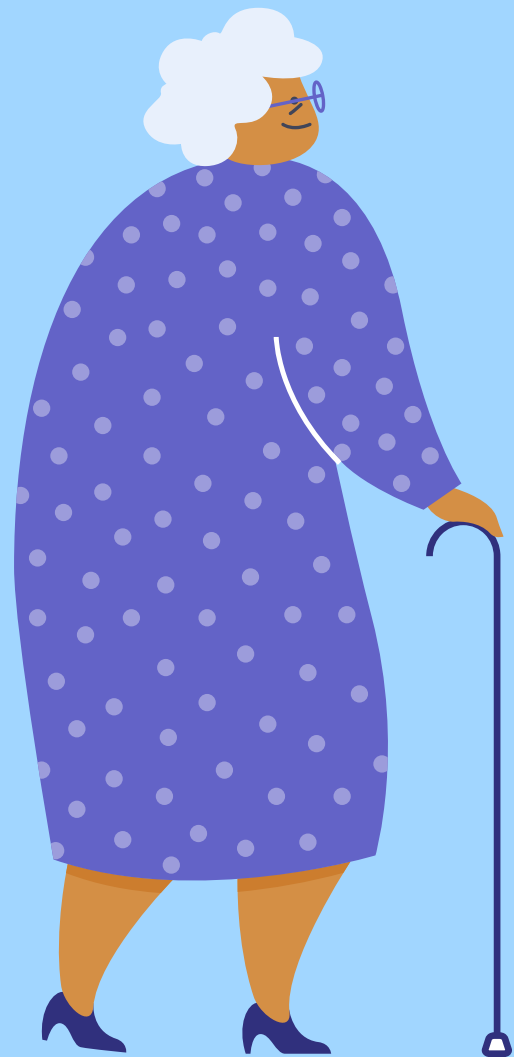




Valmentava johtaminen iäkkäiden palveluissa

Mari Kokkonen ja Anne Suikkanen, LAB-ammattikorkeakoulu

Oppaan sisältö



- Mitä on valmentava johtaminen?
- Mitä hyötyä on valmentavasta johtamisesta ja mihin se soveltuu?
- Mitä valmentava johtaminen on käytännössä?
- Mitä valmentava johtaminen edellyttää organisaatiolta?
- Mitä taitoja valmentavaan johtamiseen tarvitaan?
- Valmentavan johtamisen toimintamalleja ja työkaluja
- Esimerkkejä valmentavan johtamisen soveltamisesta

Mitä on valmentava johtaminen?

Sobackin (2021) mukaan valmentava johtajuus on vuorovaikutussuhde, joka pyrkii tietoisesti kehittämään johdettavien kykyä oman työnsä viisaaseen johtamiseen osana kokonaisuutta. Hänen mukaansa se on myös prosessi, jossa valmentaja auttaa valmennettavaa valjastamaan voimavarojaan käyttöönsä niin, että hänen on mahdollista saavuttaa tavoitteensa.

Valmentavassa johtamisessa painottuu perinteisten johtamistyylien neuvojen ja käskyjen sijaan kyseleminen, kuunteleminen ja kannustaminen. Niiden kautta päästää työntekijää koskevissa asioissa uusiin oivalluksiin, ratkaisuihin ja ideoihin.

Valmentava johtaminen ei tarkoita päästämistä vähällä vaan haastamista näkemään uusia näkökulmia ja vaihtoehtoja. Voisikin sanoa, että esihenkilön rooli muuttuu valmentavassa johtamisessa vastausautomaatista vastuuttavaksi oivalluttajaksi.



Mitä hyötyä valmentavasta johtamisesta on?

