

Antti Tanninen

# ENSIHOITAJIEN NÄKEMYKSIÄ ESI- MIES- JA ALAISTAIDOISTA SEKÄ NII- DEN TOTEUTUMISESTA

Opinnäytetyö  
Ensihoidon kehittäminen ja johtaminen YAMK

2019



**Kaakkois-Suomen  
ammattikorkeakoulu**

<b>Tekijä</b>	<b>Tutkinto</b>	<b>Aika</b>
Antti Tanninen	Sairaanhoitaja (YAMK)	Toukokuu 2019
<b>Opinnäytetyön nimi</b>		67 sivua 6 liitesivua
Ensihoitajien näkemyksiä esimies- ja alaistaidoista sekä niiden toteutumisesta		
<b>Toimeksiantaja</b>		
Sosteri/ESSOTE/Etelä-Savon pelastuslaitos		
<b>Ohjaaja</b>		
Yliopettaja, Dosentti Hilla Sumanen		
<b>Tiivistelmä</b>		
<p>Tämän tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, mitä esimies- ja alaistaitoja ensihoitajat pitävät tärkeinä, kuinka hyvin ne toteutuvat sekä miten niitä voisi kehittää ensihoitajien mielestä Etelä-Savon pelastuslaitoksen ja Etelä-Savon sairaanhoitopiirin ensihoitopalveluissa. Tutkimuksen tavoitteena on hankkia tietoa ensihoitajien esimies- ja alaistaitonäkemyksistä sekä näiden taitojen toteutumisesta kohdeorganisaatioiden sisällä. Tavoitteena on myös osoittaa kohdeorganisaatioiden kehittämiskohteita esimies- ja alaistaidoissa.</p> <p>Tutkimuksen kohderyhmänä olivat Etelä-Savon pelastuslaitoksen ja Etelä-Savon sairaanhoitopiirin ensihoitajat. Tutkimusaineisto koottiin Webropol-kyselylomakkeella, joka lähetettiin ensihoitajille sähköpostitse heidän esimiestensä kautta. Kyselylomakkeen väittämät ja avoimet kysymykset muodostettiin kirjallisuuskatsauksella kootun aiemman tutkitun tiedon pohjalta. Kyselyyn vastasi 83 ensihoitajaa.</p> <p>Tutkimustulosten perusteella voidaan todeta, että esimies- ja alaistaidot katsotaan kohdeorganisaatioiden ensihoitajien mukaan pääsääntöisesti melko tärkeinä tai erittäin tärkeinä. Tulosten perusteella voidaan todeta myös, että esimies- ja alaistaitojen toteutumisessa kohdeorganisaatioissa on kehittämiskohteita esimerkiksi palautteen antamisen ja vastaanottamisen sekä esimiesten omien virheiden myöntämisessä. Tutkimustuloksissa nousi esille myös kehittämiskohteena ensihoitajien kesken ilmenevä toisista pahan puhuminen.</p> <p>Tutkimuksen perusteella voidaan esittää kehittämisehdotuksina palautejärjestelmän kehittämisen kohdeorganisaatioissa koko työyhteisön kanssa sekä kollegiaaliseen toimintaan kannustavan koulutuksen lisäämisen. Keskeisinä jatkotutkimusaiheina nähdään muiden suomalaisten ensihoitopalveluiden esimies- ja alaistaitojen toteutuvuuden kartoitus ja esimies- ja alaistaitojen vaikutukset ensihoitajien työilmapiiriin ja työhyvinvointiin.</p>		
<b>Asiasanat</b>		
esimiestaidot, alaistaidot, johtaminen, ensihoito, ensihoitopalvelut, ensihoitaja		

Author	Degree	Time
Antti Tanninen	Master of Health Care	May 2019
<b>Thesis title</b> How leadership skills and organizational citizenship skills realize from paramedics point of view		67 pages 6 pages of appendices
<b>Commissioned by</b> Sosteri/ESSOTE/Southern Savo Fire department		
<b>Supervisor</b> Principal lecturer, PhD Hilla Sumanen		
<p data-bbox="148 801 284 831"><b>Abstract</b></p> <p data-bbox="148 869 1437 1010">The aim of this thesis is to find out what leadership skills and organizational citizenship skills paramedics find out to be important, how well these skills realize and how to improve them. The purpose of the thesis is to find out how paramedics view leadership skills and organizational citizenship skills, how these skills realize and what skills need improvement.</p> <p data-bbox="148 1048 1374 1189">Target group of this thesis was paramedics from Southern Savo fire department and Southern Savo hospital district. The research material of the thesis was collected via webropol questionnaire software and was sent to recipients by email. Questions in the questionnaire came up from the literature. There were 83 answers collected in total.</p> <p data-bbox="148 1227 1449 1406">From the results of the study can be said that majority of the leadership skills and organizational citizenship skills were experienced fairly or very important. The results point out that there is a need for improvement in feedback culture in overall as well as in superior's ability to admit their own mistakes. On the other hand there was pointed out a need for improvement in paramedic's habit to badmouth other paramedics.</p> <p data-bbox="148 1444 1449 1624">Based on this study the development suggestions are developing feedback system with the whole work community and increase education in collegial actions. Topics for follow-up research are to do same kind of study in other Finnish emergency medical services and to study effects of leadership skills and organizational citizenship skills in paramedics work related wellbeing and work atmosphere.</p>		
<p data-bbox="148 1729 304 1758"><b>Keywords</b></p> <p data-bbox="148 1796 1437 1890">leadership skills, organizational citizenship skills, Organizational citizenship behavior, leadership , paramedic, emergency medical services, emergency medical services field supervisor</p>		

# SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	6
2	KESKEISET KÄSITTEET JA TUTKIMUKSEN VIITEKEHYS.....	6
2.1	Keskeiset käsitteet.....	6
2.2	Tutkimuksen viitekehys.....	8
3	JOHTAMISEN JA ALAISENA OLEMISEN TEORIATAUSTA.....	12
3.1	Keskeiset johtamisteoriat.....	12
3.1.1	Tieteellinen liikkeenjohto.....	13
3.1.2	Ihmissuhdekoulukunta.....	14
3.1.3	Rakenneteoriat.....	15
3.1.4	Organisaatiokulttuuriteoriat.....	15
3.1.5	Innovaatioteoriat.....	16
3.1.6	Tilanneteoriat.....	16
3.2	Esimiestaidot.....	17
3.2.1	Esimiestyön perusteita.....	17
3.2.2	Johtajana ja esimiehenä toimiminen.....	18
3.2.3	Ihmisten johtaminen.....	20
3.3	Alaistaidot.....	24
3.3.1	Alaistaidot teoriassa.....	24
3.3.2	Toisten auttaminen.....	25
3.3.3	Reiluus.....	26
3.3.4	Organisaatiouuskollisuus.....	26
3.3.5	Organisaation sääntöjen noudattaminen.....	27
3.3.6	Aloitteellisuus.....	28
3.3.7	Organisaatiotaito.....	28
3.3.8	Itsensä kehittäminen.....	29
4	KOHDEORGANISAATIOKUVAUS JA JOHTOSUHTEET.....	29
4.1	Ensihoitopalvelu ja sen johtaminen.....	29

4.2	Itä-Savon sairaanhoitopiiri ja Etelä-Savon sairaanhoitopiiri .....	31
5	TUTKIMUKSEN TARKOITUS, TAVOITE JA TUTKIMUSKYSYMYKSET .....	32
6	AINEISTO JA MENETELMÄT .....	33
6.1	Aineisto .....	33
6.2	Menetelmät .....	35
7	TULOKSET .....	37
7.1	Vastaajien taustatiedot .....	37
7.2	Tarvittavat esimiestaidot ensihoitajien kokemana .....	40
7.2.1	Tärkeimmät esimiestaidot .....	40
7.2.2	Esimiestaitojen toteutuminen kohdeorganisaatioissa .....	42
7.2.3	Esimiestaitojen kehittämismahdollisuudet .....	46
7.3	Tarvittavat alaistaidot ensihoitajien kokemana .....	47
7.3.1	Tärkeimmät alaistaidot .....	47
7.3.2	Alaistaitojen toteutuminen kohdeorganisaatioissa .....	49
7.3.3	Alaistaitojen kehittämismahdollisuudet .....	52
8	POHDINTA .....	53
8.1	Tulosten tarkastelu .....	53
8.2	Eettisyys ja luotettavuus .....	62
8.3	Johtopäätökset ja jatkotutkimusehdotukset .....	63
	LÄHTEET .....	65

## LIITTEET

Liite 1. Kyselylomake

Liite 2. Saatekirje

## 1 JOHDANTO

Esimies- ja alaistaidot ovat nousseet työyhteisöissä esille johtamisen tutkimuksen kautta. Aiemmin esimiestaitoja on tutkittu ja niiden on havaittu parantaneen työyhteisöiden toimivuutta ja tuloksellisuutta. Esimiestaitojen rinnalle on kuitenkin nostettu alaistaidot ja niiden tärkeys johtamisen kokonaisuudessa on havaittu huomattavaksi. Aarnikoivun (2010, 71–72) mukaan esimies- ja alaistaitojen on havaittu sisältävän samankaltaisuuksia ja näin ollen johtamisen onnistumisen kannalta tarvitaan kummankin osapuolen taitojen käyttöä vuorovaikutuksen keinoin. Hyppänen (2013, 296–297) toteaa olevan helpompaa toimia johdettavan ja johtajan rooleissa, kun kummankin näkemykset johtamisesta ovat yhtenäiset. Esimies- ja alaistaidoissa on kysymys pitkälle roolin ymmärtämisestä ja oman työn näkemisestä isomman kokonaisuuden osana.

Ensihoidon osalta esimies- ja alaistaitojen merkitystä ei ole tutkittu Suomessa ja hyvin vähän kansainvälisestikin. Tämän vuoksi on tärkeää saada tutkimustietoa siitä, kuinka esimies- ja alaistaidot nähdään ensihoitajien kokemana ja tämän pohjalta on mahdollista vaikuttaa koulutuksellisesti henkilöstön työyhteisötaitoihin. Ensihoitaja AMK -koulutuksen tuottaessa johtamisessa entistä valveutuneempia työntekijöitä kohdeorganisaatioiden palvelukseen on työnantajatason huolehdittava siitä, että siihen vastataan ajanmukaisella esimies- ja alaistaitokäsityksellä. Ahonen ym. (2015, 66) mukaan johtamiseen, työyhteisötaitoihin, esimies- ja alaistaitoihin liittyvillä asioilla on merkittävä osa muun muassa työhyvinvoinnin rakentumiseen ja tuottavuuden nousuun.

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, mitä esimies- ja alaistaitoja ensihoitajat pitävät tärkeinä, kuinka hyvin ne toteutuvat kohdeorganisaatioissa, sekä miten niitä voisi kehittää ensihoitajien mielestä. Tavoitteena on hankkia tietoa ensihoitajien esimies- ja alaistaitonäkemyksistä sekä näiden taitojen toteutumisesta kohdeorganisaatioiden sisällä. Tavoitteena on myös osoittaa kohdeorganisaatioiden kehittämiskohteita esimies- ja alaistaidoissa.

## 2 KESKEISET KÄSITTEET JA TUTKIMUKSEN VIITEKEHYS

### 2.1 Keskeiset käsitteet

Tämän tutkimuksen keskeisiä käsitteitä ovat ensihoitaja, ensihoidon kenttäjohtaja, johtaminen, esimiestaidot ja alaistaidot. Käsitteet on määritelty alla.

**Ensihoitajilla** tarkoitetaan tässä tutkimuksessa henkilöstöä, jotka työskentelevät kohdeorganisaatioiden ensihoitopalvelun yksiköissä. Koulutukseltaan kohdeorganisaatioiden ensihoitajat ovat pääsääntöisesti ensihoitaja AMK, sairaanhoitaja AMK, lähihoitaja tai lääkintävahtimestari-sairaankuljettajia. Kohdeorganisaation ensihoitajat toimivat perus- ja hoitotasolla. Ensihoidon koulutusvaatimukset on määritetty tarkemmin Sosiaali- ja terveysministeriön asetuksessa ensihoitopalvelusta (585/2017, 8. §.) seuraavasti. Perustason ensihoi-toyksikössä tulee työskennellä vähintään yksi terveydenhuollon ammattihenkilö, jolla on ensihoitoon suuntautuva koulutus. Toisen perustason yksikön henkilöstöstä tulee olla vähintään pelastajatutkinnon tai sitä vastaavan tutkinnon suorittanut henkilö. Hoitotason yksikössä tulee työskennellä vähintään yksi ensihoitaja AMK tutkinnon suorittanut henkilö tai laillistettu sairaanhoitaja, joka on lisäksi suorittanut vähintään 30 opintopisteen hoitotason ensihoitoon suuntavan koulutuksen. Toisen hoitotason yksikön henkilöistä tulee olla vähintään terveydenhuollon ammattihenkilö tai pelastajatutkinnon tai sitä vastaavan tutkinnon suorittanut henkilö.

**Ensihoidon kenttäjohtajan** tulee olla ensihoitaja AMK tai laillistettu sairaanhoitaja, joka on lisäksi suorittanut vähintään 30 opintopisteen hoitotason ensihoitoon suuntavan koulutuksen. Lisäksi kenttäjohtajalla tulee olla riittävä osaaminen hallinnollisesti ja operatiivisesti sekä tehtävän edellyttämä kokemus. Ensihoidon kenttäjohtajan tehtävänä on huolehtia ensihoitopalvelun päivittäistoiminnasta, ylläpitää ensihoidon tilannekuvaa alueellaan, ohjata hätäkeskusta päivittäistilanteiden poikkeamissa ja tarvittaessa toimia hoitotason ensihoitajana. Kalinin (2018) mukaan ensihoitopäällikön tehtävät yleisesti ottaen liittyvät henkilöstöhallinnollisiin lähtökohtiin, kun ensihoidon kenttäjohtajan tehtäväkenttä yleisimmin on nimenomaan operatiivisen johtamisen alueella.

**Johtamisella** tarkoitetaan tässä tutkimuksessa sellaista esimiesten tekemää toimintaa, jonka perusteella ensihoitajien on mahdollista tehdä työnsä esteittä. Seeckin (2009, 41–42) mukaan johtamista voidaan pitää toimintana, jossa resursseja ja työntekijöiden osaamisia hankitaan, ohjataan ja hyödynnetään organisaation päämäärän saavuttamiseksi. Tavoitteena johtamisessa voidaan

pitää erilaisten ja eri asemissa olevien ihmisten välttämätöntä yhteistoimintaa organisaatioiden päivittäistoiminnassa.

**Esimiestaidoilla** tarkoitetaan tässä tutkimuksessa sellaisia ominaisuuksia ja taitoja, joita esimies tarvitsee menestyäkseen tehtävässään. Hyppäsen (2013, 34) mukaan esimiehen on hyvä hallita kokonaisuuksia, jotta hän kykenee menestyksekkääseen johtamiseen. Esimiestaidot sisältävät sekä asiajohtamisen että ihmisten johtamisen elementtejä. Esimiehen osaaminen koostuu tiedoista, taidoista ja tahdosta olla esimies sekä toimia roolinsa mukaisesti.

**Alaistaidoilla** tarkoitetaan tässä tutkimuksessa sellaisia työntekijöiden taitoja, joita alainen tarvitsee suorittaakseen työnsä mahdollisimman hyvin ja laaja-alaisesti. Perusolettamuksena on, että työntekijä suorittaa tehtävänmukaisen työnsä vastuullisesti ja huolellisesti. Tämän lisäksi hän tarvitsee alaistaitoja, joiden avulla hän pyrkii parantamaan koko työyhteisön onnistumista. Hyvät alaistaidot omaava työntekijä on aktiivinen kehittäjä sekä jakaa tietojaan ja taitojaan muiden kanssa yhteistyössä. (Mönkkönen & Roos 2009 140–141.)

## 2.2 Tutkimuksen viitekehys

Tämä tutkimus on lähtenyt tilaajien tarpeesta tuottaa organisaatiolle tietoa ensihoitajien käsityksistä esimies- ja alaistaidoista sekä niiden toteutumisesta päivittäisorganisaation operatiivisella tasolla. Tutkimuksen toteutuksen taustalla on tarve saada työkaluja esimies- ja alaistaitojen kouluttamista varten. Tutkimuksen toteutuksessa käytetään tutkimustietoa sekä oppikirjatietoa tärkeimmistä johtamisen teorioista, esimiestaidoista sekä alaistaidoista.

Tutkimuksen teoriaosan tieteellisen tiedon haku toteutettiin PubMed-, CINAHL- ja Medic-tietokannoista. Tiedonhakuja suoritettiin myös merkittävien artikkelien lähdeluettelosta manuaalisesti poimimalla. Alaistaitojen kategorioiden määritelmiä ei ole tehty tutkimuksissa viimeisen kymmenen vuoden sisällä, joten lähteitä näiltä osin oli etsittävä myös vanhemmista julkaisuista ja kirjallisuudesta. Tiedonhakuja rajattiin 2010 vuodesta eteenpäin julkaistuihin tieteellisiin artikkeleihin ja väitöskirjoihin.

