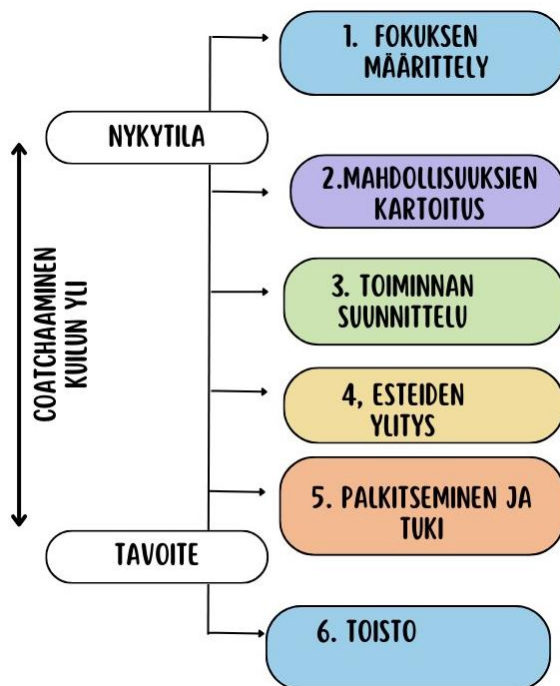
Ratkaisukeskeisen toimintamallin lähtökohtana on siirtyminen ongelmakeskeisestä ajattelusta ratkaisukeskeiseen ajattelumalliin, jossa keskeisinä kysymyksinä voi olla ”Miten haluamme asioiden olevan?” tai ”Mitä voimme tehdä päästäksemme tavoitteeseemme?”. Toimintamalli säästää aikaa ja resursseja, koska keskitytään vain siihen, mitä voidaan konkreettisesti tehdä nykytilanteen parantamiseksi ja hyödyntää aiempia onnistumisia sekä hyväksi havaittuja toimintamalleja. (Kurttila & Aalto 2021, 23-27.)

Kurttila & Aalto (2021, 23-27) mukaan monimutkaisten ongelmien ratkaisuksi ei tarvita monimutkaisia menetelmiä. Malli korostaa yksinkertaisia, mutta toimivia vaihtoehtoja. Ratkaisukeskeisessä toimintamallissa on useita eri tapoja edetä kohti tavoitetta, ja malli kannustaa kokeilemaan uusia toimintatapoja, jos nykyinen lähestymistapa ei tuota toivottua tulosta. On tärkeää muistaa, että pienilläkin muutoksilla on suuri merkitys ja niidenkin vaikutus voi olla ratkaiseva pidemmällä aikavälillä. Tärkeintä on havaita, mikä toimii ja vahvistaa näitä toimintatapoja. Ratkaisukeskeisen johtamisen keskeiset periaatteet ovatkin tavoitteellisuus ja eteenpäin katsominen, myönteisyys ja innostaminen, onnistumisen ja mahdollisuuksien havaitseminen, erilaisten ratkaisuvaihtoehtojen löytäminen, askel kerrallaan eteneminen ja yhdessä tekeminen sekä muiden arvostaminen. Ei ole tarpeen korjata sitä, mikä ei ole rikki ja on tärkeää vahvistaa toimintaa, joka tuottaa toivottuja vaikutuksia. Jos jokin lähestymistapa ei toimi, on syytä muuttaa toimintaa.

Pilari-malli

Pilari-malli on Ristikankaan & Ristikankaan (2019, 113-115) kehittämä valmentavan johtamisen viitekehys, joka toimii erityisesti one-to-one keskusteluissa eli kahdenkeskisissä vuorovaikutustilanteissa, mutta soveltuu myös laajemmin työyhteisön sisäiseen viestintään ja sparraukseen. Malli pohjautuu ratkaisukeskeiseen oppimiseen, jossa painotetaan tulevaisuuteen suuntautumista ja oikeiden valintojen tekemistä muutoksen tukemiseksi. Pilari-malli noudattaa ratkaisukeskeisen ajattelun ydinasetelmia, joissa tavoitteena on auttaa yksilöitä tai ryhmiä siirtymään nykytilasta kohti selkeästi määriteltyä tavoitetilaa. Nykytilan ja tavoitteen väli kuvataan kuiluna, jonka kautta valmentava johtaja auttaa työntekijää navigoimaan ratkaisukeskeisin menetelmin. Malli ei ole lineaarinen, vaan edellyttää jatkuvaa vuoropuhelua, paluuta aiempiin vaiheisiin ja tarvittaessa tavoitteiden tarkentamista. Tämä

joustavuus mahdollistaa valmentavan otteen sopeutumisen yksilöllisiin tilanteisiin ja tarpeisiin. (Ristikankangas & Ristikankangas 2019, 114-115.) Kuviossa 10. kuvataan Pilari-malli vaiheineen.



Kuvio 10. Pilari-mallin vaiheet (mukailtu Ristikangas & Ristikangas, 2019, 114)

Pilari-Mallin ensimmäisessä vaiheessa luodaan selkeät raamit keskustelulle. Vaihe korostaa läsnäoloa nykyhetkessä ja keskustelun kohdentamista tavoitteisiin. Ristikangas & Ristikangas (2019, 115-116) korostavat, että selkeä ja motivoiva tavoite on perusedellytys kehittämisen onnistumiselle. Esihenkilö ei ainoastaan aseta tavoitetta, vaan tukee työntekijää itsenäisesti määrittelemään ja tarkentamaan tavoitteen. Mahdollisuuksien kartoittamisvaiheessa eli toisessa vaiheessa esihenkilö pyrkii hyödyntämään työntekijän omaa kokemusta ja luovuutta. Valmentava esihenkilö ei toimi tiedon jakajana vaan kuuntelee työntekijän kokemuksia ja ajatuksia, antaen työntekijälle tilaa tuoda esiin omia ideoitaan, joilla voi saavuttaa tavoitteen. (Ristikangas & Ristikangas, 2019, 115-116.)

Ristikankaan & Ristikankaan (2019, 117-118) mukaan kolmas vaihe siirtää fokuksen konkreettisiin toimenpiteisiin. Vaiheen aikana esihenkilön pitäisi ohjata työntekijää löytämään toimivia toimintatapoja, jotka tukevat sekä henkilökohtaista, että organisaation tavoitteita. Valmentajan rooli korostuu erityisesti, koska esihenkilö vastaa työntekijän ohjaamisesta kohti realistisia ja toteuttamiskelpoisia ratkaisuja. Tapojen pilkkominen pienempiin osiin voi helpottaa saavuttamaan yhteisen tavoitteen, samoin kuin arviointimenetelmän määrittely. Pilari-mallin neljännessä vaiheessa tunnistetaan mahdolliset esteet ja suunnitellaan, miten ne voidaan ylittää tai kiertää. Vaihe on kriittinen, koska organisaatioiden ja yksilöiden

kohtaamat haasteet ovat usein monimutkaisia ja niiden ylittämiseen tarvitaan luovia ratkaisumalleja. Mallin joustavuus ilmenee tässä, koska se mahdollistaa jatkuvan reflektion ja tarvittaessa uusien lähestymistapojen kehittämisen.

Viidennessä vaiheessa keskitytään onnistumisten tunnistamiseen ja palkitsemiseen. Tunustus ja palkitseminen vahvistaa sitoutumista ja motivoi työntekijää jatkamaan valitulla polulla. Palauteprosessin merkitys korostuu erityisesti tässä vaiheessa, sillä se tarjoaa työntekijälle tilaisuuden tarkastella omaa kehitystään ja sitouttaa hänet entistä vahvemmin organisaation tavoitteisiin. Viimeisessä vaiheessa Pilari-mallissa keskitytään toistoon ja kertaamiseen. Toisto varmistaa, että työntekijän työskentelytapojen muutokset juurtuvat pysyviksi käytännöiksi. Keskustelun ja valmennusprosessin aikana opitut sekä esiin nousseet asiat kerrataan ja tavoitteet varmistetaan vielä kerran. Työntekijä tekee itse yhteenvedon, mikä korostaa hänen omaa vastuutansa ja sitoutumista prosessiin. Esihenkilön tehtävänä on tukea ja varmistaa, että suunnitelmat ja toimintatavat otetaan osaksi työntekijän arkea. (Ristikangas & Ristikangas, 2019, 119-121.)

Pilari-malli on erityisen hyödyllinen johtamistilanteissa, joissa tavoitteena on syventää työntekijän sitoutumista ja luoda pitkäkestoisia muutoksia organisaatiokulttuurissa. Malli ei pelkästään auta asettamaan tavoitteita ja saavuttamaan niitä, vaan se tukee myös dialogia ja yhteisen ymmärryksen syventymistä. Ymmärryksen syventyminen vahvistaa puolestaan työyhteisön tiimihenkeä ja lisää motivaatiota. (Ristikangas & Ristikangas, 2019, 119-121.)

4.3 Valmentava vuorovaikutus

Vuorovaikutus on esihenkilön työkaluista tärkeimpiä (Parpei, 2018, 98-99). Valmentavassa johtamisessa vuorovaikutuksella on tavoitteena vahvistaa sosiaalista pääomaa, joka on vuorovaikutteisten suhteiden parantamista sekä yhteistyön ja luottamuksen perustan luomista organisaatiossa (Grant & Hartley 2013, 110–111). O'Broin & Palmer (2006, 19) ja McCarthy & Milner (2013, 770) painottavat tutkimuksissaan, että valmentajan ja valmennettavan välinen vuorovaikutussuhde ei ole pelkästään tärkeä menestystekijä, vaan se on kriittinen menestystekijä valmennuksessa. Vahvan suhteen olemassaolo lisää mahdollisuuksia onnistua ja saavuttaa yhteiset tavoitteet. Crossen (2019) mukaan valmennussuhteen luomisessa, ylläpitämisessä ja kehittämisessä on tavoitteella, tehtävällä ja siteellä keskeinen rooli, mitä on hyvä pohtia sekä asiakkaan että tarkoituksen näkökulmasta valmennussuhdetta luodessa. Hyvän valmennus suhteen luomiseksi esihenkilöiden pitäisi ajoittain pysähtyä ja palautua kiireestä, jolloin on helpompi ylläpitää positiivista vuorovaikutusta työyhteisössä (Whitmore, 2009, 68; Grant & Hartley 2013, 110–111).

Keskeistä valmentavassa johtajuustyylissä onkin laadukas vuorovaikutus, rehellisyys ja toimiminen valmennettavien näkökulmasta, samalla tukien heitä (Hirvihuhta 2006, 55; Passmore & Fillery-Travis, 2011; Carter 2015, 4-5). Isotaluksen & Rajalahden (2017) mukaan vuorovaikutuksen onnistumisen pohjana ja keskeisinä tekijöinä ovat kuuntelu ja läsnä oleminen. Valmentajan on syytä keskittyä valmennettavan ajattelutapaan sekä siihen kuinka valmennettava puhuu ja elehtii, jonka kautta saadaan selville millaisia merkityksiä valmennettava antaa tapahtumille ja asioille. Valmennuksessa pitäisi olla tulkitsematta valmennettavan esille nostamia asioita valmentajan omien lähtökohtien kautta, pitäen omat ennakkokäsitykset taka-alalla. Valmennettavan kanssa vuorovaikutuksessa valmentaja voi houkuttaa keskustelua suuntaan, mikä valmennettavaa innostaa ja kiinnostaa, säilyttäen alkupe- räiset tavoitteet ja toivotut teemat keskustelussa. Valmentamisessa vuorovaikutukseen liittyy avointen kysymysten esittämistä, jotka jättävä valmennettavalle tilaa määrittää asiat omalla tavalla. Esiin nousseista asioista on tärkeää kiinnostua ja uteliaisuuden tulisi johdattaa valmentajaa kysymään lisäkysymyksiä. Tarkentavat kysymykset voivat edesauttaa viemään aihetta pidemmälle. Valmentajan on hyvä tarkentaa omaa ymmärrystään käsiteltävästä aiheesta kysymyksin. (Hirvihuhta 2006, 55–60.)

Hyvään vuorovaikutukseen valmennuksessa lukeutuu huomion suuntaaminen valmennettavaan ja hänen tuomiin ärsykkeisiin sekä spontaanisti niihin reagoiminen. Lisäksi hyvään vuorovaikutukseen kuuluu luopuminen rajoituksista ja vaatimuksista. (Isotalus & Rajalahti, 2017.) Valmennettavan antamia ärsykeitä, eli kontaktin ottamista voi pitää tarjouksena, jonka vastaanottaja hyväksyy tai tyrmää sanoilla, ilmeillä ja eleillä. Valmennusvuorovaikutuksessa joko- tai -ajattelu ja oikeassa oleminen heikentävät vuorovaikutusta. Aloitteen tyrmääminen voi näkyä ohittamisena, reagoimattomuutena tai keskeyttämisenä. Ohittaminen on keskustelutyön tutkimuksessa käytetty ilmaisu, jolla tarkoitetaan keskustelun toisen osapuolen käsitysten ohittamista ja valikoivaa kuuntelua, jossa kuunnellaan vain, milloin toinen lopettaa, oman ideansa esiin tuomiseksi. Mikäli valmentaja keskittyy vain omien ideoiden esittämiseen, valmennettavan keskeinen asia saattaa jäädä huomiotta. (Hirvihuhta 2006, 56-61.)

Valmentavan johtajan toimintatapoihin lukeutuu keskustelevan työkuulttuurin edistäminen, joka kannustaa kokemusten jakamiseen ja reflektointiin. Johtaja voi omalla toiminnallaan vaikuttaa työilmapiiriin sekä yhteisöllisyyteen ja vahvistaa sitä yhteisiä keskusteluja mahdollistamalla. (Uutela 2019, 81.) Johtaminen perustuu luottamuksen rakentamiseen organisaation ihmissuhteissa. Luottamuksen syntymiseen tarvitaan aikaa ja vaivaa, sillä luottamuksen rakentuminen ei tapahdu itsestään eikä pelkillä sanoilla. (Ristikangas & Ristikangas 2019, 165-171.) Ladyshevsky (2010) esittää tutkimuksessaan, että luottamuksen kehittymiseen vaikuttavat johtoasemassa toimivan kyky sekä taidot valmentaa. Lisäksi

aikaresurssit, työmäärä ja tunneäly vaikuttavat luottamuksen kehittymiseen esihenkilön ja henkilöstön välillä.

Luottamus edellyttää yhteistä aikaa, jotta se voi kehittyä ja vahvistua. Perusta yhteistyölle ja vuorovaikutukselle rakentuu luottamuksesta. Luottamus rakentuu kahdesta osa-alueesta: kognitionaalisesta ja affektiivisesta luottamuksesta. Kognitionaalisessa luottamuksessa on voitava luottaa siihen, että ihmiset tarkoittavat sanomaansa ja pitävät lupauksensa. (Ristikangas & Ristikangas 2019, 165-171; Ladyshevsky 2010.) Viestinnän avoimuus ja jäsenten yhteistyöhalukkuus ovat luottamuksen rakentamisessa avainasemassa. Luottamusta ei voi pakottaa, joten se perustuu aina vapaaehtoisuuteen. Luottamus lisää luottamusta, mikä puolestaan vahvistaa sitoutumista ja rohkaisee kokeilemaan uusia asioita. (Ristikangas & Ristikangas 2019, 165-171.)

Ladyshevsky (2010) avaa, että affektiivisessä luottamuksessa korostuvat huolenpito toisen hyvinvoinnista ja tunneperäiset siteet. Yhteiset ja yhdenmukaiset arvot lisäävät luottamusta, edistävät yhteistyötä sekä vuorovaikutuksen ja suhteiden kehittymistä. Myös päätöksentekoon liittyvät tekijät vaikuttavat luottamukseen, kuten sopeutuminen, riskien sieto ja suhteellinen valta. Tilannesidonnaiset tekijät, kuten kiinnostuksen yhteneväisyys, samankaltaisuus, turvallisuus ja hyväntahtoinen huolenpito vaikuttavat johtaja-alaisuuteeseen ja siten luottamuksen ylläpymiseen sekä kehittymiseen. Luottamuksen rakentumiseen vaikuttavat lisäksi esihenkilön osaaminen ja pätevyys, ennakoitavuus sekä viestintätaidot. Ristikangas & Ristikangas (2019, 165-171) ajattelevat, että turvallisuuden tunne ja luottamuksen lisääntyminen kannustavat ihmisiä puhumaan avoimesti omasta osaamisestaan ja mahdollisista haasteistaan.

5 Menetelmälliset lähtökohdat ja toteutus

5.1 Tutkimuksellinen kehittämistyö

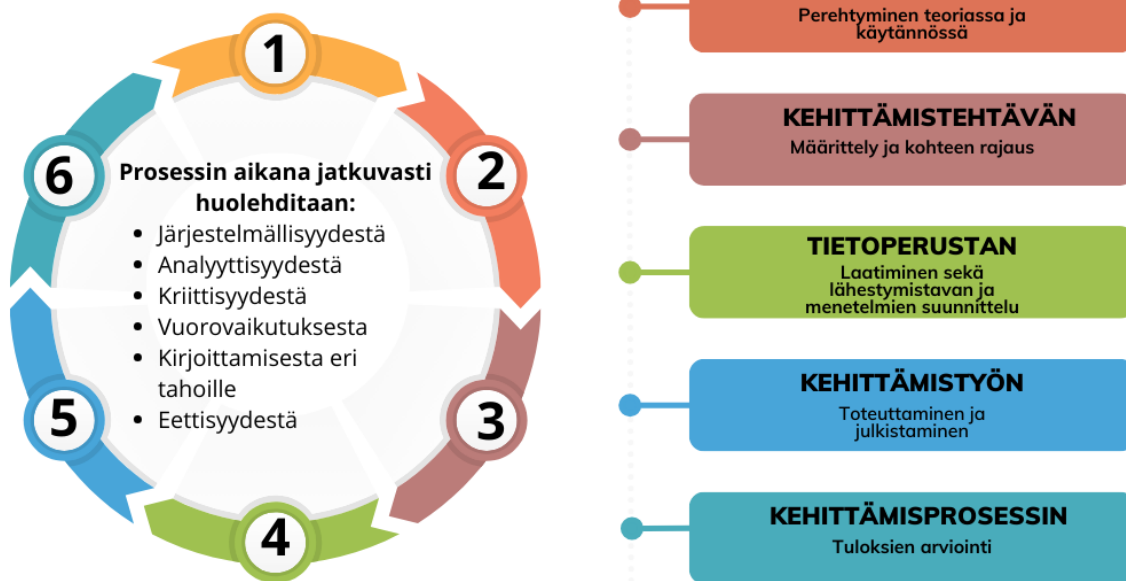
Tämä opinnäytetyö toteutettiin tutkimuksellisenä kehittämistyönä useita laadullisia menetelmiä käyttäen, lähestyen tutkittavaa aihetta tapaustutkimuksena. Tutkimuksellinen kehittämistyö soveltui opinnäytetyön toteutustavaksi, sillä työssä tavoiteltiin konkreettista muutosta ja työssä kehitettiin yhteistyöorganisaation toimintaa saatujen tulosten pohjalta. Toikon & Rantasen (2009, 20) mukaan tutkimuksellisessa kehittämistyössä tiedontuotantoa ohjaavat käytännön ongelmat ja kysymykset. Kehittämistyön käytännön ympäristössä tuotetaan tietoa, jonka apuna käytetään tutkimuksellisia menetelmiä ja asetelmia.

Tutkimuksellisen kehittämistyön lähtökohtana voi olla organisaation kehittämisen tai muutoksen tarve (Kananen 2015, 33). Siihen sisältyy usein käytännössä ilmenevien ongelmien ratkaiseminen, uusien toimintatapojen ja ideoiden toteuttamista sekä tuottamista. Kehittämistyössä tarkoituksena on usein kehittää, hahmotella ja käyttöönottaa ratkaisuja sekä viedä asioita käytännön tasolla eteenpäin. Tutkimuksellisessa kehittämistyössä tutkimuksellisuus ilmenee järjestelmällisyytenä, jolloin tekeminen dokumentoidaan ja perustellaan sekä tietopohjana käytetään käytännön työstä saatua tietoa ja muuta aiemmin tutkittua tietoa. Toimintaan suhtaudutaan kriittisesti, arvioiden tehtyjä valintoja, prosessia, saatua tietoa, erilaisia näkökulmia ja tuloksia. Tutkimuksellisuus ilmenee myös analyttisyytenä, jolloin eri menetelmiä käytetään apuna tunnistaa, laatia ja eritellä erilaisia näkökulmia. Koko prosessi ja lopputulos dokumentoidaan täsmällisesti ja varmistetaan tiedon jakaminen. (Ojasalo ym. 2015. 17, 19, 22.) Tutkimuksellisessa kehittämistoiminnassa pyritään konkreettiseen muutokseen, samalla pyrkien perustellun tiedon tuottamiseen (Toikko & Rantanen 2009. 23).

Opinnäytetyön kehittämisprosessi eteni järjestelmällisesti kuuden keskeisen vaiheen kautta (Kuvio 11). Opinnäytetyössä edettiin suunnitelmallisesti, aloittaen yhteistyökumppanin kanssa aiheen tarpeen tunnistamisesta ja rajaamisesta, jonka pohjalta laadittiin kehittämis-tehtävät mihin kehittämistyöllä halutaan vastauksia. Opinnäytetyöstä ja kehittämistyöstä laadittiin suunnitelma sekä aikataulu toimenpiteineen, jotta työssä edetään suunnitelmallisesti vaiheita seuraten ja dokumentoiden. Prosessin alkuvaiheessa tutustuttiin huolellisesti yhteistyökumppaniin eli HUSin asiakkuushallinnan yksikköön yksiköltä saatujen materiaalien avulla. Prosessin alkuvaiheessa aloitettiin myös teoreettisen viitekehyksen kokoaminen tutkittavasta aiheesta, tässä tapauksessa valmentavasta johtamisesta. Teoreettisessa viitekehyyksessä käsitellään valmentavaa johtamista, sen näkökulmia ja työmenetelmiä sekä työyhteisön johtamista, jonka pohjalta valmentavasta johtamisesta on saatu laaja

kokonaiskäsitys. Opinnäytetyön toteutusvaiheeseen siirryttiin, kun tutkimuslupa oli saatu HUSilta. Opinnäytetyöprosessissa edettiin suunnitelman mukaisesti, siirtyen seuraavaan vaiheeseen edellisen ollessa valmis. Koko prosessin ajan on huolehdittu järjestelmällisyydestä, analyttisyydestä, kriittisyydestä ja vuorovaikutuksesta eri sidosryhmien välillä.

KEHITTÄMISTYÖN PROSESSI



Kuvio 11. Prosessin vaiheet (mukailtu Ojasalo ym. 2015, 24)

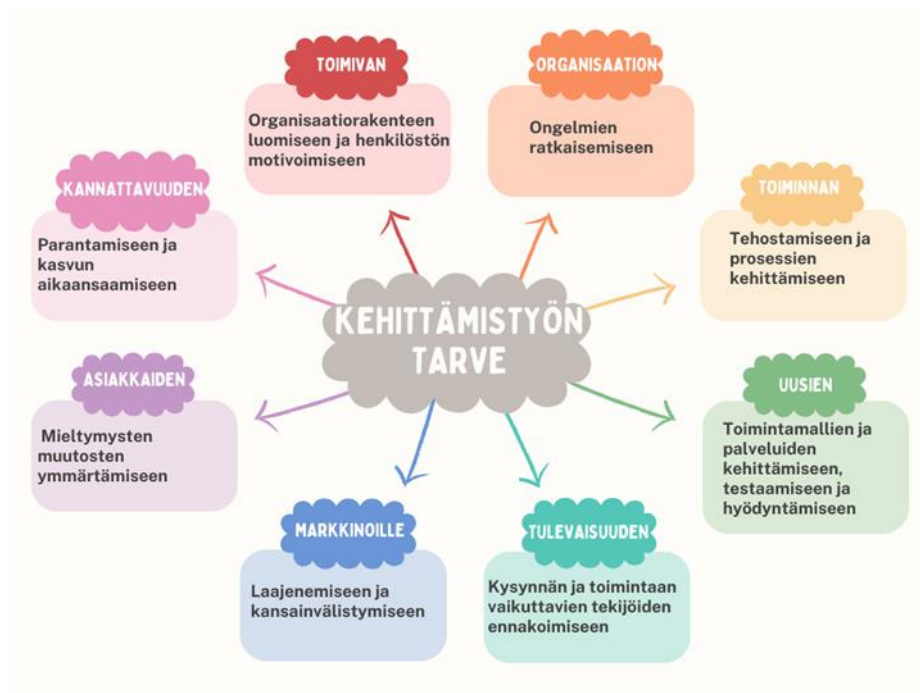
Kehittämistyö kuvautuu usein prosessina, sillä se koostuu eri vaiheista, jolloin seuraavaan vaiheeseen siirrytään edellisen ollessa valmis. Prosessimainen työskentely edesauttaa järjestelmällistä toimintaa ja huomioimaan kussakin vaiheessa tarkasteltavat asiat, ennen seuraavaan vaiheeseen siirtymistä. Tutkimuksellisen kehittämistyön prosessin suunnittelu on tärkeää aikataulussa pysymiseksi. Ennen suunnittelua kehittämisen kohde pitäisi tunnistaa ja ymmärtää siihen liittyvät tekijät. Kehittämisen kohteeseen perusteellisesti tutustuttaessa pitäisi selvittää kohteen historia, nykytila sekä lähtökohdat ja esiolettamukset. Kehittämisen kohteesta pyritään löytämään olennaiset kehittämiskysymykset ja sen tueksi luodaan vahva tietopohja tutkitusta tiedosta sekä organisaatiosta ja työelämästä saadusta tiedosta. Huolellisesti ja kriittisesti tehty tiedonhankinta prosessin alkuvaiheessa varmistaa paremman lopputuloksen. Prosessin seuraavaan vaiheeseen kuuluu toteutusvaihe, eli suunnitelman toteuttaminen. Prosessin lopuksi arvioidaan, miten kehittämisprosessissa on onnistuttu. (Ojasalo ym. 2015. 23-24, 28.) Kehittämistyöntekijät joutuvat panostamaan

kehittämistyössä omatoimiseen tiedonhakuun, itsensä johtamiseen sekä tavoitteelliseen ja kriittiseen työskentelytapaan (Ojasalo ym. 2015, 15).

Kehittämistyössä taustatiedon kokoamisen avulla rajataan kehittämiskohde ja määritellään kehittämistehtävät. Kehittämistyössä asetetuille kehittämistehtäville määritellään kullekin tavoitteet sekä toimet tavoitteiden saavuttamiseen. Tavoitteiden määrittämisen jälkeen voidaan määritellä käytettävät menetelmät ja lähestymistapa. Lähestymistavalla tarkoitetaan kehitettävää ja tutkittavaa ilmiötä lähestyttävää laajempaa näkökulmaa käytettäviä konkreettisia menetelmällisiä ratkaisuja. Tyypillisten tutkimusmenetelmien lisäksi kehittämismenetelmänä voi olla esimerkiksi aivoriihityöskentely käytännönläheisen kehittämisen edistämiseksi. (Ojasalo ym. 2015. 24-25, 28.) Osallisuuden merkitystä on korostettu kehittämistoiminnassa siitä saatavan hyödyn vuoksi, kuten edistäen sitouttamista ja parempia tuloksia. Osallistamisessa on myös kyse siitä, että he joita asia koskee, ovat osallistumiseen oikeutettuja. Osallistavassa kehittämistoiminnassa avoin dialogi on avainasemassa. (Toikko & Rantanen 2009. 90-93.)

Kehittämistyön tarve

HUSin asiakkuushallinnan yksikkö on perustettu 2023 vuoden vaihteessa Sote-uudistuksen myötä. Uuden yksikön ensimmäinen toimintavuosi on usein vaihe, jossa prosesseja, rakenteita ja työnjakoa testataan käytännössä. Yksikössä on koettu hieman yli vuoden toiminnan jälkeen olevan tarpeen tarkastella toimintamalleja ja -kulttuuria sekä johtamismallin toimivuutta. Kehittämistyö mahdollistaa sen, että henkilöstön kokemuksia analysoidaan ja arvioidaan kriittisesti, jotta yksikön toimintaa voidaan sopeuttaa sekä kehittää vastaamaan yksikön todellisiin tarpeisiin ja tavoitteisiin. Ojasalon ym. (2015, 3) mukaan nopeutuneet muutokset työelämässä ovat tuoneet tullessaan monia uudenlaisia haasteita ja mahdollisuuksia organisaatioille. Kuviossa 12. kuvataan tarve jatkuvalla kehittämistyöllä organisaatioiden ja yritysten näkökulmasta.