Valmentavan johtamisen avulla:

Työntekijät

- työskentelevät tavoitteellisemmin ja suoriutuvat paremmin
- kehittyvät todennäköisemmin
- voivat paremmin
- kokevat vähemmät stressiä ja kyyneysiä, enemmän työn imua ja iloa

Esihenkilön ajankäyttö tehostuu, jolloin hän keskittyy olennaiseen

Organisaatiossa

- aktiivisuus kasvaa
- kaikkien osaamista, ideat ja näkökulmat hyödynnetään
- suoritukset ja tulokset paranevat
- työntekijöiden turhat poissaolot ja vaihtuvuus vähenevät

Päätöksenteossa

- kehittää työntekijöiden rohkeutta itsenäiseen päätöksentekoon
- tehdä päätöksiä kokonaisuuden näkökulmasta
- ottaa muut ihmiset huomioon päätöksiä tehtäessä.

Työntekijän näkökulmasta valmentava johtaminen on toimivin menetelmä, kun

- työntekijä on oman tilanteensa paras asiantuntija.
- työntekijä haluaa tulla kuulluksi
- käsiteltävä asia on monitahoinen
- vaaditaan tilannetajuista toimintaa

Valmentava johtaminen soveltuu erilaisiin tilanteisiin työyhteisössä sekä kokeneiden että vasta työuransa aloittaneiden kanssa.



Missä tilanteissa valmentavaa johtamista voisi mielestäsi nykyistä enemmän soveltaa?

Kaikissa tilanteissa valmentava johtaminen ei ole paras tapa toimia, kuten

- johdettavalta puuttuvat perusvalmiudet toimiseen
- kyse on tiedollisesta puutteesta
- asioihin on jo olemassa yksi oikea ratkaisu
- on hätätilanne

Mitä valmentava johtaminen on käytännössä?

Miten voit esihenkilönä konkreettisesti vahvistaa valmentavan johtamisen käytäntöjä työyhteisössäsi?

Vahvistat valmentavaa johtajuutta työyhteisössä, kun toteutat seuraavia asioita:

1) Luo turvallinen ympäristö

Tämä on kaiken peruskivi. Osoitat arvostusta ja tukea sekä reagoit myötätunnolla. Olemalla vakaa ja johdonmukainen luot turvallista ympäristöä.

2) Ohjaa kysymyksillä

Aktivoi ajattelua kysymyksillä, erityisesti M-alkuisilla (miksi, miten, mitä, milloin...). Poimi keskustelusta eri näkökulmia. Muista kuunnella enemmän kuin puhua. Tee yhteenvetoja.

3) Mahdollista ja edellytä itsenäistä päätöksentekoa

Edellytä itsenäistä päätöksentekoa ja luo siihen tarvittavat puitteet. Muista, että vaihtoehdot, valinta, valta ja vastuu kulkevat yhdessä. Huomioi kunkin valmiusaste kantaa vastuuta. Luota johdettaviisi ja päästä irti liiallisesta kontrollista.

4) Sparraa ja ole tukena tarvittaessa

Ole tukena aina pyydettyä ja tarvittaessa. Organisoijaksi ja käy keskusteluja tasaisin väliajoin. Sparraa, kun tarvitaan saada aikaan, ajatella kokonaisuutta ja tulla kuulluksi. Anna tukea tilanteen mukaan.