Alaistaitojen Medic-tietokantahaku toteutettiin hakusanoilla: OCB (organizational citizenship behavior) and nursing, OCB and Paramedic ja OCB and emergency sekä suomenkielisellä alaistaidot hakusanalla. Näistä hauista tuloksena saatiin 129 osumaa, joista otsikon mukaan tarkempaan tarkasteluun



otettiin mukaan seitsemän artikkelia ja näistä tiivistelmän perusteella mukaan otettiin kolme artikkelia. CINAHL-tietokantahaku suoritettiin alaistaitojen osalta samoilla hakusanoilla siten, että tuloksena saatiin 41 osumaa, joista otsikon perusteella valikoitui jatkoon kaksi tekstiä ja tiivistelmän perusteella yksi artikkeli. Pubmed-tietokannan osalta samoilla hakuehdoilla ja -sanoilla alaistaidoista saatiin kokonaisosumien määräksi 63, joista otsikolla valikoitui yhdeksän artikkelia ja tiivistelmän perusteella lopulta kolme artikkelia hyväksyttiin mukaan. On todettava, että osa hakutietokantojen tuloksista luonnollisesti oli toistensa kanssa päällekkäisiä.

Medic-tietokantahaku esimiestaitojen kohdalla toteutettiin hakusanoilla: Leadership and paramedic, leadership skills and nursing ja management and nursing sekä suomenkielisellä esimiestaidot hakusanalla. Hakutuloksessa kokonaisuudessaan saatiin 45 osumaa, joista otsikon perusteella jatkotarkasteluun valittiin kahdeksan artikkelia ja tiivistelmän perusteella lopullisesti mukaan valikoitui kolme tutkimusta. CINAHL-tietokantahaku suoritettiin samoilla hakusanoilla ja -kriteereillä. Kokonaisuutena haun tuloksena saatiin 49 artikkelia, joista otsikon perusteella valittiin jatkoon yhdeksän artikkelia ja tiivistelmän perusteella lopullisesti mukaan nousi 5 artikkelia. Pubmed-hakukannasta samoilla reunaehdoilla tuloksena saatiin pelkästään leadership and nursing hakusanoille 7583 osumaa, joten hakusanaksi tarkennettiin leadership skills and nursing. Tämä tarkennus tuotti 172 osumaa, joista otsikon perusteella tarkasteltiin 13 artikkelia ja tiivistelmän perusteella mukaan valikoitui 3 artikkelia. Esimiestaitojen haussa oli myös joitakin päällekkäisyyksiä hakukoneiden välisissä hakutuloksissa. Tiedonhaku on kuvattu taulukossa 1 ja tässä tutkimuksessa käytetyt tieteelliset julkaisut on luetteloitu taulukossa 2.

Taulukko 1. Tietokantahaku

Tietokanta	Hakusanat	Tulokset
Medic	<ul style="list-style-type: none"> <li>• OCB (organizational citizenship behavior) and nursing</li> <li>• OCB and Paramedic</li> <li>• OCB and emergency</li> <li>• Alaistaidot</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hakutulos 129</li> <li>• Otsikko 7</li> <li>• Tiivistelmä 3</li> </ul>
CINAHL	<ul style="list-style-type: none"> <li>• OCB (organizational citizenship behavior) and nursing</li> <li>• OCB and Paramedic</li> <li>• OCB and emergency</li> <li>• Alaistaidot</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hakutulos 41</li> <li>• Otsikko 2</li> <li>• Tiivistelmä 1</li> </ul>
Pubmed	<ul style="list-style-type: none"> <li>• OCB (organizational citizenship behavior) and nursing</li> <li>• OCB and Paramedic</li> <li>• OCB and emergency</li> <li>• Alaistaidot</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hakutulos 63</li> <li>• Otsikko 9</li> <li>• Tiivistelmä 3</li> </ul>
Medic	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Leadership and paramedic</li> <li>• Leadership skills and nursing</li> <li>• Management and nursing</li> <li>• Esimiestaidot</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hakutulos 45</li> <li>• Otsikko 8</li> <li>• Tiivistelmä 3</li> </ul>
CINAHL	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Leadership and paramedic</li> <li>• Leadership skills and nursing</li> <li>• Management and nursing</li> <li>• Esimiestaidot</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hakutulos 49</li> <li>• Otsikko 9</li> <li>• Tiivistelmä 5</li> </ul>
Pubmed	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Leadership skills and nursing</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hakutulos 172</li> <li>• Otsikko 13</li> <li>• Tiivistelmä 3</li> </ul>

Taulukko 2. Tutkimuksessa käytetyt tieteelliset julkaisut

Kirjoittaja	Julkaisu vuosi	Artikkelin nimi
Chaha, H. & Mehta, C.	2010	Antecedents and consequences of organizational citizenship behavior (OCB): A conceptual framework in reference to health care sector.
Järvinen, A.	2013	Esimies- ja alaistaidot osana johtamista.
Lehtiniemi, S.	2008	Alaistaidot kehittämisskohteena.
Lehto, K.	2017	Johda rohkeasti.
Lunenburg, F.	2011	Leadership versus Management: A Key Distinction—At Least in Theory.
Podsakoff, P. MacKenzie, S. Paine, J. Bachrach, D.	2000	Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research.
Roche, M. Duffield, C. Dimitrelis, S. Frew, B.	2015	Leadership skills for nursing unit managers to decrease intention to leave.
Shen, Q. Peltzer, J. Teel, C. Pierce, J.	2018	Kansas nurse leader residency programme: advancing leader

		knowledge and skills.
Stanley, D. Cuthbertson, J. Latimer, K.	2012	Perceptions of clinical leadership in the St John Ambulance Service in WA.
Sydänmaanlakka, P.	2003	Intelligent leadership and leadership competencies. Developing a leadership framework for intelligent organizations.
Tökkäri, V. Perttula, J.	2010	Itsensä kehittäminen johtajien kertomuksissa.
Vesterinen, S.	2013	Osastonhoitajien johtamistyyliä osana johtamiskulttuuria.

### 3 JOHTAMISEN JA ALAISENA OLEMISEN TEORIATAUSTA

#### 3.1 Keskeiset johtamisteoriat

Johtamisteorioiden tarkoituksena vastaavasti on tutkiskella johtamista eri näkökulmista. Johtamista tarkastelevia näkökulmia on lukuisia ja uusien näkökulmien ilmaantuvuus johtamiskirjallisuudessa on erittäin nopeaa nykyaikana. Johtamisessa on havaittavissa muoteja, trendejä ja paradigmoja. Muodit ovat lyhyempiaikaisia organisaation ongelmista kumpuavia suoraviivaisia johtamisen työkaluja ja muuttuvat siten nopeasti. Trendit kestävät hieman pidemmän aikaa ja muokkaavat jo organisaation käytänteitä kuten esimerkiksi prosessi-johtamisen trendi. Paradigmasta on kysymys silloin kun johtamisen suuntauksesta tulee vallitseva oppi ja se kestää esimerkiksi vuosikymmenien ajan pinnalla. (Seeck 2009, 41–42.)

Sydänmaanlakka (2009, 22) toteaa johtamisessa olevan selkeän kahtiajaon asioiden johtamisen (management) ja ihmisten johtamisen (leadership) välillä.

Hänen mukaansa näiden kahden välistä kahtiajakoa tulisi kuitenkin kyseenalaistaa ja asioiden sekä ihmisten johtaminen tulisi nähdä yhtenä toisiinsa liittyvänä kokonaisuutena. Hyppänen (2013, 14) toteaa suomen kielen tuntevan vain yhden sanan johtamisen kuvaamiseen siinä missä englannin kielessä esiintyy kaksi erimerkityksistä sanaa: management ja leadership. Hyvän esimiestyön katsotaankin suomessa sisältävän molempia ulottuvuuksia. Lunenburg (2011, 2) vertailee asioiden johtajaa (manager) ja ihmisten johtajaa (leader). Asioiden johtaja tekee asioita oikein, suuntautuu sisäänpäin, keskittyy parantamaan nykyhetkeä, kontrolloi, välttää konflikteja, käyttää auktoriteettia ja ohjaa sekä koordinoi. Ihmisten johtaja tekee oikeita asioita, suuntautuu ulospäin, keskittyy luomaan tulevaisuutta, voimaannuttaa, käyttää konflikteja hyödykseen, käyttää vaikutusvaltaa ja luottaa sekä kehittää.

Keskeisistä johtamisen teorioista Seeck (2009, 45–46) nostaa esille viisi erilaista johtamisoppia: Tieteellinen liikkeenjohto, ihmissuhdekoulukunta, rakenneteoriat, organisaatiokulttuurit, innovaatioteoriat. Nämä keskeiset paradigmat käsitellään tarkemmin tässä luvussa. Sydänmaanlakka (2009, 22) on todennut nykyisen ja tulevaisuuden johtamiskäsitysten pohjautuvan aiemmin tutkittuihin malleihin ja käsityksiin. Tulevaisuuden johtamista rakennettaessa on tärkeää tuntea menneisyyden teoreettiset lähtökohdat.

Johtamisteorioista ja suuntauksista on huomattava niiden valtava lukumäärä. Erilaisista näkökulmista ja viitekehyksistä tarkasteltuna niitä on satoja. Tämän vuoksi tässä työssä keskitytään kuvailemaan yllä mainitut viisi johtamisteoriaa pääperiaatteiltaan, niiden ollessa tarpeeksi laajoja merkitykseltään viimeisen sadan vuoden johtamishistoriassa. Lisäksi kuvataan johtamisen tilanneteorioita niiden ollessa 70- ja 80-luvun merkityksellinen johtamisen näkemys.

### **3.1.1 Tieteellinen liikkeenjohto**

Tieteellinen liikkeenjohto alkoi 1900 luvun alulla pääasiassa Frederick Taylorin kehittämänä. Taylorismiksikin kutsuttu paradigmaksi muodostunut teoria syntyi käytännön työhön tarkoitetuksi johtamisen menetelmäksi. Taylor oli nähnyt läheltä vauhdilla kasvavan teollisen työyhteisön ongelmat ja tämän perusteella kehitti teoriaansa. Ongelmakohtana tieteellisen liikkeenjohdon teoriassa pidettiin työnjohtajien olematonta käsitystä työntekijöiden työtehtäviin kuluvasta ajasta. Tämän vuoksi johtajilta puuttui kyky arvioida työntekijöiden tuottavuutta. Yhtälöä vaikeutti työntekijöiden haluttomuus nostaa työtahtia, koska lisä-

työt ohjautuivat nopeimmille työntekijöille eikä se vaikuttanut työstä saatavaan palkkioon mitenkään. (Seeck 2012, 56.)

Sydänmaanlakka (2009, 27) toteaa, että tieteellisessä liikkeenjohdossa katsottiin parhaaksi tehokkuuden kasvattamiskeinoksi työntekijöiden työskentelyteknikoiden ja metodien kehittäminen. Tieteellisen liikkeenjohdon näkemys työntekijöistä oli mekaaninen, jossa ihmisten katsottiin olevan instrumentteja tai koneen osia. Johtajien katsottiin olevan työntekijöitä ohjailevia ja manipuloivia koneita.

Tieteellisen liikkeenjohdon yhtenä päälähtökohtana oli työn suunnittelevan ja suorittavan portaiden erottaminen toisistaan. Työn tehokkuuteen pyrittiin tulospalkkauksen, työprosessien yksinkertaistamisen ja mekanisoinnin sekä auktoriteetin keskittämisen keinoilla. (Seeck 2009, 43.) Seeckin (2012, 57) mukaan Taylorismin periaatteet olivat tiivistettyinä seuraavat:

1. Tieteellä korvataan työntekijätason oletukset ja epätarkat käsitykset.
2. Työntekijät valikoidaan ja koulutetaan tieteellisen tiedon keinoin.
3. Johtajat ja työntekijät ovat tiiviissä yhteistyössä tutkimustietoon perustuvien sääntöjen alla.

### **3.1.2 Ihmissuhdekoulukunta**

Sydänmaanlakka (2009, 27) kuvaa ihmissuhdekoulukunnan lähteneen Elton Mayon kollegoineen kehittämästä ajattelumallista, jossa korostetaan ihmissuhteiden hyödyllisyyttä suhteessa tehokkuuteen. Seeck (2009, 43–44; 2012, 108) toteaa ihmissuhdekoulukunnan kannustaneen työntekijöitä yhteistyöhön ja vuorovaikutukseen työyhteisön sisällä. Työtehtävien kierrätyksellä ja laajentamalla pyrittiin hakemaan ratkaisua työn tylsyyteen, yksitoikkoisuuteen, heikkoon työmoraaliin sekä konfliktiherkkyyteen työyhteisössä. Johtajien tehtävänä ihmissuhdekoulukunnassa oli lisätä yhteistyötä ja tuoda tasapainoa työyhteisön välisiin suhteisiin.

Ihmissuhdekoulukunnan alle on tehty useita tutkimuksia niin Mayon (1933) kuin muidenkin merkittävien tutkijoiden tekemänä. Näissä tutkimuksissa havaittiin muun muassa, että työntekijöiden motivaatio riippuu muista kuin taloudellisista näkökulmista, työntekijät reagoivat työnantajaan enemmän ryhmänä kuin yksilönä ja toiminnan sujuvuus johtuu ennemminkin sosiaalisista tekijöistä kuin taloudellisista näkökohdista. Oli huomattavaa myös, että työntekijöiden

henkilökohtaisilla huolilla oli tulokseen alentava merkitys. Näin ollen esimiehiä päädyttiin kouluttamaan alaistensa kuuntelemiseen ja heidän huoliensa ymmärtämiseen. Kehittyi uusi johtamiskäsitys, jossa johtajan oli kyettävä olemaan kiinnostunut alaisistaan ja toimia sosiaalisten kysymysten äärellä. (Lämsä & Hautala 2005, 27.)

### **3.1.3 Rakenneteoriat**

Rakenneteorioilla ei ollut samanlaista selkeätä keulakuvaa kuin aiemmin esitellyillä teorioilla, tämän vuoksi rakenneanalyysi onkin hyvin järkiperäinen teoria. Aiempien teorioiden opit alkoivat olla huonommin sovellettavissa organisaatiokokojen kasvaessa jatkuvasti. Byrokraattisten organisaatioiden ongelmia alettiin ratkaista rakenneanalyttisesti tarkastelemalla suurten yritysten toiminnan kokonaisuuksia. Organisaation rakenteiden katsottiin yhteensopivan huonosti toimintaympäristön kanssa, joten rakenteita muuttamalla ja manipuloimalla saatiin aikaan muutosta. Rakenteiden katsottiin vaikuttavan työntekijöiden ja johtajien käyttäytymiseen, joten muutoksella pyrittiin johtamisen parantamiseen ja ammattiosaamisen kehittämiseen. Rakenneteorioilla pyrittiin muutokseen organisaation rakennemallien, päätöksentekomallien ja organisaation käytänteiden vertaamisen keinoilla. (Seeck 2009, 44–46; 2012, 159–161.)

### **3.1.4 Organisaatiokulttuuriteoriat**

Kulttuuriteoreettinen lähestymistapa katsoo organisaatioita ja niiden johtamista organisatorisien symbolien ja kulttuurin osalta. Sitoutumattomuuden, tuottamattomuuden ja asiantuntijatyön johtamisen problematiikkaan pyrittiin vaikuttamaan organisaation kulttuurisen muutoksen kautta. Teoriassa on katsottu työyhteisön konfliktien syntyvän arvojen ja kulttuurien yhteentörmäyksestä sekä yksilö- että organisaatiotasolla. Teorian mukaan työntekijöiden johtamisessa voidaan käyttää arvojen muokkaamista yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Organisaatiokulttuuriteoria uskoo ihmisillä olevan suurempiakin motivaation lähteitä rahan sijaan kuten, sitoutumisen halu ja yhteisten arvojen seuraaminen. (Seeck 2009, 44.)

Aarnikoivun (2008, 43–47) mukaan organisaatiokulttuuri on perusta koko organisaation toiminnalle. Esimiesten on syytä suhtautua organisaatiokulttuuriin tosissaan sen ollessa suuressa merkityksessä organisaation voimasuhteita

ajatellen. Organisaation kulttuurilla tehdään esimiehen toimimisen pelisäännöt. Organisaatiokulttuurissa on suuri merkitys luottamuksella ja avoimuudella. Organisaatiokulttuurin voidaan sanoa olevan työyhteisön yhteinen näkemys maailmastaan organisaatiossa. (Lämsä & Hautala 2005, 176) Aarnikoivu (2013, 131) toteaa organisaatiokulttuurin määrittelevän käyttäytymisen ja työyhteisöön sopivien menettelytapojen rajoja ja toimiessaan olevan itseään vahvistava mekanismi.