Kuvio 12. Kehittämistyön tarve (mukailtu Ojasalo ym. 2015, 12)

Kestävä kehittäminen onkin noussut tärkeään asemaan työelämässä, sillä kehittäminen liittyy nykypäivänä jokaisen toimenkuvaan ja tehtäviin. Organisaatioiden on pystyttävä ennakoimaan muutoksia, arvioimaan muutosten vaikutuksia ja tehtävä tämän pohjalta strategisia valintoja. Kehittämistyön menetelmillä pyritään luomaan organisaation ympäristön ja tarpeiden pohjalta uudenlaisia toimintatapoja, tuotteita, palveluja tai menetelmiä. Usein kehittämisyyden tavoitteena onkin tuottaa uudenlaisia toimintamalleja, työkuluttuuria, palveluja tai tuotteita. Parhaimmin menestyvät ne organisaatiot, jotka ovat pystyneet kehittämään toimintaansa eteenpäin. Tarvitaan ajankohtaista ja täsmällistä tietoa organisaatioiden ongelmien ratkaisemiseksi, eli tiedosta pitää pystyä poimimaan oleellinen, organisaation tarpeita palveleva tieto. Innovaatioiden tuottamisen mahdollisuudet ovat nykypäivänä paremmat kuin ennen. Innovaatiossa etusijalle nousee innovoinnin pehmeämmät asiat, kuten organisaation ja toimintamallien uudistaminen. (Ojasalo ym. 2015,11-13.) Gray (2004, 3-4) korostavat tutkimuksessa valmentavan johtamisen toteutumisen arvioinnin hyötyjä. Arvioinnin avulla voidaan kehittää toimintaa, vuorovaikutusta sekä valmennusprosesseja.

5.2 Tapaustutkimus

Kehittämisyydessä lähestyttiin tutkittavaa kohdetta tapaustutkimuksella eli case study -lähestymistavalla, kartoittaen kehittämistarpeita reaaliajassa asiakkuushallinnan omassa toimintaympäristössä, sillä tutkittavasta kohteesta ja toimintamalleista haluttiin saada laaja ymmärrys kehitystarpeiden pohjaksi. Tutkimalla asiakkuushallinnan yksikköä

tapaustutkimuksena saatiin yksityiskohtaista tietoa, kuinka organisaatio toimii vuorovaikutuksellisessa toimintaympäristössään, minkälaisia toimintamalleja on ollut käytössä, mitä haasteita on ilmennyt ja miten haasteita voitiin ratkaista kehittämisehdotuksin. Tämä tietopohja tuki organisaation kokonaisvaltaista ymmärtämistä ja antoi tilaa ilmiön monimuotoisuudelle.

Tapaustutkimuksen (Case study) lähestymistavan valinnassa ei ole kyse konkreettisten menetelmien, kuten haastattelun, kyselyn tai yhteiskehittämistyöskentelyn valinnasta, vaikka lähestymistapa ohjaa kehittämistyöntekijöitä menetelmävalinnoissa. Tapaustutkimus on tyypillinen tutkimusstrategia ja sen lähtökohdat ovat tieteellisen tutkimuksen perinteissä. Case study sopii kehittämistyön lähestymistavaksi, kun on tarkoitus ymmärtää syvällisesti kehittämisen kohdetta ja tuottaa kehittämisehdotuksia tai ideoita. Tutkittava kohde eli tapaus (case) voi olla organisaatio tai sen osa, tuote, palvelu, toiminta tai prosessi. Tapaustutkimus helpottaa ymmärtämään esimerkiksi vuorovaikutussuhteita ja toimintaa yrityksessä. Kuitenkin on muistettava se, että tapaustutkimuksen kohde valitaan aina työelämän käytännön tarpeen ja sille asetettujen tavoitteiden ohjaamana. (Ojasalo ym. 2015, 51-53.)

Tapaustutkimus mahdollisti organisaation syvällisen analyysin ilman pyrkimystä tilastolliseen yleistämiseen, mikä tekee siitä erityisen sopivan kehittämistyön strategian asiakkuushallinnan yksikössä. Tässä tapauksessa painopisteenä oli saada syvälinen ymmärrys kehittämiskohteesta eli asiakkuushallinnan toimintatavoista sen omassa ympäristössään ja kyseistä tietoa käytettiin pohjana uusien sekä konkreettisten kehittämisehdotusten pohjana.

Case study tuottaa tietoa tapahtuvasta ilmiöstä reaaliajassa sen todellisesta tilanteesta ja toimintaympäristöstä. Tapaustutkimus pyrkii tuottamaan perusteellista ja yksityiskohtaista tietoa tutkittavasta tapauksesta. Tieto mahdollistaa organisaation tai muun kehittämiskohteen ymmärtämisen kokonaisvaltaisesti sen realistisessa toimintaympäristössä, joka tuo kehittämistyöhön moninaisuutta ja syvällisyyttä, antaen tilaa ilmiön monimuotoisuudelle yrittämättä yksinkertaistaa sitä turhan paljoa. Case studyssa on yleensä vain yksi tutkimuksen kohde ja tutkimuksella ei pyritä tilastolliseen yleistämiseen. Tärkeää on saada tiivistä kohteesta paljon, kuin laajasta joukosta vähän. Tapaustutkimuksessa on tarkoituksena tuottaa uutta tietoa kehittämisen tueksi. (Ojasalo ym. 2015, 51-53.)

Tutkimus- ja kehittämismenetelmät

Tässä tutkimuksellisessa kehittämistyössä hyödynnettyjä laadullisia menetelmiä olivat teemahaastattelut, jotka toteutettiin puolistrukturoidussa muodossa ja yhteiskehittämisen työpaja, jossa hyödynnettiin osallistavia menetelmiä. Lisäksi aineiston keruussa hyödynnettiin olemassa olevia dokumentteja yksikön toiminnan ymmärtämiseksi. Aineistolähtöinen

sisällönanalyysi oli keskeisessä roolissa, jotta voitiin nostaa esiin ilmeneminen, haasteet ja kehittämissuositukset, jotka olivat keskeisiä valmentavan johtamisen näkökulmasta. Opinnäytetyössä haluttiin ymmärtää tutkittavaa ilmiötä henkilöstön näkökulmasta, eli miten HUSin asiakkuushallinnan yksikössä valmentava johtaminen toteutuu ja millaisia haasteita yksikössä on. Opinnäytetyössä pyrittiin löytämään kehityssuosituksia henkilöstön näkökulmien pohjalta ja teoretieto yhdistämällä. Opinnäytetyössä tutustuttiin sekä sen pohjaksi laadittiin laaja tietoperusta valmentavan johtamisen ulottuvuuksista ja kehittämissuositusten kannalta keskeisistä aiheista. Teoriapohja edisti tutkittavaan ilmiöön perehtymistä ja HUSin tarjoaman aineiston avulla saatiin kokonaiskuva yksikön toiminnasta, laajentaen opinnäytetyön tekijöiden näkökulmaa kehittämistyöstä. Kehittämistyössä olennaisena osana on haastateltavien kokemukset, tunteet ja mielipiteet, jotta tutkimusta ohjaaviin kysymyksiin saatiin autenttista tietoa

Ennen haastatteluja, yhteiskehittämisen työpajaa ja aineiston analyysia on opinnäytetyöhön rakennettu tietoperusta ja perehdytty aiheen teorioihin sekä organisaation dokumentteihin, kuten Kananen (2015, 27) kuvailee kehittämistutkimuksen oppaassa, teoreettisen viitekehityksen rakentamisesta. Erityisesti tämä on tärkeää niissä opinnäytetyöissä, joissa pyritään ymmärtämään ilmiötä. Tietoperustan eli teoriaosan pitää liittyä kehittämissuosituksiin ja työelämän tarpeisiin. Tietoperustassa perehdytään ja esitellään ongelman kannalta oleellinen kirjallisuus, tutkimukset ja käsitteet. Teoriaosan tulee olla tarpeeksi laaja, ajankohtainen ja aiheeseen liittyvä mutta kuitenkin rajattu. Tietoperustassa tutkimuksien ja muun kirjallisuuden tarkoituksena on osoittaa opinnäytetyön kirjoittajien perehtyneisyys teoreettisiin taustoihin kehittämistyön mukaisesti sekä sen pohjalta tehdään empirisen osan kysymykset. Tärkeää on, että työssä ilmenee tietopohjan ja oman tutkimuksen (empirian) vahva yhteys. (Kananen 2015, 27-28.)

Laadulliset tutkimusmenetelmät pohjautuvat ihmisiin liittyvien tapahtumien ja ilmiöiden syvälliseen ymmärtämiseen ja tulkitsemiseen. Primäärisinä aineistonkeruumenetelminä laadullisessa tutkimuksessa käytetään esimerkiksi haastatteluja, kyselyjä, havainnointia ja aineiston analyysia. Sekundäärisinä aineistonkeruumenetelminä toimii muun muassa dokumentointi. (Kananen 2015, 26; Tuomi & Sarajärvi 2018, 53-63, 64-71; Tietoarkisto 2023.) Kehittämistyöntekijät voivat perehtyä tutkittavaan ilmiöön ja organisaatioon jo etukäteen olemassa olevien dokumenttien avulla, joita ovat esimerkiksi verkkosivut, raportit ja manuaalit. Tutustumalla tutkimuskohteen aineistoihin saadaan kokonaiskuva tutkittavasta kohteesta helposti ja nopeasti. Lisäksi dokumentoinnin avulla saadaan kuva organisaation toiminnasta, mikä auttaa silloin, kun aloitetaan kehittämissuositukseen liittyvä aineistonkeruu. (Kananen 2015, 77-78.) Ilman tietoa organisaatioista ja kehittämissuosituksesta voi kehittämissuositus jäädä pelkän tietoperustan varaan. Menetelmät valitaan aina kehittämissuositukseen

tehtävien, tavoitteiden, kohderyhmän, resurssien ja toimintaympäristö huomioiden (Kostamo ym. 2022.)

Eri aloilla laadullista tutkimuksen menetelmiä käytetään esimerkiksi organisaation asiantuntemisuuden kehittämisen ja osaamisen tutkimukseen sekä syvennyttään organisaation johtamiseen ja arvoihin (Vilkkä 2021). Laadullisten tutkimusmenetelmien tavoitteena on ymmärtää ilmiöitä syvällisesti ja perinpohjaisesti sekä laatia ilmiöistä laadullisia kuvailevia ja tulkinnallisia selityksiä (Tietoarkisto 2023; Vilkkä 2021). Hirsjärvi & Hurme (2022, 19) mainitsevat Glesnen ja Peshkinin (1992) näkemyksen siitä, että kvalitatiivinen tutkimus on ympäristösidonnaista ja keskittyy olennaisesti haastateltavien näkökulmien ymmärtämiseen. Tämä tarkoittaa sitä, että kvalitatiivisessa tutkimuksessa ja sen menetelmissä kiinnitetään erityistä huomiota tutkimusympäristöön ja siihen, miten ympäristö vaikuttaa tutkimusprosessiin ja tutkittaviin. Tärkeää on pyrkiä syventymään haastateltavien kokemuksiin, mielipiteisiin ja tunteisiin saadakseen kokonaisvaltaisen käsityksen tutkimusaiheesta. Ympäristösidonnaisuuden korostaminen viittaa siihen, että tutkimuksen tulokset ja tulkinnat ovat vahvasti sidoksissa tutkimusympäristöön ja siellä esiin tulleisiin ilmiöihin.

5.3 Kehittämistyön aineiston keruu

Opinnäytetyön aineisto koostui kahdesta aineistosta ja aineiston keruu toteutettiin kahtena eri ajankohtana. Ensimmäinen aineisto muodostui asiakkuushallinnan yksikön työntekijöiden puolistrukturoiduista teemahaastatteluista, jotka toteutettiin yksilöhaastatteluina. Haastatteluissa selvitettiin valmentavan johtamisen ilmenemistä, haasteita ja kehittämisen tarpeita asiakkuushallinnan yksikössä. Haastattelujen ja niistä tehdyn analyysin sekä teorian tiedon pohjalta tuotettiin tietoa valmentavan johtamisen ilmenemisestä, haasteista ja kehitysehdotuksista, jotta HUSin asiakkuushallinnan yksikössä voidaan tulevaisuudessa käyttää valmentavan johtamisen keinoja laadukkaammin.

Haastattelujen tulokset esiteltiin yksikön työntekijöille yhteiskehittämisen työpajassa, josta muodostui toinen aineisto osallistavien menetelmien kautta. Yhteiskehittämisen työpaja hyödynsi osallistavia menetelmiä, jotta asiakkuushallinnan yksikön työntekijät saivat osallistua yksikössä toteutettavan valmentavan johtamisen kehittämiseen ja näin vastattua mahdollisimman tarkoituksenmukaisesti yksikön kehittämisen tarpeisiin. Työpajassa kehitysehdotusten laidinnassa edettiin ratkaisukeskeisesti ja tunnistaen kriittiset kehittämiskohdeet, kuten toiminnan haasteet sekä samalla muodostaen niihin konkreettisia toimenpideehdotuksia. Tämä prosessi perustuu teoreettisiin ja käytännöllisiin malleihin, kuten valmentavaan johtamiseen sekä yhteiskehittämiseen. Kehitysehdotusten muodostaminen perustui huolelliseen yksilöhaastatteluista tehtyyn analyysiin ja yhteistyöhön työelämänedustajan kanssa.

Yksilöhaastattelut

Tässä opinnäytetyössä aineistoa kerättiin teemahaastatteluilla (Liite 1), jotka toteutettiin yksilöllisesti, jokaiselle haastateltavalle erikseen. Haastattelut toteutettiin HUSin asiakkuushallinnan yksikön työntekijöille (N=9) kesäkuussa. Haastatteluista kahdeksan toteutettiin kasvotusten ja yksi haastatteluista oli etänä Teams-alustan välityksellä. Opinnäytetyön tekijöistä vain yksi toteutti haastattelut luotettavuuden lisäämiseksi. Haastattelut toteutettiin puolistrukturoituna teemahaastatteluna, johon laadittiin ennalta kysymyksiä teemoittain. Teemat määriteltiin opinnäytetyön kehittämistehtävien ohjaamina. Kysymykset olivat jokaiselle haastateltavalle samat, vaikka kysymysten järjestys tai sanamuodot saattoivat vaihdella haastattelujen välillä. Haastateltaville ei toimitettu kysymyksiä etukäteen, jotta vastauksista saadaan mahdollisimman todenmukaiset. Haastattelut nauhoitettiin Teams-sovelluksella ja niihin ei kerätty tunnistetietoja.

Haastattelujen avulla pyritään saamaan todellista tietoa aiheesta, joka edistää ilmiön ymmärtämistä ja sen kanssa toimivia henkilöitä. Haastattelujen kohteena on henkilöt, joita kehittämistutkimuksen aihe koskee. Haastattelujen tavoitteena on saada näkemyksiä ongelmasta, löytää todellinen ongelma ja syyt sille. Haastattelut edistävät muutokseen sitoutumisessa myöhemmässä vaiheessa, sillä luovat luottamuksellisuutta ja haastateltavat tuovat oman panoksen muutokseen. (Kananen 2015, 81.)

Teemahaastattelu eli puolistrukturoitu haastattelu sopii tilanteisiin, joissa ei täysin tunneta tutkimuksen kohteena olevaa ennakkoon eikä haluta ohjalla liikaa haastatteluun vastaajia. Puolistrukturoidussa haastattelussa teemat haastatteluun on mietitty huolellisesti etukäteen mutta sananmuodot sekä painotukset ja kysymysten järjestys voi vaihdella haastatteluiden välillä. Haastattelua voidaan muokata edellisten haastattelujen perusteella, jos niissä nousee esiin tärkeitä asioita, joita ei osattu ottaa huomioon etukäteen suunniteltaessa haastatteluja. (Ojasalo ym. 2015, 42.) Ennalta määriteltyjen teemojen avulla varmistetaan haluttujen osa-alueiden keskustelu. (Kananen 2015, 83). Puolistrukturoidun haastattelun etuna on se, että kysymykset ovat samoja kaikille haastateltaville ja haastateltavat saavat vastata omin sanoin ilman vastausvaihtoehtoja (Eskola & Vastamäki 2015, 29). Tutkija osallistuu itse tutkimukseen ja vuorovaikutukseen tarkoituksenaan ymmärtää tutkittavien näkökulmia, kuten Hirsjärvi & Hurme (2022, 21-22) kuvaavat.

Yhteiskehittämisen työpaja

Yhteiskehittämisen työpaja (N=8) järjestettiin osana opinnäytetyötä, jonka tavoitteena oli kehittää ja selkeyttää valmentavan johtamisen periaatteita sekä käytäntöjä HUSin asiakkuushallinnan yksikössä yhteistyössä yksikön työntekijöiden kanssa. Työpajassa pyrittiin määrittämään valmentavan johtaminen käsitteenä ja selvittämään mitä edellytyksiä sen

toteuttaminen yksiköltä vaatii. Lisäksi työpajan tarkoituksena oli tunnistaa haasteet ja auttaa asiakkuushallinnan yksikön henkilöstöä löytämään ratkaisuja- ja toimenpiteitä käytännön johtamistyön kehittämiseksi haastatteluista saatujen tulosten pohjalta. Työpaja toteutettiin 13.9.2024 ja työpajan tarkoituksena oli kehittää valmentavaa johtamista asiakkuushallinnan yksikössä yhteiskehittämisen keinoin.

Yhteiskehittäminen on tapa toteuttaa innovaatioita yhdessä. Yhteiskehittämisen kohteena voi olla esimerkiksi uusien prosessien, toimintamallien, strategian tai ratkaisun kehittäminen. Yhteiskehittämislle ominaista on työpajamainen työskentely samassa tilassa, se on keskustelevaa ja osallistavaa. Yhteiskehittämisen ominaispiirteinä on perehtyä ja kehittää yhdessä aihetta avoimesti ja tuoda esille aiemmin käytössä olleet toimintatavat sekä osaaaminen. Edellytyksenä onnistuneelle yhteiskehittämislle on avoin ja toimiva kommunikointi, jokaisen mahdollisuus osallistua sekä johdon aktiivinen mukaan ottaminen. (Keränen 2022.)

Työpajatyöskentely on tapa työskennellä ryhmänä tavoitteellisesti ennalta määritetyn teeman tai asiaan liittyen. Työpajan tavoitteena voi olla esimerkiksi lisätä ymmärrystä, ideoida tai kerätä tietoa. Työpajaan osallistuville täytyy määritellä selkeästi tavoitteet, mihin tarkoitukseen työpaja on järjestetty ja mihin työpajassa saatua aineistoa käytetään. (Vilka 2021.) Yhteisöllisille ideointimenetelmille on tyypillistä, että ryhmä ihmisiä luo yhdessä uusia näkökulmia luovuutta tukevilla menetelmillä. Luovuutta ja avointa keskustelua tukevia menetelmiä on muun muassa aivoriihiyöskentely (brainstorming), Osbornin lista, 8x8-menetelmä, kuusi ajatteluhattua ja kaukaiset ajatusmallit. (Ojasalo ym. 2015, 44-45).

Opinnäytetyössä toteutetun työpajan keskeisinä tavoitteina oli lisätä ymmärrystä valmentavan johtamisen periaatteista ja käytännön toteutuksesta, määritellä valmentavan johtamisen käsite yksikön toimintaympäristössä. Tavoitteena oli tunnistaa valmentavan johtamisen haasteet ja niiden taustatekijät, kehittää konkreettisia ratkaisuja ja toimintamalleja, joilla valmentavaa johtamista voidaan vahvistaa sekä asettaa tavoitteet ja luoda seurantamekanismeja valmentavan johtamisen edistymisen arvioimiseksi.

Työpajaan oli varattu aikaa yksi tunti. Yhteiskehittämisen työpajaan osallistui seitsemän haastatteluun osallistunutta ja asiakkuushallinnan yksikön johtaja. Yhteiskehittäminen toteutettiin Teams-palaverina, jotta mahdollisimman moni haastatteluista pääsi osallistumaan yhteiskehittämisen työpajaan. Etänä toteutettu työpaja mahdollisti lähes kaikkien tiimin jäsenten osallistumisen, mikä on tärkeää sitoutumisen varmistamiseksi johtamiskäytäntöjen kehittämisessä. Yhteiskehittäminen aloitettiin määrittelemällä työpajan tavoitteet, kertamalla opinnäytetyön kehittämistehtävät ja esittelemällä haastatteluista saadut tulokset valmentavan johtamisen ilmenemisestä, haasteista ja kehittämisen tarpeista sekä näiden

merkityksestä asiakkuushallinnan yksikössä. Aiheen avauksella pyrittiin herättämään motivaatio ja luomaan yhteistä ymmärrystä kehittämisen tarkoituksesta.

Yhteiskehittäminen aloitettiin määrittelemällä valmentava johtaminen käsitteenä yhteisen ymmärryksen luomiseksi ja kartoittamaan mitä valmentavan johtamisen toteutuminen edellyttää esihenkilöltä, työntekijöiltä ja koko yksiköltä. Ensimmäisessä harjoituksessa tiimi ohjattiin Jamboard-alustalle, jossa tehtävänä oli pohtia yksilöllisesti post-it-lappujen kautta, miten valmentava johtaminen määritellään yksikössä (Kuvio 13). Jokainen työntekijä nosti anonyymisti ja yksilöllisesti Jamboard-alustan digitaaliselle fläppitaululle kuvauksen valmentavasta johtamisesta sekä sen tärkeistä elementeistä työntekijän, esihenkilön ja koko yksikön näkökulmasta. Harjoituksessa nousseet tulokset käytiin yhdessä avoimesti ja vuorovaikutuksellisesti keskustellen. Keskustelu kirjattiin toisen oppinäytetyön tekijän toimesta. Osallistujat saivat halutessaan tuoda kirjoittamansa aiheen yhteiseen keskusteluun tai vaihtoehtoisesti jättää sen nostamatta esiin. Jamboard-alustan digitaalisen fläppitaulun ja avoimen keskustelun pohjalta muodostettiin yhteinen näkemys valmentavan johtamisen nykytilasta sekä sen määrittelystä asiakkuushallinnan yksikössä. Digitaalisen fläppitaulun avulla saatiin kerättyä paljon tietoa rajallisen ajan puitteissa ja jokainen sai äänensä kuuluviin. Fläppitaululta nostettiin yksittäisiä, toistuvia aiheita ja kokonaisuuksia yleiseen keskusteluun sekä keskustelun pohjalta kirkastettiin valmentavan johtamisen määritelmää ja toteutumisen edellytyksiä.

Valmentavan johtamisen määrittely ja toteutumisen edellytykset yksikössä

Esihenkilö			Koko yksikkö				Työntekijä	
Keskustelun aiheessa pysyminen kokouksissa - hyödynnetään aika tehokkaasti!	Kuunteleminen	Puheen selkeys	Tiedottaminen, erityisesti nopeasti muuttuvissa tilanteissa	Avoin ja turvallinen ilmapiiri	Kyselevä keskustelukulttuuri	Aktiivisuus	Itseohjautuvuus	Vastuunotto
Huolehditaan, että jokainen tulee kuulluksi	Näkökulman laajentaminen	Asioiden loppuun vieminen ja sen varmistus		Läsnäolo tilanteissa	Ratkaisukeskeisyys	Johtaminen on tukemista ja sitä tekevät kaikki toisilleen	Proaktiivinen vaihtoehtojen pohtiminen	Reilusti/luottamuksella huolien ilmaisu
Saatavilla/avoitettavissa tarvittaessa	Täsmällisyys	Ei valmiita vastauksia -> lisää ajattelua aktiivisia kysymyksiä	Tehtävien jakostaminen ja fokusoinen tarkentavilla lisäkysymyksillä	Riittävä aika kohtaamisille	Pitää ryhmän kasassa	Riittävät yhteiset keskustelufoorumit -> tiedonkulun varmistus kaikille	Osaamisen jakaminen	Proaktiivisuus
Diversiteetin hyödyntäminen	Tiimin osaamisen hyödyntäminen ja kehittäminen	Luottamus osaamiseen		Sparrausparien muodostaminen	Yhdessä sparraaminen ennen haastavia kokouksia tai tilaisuuksia	Lentokorkeus: pysytään taktisella tasolla ja huolehditaan siitä yhdessä	Hyväksytään työn tekemisen käsialaerot	Yhteisten tehtävien jakaminen -> ilmaisen jos aikaa ottaa

Kuvio 13. Valmentavan johtamisen määrittelyä

Seuraavaksi tiimi kartoitti yhdessä valmentavan johtamisen kehittämissuhteita hyödyntäen haastattelujen tuloksia sekä vuorovaikutteista ratkaisukeskeistä aivoriihiyöskentelyä.

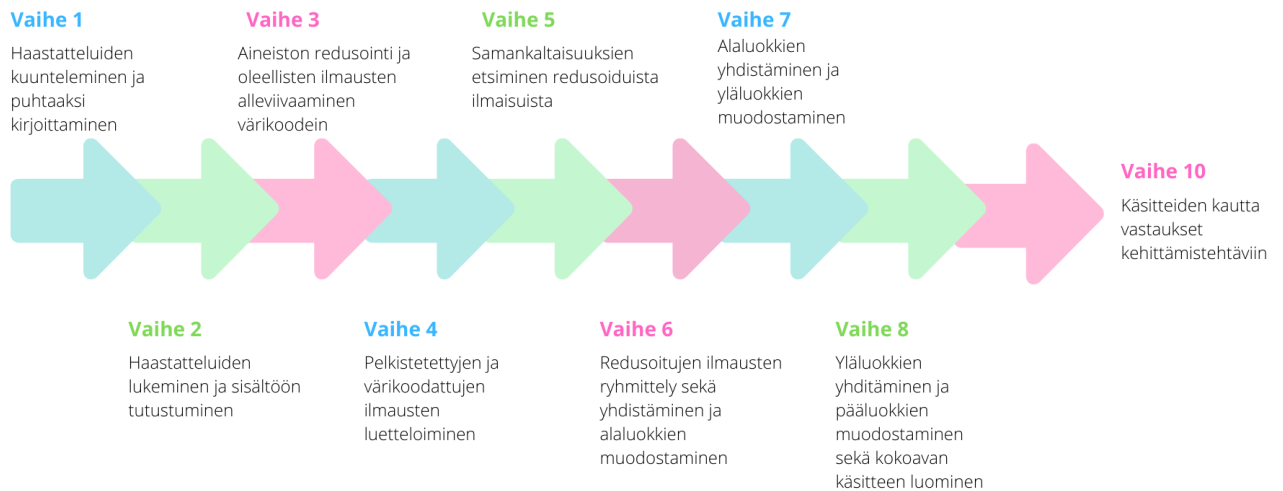
Tiimin jäsenet tunnistivat kaksi tärkeintä kehittämissuositusta, jotka ovat enemmän aikaa keskusteluille ja henkilökohtaisten tavoitteiden asettaminen. Aivoriihiyöskentely auttoi konkretisoimaan kehittämissuositukset ja loi pohjan ratkaisujen kehittämiselle.

Työpajan kolmannessa vaiheessa tiimi kehitti kehittämissuosituksiin ratkaisuja ja toimenpide-suosituksia, jotka vastasivat aiemmin haastatteluissa ilmenneisiin valmentavan johtamisen haasteisiin. Ratkaisuehdotukset käsiteltiin ja arvioitiin yhteisessä ymmärryksessä. Ratkaisuehdotukset riittämättömille keskusteluille ovat aiheiden priorisointi ja päättäminen etukäteen, tavoitteiden asettaminen keskusteluille ja teemojen määrittely aiemmassa kokouksessa sekä akuuttien asioiden esille nostaminen kokouksien alussa. Ratkaisuehdotukset henkilökohtaisten tavoitteiden puuttumiselle ovat yksilöllisten kehityssuunnitelmien laatiminen jokaiselle työntekijälle, sitoutuminen omiin tavoitteisiin, tavoitteiden yhdenvertaisuus ja mentoriparin työskentelyn hyödyntäminen. Ratkaisuehdotuksien tavoitteet ja menetelmät dokumentoitiin, jonka johdosta konkreettisia ehdotuksia valmentavan johtamisen kehittämiseksi tuotettiin.