5) Nosta tutkiskeluun ajattelu- ja toimintatapoja

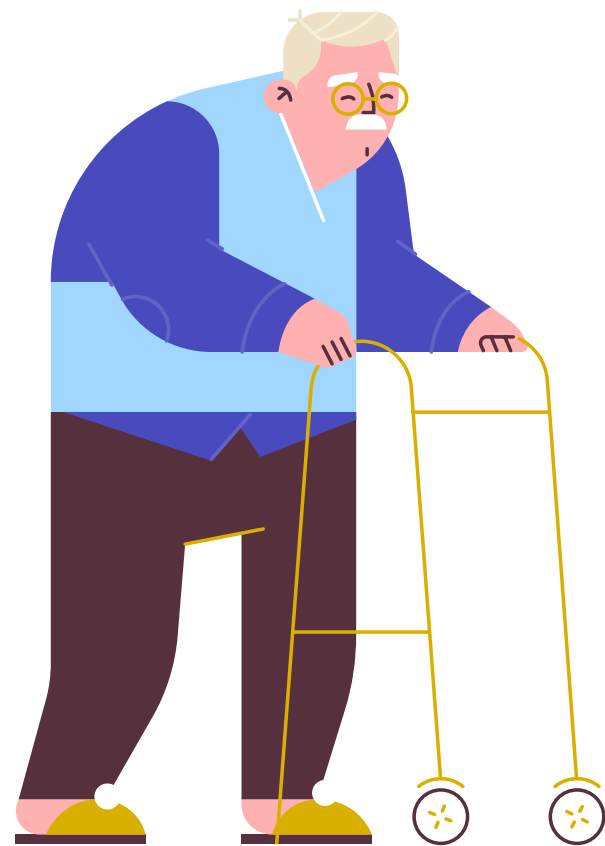
Luo hetkiä ajattelu- ja toimintatapojen tutkimiselle. Kutsu kaikki oppimaan yhdessä. Kannusta jatkuvaan tietoiseen havainnointiin.

6) Kiitä ja kannusta

Anna vahvistavaa palautetta ja rakenna vahvuuksien varaan. Luo positiivista tunnelmaa, jonka energiaa johdat omalla olemuksellasi.



Mitä valmentava johtaminen edellyttää organisaatiolta?



Valmentavan johtamisen onnistuminen ei ole vain yksittäisen johtajan osaamisesta kiinni vaan vaatii koko organisaation mukaan.

Valmentavalle johtamiselle suotuisiin olosuhteisiin kuuluu:

- valmentavan johtamisen mahdollistava johtamisrakenne
- esihenkilön mahdollisuus keskittyä oleelliseen
- riittävät resurssit ja työvoiman saanti
- mahdollisuus kehittyä johtajana mm. koulutuksen ja työnohjauksen keinoin.

Mitä konkreettisia muutoksia tarvitsette teidän organisaatiolta, jotta valmentava johtaminen mahdollistuu?

Organisaatiossa tarvitaan:

- Ymmärrystä, miksi valmentavaan johtamiseen siirytään – kirkastettu tarve mahdollistaa sitoutumisen ja tavoitteenasettelun
- Ylimmän johdon sitoutumista, toiminnan muutoksia ja esimerkkinä olemista
- Kaikkien organisaatiotasojen osallisuutta ja vastuuta tarkastella ja muokata johtamisen rakenteita ja käytäntöjä.
- Pitkäjänteisyyttä ja johdonmukaisuutta uudistamisprosessissa.
- Tuen antamista johtamisen kysymyksissä esim. haastavissa tilanteissa tai strategian jalkauttamisessa.
- Viestimistä ja vuorovaikutusta organisaation suunnasta ja oman toiminnan kytkeytymisestä siihen.

Mitä taitoja valmentavaan johtamiseen tarvitaan?

Valmentavana johtajana mahdollistat työyhteisösi toiminnan turvallisessa ja innostavassa ympäristössä. Sinulla ei ole valmiita vastauksia, vaan pyrit nostamaan vastaukset esiin työyhteisöstä. Tavoitteena on, että koko työyhteisön osaaminen kehittyy.

Kiinnostus

Olet aidosti kiinnostunut työntekijöiden onnistumisista ja kehittymismahdollisuuksista

Kuuntelu

Kuuntelutaidot auttavat luottamussuhteen rakentumisessa, annat tilaa tulla kuulluksi

Kysyminen

Autat löytämään vastauksia eri näkökulmista avoimilla kysymyksillä

Kannustaminen

Tuot esille vahvuuksia ja voimavaroja ja rohkaiset kokeilevaan toimintaan

Arvostaminen

Luot avoimuutta ja luottamusta, hyväksyt jokaisen työntekijän yksilönä

Mitä vahvuuksia sinulla on valmentavana johtajana ja mitä haluaisit kehittää?