### **3.1.5 Innovaatioteoriat**

Innovaatioteoriat ovat uusimpia johtamisoppeja, jotka ovat olleet vallalla jonkin aikaa. Niiden vakiintumisesta paradigmaksi ei voida kuitenkaan vielä puhua, ja jääkin nähtäväksi, kuinka suuren merkityksen ne lopulta saavat esimerkiksi 2000-luvun johtamisessa. Innovaatioteorioilla pyritään vastaamaan jatkuvan uudistumisen kierteseen ja erittäin nopeaan muutokseen sekä markkinoilla että kilpailuasetelmissa. Innovaatioteorioiden taustalla on myös jatkuva uusien tuotteiden ja palveluiden kehittämisen tarve. Innovaatioteorioissa ratkaisuja haetaan dynaamisesti eikä se tarjoa suoraa yhden mallin ratkaisua kuten 1900-luvun alun suuntaukset. Työntekijöiden katsotaan olevan jatkuvasti kehittyviä ja oppimishaluisia yksilöitä pysyäkseen muuttuvan maailman vaatimuksen mukaisessa markkinakunnossa. (Seeck 2012, 247–257.)

Lämsän ja Hautalan (2005, 35–37) mukaan innovaatioteorian mukaisesti toimivissa organisaatioissa on usein turvallinen, luottamuksellinen ja vuorovaikutuksen mahdollistava olemus. Organisaatiot ovat hyvin päämäärätietoisia, ja työyhteisö kykenee palautteen vastaanottamiseen sekä suhtautuu rakentavalla tavalla kritiikkiin. Työyhteisö on itsenäisesti muokkautuva, resilientti vastoinikäymisille ja aktiivinen koko toimintakentällään.

### **3.1.6 Tilanneteoriat**

Tilannejohtamisen mallit ovat Sydänmaanlakan (2009, 35–38) mukaan olleet viime vuosikymmeninä suosituimpia johtamisen tyyleistä. Tilanneteorioiden sisällä on useita eri tutkijaryhmiä, jotka ovat vaikuttaneet teorian muodostumiseen. Kuuluisimpana näistä Hersheyn ja Blanchardin tilannejohtamisen malli. Tilannejohtamisen mallissa tarkastellaan johtajuutta erilaisissa tilanteissa ja pääajatuksena teoriassa on, että erilaiset ihmiset vaativat erilaista johtamista tilanteesta riippuen. Teoria on helppokäyttöinen ohjaavuutensa vuoksi. Tilan-



nejohtamisen malli on erittäin käytännöllinen ja sovellettavissa liki mihin tahansa organisaatioon. Hyppänen (2013, 28–30) toteaa Hershey ja Blanchardin mallin lisäksi merkittäviksi tilanneteorian kehittymiseen vaikuttaneiksi malteiksi muun muassa Reddinin 3 D-mallin sekä Golemanin kuusi tilannesidonnaista johtamistyyliä. Sekä Goleman että Hershey ja Blanchard pitivät ihanteellisena tilannetta, jossa eri johtamistyyliä yhdistellään vallitsevaan tilanteeseen sopivaksi. Käytännössä on harvinaista, että johtaja kykenee sovelta- maan niin montaa tyyliä joustavasti.

Tilanteet ja niiden muuttujat vaikuttavat suoraan johtajan johtamiskäyttäytymi- seen. Johtamistilanteiden muuttujat vaikuttavat myös varsin suorasti tulokseen ja esimerkiksi alaisten työtyytyväisyyteen tai työsuorituksiin. Tilannejohtami- sen ajatuksena Hershey ja Blanchardin mallin mukaisesti oli vaihtaa johta- miskäyttäytymistä neljän eri tyylin välillä riippuen siitä, millainen työntekijä oli kyseessä ja mitä tulosta häneltä odotettiin. Työntekijöillä katsottiin myös ole- van neljä perusolemusta ikään kuin heidän organisaatiokypsyytensä mukai- sesti. Ajatuksena oli, että kokematon työntekijä tarvitsee enemmän ohjausta kuin kokeneempi työntekijä, joka kykenee itsenäisempään ja delegoituun työ- hön vähemmällä tuen määrällä. (Yukl 2013, 163–166.)

## **3.2 Esimiestaidot**

### **3.2.1 Esimiestyön perusteita**

Kaikella esimiehen toiminnalla on vaikutusta jossain mittakaavassa työyhteisönsä tapahtumiin. Esimiehen vastuulla on hyvin suuri osa työyhteisön tulok- sesta, toimivuudesta ja operatiivisesta kyvykkyydestä. Esimiehen rooli määrit- telee vahvasti esimiehen valtaa ja asetelmaa työyhteisönsä nähden. Esimie- hellä on roolissaan valta ja vastuu tehdä lopullisia päätöksiä. Tarvittaessa esimiehen tulee kyetä tekemään vaikeitakin päätöksiä ja tuottamaan petty- myksiä työyhteisössä. (Aarnikoivu 2008, 23.)

Johtajan esimiestaidot ovat perusta menestyksekkäälle johtajuudelle. Esimies- taitojen voidaan katsoa olevan työkalu esimiehen perustehtävän, johtamisen suorittamiseksi. (Järvinen 2013, 29.) Aarnikoivun (2010, 71) mukaan esimies- taitoja tarvitaan nimenomaan päivittäisessä esimiestyössä. Perinteisesti tällai- siksi taidoiksi on nostettu esimerkiksi suunnitteluun, viestintään, vuorovaiku- tukseen, delegointiin, päätöksentekoon, ristiriitojen ratkaisuun ja itsensä joh-

tamiseen liittyviä osaamisia. Esimiestaidot pitävät sisällään myös samoja piirteitä kuin alaistaidot ja onkin huomattava, että hyvä esimies on usein myös hyvä alainen. Yhteisiä piirteitä hyvälle esimiehelle ja alaiselle ovat esimerkiksi sitoutuminen, oman roolin sisäistäminen, vastuullisuus, oikeudenmukaisuus arvostava käyttäytyminen, rakentava toiminta ja vuorovaikutuskyky.

Muuttuvassa maailmassa myös työympäristö on jatkuvassa muutoksessa. Tämän vuoksi työssä tarvitaan uudenlaisia taitoja ja kompetenssia. Muutoksessa innovatiivisuus, uudistumiskyky, itsensä johtaminen ja luovuus ovat varmasti taitoja, joita tullaan tarvitsemaan. Samaan aikaan esimiestaidot tulevat tarvitsemaan uudistunutta näkemystä kompetenssin näkökulmasta. (Sydänmaanlakka 2003, 90–91.)

### **3.2.2 Johtajana ja esimiehenä toimiminen**

Johtaminen on esimiestyötä, jossa tarkoituksena on vaikuttaa ihmisiin, yksilöihin sekä ryhmiin tavoitteen mukaisesti. Esimiehellä on usein erilaisia rooleja, tehtäviä sekä tyylejä johtamisessaan. Tilanteesta riippuen esimiehellä on useita tekijöitä, jotka ohjaavat johtamisen suuntaa. Tällaisia tekijöitä ovat työyhteisön tavoitteet, työntekijät ja johtaja itse. Näiden muuttujien mukaisista vaatimuksista muotoutuu esimiehelle käsitys, jonka mukaisesti hän kulloistakin tilannetta johtaa. Johtaminen ja esimiestyö ovat nähtävä usein tilanneriippuvaisena toimintana. Johtamisessa usein erotettu asioiden johtaminen (management) ja ihmisten (leadership) johtaminen, mutta erottelusta ollaan pyrkimässä eroon. On katsottu hyvän johtajan tarvitsevan kumpiakin taitoja menestyksekääseen johtamiseen. (Hyppänen 2013, 13–15.)

Esimiehillä on Aarnikoivun (2010, 71–72) mukaan työyhteisössään useampia tehtävärooleja. Nämä roolit voivat liittyä esimerkiksi henkilösuhteisiin, vuorovaikutukseen, informaation hallintaan, päätöksentekoon ja itsensä johtamiseen. Esimiehen roolien sisäistämällä on merkittävä osuus esimiestaitojen toteutumisessa. Ryhmädynamiikkaan liittyvien roolien sisäistäminen on myös hyvä taito esimiehelle. Esimerkiksi huumorintaju voi olla ryhmän sisällä varoventtiilinä toimiva ja rentouttava elementti. Aarnikoivu (2013, 17–19) jatkaa, että esimiehen on kyettävä näkemään esimiestyön eri osa-alueet ja roolit kokonaisuutena. Tämä vaatii esimiehen roolien ja vastuiden selkeää jakoa sekä perustehtävän kirkastamista esimiehelle itselleen. Esimiehellä on myös rooliin useasti olla alainen ja asiantuntija omassa organisaatiossaan, ja tästä

johtuen voi olla tilanteita, joissa esimiehen on vaikeaa toteuttaa omaa rooliaan luontevasti (Lehto 2017, 6).

Esimiesten osaamisessa on perinteisesti pidetty tärkeänä taitoa suunnitella toimintaa ja asettaa tavoitteita toiminnalle. Esimiehen on kyettävä hahmottamaan kokonaisuuksia ja välittämään muulle organisaatiolle suunnitelmien tärkeys toteuttamisen näkökulmasta. Asioiden ja liiketoiminnan johtamisen osaaminen tuo tasapainoa vallalla olevien ihmisten johtamista edellyttävien taitojen lisäksi. Suunnitelmallisuus nostaa toimeenpanokykyä esimiestehtävien suorittamisen suhteen. Erilaisille organisaation toimenpiteille tulee tehdä suunnitelmat ja niiden toteuttamiseen on varattava riittävästi aikaa. Suunnitella tuodaan organisaatioon vakautta ja järjestyksen tunnetta. Suunnittelun rinnalla organisointi ja resursointi ovat merkittävässä rooleissa organisaation sisällä. Työntekijöiden kokiessa asioiden olevan järjestyksessä ja selkeitä kaikille, heidän on helpompi sitoutua työhönsä. (Hyppänen 2013, 30–81.) Vesterisen (2013, 54–55) mukaan työntekijöiden työtä helpotti, kun johtajana toiminut osastonhoitaja oli suunnitellut hoitotyön siten, että kaikki tiesivät omat tehtävänsä ja vastualueensa. Aarnikoivu (2010, 72–73) kuvaa suunnittelutaitojen olevan varsinkin strategisen johtamisen kannalta esimiehen keskeisiä taitoja, jossa esimies ymmärtää syvällisesti organisaationsa toimintaa ja täsmentää sitä omalla suunnitelmallisella toiminnallaan. Roche ym. (2015, 57–64) toteaa kliinisten taitojen ja kokemuksen olevan usein arvostettu ominaisuus johtajassa, mutta ei välttämättä ilmennä henkilön valmiuksia johtamiseen.

Päätöksentekokyky on Sydänmaanlakan (2009, 156–158) mukaan osaamista millä tuotetaan osa organisaation tehokkuudesta. Päätöksenteolla tarkoitetaan kykyä tuottaa tehokkaita ja soveltavia päätöksentekomenettelyjä sekä kykyä tehdä nopeita ratkaisuja ristiriitatilanteiden ratkaisemiseksi. Aarnikoivun (2010, 52–54) mukaan päätöksenteon keskiössä on omaan päätöksentekoon vaikuttavat asiat ja niiden tunnistaminen. Päätöksentekokyvyn taustalla ovat siis oman päätöksenteon prosessin tunnistamiseen liittyvät kyvyt. Toimeenpanokyvyn tunnistettava piirre on Hyppäsen (2013, 31) mukaan esimiehen kyky ryhtyä ripeästi tarvittaessa toimiin, antaa tehtävänantoja ja tehdä tarvittavia päätöksiä. Shen ym. (2018, 148–149) toteavat sairaanhoitajien olevan usein merkittävässä asemassa päätöksenteon suhteen, vaikkakin joutuvat usein sen suhteen vähätellyksi. Tämän vuoksi sairaanhoitajien johtamisen taitojen kehitystä tulisi edesauttaa. Aarnikoivu (2010, 77–78) toteaa päätöksentekokyvyn

vaikuttavan organisaation menestykseen yleisellä tasolla. Esimiehen päätöksentekokyvyllä on suuri merkitys organisaation kykyyn saada asioita aikaiseksi. Hyvä päätöksenteko on yhdistelmä tietoa, tunteita ja näkemystä.

Delegointi on yksi esimiehen tärkeimmistä taidoista. Delegointi osoittaa parhaimmillaan esimiehen luottamuksen alaiseen ja on kannustavaa sekä rohkaisevaa. Delegoinnin avulla esimiehellä on mahdollisuus kehittää sekä työyhteisöä että alaisen osaamista. Esimiehen tulee kuitenkin ymmärtää delegoinnin tuovan toimivallan siirron alaiselle itseltään. Alaisen tulee myös ymmärtää delegoinnin mukana siirtyvän vastuun itselleen. Delegoinnin onnistumisen edellytyksenä on motivoitunut alainen ja hyvin suunniteltu delegointi sekä toteutettavissa oleva tehtävä. Esimiehen tulee delegoinnin yhteydessä antaa alaiselle tehtävän suorittamisen rauha, ettei jouduta tilanteeseen missä alainen kokee epäluottamusta esimiehen suunnasta. Antaessaan alaiselle toimintaruuhan delegoinnin myötä esimies samalla vahvistaa alaisen itseluottamusta toimia tehtävässään. (Aarnikoivu 2010, 74–76.) Vesterisen (2013, 54–55) mukaan valmentavassa johtamistyyllissä sairaanhoitajat nähtiin asiantuntijoina, joille osastonhoitaja pystyi delegoimaan tehtäviä onnistuneesti, kunhan yhteisesti oli määritetty toiminnan raamit.

Esimes tarvitsee menestykselliseen johtamiseen monipuolista tietoa. Esimiehen tulee kyetä hallitsemaan oman organisaation käyttämät järjestelmät, ohjeistukset, soveltuvilta osin alaa koskevat lait, laatujohtamiset ja prosessit. Esimiehen tulee olla kykenevä päivittämään tietopohjaansa alati muuttuvassa työympäristössä. Esimiehellä voi olla käytössään laajakin valikoima erilaisia työkaluja johtamisen välineeksi. Näiden työkalujen käyttäminen vaatii esimieheltä kykyä omaksua uusia toimintamalleja. Tunnetuimmista esimiehen työkaluista mainitaan muun muassa laatujohtamiset, asiakaskyselyt, itsearviointit, 360°-tutkimukset ja kehityskeskustelut. (Hyppänen 2013, 41–43.)

### **3.2.3 Ihmisten johtaminen**

Hyvän esimiehen tunnusmerkkeihin kuuluu luottamusta herättävä käytös. Luottamuksen ansaitseminen alaisilta ja työyhteisön kaikilta tasoilta vaatii esimieheltä monia ominaisuuksia. Esimiehen kyky myöntää virheensä, olla systemaattinen, ratkaista konflikteja, olla ennakoitava ja ottaa vastaan palautetta ovat ominaisuuksia, joilla esimiehen on mahdollista lunastaa henkilöstönsä luottamus ja arvostus. (Salminen 2014, 43–45.) Stanley ym. (2012, 34)

tutkimuksessa 93,3 % vastaajista koki esimiehen luottamusta herättävän olemuksen ja rehellisyyden olevan tärkein yksittäinen esimiehen ominaisuus. Silvennoinen ja Kauppinen (2007, 70–71) kuvaavat luottamuksen synnyttävän työyhteisöön turvallisuuden tunnetta. Luottamusta kasvattaa myös tasapuolisuus, rehellisyys, johdonmukaisuus ja vastuunkanto. Luottamuksen syntymiseen vaaditaan sekä esimiehen että alaisen tasapuolinen panos nämä ominaisuudet huomioon ottaen. Esimiehen on ymmärrettävä antaa alaisille tilaa, sillä jatkuva kontrollointi ja pikkuasioihin puuttuminen vähentävät luottamusta. Aarnikoivu (2010, 86–88) kuvaa esimiehen kiinnostuksen alaiensa odotuksista ja välittämisen alaisistaan rakentavan luottamusta. Esimiehen kuuluu tukea alaisensa toimintaa hänen työprosessiaan edistävällä tavalla, näin toimiessaan luottamus heidän välillään vahvistuu. Lehto (2017, 37) sanoo luottamuksellisen suhteen syntyvän esimiehen ja alaisen välisestä avoimuudesta, jossa kummallakin on roolinsa.