Työpaja päätettiin yhteenvetoon, jossa kerrattiin työpajassa käytyt asiat ja sovittiin loppu-tuotoksen muodosta sekä seuraavista askeleista. Lisäksi sovittiin myös seurannan ja arvioinnin kehittämisestä sekä mahdollisista jatkokehittämissuositusten esille tuomisesta loppu-tuotoksen yhteydessä. Seurantamekanismien avulla varmistetaan, että työpajan tulokset eivät jää pelkästään suunnitelmiksi, vaan ne jalkautetaan arjen toimintaan.

5.4 Aineiston analysointi

HUSin asiakkuushallinnan yksikön työntekijöille (N=9) toteutetut yksilöhaastattelut nauhoitettiin yhden opinnäytetyön tekijän toimesta ja niihin ei kerätty tunnustetietoja. Toinen opinnäytetyön tekijöistä kuunteli ja litteroi jokaisen haastattelun. Litteroinnin jälkeen aineisto luettiin useamman kerran molempien opinnäytetyön tekijöiden toimesta, jotta aineistosta saatiin kokonaiskuva. Litteroidusta tekstistä luokiteltiin aineisto teemojen alle värikoodaamalla ja ryhmittelemällä, tavoitteena nostaa esiin tutkimuksen kannalta olennaiset asiat sekä saada vastauksia opinnäytetyön kehittämistehtäviin. Haastatteluja läpi käydessä aineisto satureoitui selkeästi neljännen tai viidennen haastattelun kohdalla, joka tarkoittaa sitä, että aineistosta ei noussut esiin tutkimuksen kannalta uutta merkittävää tietoa. Satureoituneesta aineistosta nostettiin esiin tuloksiin aiheet, jotka toistuivat vähintään 33,3 %, eli kolmella haastateltavalla. Yksittäisiä aiheita ei nostettu esille, jotta anonymiteetti säilyi. Aineiston analysointi toteutettiin induktiivisesti eli aineistolähtöisesti, ilman teoreettista näkökulmaa. Kuviossa 14. on esitetty sisällönanalyysin eteneminen vaiheittain.



Kuvio 14. Sisällönanalyysin eteneminen (mukailtu Tuomi & Sarajärvi, 2018)

Laadullisessa tutkimuksessa aineisto on pääasiallisesti tekstiä, mutta voivat olla myös äänitteitä. Laajoja aineistoja, kuten äänitteitä on tarpeen yhdenmukaistaa eli purkaa tekstimuotoon. (Kananen 2015, 88.) Aineiston analysoinnin tavoitteena on kuvailla, tulkita ja ymmärtää tutkimuksen kohteena olevaa ilmiötä. Aineiston analysoinnin tarkoituksena on luoda saadusta aineistosta kokonaisuus, jonka avulla tuotetaan tulkinta ja jonka pohjalta tehdään johtopäätöksiä tutkittavasta aiheesta. Aineistonkeruun jälkeen aineiston analysointi jatkuu tutkijan toimesta lukemalla aineistoa uudelleen useamman kerran, jolla tavoitellaan saamaan kuva aineistosta, millaisiin kategorioihin, teemoihin tai luokkiin aineisto pystytään ryhmittelemään. Tämän lisäksi tutustutaan aiheeseen liittyvään teoretietoon ja tutkimuksiin. Laadullisessa tutkimuksessa aineistoa kerätään tavanomaisesti useissa eri vaiheissa ja rinnakkain eri menetelmiä käyttäen. Aineiston analysoinnissa yhdistyy synteesi ja analyysi osittellen aineisto valitun menetelmän mukaisesti, jonka jälkeen tehdään aineiston pohjalta synteesiä ja ne kootaan. Uudelleen kootusta aineistosta tehdään johtopäätöksiä. Kokonaisprosessi kuvataan selkeästi raportissa jokainen vaihe kerrallaan. (Puusa 2020.)

Aineiston analysoinnin ensimmäinen vaihe toteutetaan aineistolähtöisesti ilman teoreettista näkökulmaa. Aineistosta saadun kokonaiskuvan jälkeen aineisto pilkotaan osiin ja tarkastellaan yksityiskohtaisesti, jonka lisäksi aineistoa pelkistetään. Pelkistämistä ohjaavat asetetut kehittämistehtävät. Analyysissa voi edetä pelkistettyjen lauseiden ryhmittelemällä ne samankaltaisten ja erilaisten joukoksi. Aineiston hahmottamiseksi aineiston voi koodata esimerkiksi yhtenäisten merkityksien tunnistamalla ja koodeilla merkitsemällä. Koodausta voi pitää pohjana aineiston luokittelulle, joka on aineiston ryhmittelyä ennalta määriteltyihin kategorioihin tai samankaltaisuuksiin. (Puusa 2020.) Sisältöä kuvaavat koodit nousevat kerätyistä aineistosta (Kananen 2015, 93). Luokittelun voi nimetä myös teemoitteluksi. Teemoittelun menetelmässä aineiston piirteitä tarkastellaan analyysivaiheessa, mitkä ovat

useammalla haastateltavalla yhtenäisiä. Tällä tavoin pyritään löytämään yhtäläisyyksiä ja säännönmukaisuuksia. (Puusa 2020.)

Saman tyyppisiä teemoja tai kategorioita yhdistetään ja niistä muodostetaan yläkategorioita, jotka nimetään aineiston sisältöä kuvaavalla käsitteellä. Yhdistelyä jatketaan niin kauan kuin se on mahdollista aineiston kannalta. (Puusa 2020.) Jokainen aineistosta muodostettu kategoria auttaa tutkijaa vastaamaan asetettuun kehittämistehtävään. Kokonaisuutta tarkastellaan muodostettujen kategorioiden jälkeen. Analyysin tavoitteena on nostaa aineistosta esiin olennaiset asiat tutkimuksen tavoitteiden näkökannalta. (Puusa 2020; Kananen 2015, 94.) Kuviossa 15. esitetään haastattelusta kerätyn aineiston luokittelun esimerkkejä.

ESIMERKKEJÄ ANEISTON LUOKITTELUSTA			
Pelkistetty ilmaus	Alaluokka	Yläluokka	Pääluokka
Keskustelevat kokoukset	Säännölliset kokoukset	Keskustelevat johtamiskäytännöt	
Sparraus kollegojen ja esihenkilöiden kesken	Sparraus	Valmentava tuki	Valmentavan johtamisen ilmeneminen
Avoimuus ja tuen saaminen esihenkilöiltä	Avoimuus ja tuki	Avoim ja lähtestytävä johtajuus	
Esimiehen kiireet ja ajanpuute	Kiireet ja ajanpuute	Tavoitettavuus ja aikarajoitteet	
Riittämätön tuki kriittisissä tilanteissa	Tuen puute	Epävarmuuden kokeminen	Valmentavan johtamisen haasteet
Erilaiset työnkuvat ja asemat	Työkuvien ja asemien erilaisuus	Epätasa-arvoisuus	
Jatkuva kehitys ja koulutus	Jatkuva kehitys	Koulutuksen & yksilöllisen kasvun vahvistaminen	
Valmentavan johtamisen määrittely	Määrittelemien	Määritelmän luominen & jalkautuksen kehittäminen	Valmentavan johtamisen kehittämiskeinot
Enemmän aikaa keskusteluille	Enemmän aikaa	Keskustelun kehittäminen	

Kuvio 15. Aineiston luokittelun esimerkkejä

Yhteiskehittämisen työpaja

Yhteiskehittämisen työpajassa kerätty aineisto anotoisen lysoitiin laadullisen sisällönanalyysin avulla, joka on erityisen soveltuva menetelmä silloin, kun tavoitteena on ymmärtää ilmiön merkityksiä ja tuottaa kehitysideoita syvällisemmästä aineistosta (Puusa 2020). Analyysin vaiheita sekä tulosten saamisprosessi kuvataan kolmen keskeisen teeman avulla, kuten valmentavan johtamisen määritelmä, enemmän aikaa keskusteluille ja henkilökohtaiset tavoitteet osalta. Jokaisen teeman analyysi on toteutettu erikseen, jotta määritelmien,

kehitysideoiden ratkaisujen ja toimenpide-ehdotusten rakentuminen voidaan selkeästi osoittaa.

Valmentavan johtamisen määrittelmän tiedonkeruumenetelmänä käytettiin Jamboard-alustan post-it-lappuja ja vuorovaikuttaisen ryhmäkeskustelun pohjalta saatua kirjattua aineistoa. Ensimmäisessä vaiheessa aineistosta tunnistettiin kaikki alkuperäisilmaisut, jotka liittyivät valmentavaan johtamiseen. Näitä olivat esimerkiksi ilmaisut ”sparraus”, ”aktiivisuus”, ”itseohjautuvuus” ja ”avoimuus”. Tunnistetut ilmaisut pelkistettiin ja koodattiin käsitteiksi, esimerkiksi ”sparraus” tiivistyi valmentavan vuorovaikutuksen elementiksi ja ”itseohjautuvuus” johtamisen tavoitteeksi. Redusoitujen käsitteiden perusteella luotiin kolme pääteemaa, kuten vuorovaikutus, työntekijän autonomian tukeminen ja jatkuva oppiminen. Teemojen perusteella muodostettiin selkeä ja yhteinen käsitys valmentavan johtamisen määrittelmästä asiakkuushallinnan yksikössä. Määrittelmän perusta muodostui siis osallistujien käsityksistä, jotka pelkistettiin, koodattiin, redusoitiin luokkiin ja yhdistettiin laajempaan käsitteelliseen kokonaisuuteen. Valmentavan johtamisen määrittelmä oli päätulos ilman ratkaisuehdotuksia tai toimenpiteitä, sillä tavoitteena oli luoda yhteinen käsitys valmentavasta johtamisesta asiakkuushallinnan yksikössä. Valmentavan johtamisen määrittelmä eli yhteiskeittämisen työpajan tulos esitellään tämän opinnäytetyön tulokset kappaleessa, kuviossa 20.

Enemmän aikaa keskusteluille -kehitysehdotuksesta kerätty kirjallinen aineisto saatiin ratkaisukeskeisen aivoriihiyöskentelyn tuloksena. Keskusteluista tunnistettiin useita kommentteja ja havaintoja, jotka viittasivat, että esihenkilöllä ja työntekijöillä on liian vähän aikaa käydä syvällisiä keskusteluja. Keskustelujen laatu koettiin selkeästi kehityskohteeksi ja tämän vuoksi analyysi keskittyi siihen, miten lisää aikaa voisi järjestää. Aineisto analysoitiin keskittymällä, kuinka ajanpuute vaikutti keskustelun mahdollisuuksiin johtamisen ja työntekijöiden välisessä vuorovaikutuksessa. Aineistosta tunnistettiin ja koodattiin alkuperäiset ilmaukset, jotka kuvasivat ajanpuutteen haasteita, kuten ”ei riittävästi aikaa”, ”pikakeskustelut” ja ”kiire johtaa pinnallisuuteen”. Näistä ilmauksista muodostettiin pelkistetyt käsitteet, kuten ”keskustelujen laatu kärsii” ja ”ajanpuute vähentää työn kehittämistä”. Ilmaisista muodostettiin pelkistetyt käsitteet, kuten ”keskustelujen laatu” ja ”ajanpuute vaikuttaa työn kehittämiseen”. Enemmän aikaa keskusteluille -kehitysehdotuksesta tunnistettiin haasteeksi ajan rajallisuuden vaikuttavan erityisesti syvällisten keskustelujen puutteeseen, mikä hidasti tavoitteiden asettamista ja avoimen vuorovaikutuksen rakentamista. Ratkaisuehdotuksen kehittämisen aineistosta nousi esille ehdotuksia, kuten teemojen määrittely, aiheiden priorisointi, tavoitteiden asettaminen ja akuuttien aiheiden esille tuominen. Esimerkiksi ehdotettiin teemapohjaista järjestelmää, joka sitoo tietyt ajankohdat vain tietyille, sovituille keskusteluille. Ehdotukset jalostettiin konkreettisiksi toimenpideideoiksi, kuten käsiteltävien

aiheiden päättäminen etukäteen, konkreettisten tavoitteiden asettaminen jokaiselle keskustelulle, seuraavan kokouksen määrittely edellisellä kokouksessa ja lyhyen ajan varaaminen akuuteille kysymyksille sparrauksen alussa.

Henkilökohtaiset tavoitteet -kehityshehdotus kerättiin ratkaisukeskeisen aivoriihiyöskentelyn tuloksena kirjalliseen muotoon. Aineiston kohdalla osallistujat ilmaisivat tarpeensa henkilökohtaisten tavoitteiden asettamisen selkeyttämiseksi sekä tavoitteiden integroimiseksi yksikön yhteisiin tavoitteisiin, jonka vuoksi analyysissä keskityttiin, miten henkilökohtaisten tavoitteiden tarve ja sen tiellä olevat haasteet voidaan muotoilla ratkaisuksi ja toimenpideideoiksi. Aineisto sisälsi alkuperäisiä ilmaisuja, kuten ”tavoitteet ovat epäselviä ja irrallisia” ja ”ei aikaa henkilökohtaisille tavoitteille tai tulostavoitteille”. Aineistosta tunnistettiin ja koodattiin ilmaisut, jotka koskivat henkilökohtaisten tavoitteiden asettamisen haasteita, kuten ”tavoitteet epäselviä” ja ” ei riittävästi tukea”. Ilmaisut tiivistettiin eli redusointiin, jolloin ilmiöiden keskeiseksi haasteeksi nousivat tavoitteiden epäselvyys ja vähäinen tuki niiden saavuttamisessa. Haasteiden määrittelyssä todettiin, että henkilökohtaiset tavoitteet eivät olleet riittävän konkreettisia ja niiden seuraaminen jäi usein tekemättä käytännön syiden vuoksi. Aineistosta nousi esille ratkaisuideoita, kuten yksilölliset kehityssuunnitelmat, sitoutuminen omiin tavoitteisiin, tavoitteiden samantasoisuus, työparityöskentelyn eli mentoroinnin hyödyntäminen. Näistä kehitettiin konkreettisia toimenpideideoita, kuten kehityssuunnitelmien laatiminen jokaiselle työntekijälle, osaamiskarttojen ja henkilökohtaisten keskustelujen käyttö, seurantatapaaminen tavoitteiden edistymisestä, tiimikeskustelun järjestäminen tavoitteiden jakamisesta ja tavoitteiden yhdenmukaisuuden varmistaminen yksikön strategian kanssa sekä mentorointiohjelman toteuttaminen.

Tässä analyysiprosessissa jokaiseen osa-alueeseen sovellettiin luokittelua ja aineiston huolellista käsittelyä erillisinä kokonaisuuksina, mikä mahdollisti ratkaisuehdotusten ja toimenpideideoiden syntymisen sekä määritelmän luomisen valmentavalle johtamiselle. Enemmän aikaa keskusteluille ja henkilökohtaiset tavoitteet kategorioiden sisällä tarkasteltiin, mitkä ovat osallistujien yleisimpiä ehdotuksia ja kehitystoimenpiteitä sekä kuinka ne liittyivät toisiinsa. Pääteemojen sisällön tiivistäminen tehtiin yhteiskehittämisen periaatteiden mukaisesti siten, että kunkin kategorian tärkeimmät eli jatkuvasti toistuvat toimenpideehdotukset nostettiin esiin. Aineiston analyysiin jälkeen tulokset esitettiin graafisesti ja kirjallisesti yhteenvedossa (Liite 5), jotta kehitystoimenpiteet ja niiden perustelut olivat helposti ymmärrettävissä ja sovellettavissa.

6 Tulokset

6.1 Teemahaastattelun tulokset

Haastatteluista nostettiin tuloksiin (Kuvio 16) vain ne asiat, jotka saturoituvat 33,3 % tarkkuudella eli tässä yhteydessä kolmen työntekijän piti nostaa sama asia esille haastatteluissa. Haastatteluista ei nostettu yksittäisiä aiheita esille haastateltavien anonymiteetin säilyttämiseksi. Kahdeksalle työntekijälle valmentava johtaminen oli melko tuttu aihe ja yhdelle työntekijöistä osin vieras. Työntekijälle jolle aihe oli vieraampi, luettiin määritelmä valmentavasta johtamisesta, jotta hän pystyi vastaamaan haastattelun kysymyksiin.

1. Miten valmentava johtaminen ilmenee asiakkuushallinnan yksikössä	2. Minkälaisia haasteita henkilöstön kokemuksen mukaan valmentavan johtamistyölin käytössä on ollut	3. Millaisin keinoin valmentavaa johtamista voidaan kehittää niin, että johtaminen on vaikuttavaa?
<ul style="list-style-type: none"> •Keskustelevat (vuorovaikutteiset) kokoukset (säännöllisesti) •Sparraus •Avoimuus •Tuki •Autonomia ja vastuunjako •Itseohjautuvuus •Tiimin yhteishenki ja kasvu (ongelmanratkaisu, ilmapiiri) •Tavoitteiden asettaminen ja osittaminen •Yksilötapaamiset 	<ul style="list-style-type: none"> •Esihenkilön kiireet ja ajan puute •Riittämätön tuki •Erilaiset työtehtävät ja asemat (eri toimipisteet, toisilla johdettavia, epätasainen työkuorma) •Etätyö •Valmentavan johtamisen määrittelemättömyys 	<ul style="list-style-type: none"> •Aktiivinen osallistuminen sparreihin (avoin viestintä ja palaute) •Jatkuva kehitys ja koulutus (esihenkilö ja työntekijät) •Yhteistyön vahvistaminen (työpajat, kehitysehdotukset, uudet ideat) •Enemmän aikaa keskusteluille (asioiden syvempi käsittely, vuorovaikutus parempaa kasvotusten) •Henkilökohtaiset tavoitteet •Esihenkilön johtamistaidot (vastavuoroisuus ja esimiestaitojen kehittäminen) •Valmentavan johtamisen määrittely ja jalkauttaminen

Kuvio 16. Teemahaastattelun tulokset

Teemahaastattelun ensimmäisenä tehtävänä oli selvittää, miten valmentava johtaminen ilmenee asiakkuushallinnan yksikössä (Kuvio 17). Saturoituneen aineiston perusteella haastatteluista nostettiin esille valmentavan johtamisen ilmenevän keskustelevilla, vuorovaikutteisilla kokouksilla, jotka toteutetaan säännöllisesti viikoittain sekä esihenkilön ja työntekijän toteuttamilla one-to-one keskusteluilla eli yksilötapaamisilla. Vuorovaikutus ja työilmapiiri sekä keskustelut koettiin avoimiksi.

”Asiakkuushallinnan yksikön johtamiskulttuuri on avoin, tasa-arvoinen, keskusteleva. Meillä on erilaisia vapaamuotoisia keskustelevia säännöllisiä kokouksia, joissa pyritään olemaan paikan päällä kasvotusten. Kuulumisia käydään läpi ja sparrausta on puolin ja toisin kollegoiden ja esihenkilön kesken, näissä tilaisuuksissa voidaan avoimesti keskustella.”

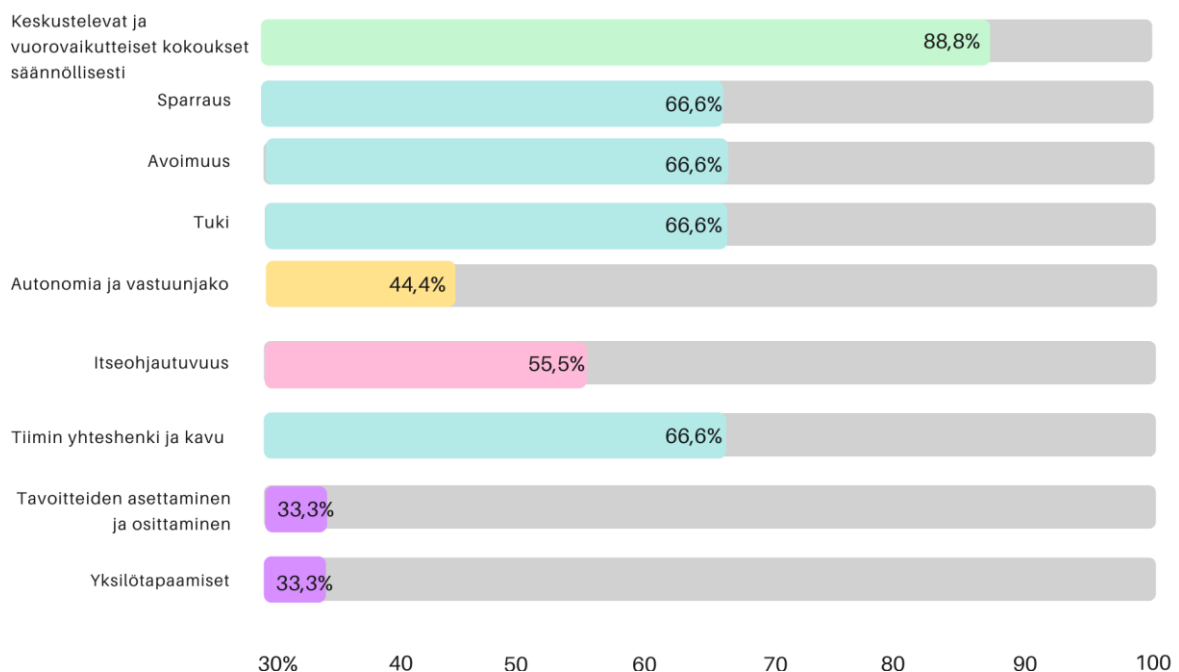
”Asiakkuushallinnan johtamiskulttuuri on avointa ja läpinäkyvää sekä tavallaan mukaansa kohottavaa.”

Yksikössä ilmeni valmentavaan johtamiseen kuuluvaa sparrausta ja tuen saamista esihenkilöltä työntekijälle sekä työntekijät sparrailivat ja tukivat toinen toisiaan. Haastattelussa ilmeni tiimin olevan itseohjautuva ja vastuuta jakava sekä yksikössä vallitsi autonomia. Haastatteluiden mukaan valmentava johtaminen toteutui myös tavoitteiden asettamisella ja osittamisella.

”Jokaisella on omat vastualueet, jotka saa hoitaa omalla tyylillä, mutta esihenkilö on aina saatavilla.”

”Valmentava johtaminen on myös sellaista, että tavoitteita pilkotaan, että pala kerrallaan asiat onnistuvat.”

”Asiakkuushallinnan yksikön johtamiskulttuuri on itseohjautuva ja meillä on säännölliset tapaamiset ryhmän kesken ja eri kokoonpanoilla.”



Kuvio 17. Prosentuaalinen valmentavan johtamisen ilmeneminen

Toisen teeman mukaisesti haastatteluista oli tarkoitus selvittää, millaisia haasteita henkilöstön kokemuksen mukaan valmentavan johtamistyylin käytössä yksikössä on ollut. Kuviossa 18. kuvataan valmentavan johtamisen haasteiden ilmenemistä prosentuaalisesti. Tuloksiin nostettiin vain ne asiat, jotka saturoituvat 33,3 % tarkkuudella eli kolmen työntekijän piti nostaa sama asia esille haastatteluissa. Yksikön työntekijät tunnistivat useita valmentavan johtamisen käytännön haasteita, jotka estivät sen täysipainoisen toteutumisen. Lähes jokaisessa haastattelussa nousi esille, että valmentavan johtamisen käsitettä ei ollut määritelty. Valmentavan johtamistyylin käyttöä ei ollut erikseen tuotu esille yksikössä, vaikka useat haastateltavat tunnistivat valmentavan johtamisen keinoja käytettävän. Lisäksi haasteeksi nousi esimiehen kiireet, jonka vuoksi aikaa ei ole riittävästi esimerkiksi keskusteluille sekä riittämätön tuki, jota koettiin olevan liian vähän esimerkiksi ennen tärkeitä haastavia palaveriteita.

”Haasteena se, miten valmentava johtaminen ymmärretään. Voisi tehostaa sitä näkökulmaa, että valmentavan johtamisen käyttö vaatisi jo sitä, että meillä olisi tarkemmin määritelty, mitä valmentava johtaminen on organisaatiossa, meidän tiimissä ja tässä ympäristössä. Termien ja käsityksien yhteinen sopiminen tuo tietynlaista tehokkuutta.”

”Näen, että vaikka aika on kortilla, vähän enemmän voisi laittaa aikaa keskusteluille. Esimerkiksi lyhyissä kokouksissa, missä nousee esille tärkeitä kaikkia koskevia asioita, joista olisi tarpeen keskustella vähän enemmän, aavistuksen enemmän voisi niihin laittaa aikaa”

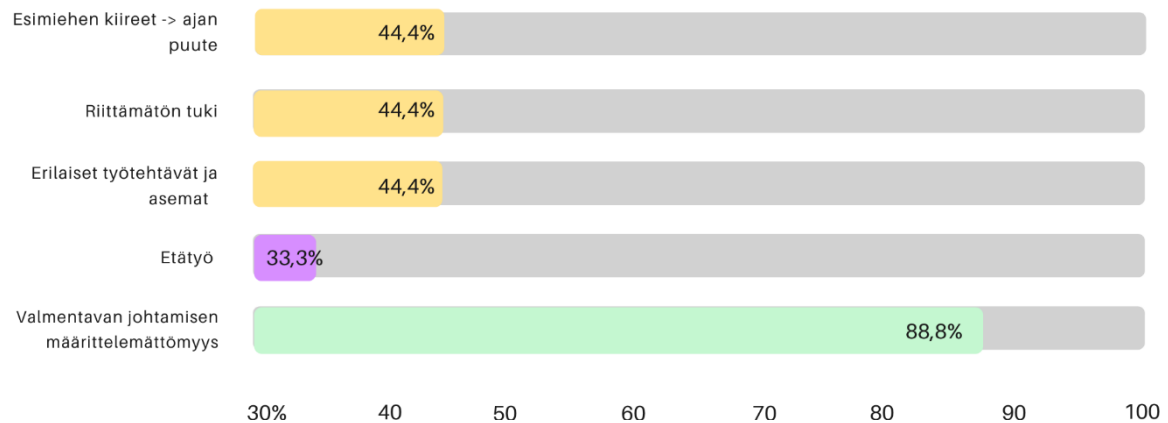
”Hänellä on paljon niin sanotusti työpöydällä. Saattaa olla, että tämmöisissä asioissa voi tulla unohduksia ja jotkut asiat saattaa jäädä ilmaan, mutta koen sen ehkä aika inhimillisenä.”

”On ongelmia, joita ei pysty itse ratkaisemaan tai päättämään, vaan siihen tarvitaan esimiehen tuki.”

Haastatteluissa ilmeni myös yksikön työntekijöiden väliset erot työtehtävissä olevan haaste, sillä se loi epätasaista kuormitusta ja vastuuta työntekijöiden välillä. Myös etätyö koettiin haasteeksi, sillä työntekijät työskentelivät eri toimipisteillä ja sen vuoksi osa työntekijöistä jää ulkopuolelle käytävillä käytävistä keskusteluista virallisten palaverien ulkopuolella, ja vuorovaikutus jää vajavaiseksi etänä käytävissä palavereissa.

”Välillä on ollut sellaista keskustelua, onko kaikilla samat tiedot. Että, jotakin asiaa on saatettu puhua pienemmällä porukalla, muut on saattanut kokea sen, että hei hetki, mistä tämmöinen tieto on tullut, mä en ole kuullut.”

”Niin se, että onko meillä sama lentokorkeus? Osalla on niin paljon enemmän työpöydällä, että on pidettävä korkea lentokorkeus, eikä silloin voi tarttua yksityiskohtiin ja operatiiviseen toimintaan. Osalla taas enemmän aikaa yksityiskohtien käsittelyyn. Voisiko meitä kalibroida keskenään samalle korkeudelle.”