Valmentavan johtamisen toimintamalleja ja työkaluja

Valmentavan johtamisen GROW-malli (Whitmore 2009)

GROW-malli (Goals, Reality, Options, Will) on valmentavan johtajan ja johdettavan dialogi, jonka avulla edetään tavoitteista kohti toimenpiteitä. Vastuu tavoitteiden asettamisesta, ongelman määrittelystä, vaihtoehtojen valinnasta ja etenemisen suunnittelusta on johdettavalla.



GROW-malli

1) Tavoitteiden määrittely

Valmentava johtaja auttaa johdettavaa määrittelemään riittävän yksityiskohtaiset, mitattavat ja toteutettavissa olevat tavoitteet.

Myös aikataulua ja tarvittavia resursseja pohditaan alussa.

Mikä on tavoitteesi? Miksi?
Mitä haluamme saavuttaa työryhmänä?
Mitä se tarkalleen ottaen tarkoittaa?

2) Nykytilanteen selvittäminen

Valmentava johtaja auttaa johdettavaa kuvaamaan nykytilanteen suhteessa asetettuihin tavoitteisiin.

Asteikolla 0-10, missä olet nyt suhteessa tavoitteeseesi?
Miltä seuraava taso näyttää?

3) Eri vaihtoehtojen tarkastelu

Dialogin tarkoituksena on saada johdettava itse pohtimaan monipuolisesti eri toimintavaihtoehtoja.

Mitä teet saavuttaaksesi seuraavan tason (asteikolla 0-10)?
Minkälaisia välietappeja suunnitelmassa on?
Mitä tarvitset muilta?

4) Yhteenveto ja etenemisen suunnittelu

Johdettava tekee yhteenvedon suunnitelmasta. Tarvittaessa kokonaisuudesta käydään yhdessä dialogia ja voidaan täsmentää yksityiskohtia.

Mitä teet tämän jälkeen, jotta asia etenee?
Milloin teet seuraavan toimenpiteen asian eteen?



Esimerkki GROW-mallin käytöstä:

Palvelutalo Päivänpaisteessa työvuorosunnitelmat ovat valmistuneet toistuvasti liian myöhään, mikä vaikeuttaa sijaisten hankkimista ja jokaisen työntekijän oman elämän suunnittelua. Esihenkilö Essi ehdottaa, että työvuorosunnittelusta vastaava sairaanhoitaja Henna pohtisi kollegoidensa Pian ja Susannan kanssa, miten työvuorosunnittelua saataisiin parannettua.

Ensimmäiseksi Henna, Pia ja Susanna määrittelevät realistisen tavoitteen työvuorosunnitelmien valmistumiselle, huomioiden käytettävissä olevat resurssit ja muut reunaehdot. He keskustelevat Essin ja koko työyhteisön kanssa uudesta tavoitteesta.

Kun tavoite on määritelty, Essi, Henna, Pia ja Susanna käyvät yhdessä läpi nykytilanteen ja mitä asioita tulee huomioida paremmin työvuorosunnitelmaa tehtäessä, miten tarvittava tieto kerätään ja mihin mennessä, jotta työvuorosunnittelua voidaan alkaa tehdä.

Henna, Pia ja Susanna ideoivat yhdessä uudenlaisia tapoja työvuorosunnittelulle. Kun niitä on löytynyt, mietitään niiden etuja, haittoja ja riskejä. Ideoista käydään yhteistä, avointa keskustelua Essin ja koko työyhteisön kesken. Tämän jälkeen valitaan parhaimmat toimenpiteet tavoitteeseen pääsemiseksi ja sovitaan, miten niitä toteutetaan.

Tiedon luomisen prosessi- malli eli SECI-malli

(Socialization, Externalization, Combination, Internalization)
(Nonaka & Takeuchi 1995)

Työyhteisön jäsenet jakavat jo olemassa olevaa hiljaista tietoa toisensa kanssa, jolloin se yhdistyy näkyvään tietoon. Hiljainen tieto ja näkyvä tieto vuorottelevat jatkuvana prosessina luoden uutta tietoa. Tiedon määrä kasvaa sitä enemmän, miten monta kierrosta mallissa edetään.