Tunneäly on esimiehelle tarpeellinen, mutta monisyinen ominaisuus. Tunneälyn avulla esimiehen on mahdollista saada aikaan kunnioittava ja rakentavankin kritiikin kestävä ilmapiiri työyhteisön sisälle. Tunneäly koostuu yksinkertaisimmillaan viidestä Daniel Golemanin vuonna 1998 määrittelemästä osa-alueesta: tunteiden tiedostaminen, tunteiden hallitseminen, motivaation löytäminen, empatia ja ihmissuhteiden hoitaminen. Omien tunteiden tiedostamisella esimies voi välttää joutumasta tunteidensa valtaan. Tunteiden hallitsemisella esimies kykenee välttämään tunnemyrskyt silloin kun se on tarpeellista. Motivaation löytämisellä aina uudestaan on esimiehelle eteenpäin vievä voima. Empatia perustuu esimiehen kykyyn asettua toisen asemaan ja kykyä ymmärtää toisen tilannetta sillä hetkellä. Empatiassa on kysymys pohjimmiltaan toisen ihmisen inhimillisestä välittämisestä. Ihmissuhteiden hoitaminen on esimiehelle välttämättömyys. Sen avulla esimies tunnistaa millaisten tunteiden ilmaiseminen on soveliasta missäkin tilanteessa. Sosiaaliset vuorovaikutustilanteet vaativat onnistuakseen esimiehen kykyä käyttää tunneälyään, muutoin on vaikeaa saada muut vakuuttuneeksi toiminnan päämäärien tarpeellisuudesta. (Lämsä & Hautala 2005, 59–62.)

Hyvän esimiehen katsotaan kykenevän viestintään ja vuorovaikuttamiseen. Esimiehen kyky tunnistaa viestinnän haasteellisuus ja ottaa huomioon viestin vastaanottajan vuorovaikutustaidot vaikuttavat merkittävästi viestinnän onnistumiseen. Vuorovaikutustaidot antavat esimiehelle kyvyn tehdä viestintätilan-

teessa valintoja siitä mitä sanoo ja mitä tarkoituksella jättää sanomatta. (Aarnikoivu 2010, 72–73.) Silvennoinen ja Kauppinen (2007, 66–68) toteavat ihmisillä olevan erilaisia vuorovaikutustyyliä. Näiden tyylien välillä voi olla merkittäviä eroja, mutta kummankin tarkoituksena on vaikuttaa esillä olevaan asiaan. On muistettava näiden tyylien olevan yhtä arvokkaita ja toisaalta hyvät tiimit koostuvat erilaisista ominaisuuksista. Roche ym. (2015, 57–64) toteavat, että esimiehen tavoitettavuus ja osallistava toimintatapa ovat huomattavassa roolissa työntekijöiden työpaikassaan pysymisen suhteen.

Ahonen ym. (2015, 162–199) toteavat viestinnän olevan nykypäivänä merkittävä osa organisaation strategian toteuttamista. Viestinnän tulisi olla osa koko organisaation kulttuuria, jonka määrittelemisessä esimiehillä on tärkeä roolinsa. Johtamisen (leadership) katsotaan olevan suurelta osin viestintää. Johtajan onkin kyettävä määrittelemään, millainen hän on viestijänä. Esimiesten tulee ottaa alaisensa viestintänsä tärkeimmäksi kohderyhmäksi, jolloin luodaan edellytyksiä ulkoisen viestinnän onnistumiselle. Tarkoituksena on saada henkilöstö kulkemaan samaan suuntaan organisaation tavoitteiden valossa. Vuorovaikutukseen kuuluu isona osana esimiehen kyky kuunnella alaisiaan. Tällöin työntekijä saa viestin, että hänen panoksensa on merkityksellinen organisaation näkökulmasta. Johtajan tulee tunnistaa omat asenteensa ja pyrkiä ottamaan huomioon muiden asenteet siten, että hän kykenee saamaan niistä esille organisaation näkökulmasta parhaat puolet. Kriisitilanteissa johtamisen, esimiestyön ja viestinnän merkitys korostuu. Huonosti suunniteltu kriisiviestintä voi herkästi johtaa suurempiin vahinkoihin kuin mitä on aihetta.

Palautekyky on tärkeä osa hyvän esimiehen taitoja. Sen vastaanottaminen ja antaminen niin onnistumisten kuin epäonnistumisten suhteen on hyvän esimiehen perusominaisuuksia. Pääsääntöisesti palautetta tulisi antaa enemmän onnistumisista kuin epäonnistumisista. Kun palautetta annetaan enemmän onnistumisista, korjaavaa palautetta on helpompi käsitellä toimintatapojen kehittämisen näkökulmasta eikä suinkaan henkilökohtaisuutena. Palautteen vastaanottaminen on tärkeä taito esimiestyön näkökulmasta. Hyvä esimies kykenee kuuntelemaan saamansa palautteen loppuun, punnitsemaan saamaansa palautetta, tarvittaessa ottamaan aikalisän, mikäli tunteet nousevat pintaan, ja lopulta kiittämään rakentavasta palautteesta. Esimiehen on tärkeää kohdentaa palaute oikein ja perustella palautetta faktoilla. Pääsääntönä voidaan pitää korjaavan palautteen antoa kahden kesken ja kehun antamista julkisesti, mi-

käli se sopii tilanteeseen. (Aarnikoivu 2013, 164–170.) Hyppänen (2015, 150–151) huomauttaa palautteen olevan toimivimmillaan silloin kun se annetaan välittömästi työsuorituksen jälkeen ja palautteen suunta on samankaltainen mitä työnsuorittaja on odottanut.

Ristiriitojen hallinta on esimiestaidoista yksi päivittäiseen johtamiseen liittyvä osa. Työyhteisöjen ristiriitatilanteilta ei liene voida välttyä. Ristiriitojen käsittelemisen kyky on tärkeää esimiehen ja organisaation kehittymisen kannalta. Ristiriidat nousevat erilaisten yksilöiden erilaisista tulkinnoista jostakin työyhteisön asiasta. Esimiehen tulee olla kykenevä ottamaan roolinsa ristiriitatilanteissa selvittämällä eriävien näkemysten ja faktan eroa kyseiseen tilanteeseen peilaten. Esimies ei voi ratkaista kaikkia työyhteisössä esiintyviä ristiriitoja ja hänen tulee kannustaa työntekijöitä selvittämään ongelmia myös keskenään. (Aarnikoivu 2010, 78–80.) Hyppänen (2013, 178–180) kuvaa esimiehen ongelmanratkaisukyvyssä tärkeänä piirteenä ratkaisukeskeistä lähestymistapaa. Esimiehen ratkaisukeskeinen lähestymistapa vähentää syiden etsimisen näkökulmaa. Esimiehen tulee aina suhtautua vakavasti syntyviin konflikteihin ja hänellä on käytössään keinoja tilanteen ratkaisemiseksi. Näitä keinoja ovat esimerkiksi tilanteen poikki viheltäminen, osapuolien välinen neuvottelu, ulkopuolisen asiantuntijan mukaan kutsuminen tai tilanteen seuraaminen. Ongelmien ennaltaehkäisyyn liittyy voimakkaasti hyvä keskustelukulttuuri, selkeät työpaikan säännöt ja kompromissien tekemisen taito.

Itsensä johtaminen on Sydänmaanlakan (2009, 60–68) mukaan viiden toisistaan riippuvaisen osa-alueen yhdistelmä. Ammatillinen kunto, psyykkinen kunto, fyysinen kunto, sosiaalinen kunto ja henkinen kunto näyttelevät liki yhtä suuria osia itsensä johtamisessa. Näiden osa-alueiden ollessa tasapainossa vapautuu käytettäväksi enemmän energiaa. Aarnikoivu (2010, 80–83) lähestyy itsensä johtamista näkökulmasta missä esimiehen on kyettävä suuntaamaan voimavaransa oikein. Esimiehen tulee kyetä tarkkailemaan omaa toimintaansa ja arvioimaan sen muutostarpeita, joskus kriittisestikin. Mikäli esimiehellä on realistinen kuva itsestään ja omasta toiminnastaan hänen on mahdollista kehittyä esimiehenä. Itsensä johtamisen keskeisenä menetelmänä voidaan pitää esimiehen itselleen esittämiä kysymyksiä omasta toiminnastaan ja sen vaikutteista. Tällaisia kysymyksiä esimerkiksi ovat: Miksi olen esimies? Mitkä ovat tavoitteeni? Mitkä ovat vahvuuteni ja kehittämisalueeni? Mitkä ovat arvojeni? Millainen on hyvä esimies? Näihin kysymyksiin vastaamalla esimie-

hellä on työkalu arvioida omaa toimintaa ja työn motiiveja. Esimiehen on kyettävä johtamaan itseään ja kyettävä myös tiedostamaan milloin on aika astua sivuun, mikäli ei enää pysty lunastamaan esimiestyönsä tavoitteita.

### **3.3 Alaistaidot**

#### **3.3.1 Alaistaidot teoriassa**

Organ (1988, 8–13) on määritellyt alaistaitoja viiteen pääluokkaan seuraavasti: Altruismi, tunnollisuus, reiluus, organisaatiotaito ja huomaavaisuus. Näiden viiden luokan sijaan Podsakoff ym. (2000, 516) määrittivät alaistaitoihin kuuluvaksi yhteensä seitsemän luokkaa, joista osa on yhteneväisiä: toisten auttaminen, reiluus, organisaatiokollisuus, organisaation sääntöjen noudattaminen, aloitteellisuus, organisaatiotaito ja itsensä kehittäminen. Tässä tutkimuksessa alaistaitoja käsitellään näiden seitsemän alaistaitoluokan mukaisesti.

Alaistaito on terminä tullut englanninkielisestä termistä organizational citizenship behaviour (OCB) ja otettu sellaisenaan käyttöön suomalaisissa työyhteisömerkityksissä 2000-luvun alussa. Termi on nostettu jo enemmän tutkitun esimiestaito -termin rinnalle osana työyhteisötaitoja. Suomalaisessa työkuultuurissa alaistaito sanaa on kritisoitu alentavan sävyisestä suhtautumisesta työntekijän suuntaan. Englannin kielessä tosin termillä on ennemminkin positiivinen kaiku suoraan käännettäessä organisaatiokansalainen muotoon. Sosiiaalipsykologiassa termit on kuvattu perinteisesti roolien mukaisesti: alainen ja esimies, joilla on kuvattu vain erilaisia asemia työyhteisössä jättäen alemuus- ja ylemmyysmerkitykset huomiotta. (Keskinen 2005, 45; Silvennoinen & Kauppinen 2007, 7.)

Aarnikoivun (2010, 89–91) mukaan alaistaidot ovat nousseet suurempaan merkitykseen, kun on havaittu, ettei esimies yksinään kykene tuottamaan hyvää tulosta ja työhyvinvointia. Hyvät alaistaidot omaava työntekijä toimii siten, että hänellä on aito halu auttaa itseään, työyhteisön muita jäseniä sekä esimiestä parempiin suorituksiin. Asenne merkitsee alaistaitojen suorittamisessa enemmän kuin pelkkä velvollisuus tai pakko. Työntekijän osalta hyvien alaistaitokäytänteiden toteuttaminen vaatii sitoutumista, oivaltamista ja halua tuottaa hyvinvointia itselleen sekä muille.

Alaistaitojen osalta minimivaatimus työntekijän suhteen tulee työsopimuslain 3. luvun 1.-5. §:stä, jossa määritetään esimerkiksi seuraavaa: työntekijän tulee



tehdä työnsä huolellisesti, huolehtia omasta ja muiden työturvallisuudesta käytettävissään olevilla keinoilla sekä puuttua havaitsemiinsa epäkohtiin, mikäli niiden pohjalta on tapaturman vaara. Työntekijän tulee noudattaa työnantajan toimivaltansa mukaan antamia määräyksiä sekä olla vahingoittamatta työnantajaansa kilpailevan toiminnan ja salassa pidettävien asioiden osalta. Yleisesti ottaen työntekijän on pyrittävä välttämään sellaista toimintaa mikä on ristiriidassa hänen asemassaan olevalta työntekijältä odotettavissa. (Työsopimuslaki 26.11.2001/55.)

Keskinen (2005, 42–43) toteaa alaistaitojen olevan hyödyllisiä niin esimiehille kuin työntekijöillekin. Esimiesten tuloksellisuus, työn antoisuus sekä palkitsevuus ovat täysin riippuvaisia työntekijöiden alaistaidoista. Esimiesten johtamisen näkökulmasta on helpompaa, kun työntekijät omaavat laajat alaistaidot. Esimiesten on helpompaa toimia tehtävässään, kun työntekijät vaativat itseltään aktiivista yhteistyötä sekä esimiesten että kollegojen suuntaan. Työntekijöiden oman ja organisaation perustehtävän suorittamista sekä tavoitteiden täyttymistä tavoitteleva työote on omiaan helpottamaan esimiesten työtä. Työntekijöille hyvien alaistaitojen omaaminen voitaisiin katsoa jopa palkan määräytymisen perusteena. Tällöin olennaiseksi oman työn ammattitehtävistä suoriutumisen lisäksi katsottaisiin olevan myös suhtautuminen työympäristöön, sen tavoitteisiin, kollegoihin ja esimieheen.

Alaistaitojen kehitystä ja muotoutumista kirjallisuuden mukaan seuratessa syntyy ajatus siitä, että määritelmät ovat hyvin monimuotoisia ja laaja-alaisia käsittää. 2000-luvun alun jälkeen selkeitä kategorisia määritelmiä Organin (1988) ja Podsakoff ym. (2000) tapaan ei ole tullut. Pohdittavaksi jääkin ovatko määritelmät enää niin selkeästi kategorisia vai ovatko työyhteisöjen taidot nivoutuneet enemmän keskenään ja riippuvaisia toisistaan? Alaistaitojen voikin mielestäni katsoa olevan suuri määrä erilaisia työelämän työkaluja, jotka persoonan ja oikeanlaisen johtajuuden alla synnyttävät eteenpäin vievää voimaa työyhteisön tai organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi.

### **3.3.2 Toisten auttaminen**

Toisten auttaminen (helping behavior) on tunnistettu tärkeäksi alaistaidoksi lähes kaikkien asiaa tutkineiden toimesta. Käsitteellisesti toisten auttaminen on sisällöltään vapaaehtoista toimintaa, jossa autetaan työtoveria työhön liittyvien ongelmien ratkaisemisessa tai ehkäistään ongelmia syntymästä. Tämä

sisältää myös Organin (1988) toimesta jo aiemmin määritellyn huomaavaisuuden, missä työntekijä tekee sen suuntaisia toimia, ettei kollega joutuisi kohtaamaan ongelmia työssään. (Podsakoff ym. 2000, 517.)

Keskinen (2005, 21) on kuvaillut tutkimuksessaan alaistaitoja, jotka sopivat toisten auttamisen määritelmään. Hänen tutkimuksessaan esille nousi esimerkiksi vastuu toisista työntekijöistä niin ongelman ratkaisun suhteen kuin vastuuna heidän oppimisestaan ja selviämistään työyhteisössä. Tutkimuksen vastauksissa oli tullut esille voimakkaasti toisten työntekijöiden avustamisen, kannustamisen ja tukemisen ilmapiirin merkityksellisyys.

Terveysthuollon organisaatioissa tällainen alaistaidon mukaisesti käyttäytyminen voi auttaa moniammatillista terveysthuollon henkilöstöä (lääkärit, sairaanhoitajat, ensihoitajat) työskentelemään tiiviimmin yhdessä yhteistä organisaation tavoitetta kohden (Chaha & Mehta 2010, 26).

### **3.3.3 Reiluus**

Reiluus (sportsmanship) on alaistaito, jossa yksilö hyväksyy tai sietää työnsä tuomia epämukavuuksia, epäonnistumisia ja epäreiluuksia valittamatta niistä (Organ 1988, 8-13). Reilut työntekijät säilyttävät myös positiivisen otteensa vastoinkäymisten hetkellä, eivätkä ota omien ideoidensa hylkäämisiä tai suunnitelman muutoksia henkilökohtaisesti. Reiluuteen kuuluu myös olla loukkaantumatta, mikäli henkilön ehdotuksia ei ryhmässä toteuteta ja katsoa ryhmän etu tärkeämmäksi omaan henkilökohtaiseen etuun nähden. (Podsakoff ym. 2000, 517.)

Chakan ja Mehtan mukaan (2010, 27) reiluuden painottaminen terveysthuollon työntekijöille auttaa heitä välttämään ongelmakohtien etsimistä ja niiden paisuttelua organisaation sisällä ja ulkopuolella. Reiluus on halukkuutta sietää epätäydellisiä työoloja ja halua olla valittamatta mitättömistä asioista. Reiluiden juurruttaminen terveysthuollon työyhteisöihin mahdollistaa ongelmakeskeisyyden ja ongelmien suurentelun välttämisen ja siten lisää työntekijöiden ajankäyttöä organisaation kehitykseen suuntaaviin pyrkimyksiin.

### **3.3.4 Organisaatiuskollisuus**

Organisaatiuskollisuus (organizational loyalty) tarkoittaa käyttäytymistä, missä työntekijä positiivisessa mielessä mainostaa organisaatiotaan ulkopuolisil-

le. Työntekijä pyrkii suojelemaan sekä puolustamaan organisaatiotaan ulkoisilta uhkilta ja säilyttämään uskollisuutensa organisaatiota kohtaan epäsuotuisissakin olosuhteissa. Organisaatiouuskollisuuteen kuuluu myös oman organisaation esittäminen suotuisassa valossa kokonaisuutena. (Podsakoff ym. 2000, 517).