Kuvio 18. Haasteet kuvattuna prosentuaalisesti

Kolmantena teemana haastatteluissa käytiin läpi, millaisin keinoin valmentavaa johtamista voidaan kehittää asiakkuushallinnan yksikössä, jotta johtaminen on vaikuttavaa. Haastatteluista nostettiin anonyymiteetin suojelemiseksi vain ne kehitysehdotukset, jotka ilmenivät vähintään kolmella, eli 33,3% haastatteluun osallistuneella. Kehitysehdotuksena tuotiin esille aktiivinen osallistuminen palaverissa toteutettaviin sparreihin, edistäen avointa viestintää, palautteen antamista ja saamista. Jatkuvan kehityksen ja koulutuksen todettiin olevan tärkeää niin yksikön esihenkilölle kuin työntekijöille.

”Näkisin, että kehittämiskohteiden tukemisesta voisi olla kaikkein eniten hyötyä”

”Ei tässä ole määritetty minkäänlaista henkilökohtaista kehittämissuunnitelmaa, millaisia asioita tarvitsisi edistää. Henkilökohtainen kehittäminen on täällä hetkellä omalla vastuulla.”

”Sparreissa täytyy olla aktiivinen ja tuoda niitä aiheita, että niitä jauhetaan ja etitään niitä ratkaisuja, tavallaan ottaa sen hyödyn irti.”

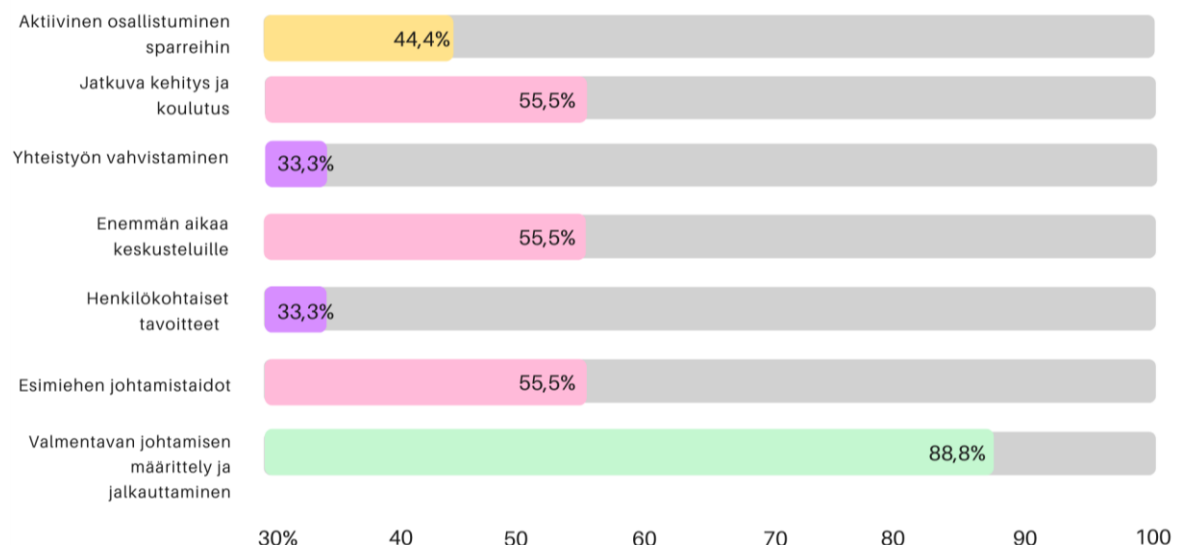
Haastatteluissa ilmeni keskusteluille tarvittavan enemmän aikaa, jotta ajankohtaisia ja haastavia asioita voidaan käsitellä syvemmin ja keskustelujen toivottiin käytävän kasvotusten etätyön tuomien haasteiden vuoksi. Valmentavaa johtamista ajateltiin edistettävän johtamistaitojen kehittämisellä ja vastavuoroisuuden lisäämisellä.

”25 minuuttia kestävässä palaverissa ei ehdi käymään kauhean perusteellisesti läpi asioita. Etänä toteutettavissa palaverissa voi mennä aikaa siihen, että toinen kuulee ja toinen ei.”

”Täytyy olla vastavuoroisuutta, ei voi ajatella, että vain esimies työntää mulle narun avulla sitä. Voisin olla enemmän aktiivinen ja hyödyntää sitä itse paremmin”

Lähes jokaisessa haastattelussa ilmeni valmentavan johtamisen määrittelyn olevan tärkeää, jotta jokainen yksikössä tietää, mitä edellytyksiä se vaatii esihenkilöltä, työntekijältä ja yhteisesti koko tiimiltä. Kuviossa 19. on esitetty haastatteluista esiin nousseet kehittämissuositukset prosentuaalisesti.

”Meillä ei ole erikseen sovittu tai määritelty, että käytämme valmentavaa johtamista. Olisi hyödyllistä joskus keskustella siitä ja sopia tavallaan ne reunaehdot, niin sitten se olisi selkeää kaikille.”



Kuvio 19. Kehittämissuositukset kuvattuna prosentuaalisesti

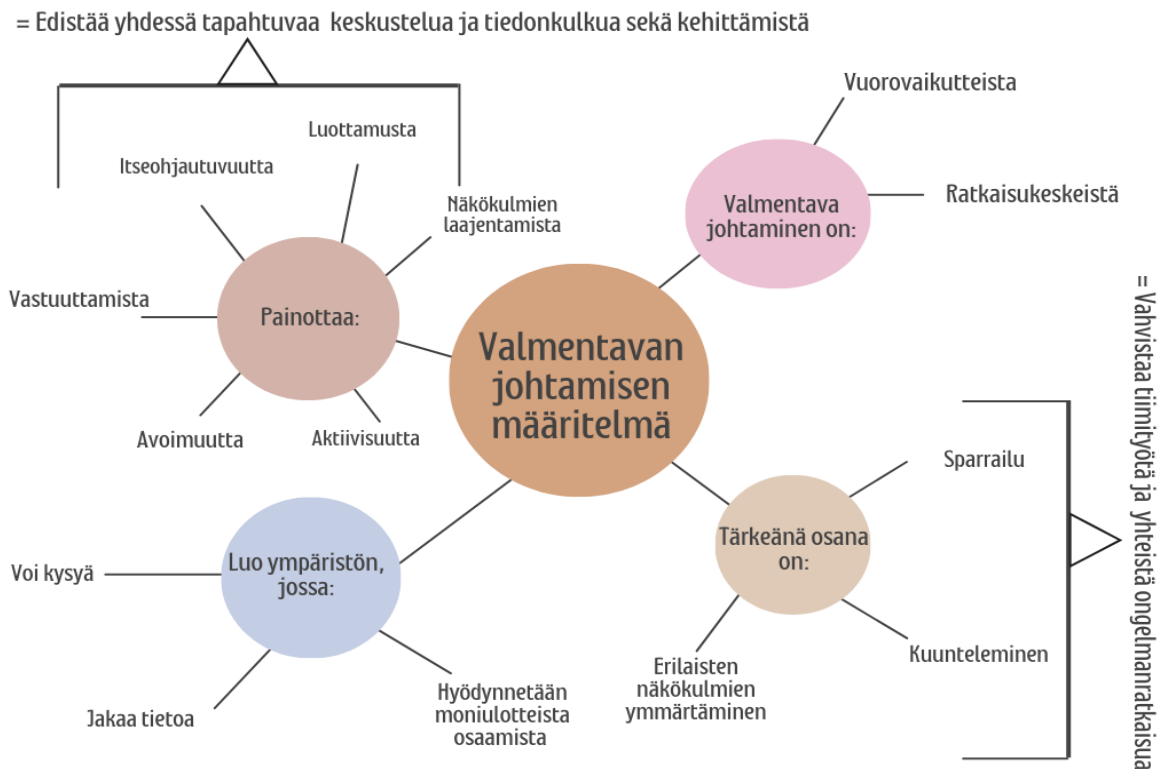
6.2 Yhteiskehittämisen tulokset

Yhteiskehittämisen työpajan tuloksena syntyi joukko kehitysratkaisuja, joilla valmentavaa johtamista voidaan toteuttaa laadukkaammin asiakkuushallinnan yksikössä. Työpajan tarkoituksena oli lisätä asiakkuushallinnan ymmärrystä valmentavasta johtamisesta ja sen toteuttamisesta yksikössä niin esihenkilön kuin työntekijän näkökulmasta. Työpajan tuloksena valmentava johtaminen määriteltiin käsitteenä, tunnistettiin yksikön haasteet ja kehitettiin konkreettisia ratkaisuja niiden ratkaisemiseksi sekä asetettiin tavoitteet ja seuranta valmentavan johtamisen kehittämiseksi. Yhteiskehittämisen työpaja toteutettiin etänä Teams-palaverina.

Valmentavan johtamisen määrittely

Ensimmäinen kehitystarve oli valmentavan johtamisen määrittely, jota käytiin läpi yhteiskehittämisen työpajassa HUSin asiakkuushallinnan yksikön näkökulmista. Vaikka osallistujat kuvasivat asiakkuushallinnan yksikön johtamista pääasiassa vuorovaikutteiseksi ja ratkaisukeskeiseksi, oli haasteena kuitenkin se, että valmentavan johtamisen käsitettä ei ollut selkeästi määritelty. Tämä vaikutti suoraan siihen, miten johtamismenetelmiä sovellettiin arjessa ja miten työntekijät kokivat johtajuuden. Valmentavan johtamisen määrittelyllä pyrittiin edistämään yhteisiä käytäntöjä, parantamaan viestintää ja varmistamaan, että kaikki tiimin jäsenet ymmärtävät roolinsa ja tavoitteensa. Määrittelyllä osaltaan pyritään vaikuttamaan johtamisen tehokkuuteen ja työntekijöiden sitoutumiseen.

Valmentava johtaminen määriteltiin (Kuvio 20) työpajassa hyödyntäen Jamboard- alustaa ja sen digitaalisia post-it lappuja. Post- it lappujen pohjalta keskusteltiin vuorovaikutteisesti ja keskustelujen kautta asiakkuushallinnan yksilössä määriteltiin valmentava johtaminen vuorovaikutteiseksi sekä ratkaisukeskeiseksi johtamistavaksi, joka painottaa työntekijöiden itseohjaavuutta, vastuuttamista ja avoimuutta. Valmentava johtaminen on vuorovaikutteinen ja ratkaisukeskeinen johtamistyyli, joka korostaa työntekijän itseohjaavuutta sekä vastuuttamista. Se luo ympäristön, jossa työntekijät rohkaistuvat kysymään, jakamaan tietoa ja hyödyntämään moniulotteista osaamista. Tärkeänä osana on erilaisten näkökulmien ymmärtäminen, kuunteleminen ja sparraaminen, mikä vahvistaa tiimityötä sekä yhteistä ongelmanratkaisua. Valmentava johtaminen painottaa näkökulmien laajentamista, avoimuutta, aktiivisuutta sekä luottamuksen rakentamista, mikä edistää tiedonkulkua ja yhdessä tapahtuvaa keskustelua sekä kehittämistä.



Kuvio 20. Tulokset valmentavan johtamisen määrittelylle

Enemmän aikaa keskusteluille

Haastatteluista esiin nousseista haasteista ja kehitysehdotuksista valittiin valmentavan johtamisen määrittelyä varten kaksi aiheetta, joihin pohdittiin kehitysehdotuksia ja konkreettisia toimia haasteiden ylittämiseksi. Kun keskitytään vain kahteen aiheeseen, on mahdollista tutkia niitä perusteellisemmin ja paneutua valittuihin aiheisiin syvällisemmin. Tämä takaa, että aiheista voidaan kehittää laadukkaampia ratkaisuja, jotka on suunniteltu huolellisesti.

Asiakkuushallinnan yksikkö nosti yksimielisesti (N=8) tarpeen lisätä ja tehostaa keskusteluja esihenkilön ja työntekijöiden välillä. Valmentavassa johtamisessa vuorovaikutus on olennaista, mutta asiakkuushallinnan arjessa aikaa syvällisille ja yksityiskohtaisille keskusteluille on ollut liian vähän. Työpajan tuloksena keskusteluille asetettiin yleinen tavoite, jonka tarkoitus on lisätä keskustelu-aikaa työyhteisössä, jotta valmentava johtaminen, työntekijöiden osallistuminen ja vuorovaikutus kehittyvät. Vuorovaikutuksen kehittyminen luo avoimemman, ratkaisukeskeisemmän ilmapiirin mahdollistaen ongelmien ja uusien kehitysehdotusten käsittelyn syvällisemmin. Lisäksi työpajassa kehitettiin tuloksena menetelmiä ja toimenpiteitä, jotka jakavat käytävät keskustelut säännöllisempiin ja selkeämmin fokuoituihin ajanjaksoihin (Kuvio 21). Jokaiselle keskustelulle asetettiin konkreettiset tavoitteet ja

mittarit, mikä parantaa tavoitteiden saavuttamista ja antaa työntekijöille mahdollisuuden saada rakentavaa palautetta.

MENETELMÄT	TOIMENPITEET	MITTARIT	VASTUUHENKILÖ
AIHEIDEN PRIORISOINTI	- PÄÄTÄ KÄSITELTÄVÄT AIHEET ETUKÄTEEN - ESIMIES JA TYÖNTEKIJÄT MÄÄRITTELEVÄT AIHEIDEN TEEMAT	1.KÄSITELTYJEN AIHEIDEN MÄÄRÄ 2. TIIMIN KOKEMUS AJAN RIITTÄVYYDESTÄ	
TAVOITTEIDEN ASETTAMINEN	- ASETA KONKREETTISET TAVOITTEET JOKAISELLE KESKUSTELULLE	1.TAVOITTEIDEN SAAVUTTAMISEN PROSENTUAALINEN OSUUS 2.KOKEMUKSEN ARVIOINTI ASTEIKOLLA 1-5	
TEEMOJEN MÄÄRITTELY	- MÄÄRITTELE SEURAAVAN KOKOUKSEN TEEMA EDELLISESSÄ KOKOUKSESSA	1.VALMISTAUTUMISEN LAATU 2. KESKUSTELUJEN SYVÄLLISYYS	
AKUUTIT AIHEET ESILLE	- VARATKAA LYHYT AIKA AKUUTEILLE KYSYMYKSILLE SPARRAUSTEN ALUSSA	1.AKUUTTIEN AIHEIDEN KÄSITTELYAIKA 2. TIIMIN KOKEMUKSET AIHEIDEN KÄSITTELYSTÄ	

Kuvio 21. Tulokset kehittämiskohteelle: enemmän aikaa keskusteluille

Henkilökohtaiset tavoitteet

Yksilöhaastatteluista esiin nousseista kehitysehdotuksista toiseksi aiheeksi nostettiin työpajassa henkilökohtaiset tavoitteet, johon pohdittiin konkreettisia toimia ja kehitysratkaisuja haasteiden ylittämiseksi. Asiakkuushallinnan yksikkö valitsi aiheen enemmistön eli 5 työntekijän eli 62,5 prosentin äänin. 37,5 % eli 3 työntekijää ei vastannut tai tuonut mielipidettään ilmi kysyttäessä toista kehittämisen kohdetta. Työpajan tuloksena tuotetut kehittämisideat ja ratkaisut liittyvät henkilökohtaisten tavoitteiden selkeyttämiseen ja seurantaan (Kuvio 22).

Työpajassa todettiin, että työntekijöiden sitoutuminen omaan kehitykseen on ollut vaihtelevaa ja tavoitteiden saavuttaminen on vaikeutunut, kun asetetut tavoitteet eivät ole olleet riittävän selkeitä tai yhteneväisiä organisaation strategisten tavoitteiden kanssa. Henkilökohtaisten tavoitteiden asettamisella tavoitellaan yleisesti yksilöllisten tavoitteiden parempaa integrointia osaksi tiimin toimintaa. Integrointi edistää yksilöllistä kasvua ja kehitystä asiakkuushallinnan yksikössä luomalla selkeät ja henkilökohtaiset tavoitteet jokaiselle työntekijälle Grow-mallia mukailien. Henkilökohtaisten tavoitteiden luominen tukee itseohjautuvuutta ja sitoutumista valmentavan johtamisen periaatteiden mukaisesti. Lisäksi työpajassa kehitettiin tuloksena menetelmiä ja toimenpiteitä, jotka edistävät henkilökohtaisten

tavoitteiden saavuttamista ja yhdenmukaistamista tiimin jäsenten kesken sekä integroimista osaksi tiimin toimintaa.

MENETELMÄT	TOIMENPITEET	MITTARIT	VASTUUHENKILÖ
YKSILÖLLISET KEHITYSSUUNNITELMAT	- LAADI KEHITYSSUUNNITELMAT JOKAISALLE TYÖNTEKIJÄLLE - KÄYTÄ OSAAMISKARTOITUSTA JA HENKILÖKOHTAISIA KESKUSTELUJA	1.KEHITYSSUUNNITELMIEN LAAJUUS JA TOTEUTUMINEN 2.TIIMIN ARVIO TAVOITTEIDEN SELKEYDESTÄ.	
SITOUTUMINEN OMIIN TAVOITTEISIIN	- SEURANTATAPAAMINEN TAVOITTEIDEN EDISTYMISESTÄ - TYÖNTEKIJÖIDEN VASTUULLISUUS OMASTA KEHITYKSESTÄ	1.TAVOITTEIDEN SAAVUTTAMISEN PROSENTUAALINEN OSUUS 2.KOKEMUKSEN ARVIOINTI ASTEIKOLLA 1-5	
TAVOITTEIDEN SAMANTASOISUUS	- JÄRJESTÄ TIIMIKESKUSTELUJA TAVOITTEIDEN JAKAMISESTA - VARMISTA TAVOITTEIDEN YHDENMUKAISUUS YKSIKÖN STRATEGIAN KANSSA.	1.TIIMIKESKUSTELUJEN LAATU 2.TAVOITTEIDEN REALISTISUUS	
TYÖPARITYÖSKENTELYN HYÖDYNTÄMINEN (MENTOROINTI)	- TOTEUTA MENTOROINTIOHJELMA - HYÖDYNNÄ TYÖNTEKIJÖIDEN MONINAISUUTTA.	1.MENTOROINNIN VAIKUTUS 2.OSAAMISEN JAKAMISEN TEHOKKUUS	

Kuvio 22. Tulokset kehittämiskohteelle: henkilökohtaiset tavoitteet

Seuranta ja jatkotoimenpiteet

Yhteiskehittämisen työpajan lopuksi käytiin yhteenveto keskustellen. Yhteenvedon aikana osallistujat saivat mahdollisuuden reflektoida työpajassa käytyjä asioita. Työpajan lopuksi sovittiin seuraavista askeleista, kuten seurannan ja arvioinnin kehittämisestä. Seuranta- ja arviointimekanismeja pidetään tärkeinä, jotta työpajan tulokset eivät jää vain suunnitelmiksi, vaan ne voidaan integroida käytäntöön. Jatkuva arviointi mahdollistaa kehittämisideoiden esille tuomisen ja varmistaa, että valmentavan johtamisen käytännöt vakiintuvat asiakkuushallinnan arkeen.

Yhteiskehittämisen työpajan tuloksena syntynyt määritelmä, kehitysmenetelmät- ja toimenpiteet suositellaan viemään asiakkuushallinnan yksikön käytäntöön vaiheittain. Käytäntöjen jalkauttamisesta vastaa itse asiakkuushallinnan yksikkö. Seurannan osalta yksikössä suositellaan otettavan käyttöön säännölliset palautekeskustelut 1-3 kuukauden välein, joissa arvioidaan kehityksen edistymistä ja tavoitteiden toteutumista. Samalla suositellaan analysoitavan, missä määrin valmentava johtaminen on onnistuttu integroimaan yksikön

päivittäiseen toimintaan, millaisia tuloksia se tuottaa organisaation tehokkuuden ja työtyytyväisyyden kannalta.

Uusia yhteiskehittämisen työpajoja suositellaan järjestettävän tarpeen mukaan, jotta valmentavaa johtamista ja sen periaatteiden jalkauttamista voidaan arvioida sekä kehittää edelleen. Näin varmistetaan, että kehitystoimenpiteet vastaavat jatkuvasti muuttuvia työympäristön vaatimuksia ja tukevat työntekijöiden työtyytyväisyyttä sekä organisaation tavoitteita.

7 Yhteenveto yhteiskehittämisen työpajasta

Lopputuotoksena kehitettiin kirjallinen yhteenveto yhteiskehittämisen työpajasta (Liite 5). Kirjallinen yhteenveto sisältää selkeät, käytännönläheiset ja konkreettiset toimenpide-ehdotukset laadukkaamman valmentavan johtamisen edistämiseksi HUSin asiakkuushallinnan yksikössä. Yhteenveto sisältää haastatteluista saadut saturoituneet tulokset, jotka esitettiin aiemmin kuviossa 15. ja yhteisesti keskustelun kautta valitut kehittämisen kohteet (Kuvio 21) ja (Kuvio 22) toimenpiteineen, joita yksikkö lähtee edistämään valmentavan johtamisen edistämiseksi. Yhteenvetona tavoitteena on vahvistaa ja kehittää johtamiskulttuuria, joka tukee vuorovaikutteisuutta, itseohjautuvuutta ja avoimuutta, samalla vastaten yksikön tunnistamiin kehityshaasteisiin. Yhteenveto toimitettiin asiakkuushallinnan yksikölle viikon kuluessa työpajan pitämisestä.

Yhteiskehittämisen työpaja järjestettiin osana kehittämistyötä, jossa pyrittiin kehittämään ja selkeyttämään valmentavan johtamisen periaatteita ja käytäntöjä HUSin asiakkuushallinnan yksikössä laadukkaamman valmentavan johtamisen edistämiseksi. Työpajan taustalla oli tavoitteena edistää innovaatioita yhteistyössä yksikön työntekijöiden kanssa ja se toteutettiin etänä Teams -sovelluksella, mikä mahdollisti laajemman osallistumisen (N=8). Osallistujista seitsemän osallistui aiemmin toteutettuihin yksilöhaastatteluihin, jonka lisäksi työpajaan osallistui asiakkuushallinnan yksikön johtaja. Kaksi yksilöhaastatteluihin osallistunut ei päässyt osallistumaan yhteiskehittämisen työpajaan. Työpajan aikana osallistujat käsitelivät valmentavan johtamisen käsitteitä, tunnistivat käytännön haasteita ja etsivät ratkaisuja haastatteluista saatujen yksilöhaastatteluiden tulosten pohjalta.

Kirjalliseen yhteenvetoon koottiin työpajan aluksi määritellyt tavoitteet ja kertauksena läpi käydyt opinnäytetyön kehittämistehtävät. Aiheen avaus oli keskeistä yhteisen ymmärryksen luomiseksi ja motivaatioiden herättämiseksi. Lisäksi aiheen avauksessa osallistujille esitettiin yksilöhaastatteluista saadut saturoituneet tulokset valmentavan johtamisen ilmenemisestä, haasteista ja kehittämistarpeista. Työpajan merkitystä korostettiin ja se onnistui sitouttamaan osallistujan kehitystyöhön. Yhteenvetoon koottiin yksilöhaastatteluista saadut saturoituneet tulokset teemoittain.

Yhteenvetoon liitettiin valmentavan johtamisen määrittelyssä käytetty Jamboard-alustan digitaalinen fläppitaulu, johon työntekijät yksilöllisesti pohtivat ja nostivat esiin post-it-lapuille, miten he määrittelisivät valmentavan johtamisen omassa yksikössään. Tämä harjoitus ei ainoastaan auttanut kartoittamaan työntekijöiden näkemyksiä, vaan se mahdollisti erilaisten käsitysten esille tuomisen myös vuorovaikutteisen keskustelun kautta. Osallistujat toivat esille avoimen kommunikaation, palautteen antamisen ja esihenkilön roolin keskeisinä elementteinä valmentavassa johtamisessa. Harjoituksen avulla saatiin aikaan yhteinen

ymmärrys valmentavan johtamisen nykytilasta ja sen toteutumisesta sekä määrittelystä asiakkuushallinnan yksikössä. Raportissa esitettiin Jamboardin post-it-lappujen ja vuorovaikutteisten keskusteluiden pohjalta tuloksena noussut kiteytys valmentavan johtamisen määritelmä ja sen edellytykset.

Raportin toisessa osassa syvennyttiin tuloksiin, jotka saatiin työpajassa kehittämisideoiden kartoituksessa ja jossa hyödynnettiin aiempia haastattelutuloksia sekä vuorovaikutteista aivoriihityöskentelyä. Raportin toimenpideideat ja ratkaisut konkretisoitiin vastaamaan asiakkuushallinnan yksikön haasteisiin. Raportissa esitetään tulokset työpajassa esiin nousseille kahdelle kehittämiskohteelle: enemmän aikaa keskusteluille ja henkilökohtaisten tavoitteiden kehittämiselle. Ratkaisujen kehittämisessä tiimi ehdotti useita käytännönläheisiä toimenpiteitä riittämättömille keskusteluille. Raportissa esitellään kirjallisesti ja visuaalisesti taulukon muodossa kehittämiskohteiden menetelmät toimenpiteineen sekä mittarit edistymisen seurantaan (Kuvio 16). Kyseistä mallitaulukkoa voi hyödyntää jatkossa myös uusien kehitysehdotusten edistämisen apuna.

Yhteenvetoon koostettiin kehittämis- ja jatkotoimenpiteet, jotta työpajan tulokset eivät jää vain suunnitelmiksi, vaan ne voidaan integroida käytäntöön. Yhteenvedossa suositellaan jatkettavan kehittämistoimintaa järjestelmällisesti ja ratkaisukeskeisesti koostettujen askelmerkkien mukaisesti. Kirjallinen yhteenveto kannustaa seurantaan ja arviointiin, joka mahdollistaa uusien kehittämisideoiden esille tuomisen ja varmistaa, että valmentavan johtamisen käytännöt vakiintuvat asiakkuushallinnan arkeen.

8 Pohdinta

8.1 Tulosten tarkastelu

Laadullisten tutkimusten johtopäätöksissä ja pohdinnassa tiivistetään tutkimuksen aineisto sekä tulokset. Tuloksia tarkastellaan suhteessa aiempaan tietoon (Hirsjärvi & Hurme, 2022, 198.) On tärkeää pohtia, mitä merkitystä näillä tuloksilla on omalle alan käytännön toiminnalle, työlle ja tieteelle, kuten Tuomi & Sarajärvi (2018, 136) painottavat.

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli kuvata, kuinka valmentava johtaminen toteutuu HUSin asiakkuushallinnan yksikössä ja kuinka henkilöstö kokee kyseisen johtamistyylin. Lisäksi työn tavoitteena oli tuottaa tietoa valmentavan johtamisen nykytilasta ja kehittämisen tarpeista yksilöhaastatteluiden pohjalta sekä tarjota kehitysehdotuksia hyödyntäen osallistavia yhteiskehittämisen menetelmiä sekä teoretietoa, jotta yksikössä voidaan tulevaisuudessa käyttää valmentavan johtamisen keinoja laadukkaammin.

Valmentava johtaminen on saanut yhä enemmän huomiota nykyaikaisessa työelämässä sen positiivisten vaikutuksien vuoksi, erityisesti henkilöstön sitoutumisen, itsensä johtamisen ja työn tehokkuuden näkökulmista. Viitala (2015, 149-151) painottaa, että valmentava johtaminen auttaa työntekijöitä kehittämään omia taitoja ja ottamaan vastuuta omasta työstä, mikä parantaa motivaatiota sekä sitoutumista työpaikkaan. Tämä ajatus tukee opinnäytetyön tavoitetta, jossa pyrittiin arvioimaan valmentavan johtamisen nykytilaa ja kehittämisen tarpeita HUSin asiakkuushallinnan yksikössä. Tutkimuksen tietoperusta ja teoreettinen viitekehys nojautuvat muun muassa valmentavaan johtamiseen, joka perustuu yksilön tukemiseen, vuorovaikutukseen ja tavoitteiden asettamiseen (Whitmore, 2009, 9-19, 45; Ristikangas & Ristikangas 2019, 38–40; Northouse, 2022). Lisäksi tutustamalla tutkimuskohteeseen eli HUSin asiakkuushallinnan yksikköön on saatu kokonaiskuva tutkittavasta kohteesta sen toiminnasta, jotta kehittämistyö ei jää pelkästään tietoperustan varaan (Kananen 2015, 77-78; Kostamo ym. 2022).