Työyhteisön hiljaisen tiedon jakaminen

Virallisen tai epävirallisen tiedon tai kokemusten jakamiseen keskittyvän keskustelun mahdollistaminen työyhteisössä.

Työyhteisön hiljaisen tiedon ulkoistaminen

Keskustelun, vuoropuhelun ja reflektoinnin mahdollistaminen työyhteisössä, mikä muuntaa hiljaisen tiedon yhteiseksi näkyväksi tiedoksi.

Näkyvän tiedon yhdistäminen

Valmentava johtaja mahdollistaa keskustelua ja reflektointia työyhteisössä, jolloin uusi näkyvä tieto yhdistetään jo olemassa olevaan näkyvään tietoon. Yhdistelemällä tiedon osia uudella tavalla jo olemassa olevaan tietoon, luodaan uutta näkyvää tietoa.

Näkyvän tiedon sisäistäminen

Uusi näkyvä tieto sisäistetään tekemällä oppimisen kautta hiljaiseksi tiedoksi. Näkyvän tiedon muuttumista jälleen hiljaiseksi tiedoksi auttaa, jos tieto on kirjattu tai kuvattu asiakirjoihin, ohjeisiin tai suullisiin tarinoihin.

Esimerkki tiedon luomisen prosessimallin eli SECI-mallin käytöstä:

Kuntoutusyksikkö Aamuruskossa työskentelee eri-ikäisiä ja kokemustasultaan erilaisia ammattilaisia. Viikoittain työyhteisö pitää kokouksen, jossa on varattu aikaa hyvien käytänteiden jakamiseen työntekijöiden esittämien aiheiden pohjalta.

Lähihoitaja Peter kysyy kollegaltaan Annikalta vinkkejä muistisairaana asiakkaan kohtaamiseen. Yhdessä he toteavat, että hoitokäytännöt vaihtelevat tilanteen mukaan, mikä voi olla muistisairaalle asiakkaalle kuormittavaa.

Seuraavassa kokouksessa keskustellaan muistisairaana asiakkaan erilaisista hoitokäytännöistä. Vilkkaan keskustelun päätteeksi sovitaan, että yhtenäistetään keskeiset hoitokäytännöt. Sovitut asiat kirjataan ylös ja päivitetään myös perehdytysohjeeseen. Asiaan palataan kahden kuukauden kuluttua, arvioidaan yhdessä tilannetta ja tehdään tarvittavat muutokset ohjeisiin.



Palautteen antamisen rautalankamalli

(Kurttila & Aalto 2021)

Työkalun perustana on dialoginen keskustelu ja sen avulla voidaan antaa sekä positiivista että rakentavaa palautetta.

1. Valmentava johtaja valmistautuu palautteen antamiseen ja selvittää palautteen motiivit sekä taustatekijät
2. Dialogin alussa valmentava johtaja pyytää palautteen saajalta itsearviota tilanteesta
3. Valmentava johtaja kuvaa asian siitä näkökulmasta, mitä on nähnyt tai kuullut, jonka kautta päästään siirtymään tilanteesta syntyneisiin vaikutuksiin
4. Vaikutuksista on hyvä puhua minä-näkökulmasta, sillä se lisää aitoutta ja luotettavuutta
5. Lopuksi valmentava johtaja esittää muutostoiveen, jolla suunnataan katseet tulevaisuuteen vahvistaen hyvää tai antamalla kehitysmahdollisuuksia.

Esimerkki palautteen antamisen rautalankamallin käytöstä:

Kotihoidon esihenkilö Eero on huomannut, että sairaanhoitaja Salla myöhästyy usein aamun tiimikokouksista. Tämän seurauksena kokousten aloitukset venyvät ja aika ei tahdo riittää asioiden käsittelyyn.