Keskinen (2005, 24–27) käsittelee kirjassaan sitoutumista organisaatioon useiden asioiden keskittymänä lähtien organisaation arvoista ja tavoitteesta. Sitoutumisen katsotaankin liittyvän voimakkaasti organisaatiota kohtaan olevasta asenteesta ja suhtautumisesta. Sitoutuminen on usein nähtävissä hyvänä motivaationa ja kehittymishalukkuutena organisaation suuntaan niin oman kehittymisen kuin organisaation kehittymisen suhteen. Sitoutunut työntekijä on halukas hyväksymään organisaatiotason tavoitteet ja valmis työskentelemään niiden hyväksi. Lällä on myös havaittu olevan merkitystä sitoutumiseen siten, että vanhempien työntekijöiden on havaittu olevan sitoutuneempia. Sitoutuneelle työntekijälle on hyvä antaa vaikutusmahdollisuudet omaan työhönsä, tosin tällöin esimiehen on seurattava työntekijän kuormittuneisuutta. Sitoutuneella työntekijällä on taipumus tehdä paljon töitä, jolloin uupumisen vaara on olemassa.

### **3.3.5 Organisaation sääntöjen noudattaminen**

Podsakoff ym. (2000, 517–518) määrittelevät organisaation sääntöjen noudattamisen (organizational compliance) olevan käyttäytymistä, jossa työntekijä sisäistää ja hyväksyy organisaation ohjeet, säännöt ja määräykset sekä noudattaa niitä pikkutarkasti. Kaikkien työntekijöiden oletetaan tekevän niin, mutta todellisuudessa näin ei ole. Tämän vuoksi työntekijä joka seuraa organisaation sääntöjä pilkun tarkasti, vaikka kukaan ei valvoisi sitä, on organisaationäkökulmasta ”hyvä työntekijä”. Organin (1988, 8-13) määritelmässä tunnollisuus (conscientiousness) sisältää näitä samoja piirteitä, esimerkiksi ajankäytön tehokkuutta, yhteisten sääntöjen noudattamista ja organisaation omaisuudesta huolehtimista.

Organisaation sääntöjen noudattamisen alaistaitoa on tutkittu monien tutkijaryhmien toimesta useilla eri nimillä. Tunnetuimpia yllä mainittujen lisäksi ovat Grahamin organisaatiotottelevaisuus ja Williams & Andersonin määrittelemä OCB-O (organizational citizenship behavior – organizational directed behavior). Näiden määritelmien mukaisesti työntekijä on orientoitunut työnkuvauk-

seensa ja työnantajan määrittämiin sääntöihin. Työntekijä hyväksyy ja ymmärtää sääntöjen merkityksen työyhteisölle. Työntekijä toimii organisaation yleisen edun mukaisesti, esimerkiksi ilmoittamalla etukäteen, jos ei ole työkykyinen tai käytettävissä tietyinä ajankohtana. (Podsakoff ym. 2000, 520–521.)

### 3.3.6 Aloitteellisuus

Aloitteellisuus (individual initiative) alaistaitona kuvataan usean tutkijan toimesta kirjallisuudessa. Aloitteellisuus on toimintaa, missä työntekijä osallistuu huomattavasti omaa perustehtäväänsä innokkaammin työyhteisön tehtävien suorittamiseen. Aloitteelliset työntekijät ovat vapaaehtoisesti luovempia ja innovatiivisempia tehtävien suorittamisessa organisaation suorituskyvyn parantamisen suhteen. Aloitteellisuus näkyy myös innokkuutena, lisävastuiden ottamisena ja muiden työntekijöiden kannustamisena samankaltaiseen käyttäytymiseen. (Podsakoff ym. 2000, 524.)

Keskisen (2005, 27–43) mukaan sitoutuneille työntekijöille tulisi nimenomaan antaa enemmän mahdollisuuksia toteuttaa itsenäisesti työtänsä ja suunnitella omaan työhön liittyviä yksityiskohtia. Työntekijälle kuuluu myös vastuuta aktiivisesta yhteistyöstä kollegoihin ja esimieheen nähden. Hyvät alaistaidot omaava työntekijä etsii aktiivisesti merkitystä ja sisältöä arvoille, mihin työssään uskoo, saaden näin ohjausta arkiseen työhönsä sekä konkreettista suuntaa toiminnalleen (Aarnikoivu 2010, 97).

### 3.3.7 Organisaatiotaito

Organisaatiotaitoa (civic virtue) kuvataan Podsakoff ym. (2000, 525) tutkimuksessa yleiseksi kiinnostuneisuudeksi ja sitoutumiseksi organisaatiota kohtaan. Organisaatiotaito näkyy työntekijän halukkuutena osallistua aktiivisesti organisaationsa hallinnon osa-alueisiin kuten strategian suunnitteluun ja organisaation linjojen valintaan. Organisaatiotaitoinen työntekijä osallistuu organisaation toimintaan tarkkailemalla organisaation suuntaan kohdistuvia uhkia ja pyrkii toimimaan organisaation parhaimmaksi jopa oman hyötynsä kustannuksella. Työntekijä toimii siten, kuin kansalainen oman valtionsa ja kansalaisuutensa velvoittamalla tavalla, mutta organisaation sisällä. Chaha & Mehta (2010, 27) kuvaavat tutkimuksessaan organisaatiotaitoa hyvin yhtenevästi toteamalla sen olevan vastuullista osallistumista ja järkevästi osoitettua huolta organisaation toiminnan suhteen.

Alaistaitoja organisaation sisällä kuvataan myös viestinnän ja vuorovaikutuksen taitoina, jotka mahdollistavat työyhteisön toimintaan osallistumisen sekä rakentavassa mielessä vaikuttamisen. Sitoutuminen organisaation perustehävän toteuttamiseen ja tavoitteisiin osoittaa hyviä alaistaitoja sekä mahdollistaa työntekijän toiminnan suuntaamisen. Hyvät alaistaidot omaava työntekijä sisäistää, että jokaisen työpanoksella on vaikutuksensa siihen, kuinka hyvin organisaation tavoitteet saavutetaan. (Aarnikoivu 2010, 95–96.) Keskisen (2005,43) mukaan työntekijä on vastuussa omaan työtä kohtaan suuntautuvasta asenteesta.

### **3.3.8 Itsensä kehittäminen**

Itsensä kehittäminen (self-development) kuvataan alaistaitona, jossa työntekijä vapaaehtoisesti pyrkivät kehittämään tietojaan, taitojaan ja kykyjään hankkiutumalla kursseille ja koulutuksiin sekä seuraamalla alansa uusimpia käytänteitä (Podsakoff ym. 2000, 525). Aarnikoivun (2010, 95–96) mukaan hyviin alaistaitoihin kuuluu oman ammattitaidon ja tehokkuuden kehittäminen. Vastuun ottamista voidaan pitää kasvamisena organisaatiokansalaiseksi ja siten hyvä alaistaitoinen työntekijä ottaa vastuun toiminnastaan sekä seisoo arvojen takana, mihin itsekin uskoo (Lehtiniemi 2008, 75).

Aarnikoivu (2008, 91) kuvailee alaistaitojen merkittäväksi eduksi sen että kehittyminen niissä lisää merkittävästi työntekijän tietoisuutta omasta roolistaan työyhteisössä. Roolitietoisuus auttaa työntekijää ymmärtämään täten myös johtajien roolia kokonaisuuden hallitsijoina. Tökkärin ja Perttulan (2010, 120–125) mukaan itsensä kehittäminen voi tarkoittaa useampia asioita. Itsensä kehittämisen sisältö voi olla niin itsensä johtamista kuin itsensä tuntemisen lisääntymistä. Itsensä kehittämiseen voi liittyä sekä konkreettisten taitojen ja osaamisten kehittämistä että henkisen kasvun tapahtumista. Itsensä kehittäminen voi myös lähteä liikkeelle monesta lähtökohdasta, esimerkiksi jostain tapahtumasta elämässä tai tietoisesta valinnasta pyrkiä voimakkaasti kehittämään työelämässä.

## **4 KOHDEORGANISAATIOKUVAUS JA JOHTOSUHTEET**

### **4.1 Ensiohoitopalvelu ja sen johtaminen**

Terveystieteiden laaki (40.§) määrittää ensiohoitopalvelulle kuuluvia tehtäviä seuraavasti. Äkillisesti sairastuneen tai loukkaantuneen potilaan terveydenhuollon

hoitolaitoksen ulkopuolinen hoito siirtoineen sekä hoidon tarpeen arvioineen kuuluu ensihoitopalvelun tehtävään. Ensihoitopalvelun tehtäviin kuuluu lisäksi ensihoitovalmiuden ylläpito, suuronnettomuus- ja valmiussuunnitelmien teko, virka-avun antaminen muille viranomaisille, ensihoitotapahtumaan osallistuneiden ohjaaminen psykososiaalisen tuen piiriin sekä tarvittaessa sairaanhoitopiiriin palvelutasopäätöksellä ensivastetoiminta.

Ensihoitopalvelun järjestämisvastuu on määritetty sairaanhoitopiirien kuntayhtymille siten, että palvelut muodostavat muiden kotona annettavien päivystyspalveluiden kanssa toiminnallisen kokonaisuuden. Sairaanhoitopiiriin kuntayhtymä voi järjestää ensihoitopalvelut omana toimintanaan tai vaihtoehtoisesti järjestämällä ne yhteistoiminnassa pelastustoimen, yksityisen palveluntuottajan tai toisen kuntayhtymän kanssa. Sairaanhoitopiiriin kuntayhtymän tulee tehdä ensihoidon palvelutasopäätös, joka määrittää tarkemmin esimerkiksi ensihoitopalvelun järjestämistavan ja koulutusvaatimukset henkilöstölle sekä muita ensihoidon järjestämiseen liittyviä tärkeitä seikkoja. Ensihoidon palvelutasopäätöksessä on otettava huomioon ensihoidon ruuhka- ja poikkeustilan- teet sekä huolehdittava järjestämisen tehokkuudesta ja tarkoituksenmukai- suudesta (Terveystieteiden tutkimuskeskus 30.12.2010/1326 39. §.)

Sosiaali- ja terveysministeriön asetuksessa ensihoitopalveluista (585/2017 2.§) on säädetty ensihoitopalvelun tehtävistä ja johtamisjärjestelmästä. Ase- tuksen mukaisesti sairaanhoitopiiriin kuntayhtymän on ensihoitopalvelun järjes- tämisessä vastattava esimerkiksi ensihoitopalvelun päivittäisestä valmiudesta, operatiivisesta johtamisesta, hoidon tarpeen arvioinnin ohjeistuksesta sekä hälytysohjeista hätäkeskuslaitoksen toimintaa varten. Asetuksessa määrätään myös toimintamallien sopimisesta muiden viranomaisten kanssa ensihoitoon liittyvissä asioissa, kuten poliisin taktisen ensihoidon toiminnassa ja meripelas- tustoiminnassa. Sairaanhoitopiiriin kuntayhtymän on myös asetuksen mukai- sesti vastattava ensihoitopalvelun alaisien asioiden tiedottamisesta ja väestön ohjaamisesta. Johtamisjärjestelmän suhteen asetus ensihoitopalvelusta mää- rittää sairaanhoitopiiriin kuntayhtymälle veloitteen ensihoitopalvelun vastuu- lääkäriin ja ensihoidon kenttäjohtajan olemassaolosta, lisäksi erityisvastuualu- een ensihoitokeskuksen on järjestettävä ensihoitolääkäriin päivystys vähimmil- lään yhteen toimipisteeseen.

Sairaanhoitopiirin kuntayhtymä velvoitetaan tekemään alueellansa ensihoidon palvelutasopäätös ja sen toteutumista tulee seurata vähintään neljännesvuosittain. Palvelutasopäätöksen on perustuttava alueen riskianalyysiin ja siinä on määritettävä alueen toimintatavat ensihoitopalvelun suhteen. Ensihoidon palvelutasopäätös määrittää ensihoidon järjestämistavan lisäksi henkilöstön koulutusvaatimukset ja väestön tavoittamisajat. Palvelutasopäätöksessä on otettava huomioon ensihoidon ruuhkatilanteet ja ensihoitopalvelu on tuotettava tarkoituksenmukaisesti sekä tehokkaasti. Ensihoidon palvelutasopäätöksen tavoitteena on tuottaa samanlaisten alueiden asukkaille samantasoista palvelua, tuottaa resurssit huomioon ottaen kustannustehokasta palvelua sekä tavoittaa alueen ensihoitoa tarvitsevat asukkaat tavoiteaikojen puitteissa. (Ilkka ym. 2017, 8-10.)

#### **4.2 Itä-Savon sairaanhoitopiiri ja Etelä-Savon sairaanhoitopiiri**

Itä-Savon sairaanhoitopiirin kuntayhtymän alueella tapahtuva ensihoidotoiminta määritellään Itä-Savon sairaanhoitopiirin ensihoidon palvelutasopäätöksessä (2018). Ensihoidon palvelutasopäätöksen mukaisesti palvelut tuotetaan Itä-Savon sairaanhoitopiirin alueella yhteistoiminnassa Etelä-Savon pelastuslaitoksen kanssa. Ensihoidon kenttäjohtotoiminta tuotetaan sairaanhoitopiirin omana toimintana ja muu ensihoito pelastuslaitoksen palvelutuotantona. Pelastuslaitos tuottaa perus- ja hoitotason ensihoidon sekä ensivastetoiminnan. Itä-Savon sairaanhoitopiirin kuntayhtymän alueella on noin 43000 asukasta vakituisesti. Itä-Savon sairaanhoitopiirillä on kuusi ensihoidon kenttäjohtajaa virkasuhteessa kuntayhtymään ja he johtavat ensihoidon operatiivista toimintaa ympärivuorokautisesti.

Itä-Savon sairaanhoitopiirin alueella ensihoito on järjestetty pelastuslaitoksen toimesta, ja pelastuslaitoksella on 50 vakituisessa työsuhteessa olevaa ensihoitajaa, jotka toimivat viidessä toimipisteessä sairaanhoitopiirin alueella (Kalin 2018). Ensihoidon yksiköitä on seitsemän, jotka jakaantuvat neljään ympärivuorokautiseen yksikköön, kahteen päivällä 12 tunnin valmiudessa olevaan yksikköön sekä kuljettavaan kenttäjohtoyksikköön. Kuljettava kenttäjohtoyksikkö on ensihoidon kenttäjohtajan ja ensihoitajan miehittämä ambulanssi, joka pääsääntöisesti toimii johto- ja tukiyksikkönä muille ensihoidon yksiköille, mutta tarvittaessa kykenee kuljettamaan potilaita. Päivittäisen toiminnan yksikköjen lisäksi on käytössä kaksi ensihoidon reserviyksikköä, jotka voidaan

miehittää tarpeen mukaan. Alue on laaja ja vesistön rikkoma, jolloin operatiivisen johtamistoiminnan merkitys voi kasvaa.

Etelä-Savon sairaanhoitopiirin alueella tapahtuvaa ensihoitotoimintaa määritellään ensihoidon palvelutasopäätöksessä. Etelä-Savon sairaanhoitopiirin kuntayhtymä järjestää ensihoidon pääasiallisesti omana toimintanaan, pois lukien kaksi ensihoidon tukiyksikköä ja ensivastetoiminta, jotka toteutetaan yhteistoimintasopimuksen mukaisesti Etelä-Savon pelastuslaitoksen toimintana. Hallinnollisesti ensihoitopalvelut kuuluvat päivystysprosessiin. Vastuu ensihoitohenkilöstön hallinnollisesta henkilöstöjohtamisesta on ensihoitopäälliköllä ja Etelä-Savon sairaanhoitopiirin ylihoitajalla. Etelä-Savon sairaanhoitopiirin ensihoidosta vastaava lääkäri ohjeistaa ensihoitopalvelun toiminnan. Ensihoidon kenttäjohtajat vastaavat Etelä-Savon sairaanhoitopiirin ensihoidon operatiivisen päivittäistoiminnan johtamisesta virkavastuullaan. Operatiivisesta johtamistoiminnasta on erillinen sisäinen ohjeistus tehty. Etelä-Savon sairaanhoitopiirin alueen asukasluku on n. 104800 vakinaista asukasta. (Etelä-Savon sairaanhoitopiirin ensihoidon palvelutasopäätös, 2014.)