HUSin asiakkuushallinnan yksikössä valmentavan johtamisen nykytilan arvioiminen ja kehittämistarpeiden tunnistaminen on linjassa aikaisempien tutkimusten kanssa, joista on havaittu, että vaikka valmentavan johtamisen periaatteet tunnetaan hyvin, niiden käytännön soveltaminen saattaa vaihdella organisaatioissa (Ellinger ym. 2008). Tämä viittaa siihen, että kehitysehdotuksia tarvitaan, jotta valmentava johtaminen voidaan toteuttaa yhtenäisemmin ja tuloksellisemmin tulevaisuudessa. Lisäksi tutkimuksissa on todettu, että valmentava johtaminen lisää työntekijöiden tunnetta autonomiasta, tukee ammatillista kasvua ja parantaa työtyytyväisyyttä (Ladyshevsky 2010). Tämä näkökulma on relevantti tulosten

pohdinnassa, kun arvioidaan, kuinka hyvin kyseinen johtamistyyli on juurtunut organisaatiokulttuuriin hieman yli vuoden toiminnan aikana.

Asiakkuushallinnan yksikön työntekijöille toteutettujen haastattelujen perusteella saatiin tuloksena näkemys valmentavan johtamisen toteutumisen keskeisistä piirteistä, kuten säännöllisistä ja vuorovaikutteisista kokouksista, sparrauksesta, avoimuudesta, tuesta, autonomiasta ja vastuunjaosta, itseohjautuvuudesta sekä tavoitteiden asettamisesta. Tulokset osoittavat, että valmentavan johtamisen elementtejä on jo jossain määrin ollut käytössä. Erityisesti itseohjautuvuus ja vastuunjako korostuvat tuloksissa, mikä on linjassa valmentavan johtamisen periaatteiden kanssa. Tämä tukee teorioita, joiden mukaan valmentava johtaminen keskittyy työntekijöiden voimaannuttamiseen ja heidän kykyjensä kehittämiseen kohti itsenäisempää suoritusta (Spreitzer 1995; Avolio & Bass 1999, 441-451, 452-462; Deci & Ryan 2000, 227-237). Hirvihuhta (2006, 55), Passmore & Fillery-Travis, (2011), Carter (2015, 4-5), Ristikangas & Ristikangas (2019, 97) ja Soback (2021) korostavat myös vuorovaikutuksen merkitystä johtamisessa, mikä ilmenee myös haastattelun tuloksista. Tavoitteiden ja tarkoituksen osalta tämä osoittaa, että valmentava johtaminen on jo osittain integroitu yksikön käytäntöihin. Haastattelut antoivat arvokasta tietoa siitä, miten johtaminen tällä hetkellä ilmenee sekä auttoi täyttämään työn tavoitteet valmentavan johtamisen nykytilan ja kehittämistarpeiden kuvaamisessa.

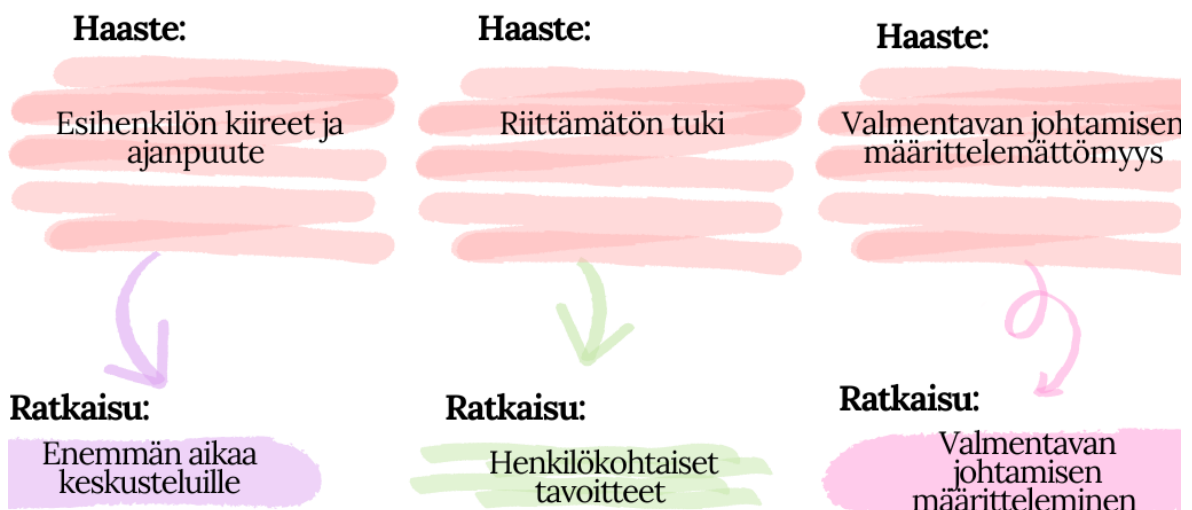
Kehittämistyön pohjana toimii valmentavan johtamisen määrittely, sillä haastatteluissa yhdeksi haasteeksi oli nostettu valmentavan johtamisen käsitteen määrittelemättömyys HUSin asiakkuushallinnan yksikössä. Käsite määriteltiin yhteisesti yhteiskehittämisen työpaikassa osallistavien menetelmin. Määritelmä auttoi luomaan yhteisiä käytäntöjä, parantamaan viestintää ja varmistamaan, että kaikki tiimin jäsenet ymmärtävät roolinsa ja tavoitteensa. Määrittelemisellä voitiin vaikuttaa myös johtamisen tehokkuuteen ja työntekijöiden sitoutumiseen. Haastatteluista nousi esiin myös muita merkittäviä haasteita valmentavan johtamisen toteutumisessa. Näihin kuuluivat muun muassa esimiehen kiireet ja ajanpuute, riittämätön tuki, erilaiset työtehtävät ja asemat sekä etätöiden tuomat haasteet. Haasteet osoittivat, että vaikka valmentavaa johtamista toteutetaan, sen täysimääräinen hyödyntäminen jää puutteelliseksi johtuen resursseista ja käytännön esteistä.

Whitmore (2009, s. 68), Ladyshevsky (2010) ja Grant & Hartley (2013, 110–11) huomauttaa, että esihenkilön kiire tai ajanpuute voi estää tehokasta valmentavaa johtamista, sillä valmentava johtaminen vaatii aikaa, paneutumista ja jatkuvaa vuorovaikutusta. Valmentavan johtamisen toteutuminen edellyttää säännöllistä tukea ja aktiivista vuorovaikutusta, mitä haastatteluiden tulokset osin osoittavatkin puuttuvan yksikön arjesta. Kiire ja ajanpuute ovat yleisiä haasteita valmentavassa johtamisessa, kuten myös riittämätön tuki ja

etätyöskentelyn haasteet, jotka voivat häiritä tiimien yhtenäisyyttä ja kommunikaatiota (Whitmore, 2009, 70).

Haasteiden tunnistaminen täytti opinnäytetyön tavoitteen tuottaa tietoa kehittämisen tarpeista. Erityisesti valmentavan johtamisen määrittelemättömyys, esihenkilön kiireet ja ajanpuute sekä riittämätön tuki osoittivat selkeitä kehityskohteita, jotka tarjosivat pohjan konkreettisille kehitysehdotuksille. Ratkaisuilla pyrittiin vastaamaan kehityskohteisiin, määrittelemällä valmentava johtaminen ja sen toteuttamisen edellytykset yksikössä sekä ratkaisemaan ajanpuute ja riittämätön tuki edistämällä henkilökohtaisten tavoitteiden määrittelyä ja lisäämällä enemmän aikaa keskusteluille. Tavoitteena oli luoda käytännönläheisiä ja konkreettisia ratkaisuehdotuksia yksilöhaastatteluiden pohjalta sekä yhteiskehittämisen työpajan osallistavien menetelmien kautta, jotta valmentavan johtamisen laatua voidaan parantaa.

Whitmoren (2009, 55) mukaan valmentavan johtamisen ytimessä on luottamus, jatkuva oppiminen, avoimuus ja kyky luoda tilaa keskusteluille sekä sparraukselle. Työntekijöiden itseohjautuvuuden ja vastuunjaon esiin nostaminen haastatteluissa osoittaa, että näitä valmentavan johtamisen periaatteita on jo osin toteutettu. Lisäksi näkökulma tukee sitä kehitysehdotusta, että HUSin asiakkuushallinnan yksikössä voisi lisätä enemmän aikaa keskusteluille ja henkilökohtaisten tavoitteiden asettamiselle, mikä nousikin esiin opinnäytetyön yhteenvedon kehitysehdotuksista. Kuviossa 23. esitetään selkeästi tunnistetut haasteet sekä niiden ratkaisut.

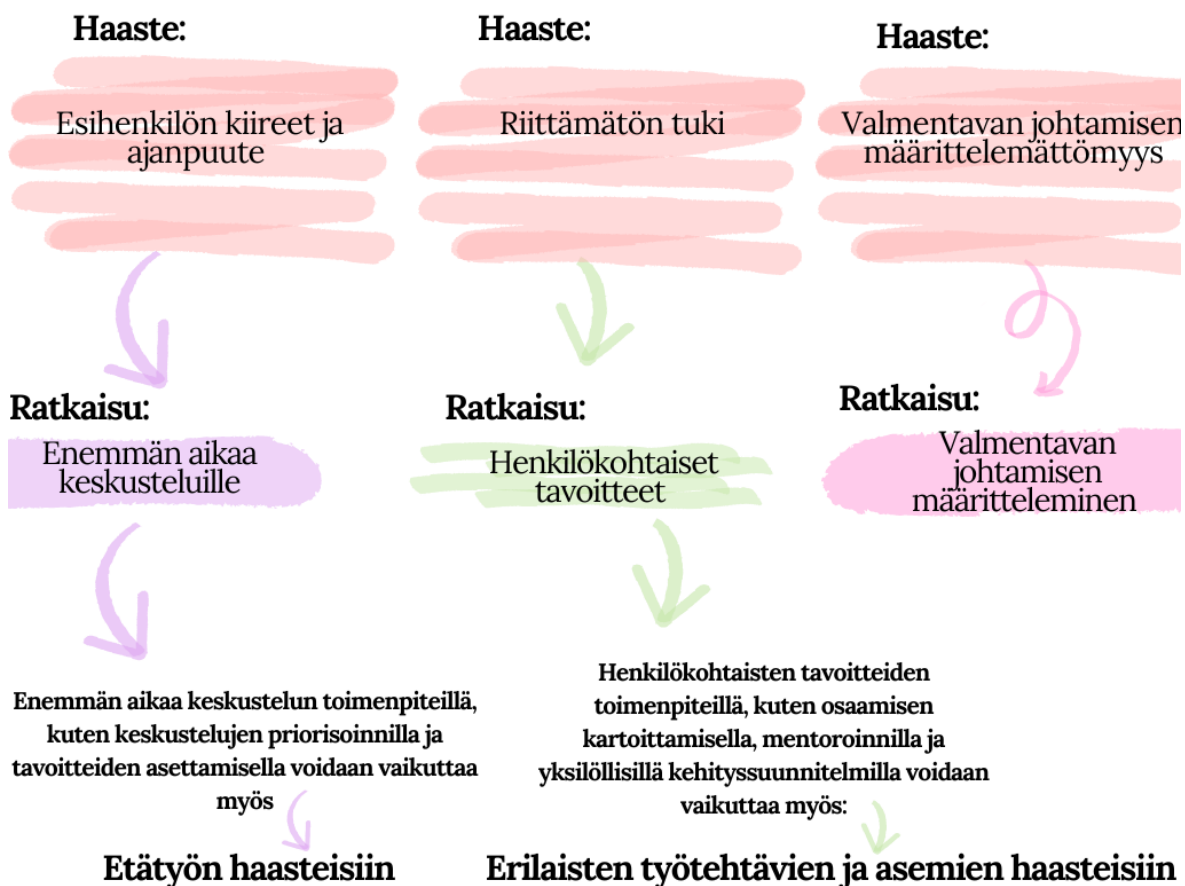


Kuvio 23. Ensisijaisesti tunnistetut haasteet ja kehitysehdotukset

Haastatteluissa ja työpaikassa tunnistettiin useita kehittämissuhteita haasteille, kuten aktiivisen osallistumisen lisääminen avoimen viestinnän ja palautteen kautta, jatkuva kehitys ja koulutus, yhteistyön vahvistaminen, enemmän aikaa keskusteluille, esimiehen

johtamistaitojen kehittäminen ja henkilökohtaisten tavoitteiden selkeyttäminen. Työpajan aikaresurssien puitteissa ei pystytty paneutumaan jokaiseen valmentavan johtamisen kehitysehdotukseen, vaan sieltä poimittiin yhteisymmärryksessä kolme tärkeintä, joilla pystyttiin vastaamaan tunnistettuihin valmentavan johtamisen haasteisiin. Kehittämistyössä on tärkeää keskittyä pieniin kokonaisuuksiin yksi kerrallaan, suurten kokonaisuuksien sijaan, koska pienilläkin muutoksilla on suuri merkitys ja niiden vaikutus voi olla ratkaiseva pidempää aikaväliä ajatellen (Kurttila & Aalto 2021, 23-27). Kehitysehdotusten priorisointi edellytti arvojen tunnistamista ja asettamista yksikön tavoitteiden mukaisiksi. Yksikön tavoitteet ja kehitysehdotukset linjattiin niin, että ne tukivat valmentavan johtamisen periaatteita. Priorisointi edellytti myös resurssien tarkastelua ja päätöksentekoa siitä, mihin kehitystoimenpiteisiin ja ehdotuksiin panostetaan ensisijaisesti. Osa kehitysehdotuksista, jäi hieman taka-alalle tämän arvovalinnan ja priorisoinnin edessä.

Kehitysehdotuksista valittiin enemmän aikaa keskusteluille, henkilökohtaiset tavoitteet ja valmentavan johtamisen määrittäminen. Ratkaisuina ajan lisääminen keskusteluille ja henkilökohtaisten tavoitteiden asettamiselle voi vaatia syvällisempää arvovalintaa ja investointia yksikön resursseista. Tämä voi vaatia esihenkilöltä valmiutta priorisoida aikaa valmentavaan johtamiseen, mikä voi näkyä päätöksinä ja työajan käytön muuttamisena. Henkilökohtaisten tavoitteiden selkeyttäminen voi vaatia resursseja ja investointeja esimerkiksi koulutukseen. Lisäksi laadukkaamman valmentavan johtamisen toteuttaminen voi lisäksi vaatia työkuultuurin muutosta. Muutos ei tapahdu itsestään, vaan se vaatii työntekijöiden sitoutumisen ja jatkuvan johdonmukaisen johtamisen (Milner ym. 2020). Esihenkilön on oltava valmis näyttämään esimerkkiä ja tukemaan päätöstä käytännön toimilla (Whitmore, 2009, 9-19; Grant & Hartley 2013, 110–111; Ristikangas & Ristikangas 2019, 38-40; Uutela 2019, 78; Northouse, 2022). Priorisoinnista ja arvovalinnoista huolimatta kehitysehdotuksilla sekä niiden ratkaisuilla ja toimenpiteillä saatiin vastaukset kaikkiin tunnistettuihin haasteisiin, jopa myös etätyön, erilaisten työtehtävien ja asemien haasteisiin, suositeltavien toimenpiteiden kautta (Kuvio 24).



Kuvio 24. Ratkaisujen toimenpiteiden vaikutus

Osallistava kehittäminen lisää henkilöstön sitoutumista, sillä henkilöstö tuntee heidän mielipiteitään kuunneltavan ja arvostettavan, mikä auttaa kehittämään ratkaisuja, jotka vastaavat heidän tarpeitaan (Liker, 2004, 11-13). Myös aivoriihimenetelmän soveltava käyttö tuottaa suuremman määrän ideoita, joten on todennäköisempää, että ideoista löytyy toteuttamiskelpoisia kehittämiskäytännöitä (Ojasalo ym. 2015, 160-162). Lähes koko tiimin ja asiakkuushallinnan johtajan (N=8) eli 88,8% osallistuminen yhteiskehittämisen työpajaan lisää henkilöstön vaikutusmahdollisuuksia ja vahvistaa sitoutumista kehitystoimenpiteisiin. Laitisen (2024) mukaan työn kehittämisessä tiimin jäsenet ovat työnsä parhaita asiantuntijoita, jonka ansiosta ratkaisusta tulee toimivia ja helpommin omaksuttavampia. Kehittämällä työtä, työnteosta saadaan entistä sujuvampaa. Myös työhyvinvointi ja työn tuottavuus paranevat. On kuitenkin huomioitava, että esihenkilön läsnäolo on voinut vaikuttaa työntekijöiden vastauksiin ja käyttäytymiseen työpajassa. Toisaalta valmentava johtaja voi toimia esimerkkinä ja näyttää työntekijöilleen, että on itse valmis kehittymään sekä oppimaan jatkuvasti (Grant & Hartley 2013, 110–111).

Yhteiskehittämisen työpajassa kehitetyt konkreettiset ratkaisut toimenpiteineen, kuten keskustelujen teemojen priorisointi, tavoitteiden asettaminen keskusteluille sekä henkilökohtaisten tavoitteiden selkeyttäminen osaamiskartoituksella ja kehityssuunnitelmien

laadinnalla, vastaavat suoraan näihin haastatteluista nousseihin asiakkuushallinnan yksikön tarpeisiin. Työpajan tuottamat ratkaisut ovat linjassa sekä opinnäytetyön tavoitteiden, kehittämistehtävien että yhteistyökumppanin kehittämistarpeiden kanssa. Suositeltavat menetelmät ja toimenpiteet, jotka on esitetty aiemmin tässä opinnäytetyössä kuviossa 21. ja 22. tarjoavat konkreettisia keinoja valmentavan johtamisen parantamiseen myös etätyön sekä erilaisten työtehtävien ja asemien haasteisiin (Kuvio 24). Tämä osoittaa, että opinnäytetyön tarkoitus kehitysehdotusten tuottamisesta onnistui hyvin.

Opinnäytetyön tavoitteet saavutettiin kattavasti haastatteluiden ja työpajan tulosten avulla. Haastattelut antoivat selkeän kuvan valmentavan johtamisen ilmenemisestä ja siihen liittyvistä haasteista HUSin asiakkuushallinnan yksikössä. Työpaja puolestaan tarjosi konkreettisesti ratkaisuja ja toimenpiteitä näihin haasteisiin, erityisesti keskustelujen tehostamiseen ja henkilökohtaisten tavoitteiden asettamiseen sekä työntekijöiden ammatilliseen kehittymisen tunnistamiseen. Näiden yhdistelmä tuotti arvokasta tietoa valmentavan johtamisen nykytilasta ja tarpeista sekä suositeltavat kehitysehdotukset auttavat yksikköä parantamaan johtamista tulevaisuudessa. Useamman aineiston yhdistely eli aineistontriangulaatio, tuotti tutkittavaan ilmiöön syvyyttä ja mahdollisuuden hahmottaa ilmiöitä kokonaisvaltaisemmin (Tuomi & Sarajarvi 2018, 167-168; Puusa & Juuti 2020, 185).

Haastatteluiden pohjalta pidetty yhteiskehittämisen työpaja oli siis onnistunut ja kirjallinen yhteenveto antoi selkeät suuntaviivat valmentavan johtamisen kehittämiseksi HUSin asiakkuushallinnan yksikössä. Vaikka työpaja onnistui tuottamaan konkreettisia ratkaisuja valmentavan johtamisen kehittämiseksi, etäyhteyden käyttö saattoi rajoittaa keskustelun syvyyttä, kuten Ladyshevsky (2010) ja Grant & Hartley, (2013) mainitsevat. Etäyhteydellä tuotetussa yhteiskehittämisen työpajassa osallistujien huomio saattaa jakautua, mikä voi vaikuttaa syvälliseen keskittymiseen ja pitkäjänteisen sitoutumiseen keskusteluun (Whitmore 2009). On kuitenkin huomioitava, että monissa organisaatioissa on työskennelty jo pitkään etänä. Etäyhteydellä toteutetuista palavereista on tullut laadukkaampia ja niissä osataan toimia tehokkaasti. Etätyöskentelyssä keskittyminen voi jopa parantua, kun aikaa ei kulu päivittäiseen työpaikkakeskusteluun. Lisäksi on etätyövälineiden, tässä yhteydessä Jamboard-alustan käyttö voi mahdollistaa jokaisen osallistamisen tasapuolisesti. (Kurttila & Aalto 2021, 45-47.)

Lisäksi on huomioin arvoista muistaa, että valmentavan johtamisen ratkaisuehdotusten jalkauttaminen vaatii sitoutumista, aikaa ja osaamista (Kotter 1996, 3-13,14-24). Kuitenkin työpajassa kehitetyt ratkaisut sekä kirjallinen yhteenveto antavat hyvät lähtökohdat pitkäjänteiselle kehittämiseksi. Jatkossa on tärkeää, että seuranta- ja palautemekanismit pidetään tiiviisti mukana kehittämisprosessissa, jotta voidaan varmistaa valmentavan

johtamisen periaatteiden toteutuminen ja niiden vaikutus yksikön toimintaan. Laitinen (2024) puoltaa sitä myös, että kehittämistyö on parasta silloin, kun se sisällytetään ja jaetaan työn arkeen sekä osaksi työyhteisön muuta toimintaa, jolloin kehittäminen edistyy vähitellen. Kuitenkaan tutkimuksen tulosten ja yhteiskehittämisen työpajan jälkeen tuotettujen kehitysideoiden tai ratkaisujen hyödynnettävyyttä ei voida tämän tutkimuksen aikana todentaa tai seurata, jolloin opinnäytetyön tutkimusten tulosten sekä tuotosten käyttöönotto jää asiakkuushallinnan yksikön vastuulle ja tästä opinnäytetyöstä arvioimatta. Milner ym. (2020) mukaan organisaatiokulttuurin muuttaminen vaatii pitkäjänteistä johdon sitoutumista ja järjestelmällistä toimintaa, erityisesti arvojen yhtenäistämistä. Valmentavan johtamisen kulttuuri tulisi nähdä olennaisena osana organisaation strategiaa ja toimintatapaa. Tämä lähestymistapa edellyttää organisaation sitoutumista valmentavaan johtamiseen sekä sen integroimista pitkän aikavälin tavoitteisiin ja visioon, jolloin valmentaminen ja sen kehittäminen asetetaan strategisten päämäärien keskiöön. (Ristikangas & Ristikangas 2019, 266-268; Islam ym. 2022.) Muutos ei tapahdu pelkällä halukkuudella valmentavaan johtamiseen, vaan arvojen on näytävä arjessa, koska niiden muuttuminen on hidasta (Milner ym 2020).

8.2 Eettisyys ja luotettavuus

Tässä opinnäytetyössä noudatettiin tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohjeita hyvän tieteellisen käytännön menettelyistä (TENK 2023). Eurooppalaisen tutkimuseettisen ohjeistuksen (Allea 2023, 5) mukaan peruseriaatteina hyvälle tieteelliselle käytännölle ovat rehellisyys, luotettavuus, arvostus ja vastuunkanto. Hyvässä tieteellisessä käytännössä menettelytavoilla pidetään huoli koko tieteellisen toiminnan ajan hyvän tieteellisen käytännön toteutumisesta. Hyvät tieteelliset menettelytavat sisältyvät tiede- ja tutkimusyhteisöön kuuluvien organisaatioiden laatujärjestelmään. Tutkimuseettikan eurooppalaista ohjeistusta mukaillen hyvät tieteelliset menettelytavat liitetään kahdeksaan eri tieteellisen toiminnan alueeseen. Näitä alueita ovat toimintaympäristö, tieteellisen työn tekeminen, eettisyys ja ennakointi, tutkimusaineiston hallinta ja käsittely, yhteistyö, asiantuntija- ja arviointitehtävät sekä koulutus, ohjaus ja mentorointi sekä julkaiseminen, tekijyys ja viestintä. (TENK 2023.)

Ojasalon ym. (2015, 42, 49-50) mukaan tieteellisen tutkimuksen velvoitteet koskevat työelämälähtöisiä kehittämistöitä tutkimuseetikassa. Työelämälähtöisissä kehittämissä noudatetaan tieteen tekemisen ja organisaation eettisiä sääntöjä. Kehittämisaikaa valittaessa on mietittävä, kuka päättää lopullisen aiheen, kenen ehdoilla kehittämiskohde valitaan ja miksi kehittämiseen ryhdytään. Kehittämistyössä on hyvä huomioida sen yhteiskunnallinen merkittävyys. TENKin (2023) mukaisesti yhteistyökumppaneiden kanssa sovitaan toimintaa aloitettaessa velvollisuuksista, toiminnan tavoitteista ja oikeuksista.

Opinnäytetyön aiheesta keskusteltiin ja päätettiin HUSin asiakkuushallinnan yksikön työelämäedustajan kanssa. Kehittämistyön tarve ja aihe valittiin yhteistyökumppanin tarpeen pohjalta, eli kehittäminen on työelämälähtöinen. HUSilta haettiin opinnäytetyön tutkimuslupa HUSin ohjeiden mukaisesti kirjallisesti, sillä opinnäytetyössä haastateltiin ja hyödynnettiin kehittämisessä HUSin henkilökuntaa. Opinnäytetyön tutkimuslupaan liitettiin ohjeiden mukaisesti opinnäytetyön tutkimussuunnitelma ja tiivistelmä, tutkittaville toimitettava tiedote ja suostumuslomake sekä perustelu siitä, että opinnäytetyö ei aiheuta ylimääräisiä korvattavia kustannuksia. Lisäksi sitouduttiin HUSin salassapito- ja tietoturvasitoumukseen, joka toimitettiin allekirjoitettuna tutkimuslupahakemuksen liitteenä.

Valmentavan johtamisen tutkiminen ja kehittäminen on ajankohtaista sekä tärkeää tämänhetkisessä työelämässä, sillä palvelujen jatkuva uudistaminen vaatii sekä työntekijöiltä, että johtajilta uudenlaista osaamista ja sopeutumiskykyä. Kuten Laulainen ym. (2020, 152) toteaa, että henkilöstön ja johtajien rooli on keskeinen uudistamistyössä sekä osaamisen tarkastelussa. Tämä tarkoittaa, että johtamisen menetelmien, kuten valmentavan johtamisen kehittäminen asiakkuushallinnan yksikössä on tärkeää, jotta organisaatiot voivat vastata muuttuviin vaatimuksiin ja haasteisiin. Valmentava johtaminen edistää osallistavaa ja kehitettävää työilmapiiriä, jossa työntekijöiden osaamista ja motivaatiota tuetaan. Tällöin organisaatiot voivat paremmin hyödyntää työntekijöidensä potentiaalia ja innovaatiokykyä, mikä on ratkaisevaa jatkuvassa kehittämisessä. Lisäksi valmentavan johtamisen avulla voidaan vastata nyky maailman johtamisen haasteisiin, kuten esimerkiksi ajanpuutteeseen, joka usein estää tehokasta muutosta. Näin ollen valmentavan johtamisen tutkiminen ja kehittäminen on keskeistä sekä yksikön menestykselle, että henkilöstön hyvinvoinnille.

Suomessa kaikilla tieteenalaoilla tutkijoita ohjaavat yleiset eettiset periaatteet, jotka edellyttävät tutkijalta kunnioitusta tutkittavien itsemääräämisoikeutta ja ihmisarvoa kohtaan. Perustuslain (1999/731, 6-23§) mukaiset oikeudet, kuten oikeus henkilökohtaiseen vapauteen, koskemattomuuteen, elämään ja yksityisyyteen, kuuluvat kaikille, ja niitä tulee kunnioittaa tutkimuksessa. Tutkijan on myös kunnioitettava luonnon moninaisuutta ja aineellista sekä aineetonta kulttuuriperintöä. Tutkimuksen on toteuduttava siten, että siitä ei aiheudu tutkittaville yhteisöille, ihmisille tai muille kohteille merkittäviä haittoja, vahinkoja tai riskejä. Suomessa noudatetaan Tutkimuseettisen neuvottelukunnan laatimia ohjeita hyvästä tieteellisestä käytännöstä kaikessa tieteellisessä tutkimuksessa. (Kohonen, Kuula-Luumi & Spoof 2019.)