Eero ottaa toistuvan myöhästelyn puheeksi Sallan kanssa kahden kesken. Todettuaan tilanteen Eero kysyy Sallan näkemystä asiasta ja haluaa kuulla, mistä tilanne johtuu. Salla kertoo avioerostaan ja lasten hoitoon liittyvistä vaikeuksistaan. Avoimen ja luottamuksellisen keskustelun päätteeksi Eero ja Salla sopivat yhdessä, miten tilanne ratkaistaan niin, että kokoukset pääsevät alkamaan ajallaan.

Ratkaisukeskeinen toimintamalli

(Kurttila & Aalto 2021)

1. Tavoitteen kirkastaminen
2. Edetään askel kerrallaan kohti tavoitteita (osatavoitteet, jotka toteutetaan yksi kerrallaan)
3. Positiivisin keinoin pyritään löytämään ratkaisuja ja mahdollisuuksia
4. Onnistumisten huomaaminen
5. Mitkä asiat toimivat ja mitä niiden kautta on saavutettu? Ei korjata sitä, mikä ei ole rikki.
6. Lisätään toimivaa toimintatavan käyttöä. Vahvistetaan toimintaa, joka tuottaa tulosta.
7. Jos vanhoilla toimintatavoilla ei saavuteta toivottua tulosta, kokeillaan uusia. Uudistetaan käytäntöjä.

Esimerkki ratkaisukeskeisen toimintamallin käytöstä:

Palvelutalo Sinikellon henkilöstö on turhautunut, koska asiakkaiden kuntoutukseen ei riitä aikaa arjessa, minkä seurauksena asiakkaiden kunto heikkenee liian nopeasti.

Asiasta keskustellaan henkilöstökokouksessa. Esihenkilö Eira kuuntelee lähihoitaja Myriamin ja sairaanhoitaja Joonaksen kuvausta asiakkaiden kuntoutuksen heikosta tilanteesta. Myös muu henkilöstö on samaa mieltä.

Yhteisesti sovitaan, että kuntoutuksen tilanteen parantaminen otetaan kuluvin syksyn painopistealueeksi. Tavoitteeksi asetetaan, että jokaisen asiakkaan kuntoutus saadaan hänelle optimaaliselle tasolle.

Joonas ja Myriam lupaavat tehdä esityksen osatavoitteista ja toimenpiteistä, joilla tavoitteisiin voidaan päästä. Kaikki henkilöstön esittämät ideat käydään läpi. Yhdessä pohditaan, mitkä käytänteet säilytetään ja mitä pitää muuttaa. Onnistumisista kerrotaan kokouksissa ja tietoa toimivista käytänteistä jaetaan kaikille.

Asiakkaiden kuntoutus on niin kauan kokousten asialistalla, kunnes tilanne on parantunut.

Valmentavana johtajana

**Ole läsnä, luota
ja kannusta**

**Ole armollinen
itsellesi - voit edetä
pienin askelin**

**Huomaa muutos ja
jaa onnistumiset**

Lähteet

Koffert, T. & Vuorinen, A. 2022. Valmentavan johtamisen opas iäkkäiden palveluiden esihenkilöille. Opinnäytetyö, YAMK. LAB-ammattikorkeakoulu.

Kurttila, M. & Aalto, P. 2021. Pomon parhaat ratkaisut. Helsingin seudun kauppakamari/ Helsingin Kamari Oy. 2. uudistettu painos. Viro. Meedia Zone.

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

Ristikangas, M-R. & Ristikangas, V. 2017. Valmentava johtajuus. 4.painos. Liettua. Talentum Media Oy.

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

Soback, D. 2021. Valmentava johtajuus. Opas voiman, viisauden ja myötätunnon herättämiseen. 2. painos. Tallinna. Basam Books Oy.

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

Työterveyslaitos

Tämä opas on osa Vanhustyön vatupassia.

TUTUSTU:
[TTL.FI/VANHUSTYON-VATUPASSI](https://tll.fi/vanhustyon-vatupassi)