Etelä-Savon sairaanhoitopiirin alueella työskentelee 94 ensihoitajaa vakituissa toimissa ja kuusi ensihoidon kenttäjohtajaa virkasuhteissa. Lisäksi on seitsemän vakituista varahenkilöä työsopimussuhteessa. Ensihoidon yksiköitä on Etelä-Savon sairaanhoitopiirin alueella 15 yksikköä, jotka jakaantuvat 10 ympärivuorokautisesti toimivaan yksikköön ja viiteen päivällä 12 tunnin valmiudessa olevaan yksikköön sekä lisäksi alueella toimii kenttäjohtoyksikkö. Ensihoidon reserviyksiköitä on käytössä vuorokauden ajasta riippuen kahdesta jopa seitsemään yksikköä. Ensihoidon kenttäjohtaja voi miehittää tarvittaessa nämä yksiköt ensihoidon ruuhka- ja erikoistilanteissa. (Pylkkänen 2018.)

## **5 TUTKIMUKSEN TARKOITUS, TAVOITE JA TUTKIMUSKYSYMYKSET**

Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää mitä esimies- ja alaistaitoja ensihoitajat pitävät tärkeinä, kuinka hyvin ne toteutuvat kohdeorganisaatioissa, sekä miten niitä voisi kehittää ensihoitajien mielestä. Tavoitteena on hankkia tietoa ensihoitajien esimies- ja alaistaitonäkemyksistä sekä näiden taitojen toteutumisesta ja kehittämideoista organisaatioiden sisällä. Tavoitteena on myös osoittaa kohdeorganisaatioiden kehittämiskohteita esimies- ja alaistaidoissa.



Tutkimuksella haetaan vastausta seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

1. Mitkä ovat tärkeimpiä esimiestaitoja ensihoitajien kokemana?
2. Miten tärkeimmät esimiestaidot toteutuvat kohdeorganisaatioissa ensihoitajien mielestä?
3. Miten kohdeorganisaation esimiestaitoja voisi kehittää ensihoitajien mielestä?
4. Mitkä ovat tärkeimpiä alaistaitoja ensihoitajien kokemana?
5. Miten tärkeimmät alaistaidot toteutuvat kohdeorganisaatioissa ensihoitajien mielestä?
6. Miten kohdeorganisaation alaistaitoja voisi kehittää ensihoitajien mielestä?

## **6 AINEISTO JA MENETELMÄT**

### **6.1 Aineisto**

Tämän tutkimuksen aineisto kerättiin kyselytutkimuksella Itä-Savon sairaanhoitopiiriin ja Etelä-Savon sairaanhoitopiiriin ensihoitajilta. Kysely (liite 1) valittiin tutkimuksen aineistonkeruumenetelmäksi johtuen tutkijan virkatyön sijainnista toisessa kohdeorganisaatioista. Tällöin voitiin varmistua vastaajien anonymiteetistä ja annettiin vastaajille suurempi mahdollisuus totuudenmukaiseen vastaamiseen. Vehkalahden (2008, 11–13) mukaan kyselylomakkeella voidaan kerätä hyvin monenlaista tietoa erilaisista ilmiöistä, asenteista sekä arvoista. Kyselylomakkeella kerättyjä tietoja on myös mahdollista analysoida sekä määrällisellä että laadullisella tavalla riippuen kyselylomakkeen sisällön muotoilutavasta. Kyselytutkimusten katsotaan olevan enimmäkseen määrällistä tutkimusta, mutta tietoja voidaan sanallisten vastausten osalta syventää laadullisin keinoin. Näin myös tässä tutkimuksessa on toimittu.

Kyselytutkimuksella katsotaan olevan useita hyötyjä menetelmänä. Kyselyllä voidaan tavoittaa suuri vastaajajoukko nopeasti esimerkiksi sähköpostin kautta. Kysely on menetelmänä tehokas sen säästäessä tutkijan aikaa, vaikka verrattuna haastattelujen tekemiseen menevän ajan suhteen. Kyselyjen vastauksia voidaan myös analysoida osiltaan melko nopeasti tietokoneohjelmien avustamana. Kyselylomakkeen huolellinen suunnittelu on merkittävässä asemassa kyselytutkimuksen onnistumisessa. Kyselytutkimukseen liittyy myös mahdollisia heikkouksia. Vastaajalukumäärän kato voi nousta korkeaksi. Ei voida varmistua siitä, ovatko vastaajat suhtautuneet kyselyyn vakavasti. On myös epäselvää, kuinka perillä vastaajat todellisuudessa ovat kyselyn aihealueesta. (Hirsjärvi ym. 2007, 190.)

Hirsjärvi ym. (2007, 193–196) mukaan kyselyissä yleisesti käytetään kolmella tavalla muotoiltuja kysymysmalleja, jotka ovat: avoimet kysymykset, monivalintakysymykset ja asteikkoihin perustuvat kysymykset. Avoimissa kysymyksissä vastaajan on mahdollista kertoa omin sanoin mitä hän asiasta ajattelee. Monivalintakysymyksien kohdalla vastaaja on sidottu vastaamaan hänestä parhaiten omaa ajatustaan kuvaavaan vaihtoehtoon. Tässä tutkimuksessa käytetyssä kyselylomakkeessa käytettiin kaikkia kolmea edellä mainittua kysymystyyppiä, koska näin saatiin kattavin määrä tietoa tutkittavana olevasta ilmiöstä.

Tämän tutkimuksen kyselylomakkeen kysymykset muotoutuivat tutkimuksen teoriaosasta nousseiden teemojen perusteella ja se nostaa kyselyn luotettavuutta. Kyselyn kuusi ensimmäistä kysymystä käsittelivät vastaajan taustatietoja kuten ikää, koulutusta, työkokemusta, asemapaikkaa, sukupuolta ja edustamaansa organisaatiota. Seuraavaksi kyselyssä oli kaksi 24 kysymyksen patteristoa esimiestaidoista ja niiden toteutumisesta organisaatiossa sekä yksi avoin kysymys esimiestaitojen kehittämistä. Sen jälkeen kyselyssä oli kaksi 21 kysymyksen patteristoa alaistaidoista ja niiden toteutumisesta sekä yksi avoin kysymys alaistaitojen kehittämistä. Kokonaisuutena siis varsinaisia kysymyksiä kyselylomakkeessa oli yhteensä 92 kappaletta, joista 90 olivat likert-asteikolla 0–4 arvioitavia (1 = ei toteudu lainkaan, 2 = toteutuu melko vähän, 3 = toteutuu melko hyvin, 4 = toteutuu erittäin hyvin ja 0 = ei mielipidetä) ja kaksi olivat avointa kysymystä.

Kyselyä esitettiin kokeneilla ensihoitajilla (N=9), jotka työskentelivät eri alueilla kuin tutkimuksen kohdeorganisaatiot. Kyselyä muokattiin esitestauksesta saadun palautteen perusteella. Esitestauksesta saadun palautteen perusteella likert-asteikkoa muokattiin poistamalla ”3 = en osaa sanoa” -vaihtoehto ja lisäämällä ”0 = ei mielipidetä” -vaihtoehto. Tällä muutoksella pyrittiin saamaan tarkempi vastausprofiili siten, että ”0 = ei mielipidetä” -vaihtoehto on sivussa muista, jolloin se ei ole houkuttelevin vaihtoehto. Tällä muutoksella ”ei mielipidetä” -vaihtoehto ei myöskään vaikuta keskiarvolaskentaan. Esitestauksen perusteella kyselyyn vastaamiseen päätettiin kuluvan 10–15 minuuttia.

Tutkimuksen toteuttamiseksi laadittiin tutkimussuunnitelma, jossa kuvailtiin tutkimuksen tarkoitus, tavoitteet, aikataulu, eettiset näkökulmat sekä teoreettista lähtökohtaa. Ennen varsinaista tutkimuslupahakemusta tutkija oli yhtey-

dessä organisaatioiden avainhenkilöstöön sähköpostitse yhteisen työnäkymän varmistamiseksi. Tutkimussuunnitelma lähetettiin organisaatioiden tutkimuslupien myöntämisestä vastaaville henkilöille kyselylomakkeen ja saatekirjeen (liite 2) kera tutkimuslupahakemuksen liitteenä.

Tutkimusluvan saamisen jälkeen tämän tutkimuksen aineisto koottiin sähköisellä Webropol-lomakkeella. Kyselylomake lähetettiin selaimen linkkinä sähköpostitse vastaajina toimiville kohdeorganisaation ensihoitajille heidän esimiestensä välityksellä. Vastaajia oli yhteensä kahdessa kohdeorganisaatiossa 151 ensihoitajaa (N=151). Vastaajille lähetetyn kyselyn saatekirjeessä kuvataan tutkimuksen tarkoitus ja tavoite sekä motivoitiin vastaajia kyselyn huolelliseen täyttämiseen. Kyselyyn vastaamiseen oli aikaa kaksi kalenteriviikkoa. Kyselyn ollessa avoinna lähetettiin kohdeorganisaatioiden sähköpostin avulla muistutusviestit vastaajien aktivoimiseksi.

Kyselyyn vastasi määrääjässä 83 ensihoitajaa, eli vastausprosentiksi saatiin 54,9 %. Vastaajia oli mahdoton yksilöidä tulleiden vastausten perusteella, koska kysely lähetettiin sähköpostilla linkkinä Webropol-selaimen. Lisäksi kyselylomakkeen kysymykset taustatiedoista oli suunniteltu siten, ettei vastaajia ole vastausten perusteella mahdollista tunnistaa. Kyselyn vastaukset tulivat näkyviin ainoastaan tutkijalle Webropol-kyselyjärjestelmän kautta. Kyselyn vastauksia käsitteli ainoastaan tutkija. Tutkimuksen valmistuttua kyselyn vastaukset poistettiin Webropol-järjestelmästä tutkijan toimesta ja kyselyyn käytetty linkki sekä tili poistettiin.

## **6.2 Menetelmät**

Tässä tutkimuksessa käytettiin sekä määrällistä (kvantitatiivista) että laadullista (kvalitatiivista) tutkimusmenetelmää, jotta saatiin mahdollisimman kattava näkemys tutkittavasta aiheesta. Tämän tutkimuksen aineisto koostui pääosin tilastollisesti analysoitavasta materiaalista (90 väittämää) ja lisäksi tutkimuksessa oli kaksi avointa kysymystä, joiden vastaukset analysoitiin induktiivisen sisällönanalyysin menetelmin.

Tämän tutkimuksen suurin osa aineistosta käsiteltiin kvantitatiivisin eli määrällisin menetelmin poikittaistutkimuksena, koska suurin osa kysymyslomakkeen kysymyksistä oli likert-asteikollisessa muodossa kyselylomakkeella. Hirsjärven ym. mukaan (2007, 216–220) kvantitatiivisessa tutkimuksessa tarkastellaan

aineistosta saatujen muuttujien eli variaabelien välisiä suhteita ja niiden merkityksellisyyttä tutkittavassa aiheessa. Tilastollinen analyysi aloitetaan, kun aineisto on saatu kerätyksi vastaajajoukolta, kuitenkin mahdollisimman pian keruuvaiheen jälkeen. Analysoinnin edetessä tutkija näkee millaisia vastauksia hän saa tutkimuskysymyksiinsä.

Tässä tutkimuksessa saatu aineisto oli tilastollisesti helposti käsiteltävissä, koska kyselyyn valittu ohjelma Webropol antoi valmiita raportteja valitussa käsittelymuodossa. Tässä tutkimuksessa esitettävät tilastolliset taulukoinnit ovat Excel-tilukko-ohjelmaan siirrettyjä valmiita Webropol-aineistoja. Tuloksien esityksessä on käytetty Webropol-ohjelman valmiiksi antamia prosentiosuuksia ja keskiarvoja.

Tutkimuksessa oli kaksi avointa kysymystä, joista saadut tulokset analysoitiin induktiivisella sisällönanalyysimenetelmällä. Tuomen ja Sarajärven (2018,122–127) mukaan sisällönanalyysistä löytyy kolme päävaihetta. Ensimmäisessä vaiheessa alkuperäisaineistoa pelkistetään karsimalla tutkimukselle epäolennaisia aiheita pois. Redusoinniksin kutsutussa vaiheessa poimitaan aineistosta tutkimustehtäviin liittyviä ilmauksia. Löydetyt pelkistetyt ilmaukset otetaan erikseen koko datasta, jotta voidaan suorittaa sisällönanalyysin toinen vaihe eli ryhmittely. Ryhmittelyssä etsitään ilmauksien samankaltaisuuksia ja niiden mukaisesti muodostetaan ilmauksille ryhmiä, joista hiljalleen saadaan muodostettua alaluokat. Ryhmittelyä kutsutaan myös klusteroinniksi. Elon ja Kynkään (2007, 110–111) mukaan klusteroinnin jälkeen siirytään abstrahointivaiheeseen, jossa saman teeman mukaisesti jatketaan kategorioiden suurentamista, kunnes päästään käsitteeseen, joka on tutkimuskysymyksenkin muodossa tutkijalla olemassa.

Tässä tutkimuksessa Webropol-ohjelma antoi avoimien kysymysten vastaukset valmiiksi koottuna raporttina, jonka jälkeen oli mahdollista aloittaa induktiivinen sisällönanalyysiprosessi. Esimerkki pelkistettyjen ilmauksien ryhmittelystä alaluokiksi on esitetty taulukossa 3.

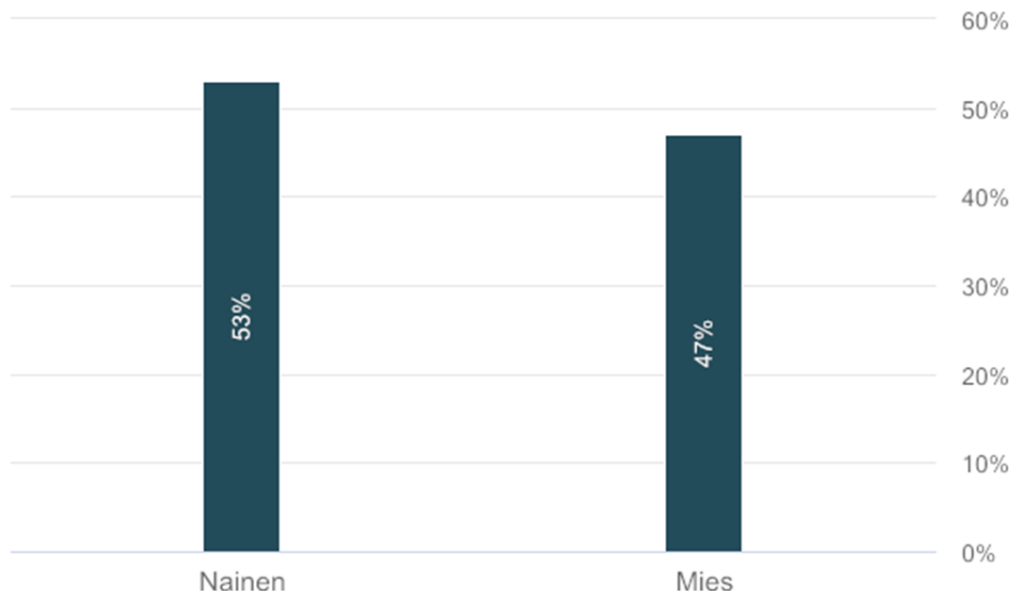
Taulukko 3. Esimerkki pelkistettyjen ilmauksien luokittelusta

PELKISTETTY ILMAUS	ALALUOKKA
Johtamisen koulutusta	Johtamiskoulutus
Johtamisen harjoittelua	
Henkilöstölle johtamiskoulutusta	
Aktiivinen kouluttautuminen	

## 7 TULOKSET

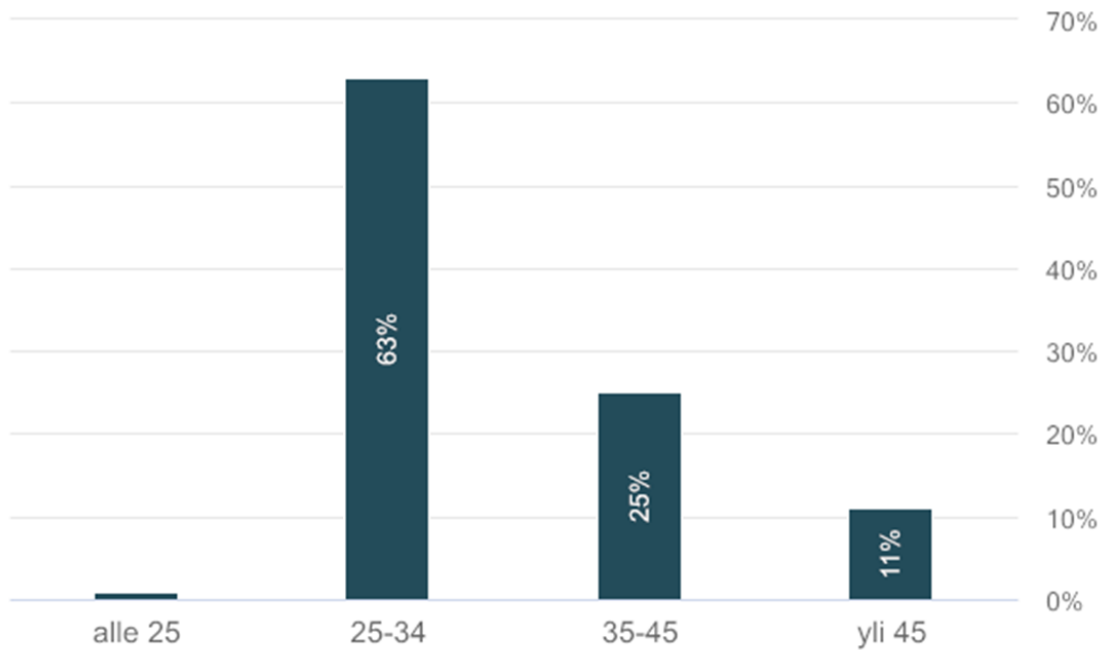
### 7.1 Vastaajien taustatiedot

Kyselyyn vastasi yhteensä 83 ensihoitajaa. Vastaajien sukupuolta kysyttiin monivalintakysymyksellä, jossa oli kaksi vaihtoehtoa. Vastaajista naisia oli 53 % ja miehiä 47 %. (kuva 1.)