TENKin (2023) ohjeen mukaisesti tieteellisessä toiminnassa täytyy huolehtia ennen tutkimusaineiston keräämistä aloittamista tarvittavista luvista ja eettisestä ennakoarvioinnista. Lisäksi suostumuksia tulee noudattaa sekä mahdollisuuksien mukaan aineiston

jatkokäyttöä ja avoimuutta tulee edistää. Ihmisiin suuntautuvan tutkimuksen perustana on heidän luottamuksensa tieteeseen ja tutkijoihin, mikä säilyy, kun tutkimuksessa kunnioitetaan osallistujien ihmisarvoa sekä oikeuksia. Tutkimuksen tekijän on ennalta perehdyttävä tutkittavaan yhteisöön, kulttuuriin ja historiaan. Osallistujilta on hankittava tietoon perustuva suostumus tutkimukseen osallistumiseen. Osallistuminen tutkimukseen tulee aina perustua vapaaehtoisuuteen ja tutkittavilla on aina mahdollisuus kieltäytyä osallistumasta tai peruuttaa osallistumisensa ilman negatiivisia seuraamuksia. Tutkimukseen osallistuvilla on annettava selkeää ja ymmärrettävää tietoa tutkimuksen tarkoituksesta, käytännön toteutuksesta ja henkilötietojen käsittelystä sekä mitä osallistuminen tutkimukseen konkreettisesti tarkoittaa. Tutkimukseen osallistuvilla on oikeus saada tiedot totuudenmukaisesti myös tutkimuksen mahdollisista riskeistä ja haitoista sekä sen tavoitteista. Tutkittaville on tarjottava informaatio selkeällä kielellä, jotta he ymmärtävät tutkimuksen luonteen ja vaikutukset. Lisäksi tutkittavilla on oikeus tietää, jos tutkija esiintyy tutkimuksen ulkopuolisissa rooleissa. (Kohonen ym. 2019.)

Tutkittaville voidaan antaa tietoa joko suullisesti tai kirjallisesti, jonka pohjalta tutkittavan on saatava selkeä käsitys tutkimuksen tavoitteesta ja tarkoituksesta sekä tietojen käsittelystä, kuten anonymiteetista ja tietojen turvaamisen keinoista. Tutkijan on turvattava kerätyn materiaalin, kuten haastattelujen tietoturvallisesta säilytyksestä, käsittelystä ja hävittämisestä sekä tiedotettava niistä tutkittaville. (von Bonsdorff ym. 2018.) TENKin (2023) ohjeistuksen mukaisesti aineiston käyttö- ja omistusoikeuksista, säilyttämisestä, käsittelystä ja aineiston mahdollisesta avaamisesta on sovittava ennen aineiston keräämisen aloittamista. Luottamuksellisuuteen, salassapitoon ja vaitioloon liittyviä velvoitteita ja voimassa olevaa tietosuojalainsäädäntöä.

Ennen haastatteluja haastateltaville lähetettiin HUSin ohjeiden mukaisesti HUSin yhteishenkilön kautta, tässä tapauksessa asiakkuushallinnan yksikön johtajan määrittelemän henkilön toimesta kirjallisesti sähköpostitse haastattelukutsu saatekirjeineen (Liite 2), tietosuojaseloste (Liite 4) ja allekirjoitettavaksi suostumuslomake (Liite 3) haastatteluun. Haastateltaville tiedotettiin opinnäytetyön tekijät, oppilaitos, opinnäytetyön tavoite ja tarkoitus. Haastateltavia tiedotettiin aineiston keruu tavan olevan yhteiskehittämisen työpaja sekä puolistrukturoitu teemahaastattelu, jonka lisäksi haastateltavat saivat tiedotteen aineiston keräämiseen liittyvästä henkilötietojen käsittelystä tietosuojailmoituksella. Haastateltavilta kerättiin suostumuslomake ennen haastattelujen aloittamista paperisena tai sähköisesti ja niitä säilytettiin asianmukaisella tavalla opinnäytetyöprosessin ajan. Tiedottaminen sisälsi informaation teemahaastattelujen nauhoituksesta, anonymiteetin säilyttämisestä sekä aineiston säilytyksestä ja hävittämisestä asianmukaisella tavalla. Haastateltavia tiedotettiin

opinnäytetyön osallistumisen vapaaehtoisuudesta ja keskeyttämisen mahdollisuudesta missä tahansa kehittämistyön vaiheessa.

Vapaaehtoinen osallistuminen ja suostumuksen varmistaminen kunnioittaa haastateltavien henkilökohtaisia valintoja sekä eettisiä velvoitteita, lisäten luottamusta ja avoimuutta opinnäytetyöprosessia. Selkeä informaatio auttaa osallistujia ymmärtämään sitoutumisensa ja tekee päätöksistä informoituja. Tietoisuus anonymiteetin takaamisesta ja nauhoituksista suojaa osallistujien yksityisyyttä, lisäten edelleen luottamusta opinnäytetyön tekijöihin. Aineistonkeruumenetelmien määrittelemisen osoittaa, että tutkimusprosessissa on rakenteellinen suunnitelma, mikä lisää validiteettia eli luotettavuutta. Aineiston asianmukainen säilytys suojaa kerättyä tietoa väärinkäytöltä.

Tieteellisen tiedon keskeinen tunnusmerkki on luotettavuus. Luotettavuutta tulee tarkastella tutkimusmenetelmien, tutkimusprosessin ja tutkimustulosten näkökulmasta. Tutkimuksellisessa kehittämistyössä luotettavuus tarkoittaa kuitenkin ensisijaisesti työn käyttökelpoisuutta. Kehittämistyössä ei riitä, että tieto on luotettavaa vaan sitä pitää pystyä myös hyödyntämään. (Toikko & Rantanen 2009, 121-122.) Kehittämistyön luotettavuutta tarkastellessa tutkimustulosten täytyy olla luotettavia siten, että tulokset eivät ole sattumasta johtuvia. Riittävä dokumentaatio on opinnäytetyön luotettavuuden edellytys. Laadullisissa tutkimuksissa luotettavuuden kriteereinä voidaan käyttää dokumentaatiota, vahvistettavuutta, tulkinnan ristiriidattomuutta, saturaatiota ja luotettavuutta tutkitun kannalta. Riittäväällä aineiston ja tulkinnan dokumentaatiolla taataan tulosten sekä ratkaisun jäljitettävyyden, mikä lisää luotettavuutta. Saturaatio luotettavuuden arvioissa tarkoittaa kylläntymistä, eli tutkimustulosten alkamista toistumaan eri lähteistä. Saturaation edellytys on tutkimusaineiston jatkuva analysointi aina aineistoa saadessa. Vahvistettavuudella tarkoitetaan tutkimustulosten paikkansapitävyyden, eli sen, että tutkijat eivät ole tekaisseet aineistoa. Yksinkertaisin keino osoittaa luotettavuutta on monilähteisyyden hyödyntäminen, jolloin tukea tulkinnalle haetaan eri lähteistä. Tulkinnan ristiriidattomuus voidaan varmistaa siten, että toinen tutkija tekee saman johtopäätöksen tutkijan kanssa, joka lisää tutkimuksen luotettavuutta. (Kananen 2015. 112-115.) Opinnäytetyön eteneminen ja käytetyt menetelmät sekä analysoinnin vaiheet on dokumentoitu tarkasti, joka lisää luotettavuutta sekä siirrettävyyttä, kun tutkimusmenetelmien ominaispiirteet ovat nähtävissä kehittämistyön eri vaiheissa. Lisäksi tuloksien keräämis- ja analyysivaiheen läpinäkyvyys lisää validiteettia (Puusa & Juuti 2020).

Opinnäytetyössä hankittiin monilähteistä tietoa teoreettisista lähteistä, haastatteluja ja työpajatyöskentelyä hyödyntäen, mikä vastaa dokumentaation ja tulkinnan läpinäkyvyyteen sekä saturaation saavuttamiseen. Aineiston analysoinnissa hyödynnettiin haastattelujen nauhoituksia ja ne litteroitiin huolellisesti. Haastattelujen nauhoittamisen ansiosta

opinnäytetyön tekijät pystyivät palaamaan aineistoon toistuvasti ja varmistaa, että tulokset eivät olleet sattumanvaraisia. Luotettavuuden lisäämiseksi molemmat opinnäytetyön tekijät lukivat litteroidut aineistot läpi useamman kerran, jotta aineistosta saatiin selkeä kokonaiskäsitys, mikä lisäsi tulosten ristiriidattomuutta ja vahvisti luotettavuutta. Aineiston tulkinasta saatiin siis ristiriidaton, sillä johtopäätökset ja vastaukset kehittämistehtäviin olivat opinnäytetyön tekijöillä yhteiset. Haastattelusta saatu aineisto eli tulokset esitettiin ja sitä hyödynnettiin HUSille järjestettävässä yhteiskehittämisen työpajassa. Tuloksiin nostettiin vain ne asiat, jotka saturoituivat 33,3 % tarkkuudella, eli kolmella haastateltavalla, jotta haastatteluun osallistuvien anonymiteetti säilytettiin.

Tapaustutkimus soveltui hyvin tutkimuksellisen kehittämistyön lähestymistavaksi, sillä se keskittyy syvällisesti yksittäiseen tapaukseen tai ilmiöön sen omassa ympäristössään. Kehittämistyössä tapaustutkimuksen avulla saatiin syvällistä tietoa ja ymmärrystä tietystä kontekstista, kuten yksikön käytännöistä sekä kehittämisen tarpeista. Tämä tekee siitä erinomaisen lähestymistavan, sillä tässä tutkimuksellisessa kehittämistyössä haluttiin ymmärtää HUSin asiakkuushallinnan yksikön nykytila, haasteet sekä kehittämistarpeet valmentavan johtamisen osalta ja miten sitä voitiin kehittää. Tapaustutkimus mahdollisti huomioimaan yksikön ainutlaatuiset toimintatavat, kulttuurin ja toimintaympäristön. Tapaustutkimuksessa käytettiin monia erilaisia aineistonkeruumenetelmiä, jotka mahdollistivat syvällisen ja monipuolisen analyysin kehittämiskohteesta. Esimerkiksi puolistrukturoidut teemahaastattelut ja yhteiskehittämisen työpaja voitiin integroida tapaustutkimuksen aineistonkeruuseen, jolloin eri näkökulmat ja kokemukset saatiin yhdistettyä kokonaisvaltaiseksi ymmärrykseksi, jotka eivät välttämättä tulisi esiin laajemmassa tutkimuksessa.

Tutkimuksellisessa kehittämistyössä oli tavoitteena edistää ratkaisuja ja mahdollistaa laadukkaampi valmentavan johtamisen toteuttaminen konkreettisilla muutoksilla. Tapaustutkimus mahdollisti ratkaisukeskeisen lähestymistavan, jossa kehittämissprosessin aikana saadut tulokset voitiin suoraan kytkeä kehittämistyön tavoitteisiin ja tarkoitukseen. Tapaustutkimus tuki aineistonkeruuta, joka mahdollisti valmentavan johtamisen kehittämissuhteiden laatimisen. Lisäksi tapaustutkimus soveltui hyvin teorian ja käytännön yhdistämiseen. HUSin asiakkuushallinnan yksikön tapauksessa tapaustutkimus tarjosi erinomaisen pohjan ymmärtää, miten valmentava johtamisen teoreettiset mallit toimivat käytännössä ja miten niitä voidaan kehittää juuri tämän yksikön toimintaympäristössä. On huomioitava se, että vaikka tapaustutkimus keskittyy vain yhteen tapaukseen, sitä voidaan soveltaa myös vertailevaan kehittämiseen, mikäli kehittämisen kohteena on HUSin asiakkuushallinnan yksikön kaltainen yksikkö tai organisaatio. Tämä voi tarjota arvokasta tietoa siitä, miten eri yksiköt tai organisaatiot lähestyvät valmentavaa johtamista ja parhaimpia käytäntöjä voitaisiin siirtää edelleen yksiköiden tai organisaatioiden välillä.

Kehittämistöissä käytetään monia eri menetelmiä ja niitä valittaessa pitäisi miettiä, millaista tietoa halutaan kerätä ja mihin sitä tarvitaan. Useampaa menetelmää hyödynnettäessä saadaan kehittämistyön tueksi erilaisia näkökulmia, ideoita ja tietoa. Tyypillisesti kehittämissä käytetään yhteisöllisiä menetelmiä, esimerkiksi aivoriihiyöskentelyä, sillä usein kehitettävä kohde kuuluu ryhmälle yksilön sijaan. Kehittämissä uudet käytännön ratkaisut vaativat keskinäistä ymmärrystä ja yhteistyötä. (Ojasalo ym. 2015, 41-44.)

Puolistrukturoidut teemahaastattelut ja yhteiskehittämissentyöpaja hyödyntäen Jamboard-alustaa sekä ratkaisukeskeistä aivoriihiyöskentelyä ovat molemmat erittäin sopivia menetelmiä tutkimukselliseen kehittämistyöhön, koska ne tarjoavat syvällistä ja monipuolista tietoa sekä tukevat osallistavaa kehittämissprosessia. Haastattelut tarjosivat syvällistä laadullista tietoa ja yksilöllisiä kokemuksia, kun taas yhteiskehittämisen työpaja loi osallistavan tilan yhteisten ratkaisujen kehittämiseksi. Tutkimuksellisessa kehittämistyössä menetelmät täydentävät toisiaan ja niiden yhdistelmä tukee sekä nykytilan arviointia, kuin kehitysehdotusten luomista.

Puolistrukturoitu teemahaastattelu sopi yksilöhaastattelujen menetelmäksi, jotta tutkittavasta ilmiöstä, tässä tapauksessa valmentavan johtamisen ilmenemisestä, sen haasteista ja kehitysehdotuksista saatiin laaja ymmärrys henkilöiltä, jota asia koskee. Haastateltaville ei toimitettu kysymyksiä etukäteen, jotta tutkittavasta ilmiöstä saatiin mahdollisimman todenmukainen kuva. Haastattelussa käytetyt teemat ja kysymykset olivat jokaiselle haastateltavalle samat, mutta kysymysten järjestys saattoi vaihdella. Haastateltavat saivat vastata omin sanoin kysymyksiin ilman vastausvaihtoehtoja todenmukaisien vastauksien saamiseksi, sillä haastattelun vastaajia ei haluttu ohjata liikaa. Haastatteluihin osallistui jokainen asiakkuushallinnan yksikön työntekijä yksikön johtajaa lukuun ottamatta. Osallistumishalukkuus voi kertoa sitoutumisesta ja edistää sitä myös myöhemmässä vaiheessa kehittämistyötä. Opinnäytetyön tekijöistä toinen suoritti haastattelut yksikön työntekijöille luotettavuuden lisäämiseksi.

Yhteiskehittämisen työpaja mahdollisti laajan osallistujajoukon (N=9). Osallistuminen kehittämissprosessiin sitouttaa osallistujia ja lisää vaikuttavuuden tunnetta kehittämistyöhön. Työpaja keskittyi useiden ratkaisujen kehittämiseen yhdessä osallistujien kanssa, jolloin tämä tekee siitä sopivan menetelmän tunnistaa haasteet ja kehittää ratkaisukeskeisesti konkreettisia kehittämisedotuksia ja -toimenpiteitä. Lisäksi luova ja dynaaminen lähestymistapa työpajoissa, kuten Jamboard-alustan käyttö rohkaisee osallistujia ajattelemaan luovasti ja monipuolisesti, mikä tuotti uusia näkökulmia ja innovatiivisia ratkaisuja valmentavan johtamisen kehittämiseen. Toisaalta olisi voinut olla hyvä ratkaisu jakaa työpajat kahteen tai useampaan osaan, jolloin kehittämisedotuksien syvällisyys olisi voinut lisääntyä, samoin kuin

esihenkilö läsnäolosta johtuva mahdollinen vaikutus poistua. Myös toisen työpajan järjestäminen olisi voinut olla aiheellinen vielä aiheiden syvällisemmän läpi käymisen edistämiseksi, sillä aika oli rajallinen ja keskustelua olisi riittänyt reilusti pidemmällekin ajalle. Jokainen haastateltava ei päässyt osallistumaan työpajaan, joka voi vaikuttaa työpajasta saattuihin tuloksiin.

Opinnäytetyössä HUSille järjestetyssä työpajassa käytettiin menetelmänä yhteiskehittämistä ja ratkaisukeskeistä aivoriihityöskentelyä. Työpajassa kehitettiin yhteisymmärrys valmentavasta johtamisesta käsitteenä ja mitä sen toteutuminen vaatii niin esihenkilöltä, yksilöltä ja koko yksikön jäseniltä, hyödyntäen toinen toisensa antamia ideoita ja näkökulmia. Työpajassa jokainen sai äänensä kuuluviin ja sen pohjalta kehitettiin yhteisymmärrys valmentavan johtamisen käsitteestä vuorovaikutteista keskustelua hyödyntäen. Lisäksi kaksi kehittämisehdotusta ja konkreettiset toimet niiden toteuttamiseen valittiin yhteisymmärryksessä työpajaan osallistujien kesken. On kuitenkin mahdollista, että osallistujien ryhmän dynamiikka voi vaikuttavan aivoriihityöskentelyssä yksilön mielipiteiden ja ideoiden esille tuomiseen. Työpajasta saatu aineisto käytiin läpi molempien opinnäytetyön tekijöiden toimesta huolellisesti useampaan kertaan, jotta saatiin kokonaiskuva aineistosta ja vältettiin virheellisiä tulkintoja. Aineistosta nostettiin esille vain saturoituneet eli tutkimuksen kannalta oleelliset asiat ja ne koottiin yhteiskehittämisen työpajan yhteenvetoon kirjallisesti. Opinnäytetyön tekijät olivat reflektiivisiä ja osallistuivat keskusteluun neutraalisti, tuomatta omia mielipiteitä esille, jotta vältetään ohjailua sekä vaikuttamista työpajasta saatuun lopputulokseen. Opinnäytetyön tekijöiden ennakkokäsitykset ja tiedostamattomat asenteet aiheesta eivät heijastuneet tuloksiin, sillä tutkimuksessa ei asetettu ennakkoon hypoteeseja ja aineiston keruussa huomioitiin jokaisen osallistujan näkemykset tasa-arvoisesti sekä opinnäytetyön tekijät pystyivät refleктоimaan toistensa rooliaan, jotta roolit pysyivät neutraalina ja objektiivisena.

Yhteenvetona voidaan todeta, että opinnäytetyön prosessin aikana noudatettiin tieteen tekemisen (TENK 2023) ja yhteistyökumppani organisaation eettisiä sääntöjä sekä edettiin ennalta laaditun opinnäytetyösuunnitelman ja aikataulun mukaisesti. Pienet muutokset esimerkiksi aikataulussa olivat riippumattomia tämän opinnäytetyön tekijöistä. Opinnäytetyön yhteistyökumppani ja ohjaavat opettajat pidettiin ajan tasalla opinnäytetyön etenemisestä sekä muutoksista säännöllisellä yhteydenpidolla koko prosessin ajan.

Opinnäytetyön tekijät pyysivät palautetta yhteiskehittämisen työpajan jälkeen sähköpostitse kaikilta yksilöhaastatteluun osallistuneilta ja yksikön esihenkilöltä, jotta saatiin tietoa asiakkuushallinnan näkökulmista tuloksista sekä tulosten hyödynnettävyydestä. Tulosten palauttamisella ja palautteen pyytämällä voidaan lisätä työn validiteettia. Palautetta saatiin

osalta tutkimukseen osallistuneilta. Palautteen pohjalta asiakkuushallinnan yksikön henkilöstö piti kehittämistyön prosessia sujuvana ja työpajan toteutusta pidettiin hyvänä. Työpajaa pidettiin hyvänä tapana käsitellä haastatteluista saatuja tuloksia ja kehittää niiden pohjalta ratkaisuja todettuihin haasteisiin rajallisesta ajasta huolimatta. Yhteenvetoraporttia pidettiin palautteiden pohjalta kattavana ja selkeänä, esittäen työpajassa esille nostetut tärkeimmät kehittämiskohteet konkreettisine toimenpiteineen.

8.3 Hyödynnettävyys ja jatkokehittämisideat

Opinnäytetyö tehtiin HUSin asiakkuushallinnan yksikön tarpeesta tutkia valmentavan johtamisen toteutumista ja kehittämisen mahdollisuuksia. HUSin asiakkuushallinnan yksikkö on perustettu vuoden vaihteessa 2023 ja näin ollen uudessa yksikössä on haettu toimivia toimintatapoja- ja malleja. Asiakkuushallinnan yksikön esihenkilö on käyttänyt valmentavaa johtamisotetta yksikön johtamisessa, mutta johtamistyyliä ei ollut tuotu esille henkilöstölle ja selkeytetty, millaisia edellytyksiä johtamistyyli vaatii esihenkilöltä, työntekijältä ja koko yksiköltä tiiminä. Yksikkö oli toiminut hieman yli vuoden, kun opinnäytetyö aloitettiin ja ajan-kohta koettiin sopivaksi ajaksi tarkastella johtamistyyliä sekä siihen liittyviä käytäntöjä.

Opinnäytetyössä järjestettyyn haastatteluun osallistui jokainen asiakkuushallinnan yksikön työntekijä (N=9) eli 100%. Yhteiskehittämisen työpajaan osallistui suurin osa haastatteluista ja asiakkuushallinnan yksikön johtaja (N=8). Työpajan henkilöstön osallistumisprosentti 88,8% viestii henkilöstön sitoutumisesta kehitystoimenpiteisiin, mikä parantaa kehittämistoimenpiteiden jalkauttamista asiakkuushallinnan yksikön käyttöön.

Tuloksia tarkasteltaessa todettiin, että valmentavaa johtamista toteutetaan asiakkuushallinnan yksikössä vain osittain ja johtamistyylin täysimääräisen potentiaalin hyödyntäminen jää puutteelliseksi johtuen resursseista ja käytännön syistä. Yhteiskehittämisen työpajasta koottu kirjallinen lopputuotos sisältää työpajan tulokset, kehitysehdotukset ja toimenpiteet niiden toteuttamiseksi, edistämään valmentavan johtamisen laadukkaampaa toteuttamista. Kirjallinen lopputuotos (liite 5), käsittelee valmentavan johtamisen nykytilaa ja kehittämistarpeita, tarjoten yhteistyöorganisaatiolle eli HUSin asiakkuushallinnan yksikölle arvokasta tietoa toiminnan kehittämiseksi. Yksikkö voi hyödyntää tehtyä tutkimusta erityisesti valmentavan johtamisen laadun parantamisessa konkreettisten toimenpiteiden, kuten tavoitteellisten keskustelujen tehostamisen, henkilökohtaisten tavoitteiden selkeyttämisen ja valmentavan johtamisen käytäntöjen täsmentämisen avulla. Tämän tutkimuksen pohjalta on pystytty antamaan selkeitä suosituksia, joita noudattamalla yksikkö voisi parantaa johtamisen ja vuorovaikutuksen laatua.

Mahdollinen jatkotutkimusaihe voisi tarkastella haastattelujen ja työpajan pohjalta nousseiden kehitysehdotusten jalkauttamisen onnistumista HUSin asiakkuushallinnan yksikössä pitkällä aikavälillä. Uusien työpajojen järjestäminen säännöllisin väliajoin yhteiskehittämisen menetelmiä hyödyntäen voisi olla tarpeellinen seuraavien kehitysehdotuksien päättämisessä, kehitysehdotusten konkreettisten toimien laatimisessa ja onnistumisen mittareiden asettamisessa, jotta valmentavan johtamisen kehittäminen yksikössä jatkuisi edelleen suunnitelmallisesti. Loppujen lopuksi asiakkuushallinnan yksikkö voi hyödyntää tätä tutkimusta perustana jatkuvalla kehitystyöllä ja arvioida valmentavan johtamisen vaikuttavuutta tulevaisuudessa hyödyntämällä opinnäytetyössä esitettyjä malleja ja analyysia sekä edistää kehitysehdotuksia haasteiden voittamiseksi.

Merkittävä huomio on se, että tämän kehitystyön hyödyntäminen eli siirrettävyys ei rajoitu vain HUSin käyttöön, vaan sitä voidaan soveltaa myös muihin organisaatioihin. Valmentavan johtamisen periaatteet, kuten työntekijöiden potentiaalin hyödyntäminen ja itseohjautuvuus ovat laajasti relevantteja myös muilla toimialoilla. Tutkimuksen esille nostamat haasteet, kuten kiireen ja ajanpuutteen vaikutukset sekä etätyön tuomat vaikeudet ovat yleisiä monissa muissa organisaatioissa nykypäivänä työympäristön vaatimusten vuoksi, joten tutkimuksen kehitysehdotukset voivat mahdollisesti hyödyttää esimerkiksi muita sosiaali- ja terveydenhuollon yksiköitä tai organisaatioita, jotka painottavat tiimityötä ja asiantuntijuutta. Tutkimuksessa esitetyt kehitystoimenpiteet voivat toimia myös pohjana valmentavan johtamiskulttuurin laajemmalle edistämiseksi erilaisissa työympäristöissä.

Tutkimuksen aikana nousi esille useita jatkokehittämisen- ja tutkimusaiheita. Valmentavan johtamisen vaikutuksia työn tuottavuuteen ja osaamisen kehittämiseen olisi hyödyllistä tutkia tarkemmin pitkällä aikavälillä. Kiire ja ajanpuute korostuivat johtamisen suurimpina haasteina ja jatkossa voitaisiin selvittää, miten esihenkilöt voisivat paremmin hallita ajan sekä resurssien käyttöä valmentavassa johtamisessa kiireisestä työympäristöstä huolimatta. Etätyön vaikutukset valmentavassa johtamisessa nousivat myös esille kehittämiskohteena, jonka vuoksi olisi tärkeä tutkia, miten etä- ja hybridityöympäristöissä voitaisiin toteuttaa tehokasta valmentavaa johtamista tinkimättä vuorovaikutuksesta. Lisäksi moninaisuuden tai kulttuurierojen vaikutuksia valmentavaan johtamiseen voisi tarkastella syvällisemmin, sillä eri kulttuureissa sekä työympäristöissä johtamisen perinteet ja odotukset voivat poiketa toisistaan merkittävästi. Näiden tutkimusaiheiden kautta saataisiin syvempää ymmärrystä valmentavan johtamisen vaikuttavuudesta ja kehittämismahdollisuuksista sekä laajempia sovelluksia eri toimialoille ja organisaatioille. Voi olla myös tärkeää tutkia, kuinka tiedolla johtamista ja osaamisen kehittämistä voidaan laajentaa valmentavan johtamisen tukena sekä kuinka tuotettua tietoa voidaan paremmin hyödyntää käytännön johtamistyössä. Erityisesti sosiaali- ja terveysalan muuttuvassa toimintaympäristössä esihenkilöiden

on jatkuvasti kehitettävä omaa osaamistaan ja omaksuttava uusia johtamismalleja, jotka auttavat selviytymään nykyajan monimutkaisista sekä alati muuttuvista haasteista.

Lähteet

- Allea. 2023. The European Code of Conduct for Research Integrity. Revised edition. Viitattu 15.10.2024. Saatavissa <https://allea.org/wp-content/uploads/2023/06/European-Code-of-Conduct-Revised-Edition-2023.pdf>
- Ali, M., Islam, T., Ali, F.H., Raza, B. & Kabir, G. 2021. Enhancing nurses well-being through managerial coaching: a mediating model. International journal of humanrights in healthcare 2021 (4): 143-157. Viitattu 12.3.2024. Saatavissa rajoitetusti <https://www-emerald-com.ezproxy.saimia.fi/insight/content/doi/10.1108/IJHRH-10-2020-0088/full/pdf?title=retracted-enhancing-nurses-well-being-through-managerial-coaching-a-mediating-model>
- Anthony, E.L. 2017 The impact of leadership coaching on leadership behaviors. Journal of Management Development, Vol. 36 No. 7, pp. 930–939. Viitattu 6.3.2024. Saatavissa DOI <https://doi.org/10.1108/JMD-06-2016-0092>
- Avolio, B. J., & Bass, B. M. 1999. Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership Questionnaire. Journal of Occupational and Organizational Psychology, 72(4), 441–462. Viitattu 6.10.2024. Saatavissa https://www.academia.edu/4115148/Re_examining_the_components_of_transformational_and_transactional_leadership_using_the_Multifactor_Leadership
- Carlsson, M. & Forssell, C. 2017. Esimies ja Coaching. Oivaltava coaching johtamisen työkaluna. 3. painos. Tallinna: Tietosanoma Oy
- Carter, A. 2015. Features of a coach: perspectives from the coachee. Medicine, Academy of Management Review, 0-9. Viitattu 4.4.2024. Saatavissa https://www.academia.edu/81892469/Features_of_a_coach_perspectives_from_the_coachee?email_work_card=view-paper
- Carvalho, C., Carvalho F.K. & Carvalho, S. 2021. Managerial coaching: where are we now and where should we go in the future? Development and Learning in Organizations, Vol. 36 (1), 4-7. Viitattu 10.3.2024. Saatavissa DOI <https://doi.org/10.1108/DLO-01-2021-0020>
- Cox, E., Bachkirova, T. & Clutterbuck, David. 2014. The Complete Handbook of Coaching. 3. painos. London: Sage Publications. Viitattu 9.3.2024. Saatavissa https://uk.sagepub.com/sites/default/files/upm-binaries/95301_complete_handbook_of_coaching_Introduction.pdf

- Crosse, E. 2019. A Q Methodology Study: How Do Coaches Foster the Coaching Relationship? *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring* S13, pp.76-93. Viitattu 11.3.2024. Saatavissa DOI [10.24384/ijag-m372](https://doi.org/10.24384/ijag-m372)
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. 2000. The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227–268. Viitattu 6.10.2024. Saatavissa https://selfdeterminationtheory.org/SDT/documents/2000_DeciRyan_PIWhatWhy.pdf
- De Haan, E. 2016a. *Team Coaching Pocketbook*. E-kirja. Management Pocketbooks. Viitattu 6.6.2024. Saatavissa https://books.google.fi/books?id=O6iODQAAQBAJ&printsec=copyright&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false
- De Haan, E. 2016b. *Supervision in Action: A Relational Approach to Coaching and Consulting Supervision*. McGraw-Hill Education. Viitattu 6.5.2024. Saatavissa https://books.google.com/sv/books?id=DejsAAAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=fi&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false
- Edmondson, A. C. (1999). Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350-383. Viitattu 1.3.2024. Saatavissa https://www.researchgate.net/publication/313250589_Psychological_safety_and_learning_behavior_in_teams
- Eldor, L. 2021. Leading by Doing: Does Leading by Example Impact Productivity and Service Quality? *Academy of Management Journal* 64:2, 458–481. Viitattu 2.4.2024. Saatavissa <https://journals.aom.org/doi/10.5465/amj.2018.0706>
- Ellinger, A. D., Hamlin, R. G., & Beattie, R. S. 2008. Behavioral indicators of ineffective managerial coaching. *Journal of Management Development*, 27(8), 872-884. Viitattu 6.10.2024. Saatavissa https://www.researchgate.net/publication/32117292_Behavioural_indicators_of_ineffective_managerial_coaching_A_cross-national_study
- Ervasti, T. 2018. *Elämäntietoisuuden ikäjohtamisen vaikutus terveysalan eri-ikäisen henkilöstön työhyvinvointiin*. Väitöskirja. Oulun yliopisto. Lääketieteellinen tiedekunta. Viitattu 8.4.2024. Saatavissa <https://oulu.repo.oulu.fi/bitstream/handle/10024/37669/isbn978-952-62-2092-5.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Eskola, J. & Vastamäki, J. 2015. *Teemahaastattelu: opit ja opetukset*. Teoksessa Valli, R. & Aaltola, J. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. Jyväskylä: PS-kustannus. 4., uudistettu ja täydennetty painos. 29.

Fillery-Travis, A. & Lane, D. 2020. Does coaching work or are we asking the wrong question? *International Coaching Psychology Review* Vol. 1 (1), 23-36. Viitattu 4.4.2024. Saatavissa https://www.academia.edu/72795310/International_Coaching_Psychology_Review?email_work_card=view-paper

Forbes, R. L. 2014. [Coaching: What Business and Social Researchers Need To Know About It](#). *International Journal of Business and Social Research*, LAR Center Press, vol. 4(2), pages 71–80, February. Viitattu 6.3.2024. Saatavissa <https://fuse.franklin.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1001&context=facstaff-pub>

Grant, A. & Hartley, M. 2013. Developing leader as coach: insights, strategies and tips for embedding coaching skills in the workplace. *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice* 6:2, 102-115. Viitattu 2.4.2024. Saatavissa DOI <https://doi.org/10.1080/17521882.2013.824015>

Gray, D.E. 2004. Principles and processes in coaching evaluation? *International Journal of Mentoring and Coaching* 2(2), 0-15. Viitattu 4.4.2024. Saatavissa https://www.academia.edu/3172951/Principles_and_processes_in_coaching_evaluation?email_work_card=view-paper

Hietala, H., Kaivanto, K. & Pystynen, J. 2021. *Esihenkilön työoikeus*. E-kirja. Talentum Media.

Hirsjärvi, S., Hurme, H. 2022. *Tutkimushaastattelu –teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. 2. painos. Helsinki: Gaudeamus Oy.

Hirvihuhta, H. 2006. *Coaching: Valmenna ja sparraa menestykseen*. Helsinki: Tammi.

Laulainen, S., Zitting, J. & Niiranen, V. 2020. Henkilöstön ja johtajien osaamisvaatimukset integroituvissa palveluissa. Teoksessa Hujala, A. & Taskinen, H. (toim.) *Uudistuva sosiaali- ja terveysala*. Tampere: university press. Viitattu 14.10.2024. Saatavissa https://library.oapen.org/bitstream/handle/20.500.12657/43077/Hujala_Taskinen_Uudistuva_sosiaali_ja_terveysala_2020.pdf?sequence=1&isAllowed=y

HUS. 2024. *Asiakkuushallinta johtaa hyvinvointialueyhteistyötä*. Viitattu 31.3.2024. Saatavissa rajoitetusti [Asiakkuushallinta esittelymateriaali 2024.pdf](#)

HUS-yhtymä. 2023. *Omavalvontaohjelma*. Viitattu 29.2.2024. Saatavissa <https://www.hus.fi/sites/default/files/2023-09/HUS-yhtym%C3%A4n%20omavalvontaohjelma.pdf>

Islam, R., Abdul Ghani, A.B., Mahyudin, E. & Osman, N. 2022. Impact on strategic leader of strategic models and development. *Academy of Strategic Management Journal*, vol. 21,

no. 3. 1-12. Viitattu 2.4.2024. Saatavissa <https://www.abacademies.org/articles/impact-on-strategic-leadership-of-strategic-models-and-development-14720.html>

Isotalus, P. & Rajalahti, H. 2017. Vuorovaikutus johtajan työssä. E-kirja. Talentum. Primo.

Juuti, P. & Vuorela, A. 2015. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Jyväskylä: PS- kustannus.

Järvinen, P. 2012. Esimiestyön vaikeus ja viisaus. 2. painos. Helsinki: WSOYpro Oy

Järvinen, P. 2013. Onnistu esimiehenä. E-kirja. Helsinki: Alma Talent Oy. Laurea Finna

Järvinen, P. 2020. Miten johtaa ihmistä. E-kirja. Helsinki: Alma Talent Oy. Primo.

Kananen, J. 2015. Kehittämistutkimuksen kirjoittamisen käytännön opas: Miten kirjoitan kehittämistutkimuksen vaihe vaiheelta. Suomen yliopistopaino Oy: Juvenes print.

Keränen, K. 2022. Mitä on yhteiskehittäminen. Avointen oppimateriaalien kirjasto Laurea. Opetusvideo. Viitattu 13.6.2024. Saatavissa rajoitetusti https://video.laurea.fi/media/Mit%C3%A4+on+yhteiskehitt%C3%A4minenF/0_srkfxa1a

Kim, S., Egan, T.M., Kim, W. 2013. The Impact of Managerial Coaching Behavior on Employee Work Related Reactions. J Bus Psychol 28, 315–330. Viitattu 9.3.2024. Saatavissa DOI <https://link.springer.com/article/10.1007/s10869-013-9286-9>

Kohonen, I, Kuula-Luumi, A & Spoof, S-K. 2019. Ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen eettiset periaatteet ja ihmistieteiden eettinen ennakoarviointi Suomessa. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan julkaisuja 3/2019. Viitattu 3.3.2024. Saatavissa https://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/Ihmistieteiden_eettisen_ennakoarvioinnin_ohje_2019.pdf

Kokkonen, M. & Suikkanen, A. 2022. Valmentava johtaminen iäkkäiden palveluissa. Työterveyslaitos. Viitattu 25.3.2024. Saatavissa <https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/valmentava-johtaminen-iakkaiden-palveluissa>

Korte, H., Jokela, R., Korhonen, E. & Perttunen, J. 2020. Lean sosiaali- ja terveydenhuollossa. HUS yliopistollinen sairaala, toinen painos. Viitattu 8.9.2024. Saatavissa https://www.hus.fi/sites/default/files/2021-11/lean-sosiaali-ja-terveydenhuollossa-taskukirja.pdf?fbclid=IwAR0eE818yQCzj5w3RaRRtropffxgPesQ9-aCUXOAQ1oyLXreVCu7fTZ6ccM_aem_Af2YqqseXTifSxBqXdJzvlyBI80t-LibaWJgsChitSXzb9XVrQ5EbZXcV2xnFBCLZABKIKzIFKalBwrWd80ggw7Q

Kostamo, P., Airaksinen, T. & Vilkka, H. 2022. Kirjoita itsesi asiantuntijaksi. Opas toiminnalliseen opinnäytetyöhön. E-kirja. Helsinki: Art House oy. Primo.

Kurttila, M. & Aalto, P. 2021. Pomon parhaat ratkaisut. 2., uudistettu painos. Helsinki: Kaupakamari.

Kotter, J. P. 1996. Leading Change. E-kirja. Harvard Business Review Press. Google books. Viitattu 6.10.2024. Saatavissa https://books.google.fi/books?id=xpGX1EWL EMC&pg=PA70&hl=fi&source=gbs_selected_pages&cad=1#v=onepage&q&f=false

Ladyshevsky, R.K. 2010. The Manager as Coach as a Driver of Organizational Development. Leadership & organization development journal 31.4: 292–306. Viitattu 11.3.2024 Saatavissa rajoitetusti <https://www-emeraldcom.ezproxy.saimia.fi/insight/content/doi/10.1108/01437731011043320/full/html>

Laitinen, J. 2024. Reilu ja valmentava johtaminen ei riitä sote-alalla- lisää huomiota työkykyyn. Työterveyslaitos. Työpiste verkkolehti. Viitattu 21.9.2024. Saatavissa <https://www.ttl.fi/tyopiste/reilu-ja-valmentava-johtaminen-ei-riita-sote-alalla-lisaa-huomiota-tyokykyyn>

Latham, G. P. (2012). Work Motivation: History, Theory, Research, and Practice. SAGE Publications. Viitattu 2. 5.2024. Saatavissa https://books.google.fi/books?id=LmApkl-WApCQC&printsec=frontcover&hl=fi&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false

Liker, J. K. 2004. The Toyota Way: 14 Management Principles from the World's Greatest Manufacturer. McGraw-Hill Education. Viitattu 6.10.2024. Saatavissa https://www-researchgate.net/publication/290007864_The_14_principles_of_the_Toyota_way_An_executive_summary_of_the_culture_behind_TPS

Lönnroth, A., Ristikangas, M., Ristikangas, V. & Ristikangas, V. 2021. Valmentava tiimin johtaminen: Yhdessä ohjautuvuus ja systeeminen ajattelu onnistumistekijöinä. Helsinki: Alma Talent.

McCarthy, G. & Milner, J. 2013. Managerial coaching: challenges, opportunities and training. The Journal of management development 32 (7): 768-779. Viitattu 9.3.2024. Saatavissa rajoitetusti DOI <https://doi-org.ezproxy.saimia.fi/10.1108/JMD-11-2011-0113>

Milner, J., McCarthy, G. & Milner, T. 2018. Training for the coaching leader: how organizations can support managers. The Journal of management development 37 (2), 188-200. Viitattu 11.3.2024. Saatavissa rajoitetusti DOI <https://www-emerald-com.ezproxy.saimia.fi/insight/content/doi/10.1108/JMD-04-2017-0135/full/pdf>

Milner, J. Milner, T. & McCarthy, G. 2020. A Coaching culture definition: An industrybased perspective from managers to coaches. *The Journal of Applied Behavioral Science*. 56 (2), 237-254. Viitattu 11.3.2024. Saatavissa rajoitetusti DOI <https://journals-sagepub-com.ezproxy.saimia.fi/doi/10.1177/0021886320905126>

Morgeson, F. P., DeRue, D. S., & Karam, E. P. (2010). Leadership in Teams: A Functional Approach to Understanding Leadership Structures and Processes. *Journal of Management*, 36(1), 5-39. Viitattu 3.4.2024. Saatavissa rajoitetusti DOI <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0149206309347376>

Nonaka, I. & Takeuchi, H. 1995. *The knowledge-creating company: how Japanese companies create the dynamics of innovation*. Oxford University Press.

Northouse, P. G. 2022. *Leadership: Theory and practice*. E-kirja. Ninth edition. Thousand Oaks, California: SAGE Publishing. Google Books.

O'Broin, A. & Palmer, S. 2006. The coach-client relationship and contributions by the coach in improving coaching outcome. *The Coaching Psychologist*, 2, 2, 16-20. Viitattu 4.4.2024. Saatavissa https://www.academia.edu/3768152/O_Broin_A_and_Palmer_S_2006_The_coach_client_relationship_and_contributions_by_the_coach_in_improving_coaching_outcome_The_Coaching_Psychologist_2_2_16_20?email_work_card=view-paper

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2015. *Kehittämistyön menetelmät: uudenlaista osaamista liiketoimintaan*. 3-4. painos. E-kirja. Helsinki: Sanoma Pro Oy. Primo.

Parpei, R. 2018. *Tee, toimi, saa aikaan: kehitä ja johda toimeenpanoa*. 1. painos. E-kirja. Helsinki: Almatalent. Primo.

Passmore, Jonathan & Fillery-Travis, Annette. 2011. A critical review of executive coaching research: a decade of progress and what's to come. *An International Journal of Theory, Research and Practice*, 4(2), 2-15. Viitattu 15.3.2024. Saatavissa [http://www.mysgw.co.uk/Images/368/Passmore%20&%20Fillery-Travis%20\(2011\)%20A%20critical%20review%20of%20executive%20coaching%20research.pdf](http://www.mysgw.co.uk/Images/368/Passmore%20&%20Fillery-Travis%20(2011)%20A%20critical%20review%20of%20executive%20coaching%20research.pdf)

Pihlava, M. 2023. *Lääkärilehti*. Uusi yksikkö levittää hyviä käytäntöjä Husissa. Viitattu 29.2.2024. Saatavissa <https://www.laakarilehti.fi/terveydenhuolto/uusi-yksikko-levittaa-hyvia-kaytantoja-husissa/>

Puusa, A. & Juuti, P. 2020. *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. E-kirja. Gaudeamus Oy. Laurea Finna.

- Rasool, S., Wang, M., Tang, M., Saeed, A. & Iqbal, J. 2021. How toxic workplace environment effects the employee engagement: The Mediating Role of Organizational Support and Employee Wellbeing. *International journal of environmental research and public health* 18.5, 2294. Viitattu 2.4.2024. Saatavissa <https://www.mdpi.com/1660-4601/18/5/2294>
- Ristikangas, M.-R. & Grünbaum, L. 2013. Valmentava esimies. E-kirja. Helsinki: Talentum. Primo.
- Ristikangas, M-R. & Ristikangas, V. 2019. Valmentava johtajuus. Helsinki: Alma Talent.
- Ristikangas, M-R., Ristikangas, V. & Lönnroth, A. 2021. Valmentava tiimin johtaminen. E-kirja. Helsinki: Alma Talent Oy. Primo.
- Seemann, P., Štofková, Z & Binasova, V. 2019. Coaching as a modern of company management and development tool to increase the business competitiveness. *Proceedings of the International Conference on Emerging Media & Technology*. Viitattu 10.3.2024. Saatavissa DOI <https://doi.org/10.2991/emt-19.2019.18>
- Sinkkonen, M. & Lehto, K. 2022. Valmentava johtajuus tiimien itseohjautuvuutta tukemassa. Teoksessa Laaksonen, H. & Ollila, S. (toim.) *Henkilöstöjohtamisen moninaisuus. Ajateltua, koettua ja tutkittua*. Helsinki: Oppian.
- Soback, D. 2021. Valmentava johtajuus. Opas voiman, viisauden ja myötätunnon herättämiseen. E-kirja. Tallinna: Basam Books Oy. Primo.
- Spreitzer, G. M. 1995. Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 38(5), 1442-1465. Viitattu 6.10.2024. Saatavissa <https://www.jstor.org/stable/256865>
- Sydänmaanlakka, P. 2022. Johtajan kokonaiskuntoisuus: haasteena jatkuva uudistuminen. E-kirja. 1. painos. Helsinki: Kauppakamari. Primo
- TENK. 2023. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan julkaisuja 2/2023. Viitattu 31.3.2024. Saatavissa https://tenk.fi/sites/default/files/2023-03/HTK-ohje_2023.pdf
- Tietoarkisto. 2023. Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Viitattu 3.3.2024. Saatavissa <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/>
- Toikka, K. & Vähätiitto, H. 2019. Valmentavan johtamisen työkirja. Järvenpää. Viitattu 9.3.2024. Saatavissa <https://tarkeissatoissa.fi/sites/default/files/default/vact/347399416920237/Valmentavan%20johtamisen%20ty%C3%B6kirja.pdf>

Toikko, T. & Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta: Näkökulmia kehittämisprosessiin, osallistumiseen ja tiedontuotantoon. Tampere: Juvenes print.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. E-kirja. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi. Primo. Viitattu 8.3.2024.

TTL a. Mitä hyötyä valmentavasta johtamisesta on? Viitattu 9.3.2024. Saatavissa <https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/valmentava-johtaminen-iakkaiden-palveluissa/mita-hyotya-valmentavasta-johtamisesta-on>

TTL b. Mitä valmentava johtaminen edellyttää organisaatiolta? Viitattu 10.3.2024. Saatavissa <https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/valmentava-johtaminen-iakkaiden-palveluissa/mita-valmentava-johtaminen-edellyttaa-organisaatiolta>

Työturvallisuuskeskus. 2023. Esihenkilöiden perehdyttäminen – keskeinen lainsäädäntö tutuksi. Viitattu 4.6.2024. Saatavissa <https://ttk.fi/wp-content/uploads/2023/03/Esihenkiloiden-perehdyttaminen-keskeinen-lainsaadanto-tutuksi.pdf>

Uutela, U. 2019. Valmentava esimiestyö työhyvinvointia ja työssä oppimista tukemassa: fenomenografinen tapaustutkimus esimiesten ja työntekijöiden käsityksistä. Lapin yliopisto. Viitattu 9.3.2024. Saatavissa <https://lauda.ulapland.fi/bitstream/handle/10024/63708/Acta%20electronica%20Universitatis%20Laponiensis%2020256.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Vesterinen, S. 2013. Osastonhoitajien johtamistyyliä osana johtamiskulttuuria. Akateeminen väitöskirja. Oulun Yliopisto. Lääketieteellinen tiedekunta. Viitattu 11.3.2024. Saatavissa <https://oulurepo.oulu.fi/bitstream/handle/10024/35035/isbn978-952-62-0124-5.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Viitala, R. 2007. Esimiehestä coach. Räsänen, M. (toim.) Teoksessa Coaching ja johtajuus. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Viitala, R. 2021. Henkilöstöjohtaminen. Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. 1. painos. Keuruu: Edita Publishing Oy.

Viitala, R. 2015. Johtaminen työyhteisössä. 4. painos. Helsinki: Edita Publishing Oy

Vilkka, H. 2021. Näin onnistut opinnäytetyössä: Ratkaisut tutkimuksen umpikujiin. Jyväskylä: PS-kustannus.

Von Bonsdorff, M., von Bonsdorff, M. & Järvensivu, A. 2018. Tutkimusetiikka yhä tärkeämpää työelämän tutkimuksessa. Työelämän tutkimus, 16(1), pp. 1-3. Viitattu 31.3.2024. Saatavissa <https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/85262/44247>

Whitmore, J. 2009. Coaching for performance: GROWing human potential and purpose: the principles and practice of coaching and leadership. 4th edition. E-kirja. London: Nicholas Brealey. Primo.

Yukl, G. 2013. Leadership in Organizations. 8th ed. Pearson. Viitattu 14.4.2024. Saatavissa https://www.researchgate.net/publication/323294985_Leadership_in_Organizations_8th_edition

Liite 1. Haastattelurunko

Valmentava johtaminen ja sen toteutuminen

Miten kuvailisit asiakkuushallinnan yksikön johtamiskulttuuria?

Mitä valmentava johtaminen mielestäsi on asiakkuushallinnan yksikössä?

Miten valmentava johtaminen toteutuu arjen työssäsi esihenkilön toimesta? - voitko antaa konkreettisia esimerkkejä valmentavan johtamisen tilanteista?

Henkilöstön kokemukset

Millainen kokemuksesi on valmentavasta johtamisesta?

Millaista hyötyä valmentavasta johtamistyylistä on ollut työn kannalta? - Yhteistyö, tiimityöskentely, kehittyminen, kommunikointi, motivaatio?

Millaisia haasteita olet kohdannut valmentavan johtamistyylin käytöstä työntekijän näkökulmasta? Onko valmentavan johtamistyylin toteutuksessa ollut puutteita? - Jos on, millaisia?

Kehittäminen

Millaisia kehittämistarpeita on valmentavan johtamisen toteuttamisessa asiakkuushallinnan yksikössä?

Mitä konkreettisia keinoja ehdottaisit valmentavan johtamisen kehittämiseksi?

Onko sinulla esimerkkejä hyvistä käytännöistä valmentavasta johtamisesta, jota voisi käyttää laajemmin organisaatiossa?

Miten esihenkilöitä voisi tukea paremmin valmentavan johtajan roolissa?

Onko jotakin muita ajatuksia tai ideoita, mitä haluat tuoda esiin valmentavaan johtamiseen, sen toteutumiseen, kokemuksiin tai kehittämiseen liittyen?

Liite 2. Saatekirje

Saatekirje

Hei,

Opiskelemme LAB- ja Laurea ammattikorkeakoulussa sosiaali- ja terveysalan ylempää ammattikorkeakoulututkintoa. Valmistumme tulevaisuuden johtaja sosiaali- ja terveysalalla ja sosiaali- ja terveysalan johtaminen -koulutusohjelmista. Teemme opintoihin liittyvää opinnäytetyötä valmentavan johtamisen toteutumisesta ja kehittämisestä HUS:in asiakkuushallinnan yksikössä.

Opinnäytetyön tarkoituksena on kuvata, kuinka HUS:in asiakkuushallinnan yksikössä toteutuu valmentava johtaminen ja kuinka kyseinen johtamistyyli on henkilöstön näkökulmasta koettu. Opinnäytetyön tavoitteena on tuottaa tietoa HUS:in asiakkuushallinnan yksikön valmentavan johtamisen nykytilasta, kehittämisen tarpeista ja tuottaa tietoon perustuvia kehitysehdotuksia, jotta yksikössä voidaan tulevaisuudessa käyttää valmentavan johtamisen keinoja laadukkaammin.

Tiedonhankintakeinona on asiakkuushallinnan yksikön henkilöstölle kohdistettavat haastattelut. Haastateltaviksi kutsutaan asiakkuushallinnan yksikössä työskenteleviä työntekijöitä (N=9). Haastattelut toteutetaan etukäteen sovittuna ajankohtana haastateltavan työajan puitteissa kesäkuun aikana. Haastattelut nauhoitetaan, niihin ei kerätä henkilötietoja. Haastatteluun varataan aikaa n. 45–60 min yhtä haastateltavaa kohden.

Haastattelut toteutetaan keskustellen käsiteltävien teemojen mukaan. Osallistuminen haastatteluun ja opinnäytetyöhön on vapaaehtoista sekä osallistumisen voi perua tai keskeyttää missä vaiheessa tahansa. Haastattelut nauhoitetaan ja aineisto käsitellään asianmukaisesti sekä luottamuksellisesti niin, että osallistujia ei voida siitä tunnistaa. Haastattelussa kerättyjä tietoja tullaan käyttämään ainoastaan opinnäytetyöhön. Opinnäytetyön valmistuttua kerätty aineisto hävitetään asianmukaisesti opinnäytetyön päätyttyä. Opinnäytetyö julkaistaan Theseus.fi-palvelussa. Haastattelussa käsitellään valmentavaa johtamista ja sen toteutumista sekä kehittämistä asiakkuushallinnan yksikössä.

Olemme otettuja, jos kiinnostuit opinnäytetyöstämme ja koet tärkeäksi osallistua haastatteluun tuoden oman tietosi hyödynnettäväksi. Ilmoittaudu haastatteluun lähettämällä sähköpostia alla oleville opinnäytetyön tekijöille. Sovimme erikseen haastattelun ajankohdasta johdon assistentin kautta. Vastaamme mielellämme opinnäytetyöhön ja haastatteluun liittyviin kysymyksiin.

Ystävällisin terveisin YAMK-opiskelijat,
Erica Salin, erica.salin@student.lab.fi
Karoliina Sivunen, karoliina.sivunen@student.laurea.fi

Liite 3. Saatekirjeen liite, suostumus tietoon perustuen

Suostumus koskien henkilötietojen käsittelemistä ja opinnäytetyöhön osallistumista

Minua on pyydetty osallistujaksi opinnäytetyöhön ”Valmentavan johtamisen toteutuminen ja kehittäminen, HUS:in asiakkuushallinnan yksikössä” liittyvän aineiston keräämiseen. Opinnäytetyön tekijöinä ovat Erica Salin ja Karoliina Sivunen ja he tekevät opinnäytetyötään LAB- ja Laurea- ammattikorkeakoulussa. Tällä lomakkeella ilmoitan halukkuudestani osallistua opinnäytetyön aineiston keräämiseen.

Osallistumiseni edellä mainittuun opinnäytetyöhön on täysin vapaaehtoista. Minulla on täysi oikeus peruuttaa suostumukseni missä tahansa opinnäytetyön vaiheessa tai keskeyttää kokonaan opinnäytetyöhön osallistuminen, eikä minun tarvitse kertoa miksi haluan lopettaa tai keskeyttää prosessin. Suostumukseni peruuttamisesta tai osallistumiseni keskeyttämisestä ei aiheudu minulle mitään kielteisiä vaikutuksia tai seurauksia. Jos keskeytän opinnäytetyö prosessiin osallistumisen, minusta siihen mennessä kerättyjä tietoja voidaan kuitenkin käyttää opinnäytetyössä.

Koen, että olen saanut riittävästi tietoa opinnäytetyöstä ja minulla on ollut mahdollisuus esittää kysymyksiä opinnäytetyöstä ja sen aineiston keräämisestä. Olen saanut aineiston keräämistä koskevan tiedotteen. Lisäksi olen saanut tiedotteen aineiston keräämiseen liittyvästä henkilötietojen käsittelystä tietosuojailmoituksella.

Kun allekirjoitan tämän lomakkeen, annan samalla suostumukseni opinnäytetyöhön ”Valmentavan johtamisen toteutuminen ja kehittäminen HUS:in asiakkuushallinnan yksikössä” osallistumiseen, aineiston keräämiseen sekä henkilötietojeni käsittelyyn tietosuojailmoituksessa kerrotulla tavalla.