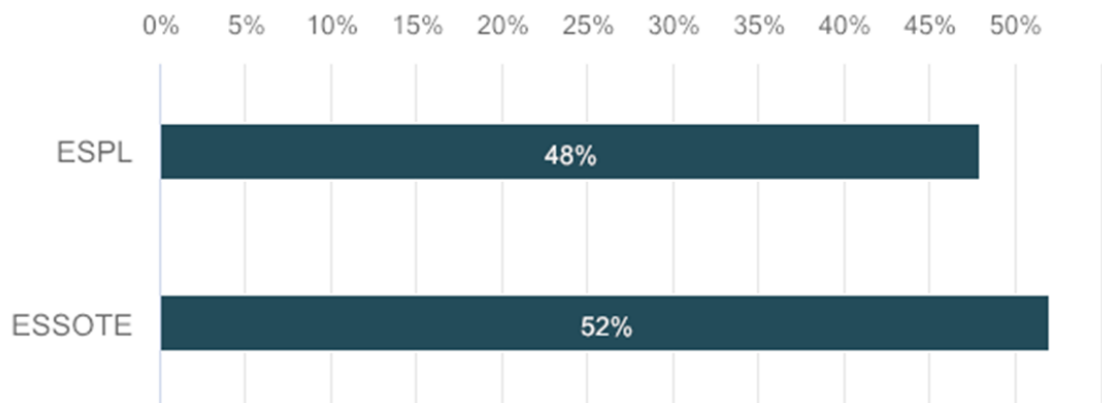
Kuva 1. Vastaajien sukupuoli (N=83)

Vastaajien ikää kysyttiin monivalintakysymyksellä, joka sisälsi neljä vastausvaihtoehtoa. Eniten vastaajia oli 25–34-vuotiaiden (63 %) ja vähiten alle 25-vuotiaiden ryhmässä (1 %). (kuva 2.)



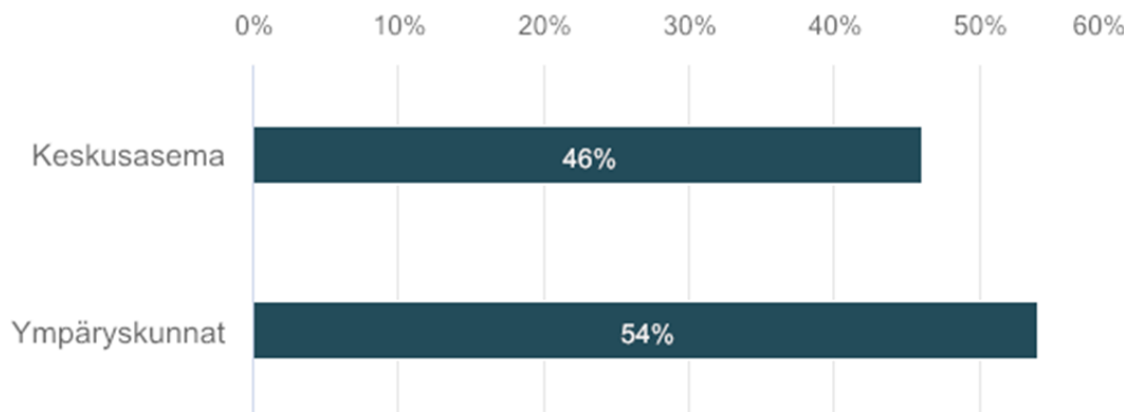
Kuva 2. Vastaajien ikäjakauma (N=83)

Vastaajien organisaatiota kysyttiin monivalintakysymyksellä, jossa vastaajista 52 % edusti Etelä-Savon sairaanhoitopiiriä ja 48 % Etelä-Savon pelastuslaitosta.



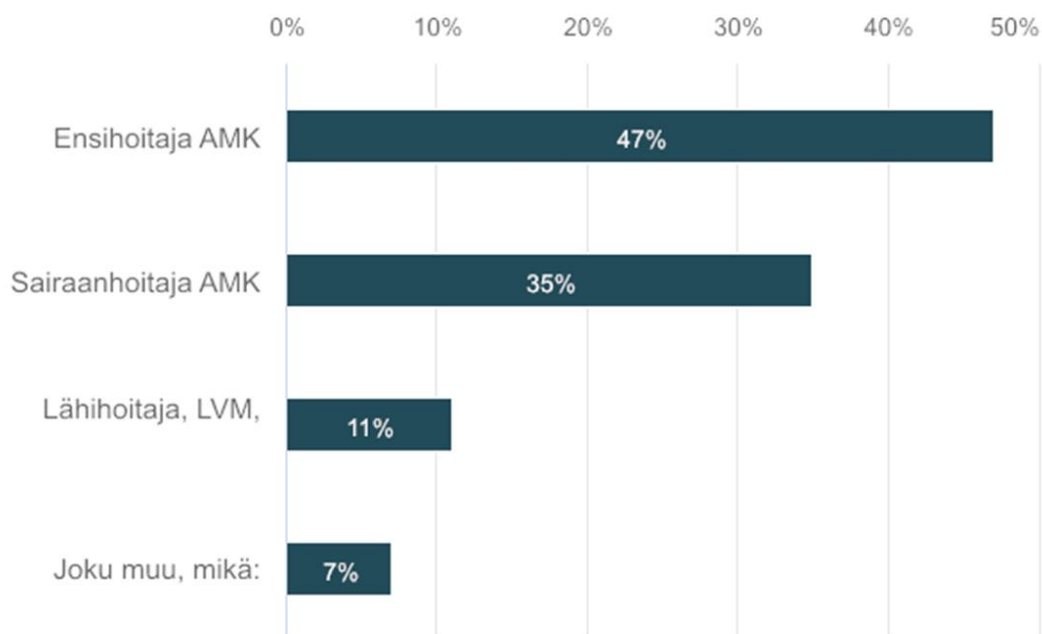
Kuva 3. Vastaajien organisaatiotausta (N=83)

Vastaajien asemapaikan sijaintia kysyttiin monivalintakysymyksellä. Vastaajista 54 % työskenteli pääsääntöisesti ympärökunnissa.



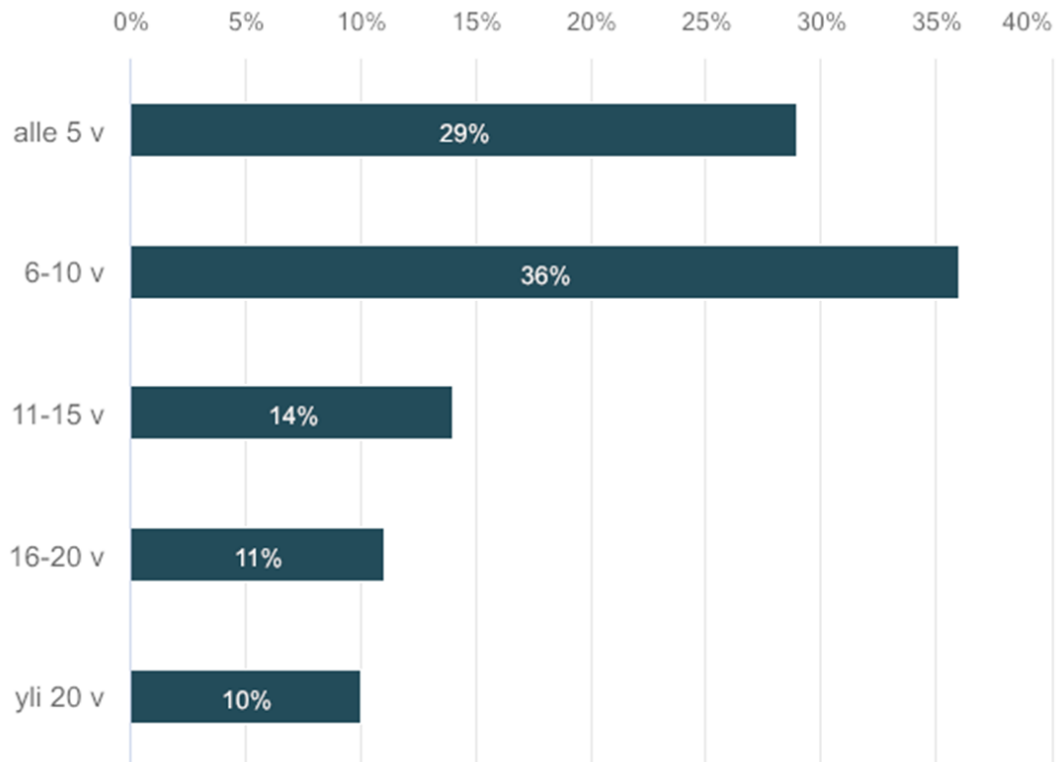
Kuva 4. Vastaajien asemapaikkajakauma (N=83)

Vastaajien koulutustaustaa kysyttiin monivalintakysymyksellä, jossa oli neljä vastausvaihtoehtoa. Vastaajista suurin osa oli koulutukseltaan ensihoitaja AMK (47 %). Vastaajista 7 % oli sijoittanut itsensä koulutuksen suhteen ”muu, mikä” -kategoriaan. Pääsääntöisesti nämä vastaajat olivat koulutukseltaan sairaanhoitajia (AMK), ja lisäksi heillä oli 30 op ensihoidon hoitotason lisäkoulutus.



Kuva 5. Vastaajien koulutustausta (N=83)

Vastaajien työkokemustaustaa kysyttiin monivalintakysymyksellä, jossa oli viisi vastausvaihtoehtoa. Suurimmalla ryhmällä (36 %) oli työkokemusta 6–10 vuotta ja pienimmällä ryhmällä (10 %) yli 20 vuotta.



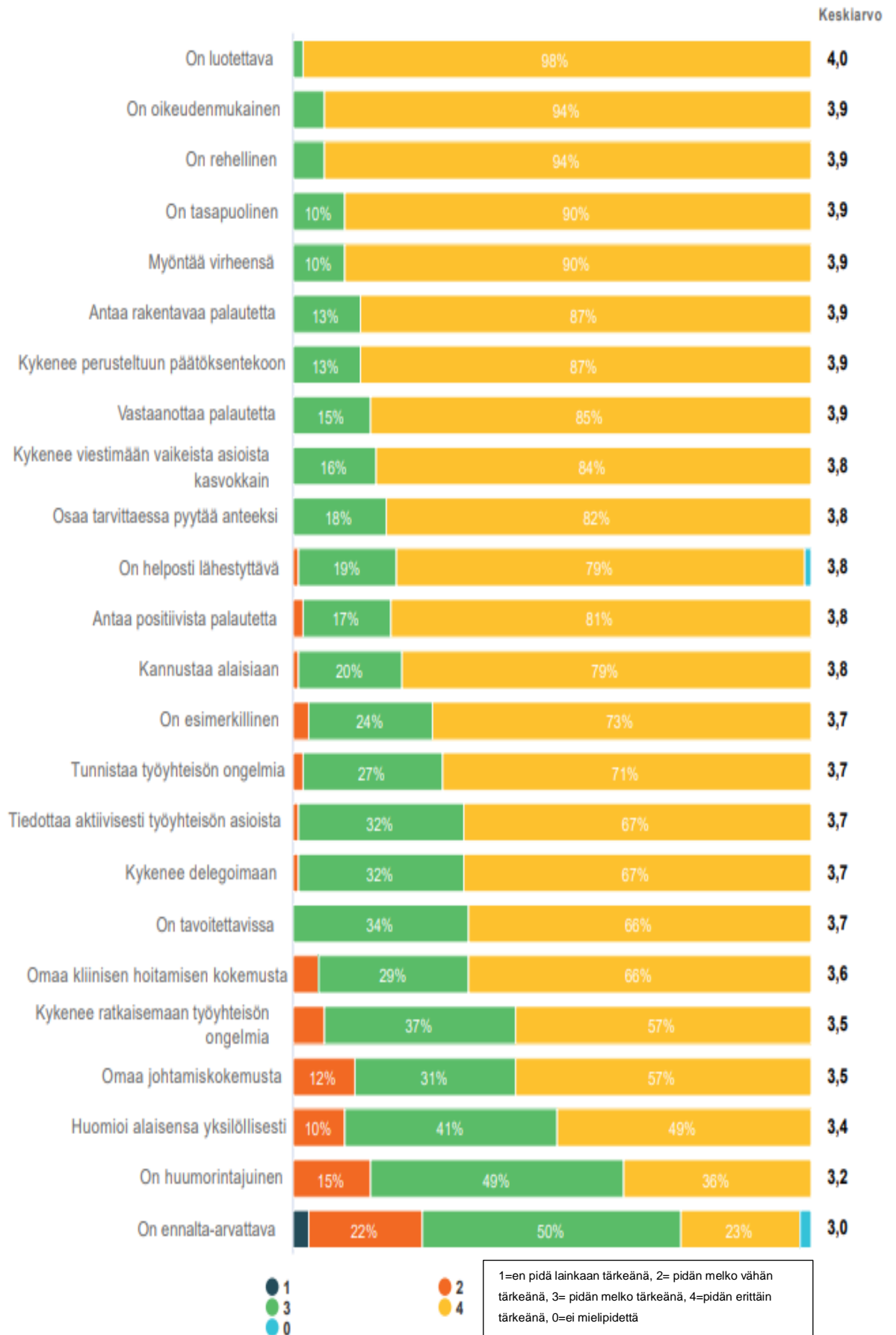
Kuva 6. Vastaajien työkokemusjakauma (N=83)

## 7.2 Tarvittavat esimiestaidot ensihoitajien kokemana

### 7.2.1 Tärkeimmät esimiestaidot

Ensimmäisenä tutkimuskysymyksenä oli selvittää, mitkä ovat tärkeimpiä esimiestaitoja ensihoitajien kokemana. Tätä tutkimuskysymystä selvitettiin yhdellä kysymyksellä, joka sisälsi 24 väittämää aihealueesta ja joihin vastattiin viisiportaisella Likert-asteikolla. Vastausten perusteella kaikkia väittämiä esimiestaidoista pidettiin tärkeinä. Vastausten perusteella 97,6 % (n=82) vastaajista piti esimiehen luotettavuutta erittäin tärkeänä esimiestaitona. Esimiehen ennalta arvattavuutta vastaavasti pidettiin vastausten mukaan kaikista taidoista vähiten tärkeänä esimiestaitona. Helposti lähestyttävyyden ja ennalta arvattavuuden osalta oli yksittäisiä "0= ei mielipidettä" -vastauksia.