Osallistujan allekirjoitus

Osallistujan nimenselvennys

Päivämäärä ja paikka

Liite 4. Tietosuojailmoitus

OPINNÄYTETYÖTÄ KOSKEVA

TIETOSUOJAILMOITUS

EU:n yleinen tietosuoja-asetus (2016/679)

artiklat 13 ja 14

Laatimispäivämäärä: 3.3.2024

Mitä tarkoitusta varten henkilötietoja kerätään? / Henkilötietojen käsittelyn tarkoitus

“Valmentavan johtamisen toteutuminen ja kehittäminen HUS:in asiakkuushallinnan yksikössä” opinnäytetyön tavoitteena on tuottaa tietoa HUS:in asiakkuushallinnan yksikön valmentavan johtamisen nykytilasta, kehittämisen tarpeista ja tuottaa tietoon perustuvia kehitysehdotuksia, jotta yksikössä voidaan tulevaisuudessa käyttää valmentavan johtamisen keinoja laadukkaammin.

Tarkoituksena on kuvata, kuinka HUS:in asiakkuushallinnan yksikössä toteutuu valmentava johtaminen ja kuinka kyseinen johtamistyyli on henkilöstön näkökulmasta koettu.

Opinnäytetyössä haastatellaan (N=9) asiakkuushallinnan henkilöstöön kuuluvaa työntekijää.

Henkilötietoja ei kerätä haastatteluissa eikä niistä synny henkilötunnistettavaa aineistoa.

Mitä tietoja keräämme? / Tutkimusrekisterin tietosisältö

HUS:in asiakkuushallinnan yksikön henkilöstölle kohdennettavat haastattelut nauhoitetaan sekä ne säilytetään asianmukaisesti ja ainoastaan opinnäytetyöprosessin ajan, jonka jälkeen aineisto hävitetään. Haastatteluissa ei kerätä henkilötunnistettavaa aineistoa.

Millä perusteella keräämme tietoja? / Henkilötietojen käsittelyn oikeusperuste

Haastatteluun osallistuvilta edellytetään vähintään suullista suostumusta haastatteluun, kuitenkin suosittelemme jokaista allekirjoittamaan kirjallisen suostumuksen henkilötietojen käsittelystä, oikeuksista kieltäytyä tai keskeyttää aineiston keruu tai opinnäytetyöhön osallistuminen. Kirjallinen suostumus säilytetään lukollisessa kaapissa, johon on vain opinnäytetyön tekijöillä oikeus. Suostumuslomakkeet hävitetään opinnäytetyöprosessin päätyttyä.

Jos työntekijä antaa vain suullisen suostumuksen niin, se nauhoitetaan haastattelun alussa. Haastatteluun osallistuminen on vapaaehtoista, osallistumisen voi keskeyttää milloin tahansa tai osallistumisesta voi kieltäytyä täysin.

Mistä kaikkialta henkilötietoja keräämme / Tietolähteet

Haastattelumateriaali kerätään ainoastaan haastateltavalta itseltään ja se on ainoa keräämämme materiaali. Haastattelussa ei kerätä henkilötietoja.

Kenelle tietoja siirretään? / Tietojen siirto tai luovuttaminen ulkopuolelle

Tiedot pysyvät ainoastaan opinnäytetyön tekijöillä. Tietoja ei siirretä eikä luovuteta opinnäytetyön ulkopuolisille tahoille.

Minne tietoja siirretään? / Tietojen siirto tai luovuttaminen EU:n tai Euroopan talousalueen ulkopuolelle

Kerättyjä tietoja ei siirretä EU:n tai Euroopan talousalueen ulkopuolelle. Tietoja ei myöskään säilytetä ulkoisten palveluntarjoajien palvelimilla, joiden serverit eivät sijaitse Euroopan talousalueella.

Kerättyjen tietojen turvallinen säilyttäminen / Rekisterin suojauksen periaatteet

Aineistosta ei kerry tunnistetietoja. Haastatteluaineistoa käsitellään tietoturvalisilla palvelimilla ja vain opinnäytetyön tekijöillä on pääsy aineistoihin. Suostumuslomakkeiden aineistoa säilytetään lukitussa kaapissa ja ainoastaan opinnäytetyön laatijoilla on pääsy aineistoon.

Kuinka kauan kerättyä aineistoa säilytetään? / Tutkimusaineiston käsittely tutkimuksen päättymisen jälkeen

Kerättyä aineistoa säilytetään ilman tunnistetietoja. Aineisto on säilytettynä vain opinnäytetyön valmistumiseen asti, jonka jälkeen tallennettu haastatteluaineisto poistetaan asianmukaisella tavalla. Opinnäytetyön on määrä valmistua heinä-elokuussa 2024.

Millaista päätöksentekoa? / Automatisoitu päätöksenteko

Aineistoa käsiteltäessä ei tapahdu automaattista päätöksen tekoa.

Oikeutesi / Rekisteröidyn oikeudet

Rekisteröidyllä on oikeus peruuttaa antamansa suostumus, milloin henkilötietojen käsittely perustuu suostumukseen.

Rekisteröidyllä on oikeus tehdä valitus Tietosuojavaltuutetun toimistoon, mikäli rekisteröity katsoo, että häntä koskevien henkilötietojen käsittelyssä on rikottu voimassa olevaa tietosuojalainsäädäntöä.

Rekisteröidyllä on seuraavat EU:n yleisen tietosuojasetuksen mukaiset oikeudet:

- a) Rekisteröidyn oikeus tarkistaa itseään koskevat tiedot.
- b) Rekisteröidyn oikeus tietojensa oikaisemiseen.

- c) Rekisteröidyn oikeus tietojensa poistamiseen. Oikeutta henkilötietojen poistamiseen ei sovelleta, jos tietojen käsittely on tarpeen yleisen edun mukaisia arkistointitarkoituksia taikka tieteellisiä tai historiallisia tutkimustarkoituksia tai tilastollisia tarkoituksia varten, jos oikeus tietojen poistamiseen estää tai suuresti vaikeuttaa henkilötietojen käsittelyä.
- d) Rekisteröidyn oikeus tietojen rajoittamiseen.
- e) Rekisteröidyn oikeus siirtää tiedot toiselle rekisterinpitäjälle.
- f) Rekisteröidyn oikeus vastustaa tietojensa käsittelyä, kun käsittely perustuu yleistä etua koskevaan tehtävään, rekisterinpitäjälle kuuluvaan julkiseen valtaan tai rekisterinpitäjän tai kolmannen osapuolen oikeutettuun etuun.
EU:n yleisen tietosuoja-asetuksen mukaiset rekisteröidyn oikeudet eivät ole automaattisia kaikessa henkilötietojen käsittelyssä.

Tutkimusrekisterin tiedot

Valmentavan johtamisen toteutuminen ja kehittäminen HUS:in asiakkuushallinnan yksikössä. Opinnäytetyö toteutetaan kerratutkimuksena. Opinnäytetyön kesto on tammikuusta – elokuuhun 2024. Aineiston säilytysaika maaliskuusta- elokuuhun 2024, jonka jälkeen aineisto hävitetään.

Rekisterinpitäjän ja yhteys henkilön tiedot

Erica Salin, Opinnäytetyön tekijä erica.salin@student.lab.fi

Karoliina Sivunen, Opinnäytetyön tekijä karoliina.sivunen@student.laurea.fi

Anne Suikkanen, Opinnäytetyötä ohjaava opettaja LAB-ammattikorkeakoulu anne.suikkanen@lab.fi

Karoliina Nikula, Opinnäytetyötä ohjaava opettaja Laurea-ammattikorkeakoulu karoliina.nikula@laurea.fi

Visa Honkanen, yhteys henkilö, työelämän edustaja, HUS:in asiakkuushallinnan yksikön asiakkuusjohtaja visa.honkanen@hus.fi

Tutkimuksen suorittajat

Erica Salin ja Karoliina Sivunen



Yhteenveto yhteiskehittämisen työpajasta 13.9.2024

Opinnäytetyö YAMK
Valmentavan johtamisen kehittäminen HUSin asiakkuushallinnan yksikössä
Nykytilan analyysi ja kehitysehdotusten laadinta



Tekijät

Salin, Erica
Sivunen, Karoliina

Tulevaisuuden johtaja sosiaali- ja terveysalalla

Sosiaali- ja terveysalan johtaminen

Sisällys

1	Osallistujat.....	3
2	Työpajan tavoitteet	3
3	Opinnäytetyön kehittämistehtävien ja haastatteluiden tulosten kertaus.....	3
4	Nykytila: Valmentava johtaminen yksikössä	5
5	Tunnistetut haasteet	6
6	Kehitetyt ratkaisut ja suositukset	6
	6.1 Enemmän aikaa keskusteluille.....	6
	6.2 Henkilökohtaiset tavoitteet.....	8
7	Kehittämis- ja jatkotoimenpiteet.....	11



1 Osallistujat

Opinnäytetyön yhteiskehittämisen työpajaan osallistui 13.9.2024 opinnäytetyön tekijät Salin Erica ja Sivunen Karoliina sekä HUSin asiakkuushallinnan yksikön työntekijät (N=8).

2 Työpajan tavoitteet

- Lisätä ymmärrystä valmentavasta johtamisesta ja sen toteuttamisesta niin työntekijän kuin esihenkilön näkökulmasta.
- Määrittää valmentava johtaminen käsitteenä.
- Haasteiden tunnistaminen ja ratkaisujen kehittäminen.
- Asettaa tavoitteet ja seuranta valmentavan johtamisen kehittämiseksi.

3 Opinnäytetyön kehittämistehtävien ja haastatteluiden tulosten kertaus

Opinnäytetyön kehittämistehtävien ja haastatteluiden tuloksien kertauksella haluttiin lisätä yhteistä ymmärrystä valmentavan johtamisen nykykäytännöistä, tunnistaa haasteet ja kehitystarpeet sekä kehittää ratkaisuja ja toimintamalleja näihin työpajassa.

Kehittämistehtävät:

1. Analysoida miten valmentava johtaminen ilmenee asiakkuushallinnan yksikön toiminnassa.
2. Tunnistaa ja arvioida henkilöstön kokemusten pohjalta ne haasteet, jotka estävät valmentavan johtamistyylin täysimääräisen hyödyntämisen.
3. Tutkia ja kehittää keinoja, joilla valmentavaa johtamista voidaan tulevaisuudessa toteuttaa laadukkaammin ja lisätä sen vaikuttavuutta henkilöstön näkökulmasta.



Kuvio 1: Haastattelujen tulokset

4 Nykytila: Valmentava johtaminen yksikössä

Työpajassa kehitettiin käytännön ratkaisuja ja toimintamalleja asiakkuushallinnan yksikössä todettuihin haasteisiin ja kehitystarpeisiin ratkaisukeskeistä mallia mukailleen. Ensimmäinen kehitystarve oli valmentavan johtamisen määrittely. Valmentavan johtamisen selkeä määrittelmä auttaa luomaan yhteisiä käytäntöjä, parantamaan viestintää ja varmistamaan, että kaikki tiimin jäsenet ymmärtävät roolinsa ja tavoitteensa. Määrittelemisellä voidaan vaikuttaa myös johtamisen tehokkuuteen ja työntekijöiden sitoutumiseen.

Valmentava johtaminen määriteltiin työpajassa Jamboard-alustan post-it-lappujen ja keskustelujen kautta asiakkuushallinnan yksikössä vuorovaikutteiseksi ja ratkaisukeskeiseksi johtamistavaksi, joka painottaa työntekijöiden itseohjaavuutta, vastuuttamista ja avoimuutta. Valmentava johtaminen on vuorovaikutteinen ja ratkaisukeskeinen johtamistyyli, joka korostaa työntekijän itseohjaavuutta ja vastuuttamista. Se luo ympäristön, jossa työntekijät rohkaistuvat kysymään, jakamaan tietoa ja hyödyntämään moniulotteista osaamista. Tärkeänä osana on erilaisten näkökulmien ymmärtäminen, kuunteleminen ja sparrailu, mikä vahvistaa tiimityötä ja yhteistä ongelmanratkaisua. Valmentava johtaminen painottaa näkökulmien laajentamista, avoimuutta, aktiivisuutta sekä luottamuksen rakentamista, mikä edistää tiedonkulkua ja yhdessä tapahtuvaa keskustelua sekä kehittämistä.

Valmentavan johtamisen määrittely ja toteutumisen edellytykset yksikössä



Kuvio 2: Määrittely ja edellytykset

5 Tunnistetut haasteet

Haastatteluista esiin nousseista kehitysehdotuksista valittiin valmentavan johtamisen määrittämisen lisäksi kaksi aihetta, joihin pohdittiin kehitysehdotuksia ja konkreettisia toimia haasteiden ylittämiseksi. Kun keskitytään vain kahteen aiheeseen, on mahdollista tutkia niitä perusteellisemmin ja paneutua niihin syvällisemmin. Tämä takaa, että aiheista voidaan kehittää laadukkaampia ratkaisuja, jotka on testattu ja suunniteltu huolellisesti. Asiakkuushallinnan yksikkö nosti tärkeimmiksi aiheiksi kehitysideoiden pohjalta enemmän aikaa keskusteluille ja henkilökohtaiset tavoitteet. Ratkaisukeskeisessä aivoriihessä pyritään positiivisin keinoin löytämään toimivia ratkaisuja ja mahdollisuuksia yksikön haasteisiin.

Tunnistetut haasteet/kehityskohteet:

- Aktiivinen osallistuminen sparreihin (avoin viestintä ja palaute).
- Jatkuva kehitys ja koulutus (esihenkilö ja työntekijät)
- Yhteistyön vahvistaminen (työpajat, kehitysehdotukset, uudet ideat).
- **Enemmän aikaa keskusteluille (asioiden syvempi käsittely, vuorovaikutus parempaa kasvotusten).**
- **Henkilökohtaiset tavoitteet.**
- Esimiehen johtamistaidot (vastavuoroisuus ja esimiestaitojen kehittäminen).
- **Valmentavan johtamisen määrittely ja jalkauttaminen.**

6 Kehitetyt ratkaisut ja suositukset

6.1 Enemmän aikaa keskusteluille

Yleinen tavoite: Lisätä keskusteluaikaa työyhteisössä, jotta valmentava johtaminen ja työntekijöiden osallistuminen ja vuorovaikutus kehittyvät. Vuorovaikutuksen kehittyminen luo avoimemman, ratkaisukeskeisemmän ilmapiirin ja mahdollistaa ongelmien sekä uusien kehitysehdotusten käsittelyn syvällisemmin.

Menetelmät:

1. Aiheiden priorisointi

- Tavoite: Keskustelujen kohdistaminen olennaisiin ja ajankohtaisiin asioihin, mikä varmistaa, että sparrauksissa ja kokouksissa käytetty aika on tehokasta.
- Toimenpiteet:
 - Ennen jokaista sparraria tai kokousta päätetään etukäteen, mikä aihe tai ongelma on ensisijainen käsiteltävä teema.

- Esimies ja työntekijät voivat yhdessä määritellä tärkeimmät aiheet etukäteen, jotta kokoukset pysyvät keskittyneinä ja aika käytetään parhaiten hyödyksi.

2. Tavoitteiden asettaminen.

- Tavoite: Luoda selkeät ja saavutettavat tavoitteet jokaiselle keskustelulle, jolloin voidaan varmistaa, että jokainen sparrin johtaa konkreettisiin tuloksiin.
- Toimenpiteet: Sparraustapaamisen aluksi asetetaan yhdessä konkreettiset ja mitattavissa olevat tavoitteet keskustelulle (esim. ratkaistaan jokin tietty ongelma tai kehitetään uusi toimintamalli). Näin varmistetaan, että jokainen tapaaminen johtaa konkreettiseen edistymiseen. Lisäksi työntekijöiden kokemus siitä, että heidän äänensä kuuluu ja aiheet käsitellään syvällisemmin vahvistaa yksiköltä saatua tukea.

3. Teemojen määrittely aiemmassa kokouksessa (Scrum)

- Tavoite: Valmistella seuraavan kokouksen tai sparrauksen aihe jo edellisessä tapaamisessa, jolloin kaikki voivat valmistautua paremmin ja keskustelut ovat syvällisempiä.
- Toimenpiteet: Jokaisen kokouksen lopussa määritellään seuraavan kokouksen pääteema tai keskusteltavat asiat. Tämä antaa työntekijöille aikaa miettiä ja valmistella ajatuksiaan, mikä parantaa keskustelujen laatua ja tuo esille monipuolisempia näkökulmia.

4. Sparrin alussa akuuttien aiheiden esille tuominen

Tavoite: Varata aikaa kiireellisille tai yllättäville kysymyksille, jotta ne saadaan käsiteltyä nopeasti ja estetään niiden kasaantuminen.

- Toimenpiteet: Sparrauksen alussa varataan lyhyt aika, esimerkiksi 10 minuuttia, akuuttien ja ajankohtaisten kysymysten esille tuomiseen. Varattu aika antaa työntekijöille mahdollisuuden tuoda esille asioita, jotka tarvitsevat nopeaa reagoitua, ilman että ne jäävät muiden aiheiden varjoon.

Edistymisen seurannan mittarit:

- Ehdotuksena on seurata keskustelujen määrää ja laatua. Määrällisenä mittarina on seurata toteutuneiden keskustelujen määrää. Laadullisena mittarina tiimin kokemukset ajan riittämisestä ja vuorovaikutuksen laadusta. Esimerkiksi kysely koetusta keskustelun laadusta tai arvioituna asteikolla 1-5 (esim. koen saaneeni enemmän aikaa keskusteluille ja siten saan tukea työhöni).

Ehdotettujen mittareiden avulla voidaan seurata toimenpiteiden toteutumista ja tiimin kokemusta valmentavan johtamisen kehittymisestä ja miten työntekijät ovat sitoutuneet toimenpiteisiin.

MENETELMÄT	TOIMENPITEET	MITTARIT	VASTUUHENKILÖ
AIHEIDEN PRIORISOINTI	- PÄÄTÄ KÄSITELTÄVÄT AIHEET ETUKÄTEEN - ESIMIES JA TYÖNTEKIJÄT MÄÄRITTELEVÄT AIHEIDEN TEEMAT	1.KÄSITELTYJEN AIHEIDEN MÄÄRÄ 2. TIIMIN KOKEMUS AJAN RIITTÄVYYDESTÄ	
TAVOITTEIDEN ASETTAMINEN	- ASETA KONKREETTISET TAVOITTEET JOKAISALLE KESKUSTELULLE	1.TAVOITTEIDEN SAAVUTTAMISEN PROSENTUAALINEN OSUUS 2.KOKEMUKSEN ARVIOINTI ASTEIKOLLA 1-5	
TEEMOJEN MÄÄRITTELY	- MÄÄRITTELE SEURAAVAN KOKOUKSEN TEEMA EDELLISESSÄ KOKOUKSESSA	1.VALMISTAUTUMISEN LAATU 2. KESKUSTELUJEN SYVÄLLISYYS	
AKUUTIT AIHEET ESILLE	- VARATKAA LYHYT AIKA AKUUTEILLE KYSYMYKSILLE SPARRAUSTEN ALUSSA	1.AKUUTTIEN AIHEIDEN KÄSITTELYAIKA 2. TIIMIN KOKEMUKSET AIHEIDEN KÄSITTELYSTÄ	

Kuvio 3. Esimerkki keskustelujen kehittämistä

6.2 Henkilökohtaiset tavoitteet

Yleinen tavoite: GROW-mallia mukaillen henkilökohtaisten tavoitteiden parempi integrointi osaksi tiimin toimintaa. Integrointi edistää yksilöllistä kasvua ja kehitystä asiakkuushallinnan yksikössä luomalla selkeät ja henkilökohtaiset tavoitteet jokaiselle työntekijälle. Henkilökohtaisten tavoitteiden luominen tukee itseohjautuvuutta ja sitoutumista valmentavan johtamisen periaatteiden mukaisesti.

Menetelmät:

1. Yksilöllisten kehityssuunnitelmien laatiminen jokaiselle työntekijälle.

- Tavoite: Tehdä osaamiskartoitus (SOFI-analyysi) ja luoda yksilöidyt kehityssuunnitelmat, jotka vastaavat kunkin työntekijän roolia, vahvuuksia ja kehitystarpeita.
- Toimenpiteet: Käydään säännöllisiä kehitys- tai one-to-one keskusteluita esimiehen ja työntekijän välillä, joissa tunnustetaan työntekijän lyhyen- ja pitkän aikavälin henkilökohtaiset kehitystavoitteet työntekijälähtöisesti. Keskusteluiden pohjalta laaditaan suunnitelma ja suunnitelmaan kirjataan selkeät kehityskohteet, oppimispolut ja konkreettiset askeleet, jotka tukevat työntekijän kasvua ja asiakkuushallinnan yksikön tavoitteita.

* Huomioi kohta 3. Tavoitteiden samantasoisuus ja tiimikeskustelut tavoitteiden asettamisessa.

2. Sitoutuminen omiin tavoitteet

- Tavoite: Varmentaa, että työntekijät ovat motivoituneita ja sitoutuneita omiin kehitystavoitteisiinsa.
- Toimenpiteet: Seurantatapaaminen, jossa tehdään katsaus työntekijän henkilökohtaisiin tavoitteisiin ja tavoitteiden edistymisen seurantaan. Työntekijän tulee vahvistaa tavoitteensa, toimenpiteet ja sitoutumisensa niiden saavuttamiseen. Lisäksi työntekijöitä kannustetaan ottamaan vastuuta omasta kehityksestään ja arvioimaan omaa edistymistään yhdessä esimiehen kanssa.

3. Tavoitteiden samantasoisuus

- Tavoite: Varmistaa, että työntekijöiden tavoitteet ovat yhdenmukaisia yksikön strategisten tavoitteiden kanssa ja että tavoitteet ovat realistisia sekä tasavertaisia.
- Toimenpiteet: Järjestetään säännöllisiä tiimikeskusteluja, joissa työntekijät jakavat tavoitteitaan ja oppivat toistensa kehityspolkuja. Tiimikeskustelut luovat läpinäkyvyyttä ja ymmärrystä siitä, miten jokaisen panos tukee koko yksikön menestystä. Keskusteluissa varmistetaan, että tavoitteet ovat realistisia ja kohtuullisia ottaen huomioon kunkin työntekijän roolin ja työkuorman.

4. Työparityöskentelyn hyödyntäminen (Mentorointi)

- Tavoite: Tukea työntekijöiden oppimista sekä kehitystä jakamalla osaamista ja kokemusta työparityöskentelyn kautta.
- Toimenpiteet: Otetaan käyttöön mentorointiohjelma, jossa työntekijöiden moninaisuutta eli diversiteettiä hyödynnetään. Työparityöskentelyn kautta toisilta oppiminen ja kehittyminen mahdollistuu sekä monipuolistuu. Työparityöskentelyssä työntekijät sparraavat toisiaan ja jakavat parhaita käytäntöjä tavoitteiden saavuttamiseksi. Mentorointi voi myös olla keskeinen työkalu vaikeiden tilanteiden käsittelyyn ja työntekijän tukemiseen yksilöllisissä haasteissa.

Edistymisen seurannan mittarit:

- Ehdotuksena on seurata henkilökohtaisten ja tiimikohtaisten tavoitteiden määrää ja niiden saavuttamisen seuranta. Määrällisenä mittarina asetettujen tavoitteiden prosentuaalinen saavuttaminen SMART:n mukaan (esim. kuinka moni asetettu tavoite on saavutettu x-aikarajan puitteissa). Laadullisena mittarina voi toimia tiimin kokemus/arvio tavoitteiden selkeydestä ja merkityksellisyydestä. Arvioituna asteikolla 1-5 tai kyselynä (esim. Koen, että asettamani tavoitteet ovat selkeitä ja auttavat minua kehittymään työssäni).

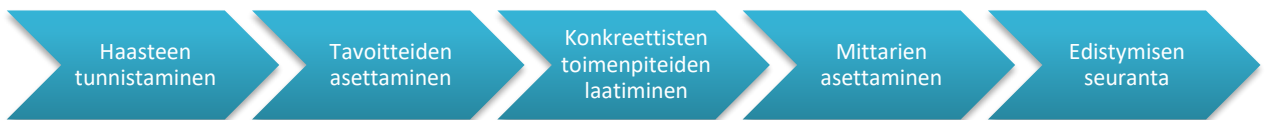
*Ehdotettujen mittareiden avulla voidaan seurata toimenpiteiden toteutumista ja tiimin kokemusta valmentavan johtamisen kehittymisestä ja miten työntekijät ovat sitoutuneet toimenpiteisiin. *

MENETELMÄT	TOIMENPITEET	MITTARIT	VASTUUHENKIÖ
YKSILÖLLISET KEHITYSSUUNNITELMAT	<ul style="list-style-type: none"> - LAADI KEHITYSSUUNNITELMAT JOKAISALLE TYÖNTEKIJÄLLE - KÄYTÄ OSAAMISKARTOITUSTA JA HENKILÖKOHTAISIA KESKUSTELUJA 	<ul style="list-style-type: none"> 1.KEHITYSSUUNNITELMIEN LAAJUUS JA TOTEUTUMINEN 2.TIIMIN ARVIO TAVOITTEIDEN SELKEYDESTÄ. 	
SITOUTUMINEN OMIIN TAVOITTEISIIN	<ul style="list-style-type: none"> - SEURANTATAPAAMINEN TAVOITTEIDEN EDISTYMISESTÄ - TYÖNTEKIJÖIDEN VASTUULLISUUS OMASTA KEHITYKSESTÄ 	<ul style="list-style-type: none"> 1.TAVOITTEIDEN SAAVUTTAMISEN PROSENTUAALINEN OSUUS 2.KOKEMUKSEN ARVIOINTI ASTEIKOLLA 1-5 	
TAVOITTEIDEN SAMANTASOISUUS	<ul style="list-style-type: none"> - JÄRJESTÄ TIIMIKESKUSTELUJA TAVOITTEIDEN JAKAMISESTA - VARMISTA TAVOITTEIDEN YHDENMUKAISUUS YKSIKÖN STRATEGIAN KANSSA. 	<ul style="list-style-type: none"> 1.TIIMIKESKUSTELUJEN LAATU 2.TAVOITTEIDEN REALISTISUUS 	
TYÖPARITYÖSKENTELYN HYÖDYNTÄMINEN (MENTOROINTI)	<ul style="list-style-type: none"> - TOTEUTA MENTOROINTIOHJELMA - HYÖDYNNÄ TYÖNTEKIJÖIDEN MONINAISUUTTA. 	<ul style="list-style-type: none"> 1.MENTOROINNIN VAIKUTUS 2.OSAAMISEN JAKAMISEN TEHOKKUUS 	

Kuvio 4. Esimerkki henkilökohtaisten tavoitteiden kehittämistä

7 Kehittämisen- ja jatkotoimenpiteet

Jatkossa asiakkuushallinnan yksikkö vastaa työpajan tulosten jalkauttamisesta ja edistymisen arvioinnista liittyen valmentavan johtamisen kehittämiseen asiakkuushallinnan yksikössä. Asiakkuushallinnan yksikön tulisi laatia pitkän aikavälin suunnitelma valmentavan johtamisen jatkuvalla kehittämiselle ja integroinnille osaksi yksikön toimintakulttuuria. Lisäksi olisi hyödyllistä sopia vastuuhenkilöt, kehittymisen seurantaan. Tavoitteena on olla valmentavan johtamisen toteutumisen ja integraation kehittäminen, seuraavien askelmerkkien mukaan:



Kuvio 5. Askelmerkit kehittämiseen

Tarkoituksena on seurata työpajasta saatujen tulosten/kehitysehdotusten mukaisesti valmentavan johtamisen toteutumista ja edistymistä yksikössä säännöllisin, yhdessä päätetyin väliajoin, esimerkiksi 1-3kk välein erilaisia seuranta- ja palautejärjestelmiä tai mittareita hyödyntäen. Uusien kehittämistyöpajojen tarve tulisi myös kartoittaa. Jatkotyöpajan aiheina valmentavan johtamisen kehittämiseksi voidaan hyödyntää haastatteluista saatujen kehitysehdotusten/haasteiden pohjalta, otsikon 5 alta.