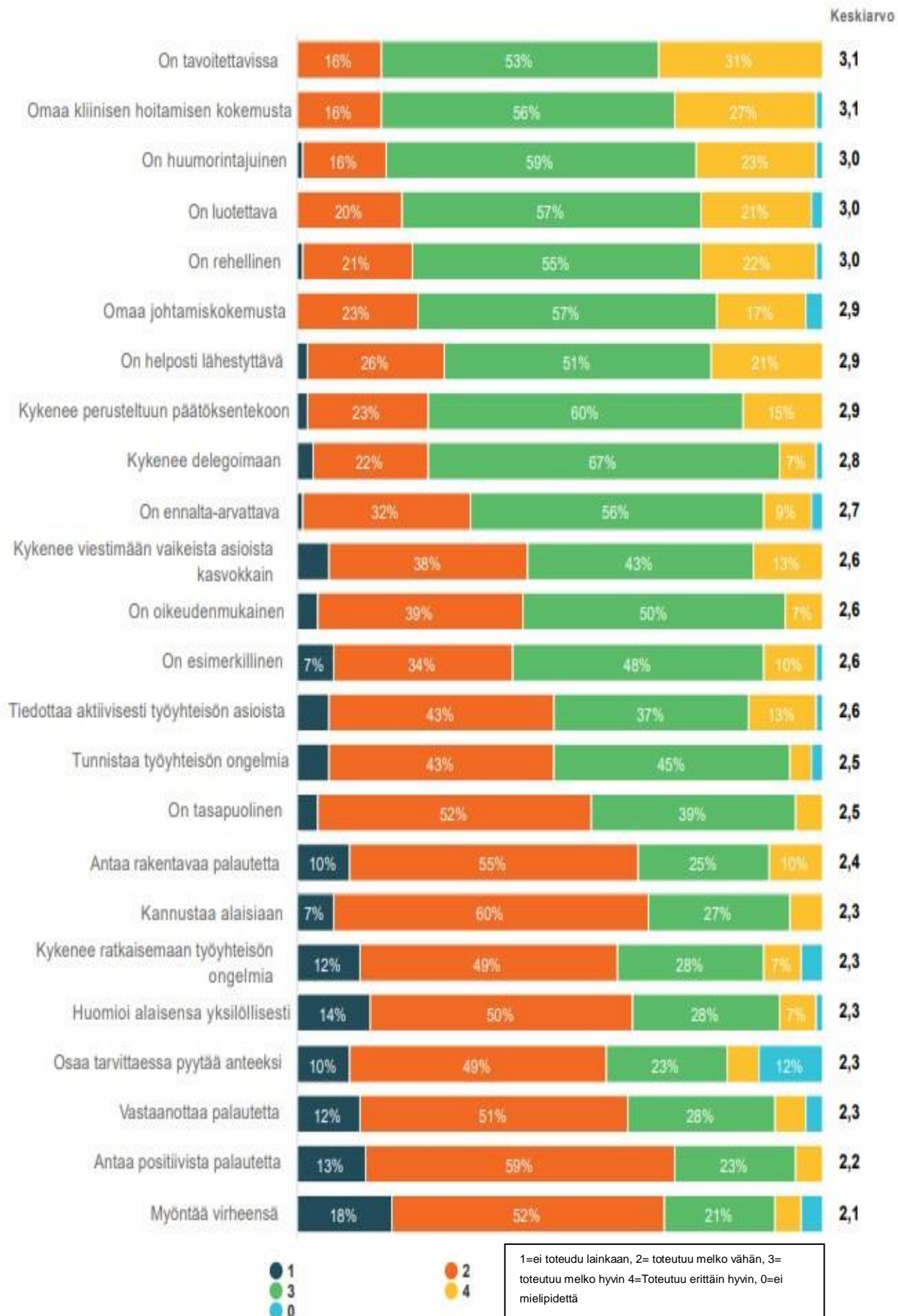




Kuva 7. Tärkeimmät esimiestaidot ensihoitajien kokemana (n=82)

### **7.2.2 Esimiestaitojen toteutuminen kohdeorganisaatioissa**

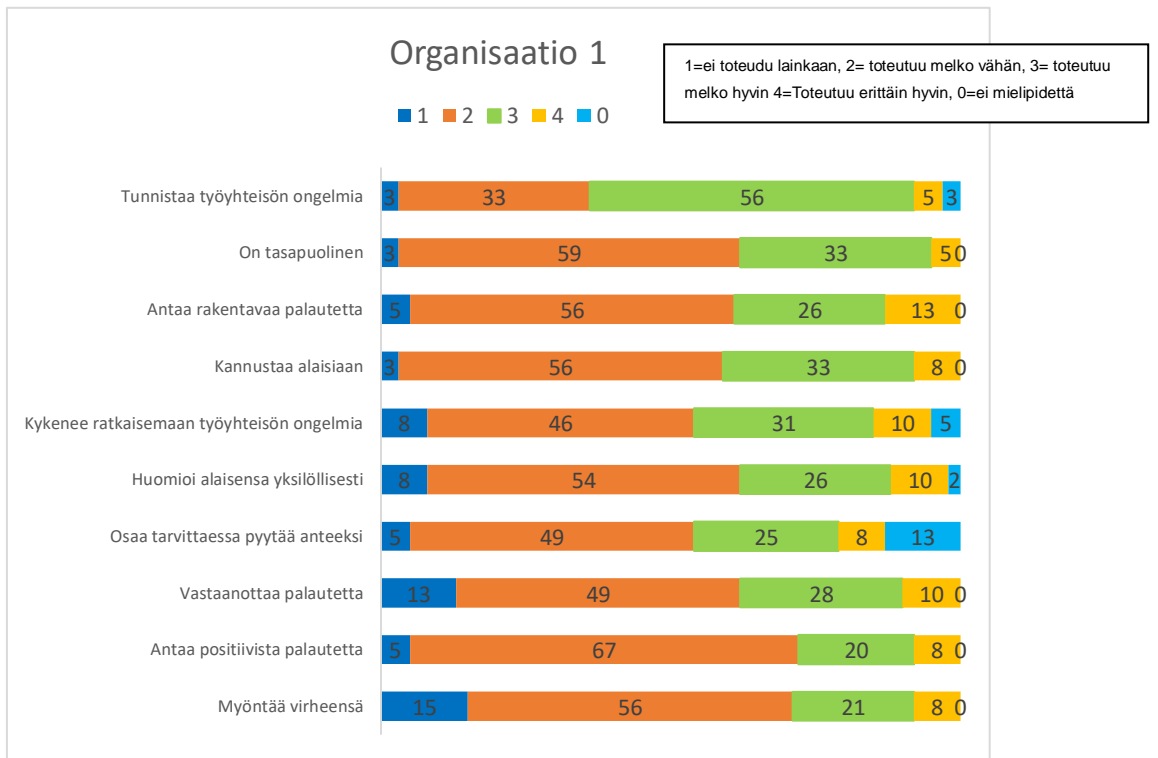
Toisena tutkimuskysymyksenä oli selvittää miten tärkeimmät esimiestaidot toteutuvat kohdeorganisaatioissa ensihoitajien mielestä? Tätä tutkimuskysymystä selvitettiin yhdellä kysymyksellä, joka sisälsi 24 väittämää aihealueesta ja joihin vastattiin viisi portaisella Likert-asteikolla. Vastausten perusteella 84 % (n=68) ensihoitajista kokivat esimiehen olevan tavoitettavissa hyvin tai erittäin hyvin. Vastaavasti 70,7 % (n=58) ensihoitajista kokivat, että esimiehet eivät myöntäneet lainkaan tai myönsivät vain vähän virheitänsä. Väittämistä 15:sta oli vastattu myös yksittäisiä kertoja "0=ei mielipidettä"- vaihtoehto.



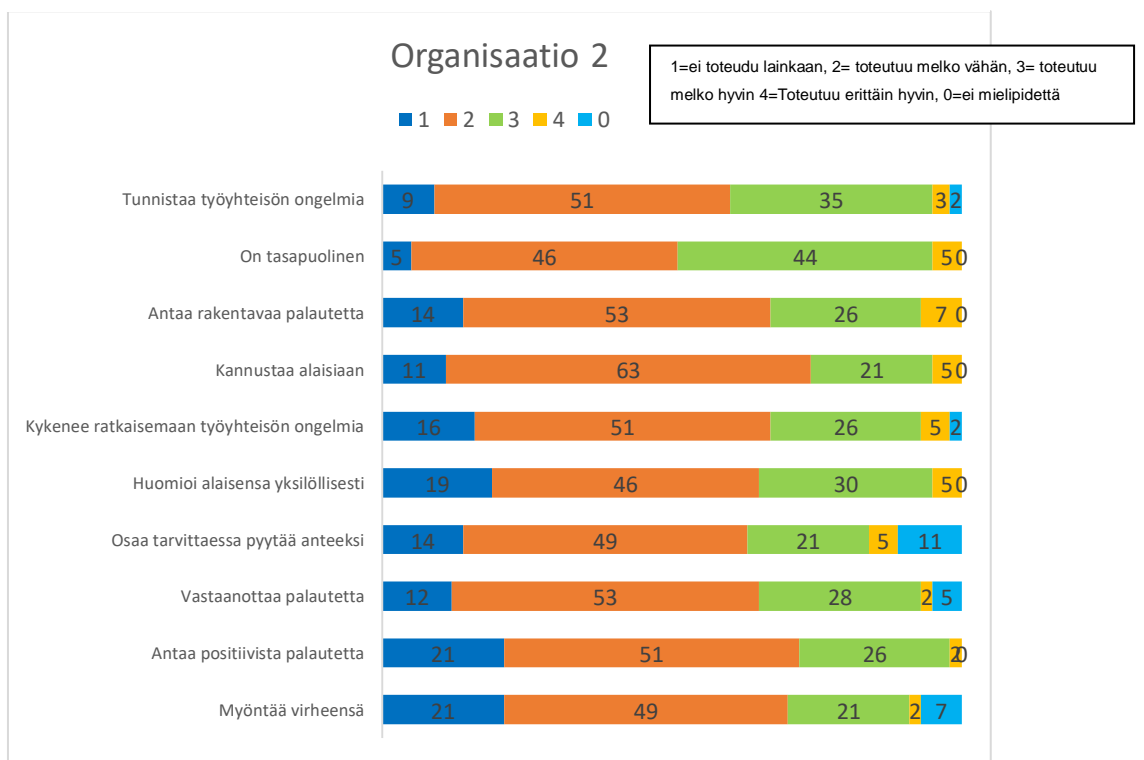
Kuva 8. Esimiestaitojen toteutuminen kohdeorganisaatioissa ensihoitajien kokemana (n=82)

Esimiestaitojen toteutumista koskevissa vastauksissa havaittiin organisaatioiden välillä hajontaa ja kymmenen väittämän kohdalla keskiarvo oli 2,5 tai alle, mikä kuvastaa näiden esimiestaitojen toteutumattomuutta. Tämän vuoksi keskiarvoltaan 2,5 tai alle sen jääneistä väittämistä tehtiin tarkastelua eroavatko vastaukset organisaatioiden välillä toisistaan (kuvat 9 ja 10). Vastausten perusteella 36 % ensimmäisen organisaation ensihoitajista kokivat esimiehensä tunnistavan työyhteisön ongelmia melko huonosti tai ei ollenkaan. Vastaavasti toisessa organisaatiossa 60 % ensihoitajista oli kokenut samoin. Ensimmäisen organisaation ensihoitajista 62 % kokivat esimiehensä olevan tasapuolinen melko vähän tai ei ollenkaan. Vastaavasti toisessa organisaatiossa vain 51 % oli kokenut samoin esimiestensä tasapuolisuuden. Vastausten perusteella väitteeseen esimies kannustaa alaisiaan olivat ensimmäisen organisaation ensihoitajista 59 % vastanneet melko vähän tai ei lainkaan. Toisessa organisaatiossa väitteeseen alaisten kannustamisesta oli vastaavalla tavalla vastannut 74 % ensihoitajista.

Ensimmäisen organisaation ensihoitajista 54 % kokivat esimiestensä kykenevän ratkaisemaan työyhteisön ongelmia melko huonosti tai ei ollenkaan. Toisessa organisaatiossa 67 % ensihoitajista oli kokenut vastaavanlaisesti. Vastausten perusteella ensimmäisen organisaation ensihoitajista 8 % kokivat, etteivät heidän esimiehensä huomioi alaisiaan yksilöllisesti lainkaan. Toisessa organisaatiossa vastaavasti 19 % ensihoitajista oli samaa mieltä. Ensimmäisen organisaation ensihoitajista 5 % koki, ettei heidän esimiehensä anna lainkaan positiivista palautetta, kun toisessa organisaatiossa 21 % ensihoitajista koki asian samalla tavalla. Lopuissa neljässä väittämässä kahden organisaation vastausten väliset erot olivat pienempiä kuin 10 %.



Kuva 9. Esimiestaitojen toteutuminen organisaatiossa 1

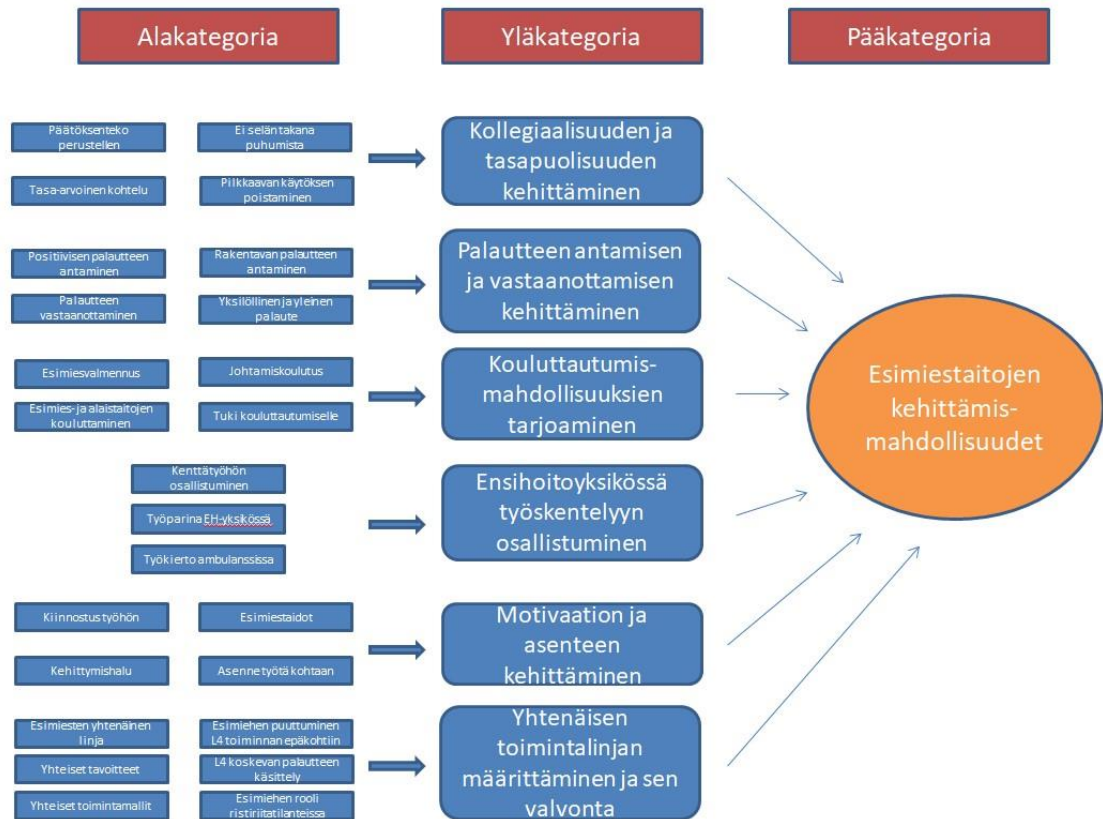


Kuva 10. Esimiestaitojen toteutuminen organisaatiossa 2

### 7.2.3 Esimiestaitojen kehittämismahdollisuudet

Kolmantena tutkimuskysymyksenä oli selvittää miten kohdeorganisaation esimiestaitoja voisi kehittää ensihoitajien mielestä. Tätä tutkimuskysymystä selvitettiin yhdellä avoimella kysymyksellä, johon saatiin 42 vastausta. Yläkategorioiksi muodostuivat kollegiaalisuuden ja tasapuolisuuden kehittäminen, palautteen antamisen ja vastaanottamisen kehittäminen, koulutusjärjestelmän kehittäminen, ensihoitoyksikössä työskentelyyn osallistuminen, motivaation ja asenteen kehittäminen sekä yhtenäisen toimintalinjan määrittäminen ja sen valvonta.

Tasapuolisuuteen, yhtenäiseen linjaan, palautteeseen ja kenttätyöhön liittyvät elementit nousivat vastausten mukaan kehittämistä vaativiksi aiheiksi. Vastaajat kokivat tasapuolisen kohtelun riippuvan paljolti työvuorossa olevasta esimiehestä, mutta vaativan yleisestikin parannusta esimiestaitona. Lisäksi ensihoitajat kokivat esimiesten haukkuvan ensihoitajia muiden kuullen. Palautteeseen liittyvissä vastauksissa ensihoitajat kokivat palautteen vastaanottamisen ja perille menemisen esimiesten kehityskohteena. Palautteen antamista voisi ensihoitajien mukaan lisätä. Vastaajat kokivat esimiesvalmennuksen ja johtamiskoulutuksen olevan tarpeen esimiesten esimiestaitojen kehittymiseksi. Vastaajien mukaan esimiesten olisi hyvä työskennellä säännöllisesti myös ensihoitoyksiköissä ensihoitajan työparina, jotta esimiehet kykenisivät asettumaan tarvittaessa työntekijän asemaan. Vastaajat kokivat, että kaikilla esimiehillä ei ole kiinnostusta esimiestyötä kohtaan sekä asenne työhön ei ole hyvä. Ensihoitajien mukaan esimiehillä ei ole käytännössä yhteistä linjaa vaan jokainen esimies toimii henkilökohtaisesti parhaaksi katsomallaan tavalla omassa työvuorossaan. Tämän tutkimuskysymyksen vastauksien kategorisointi on esitetty kuvassa 11.

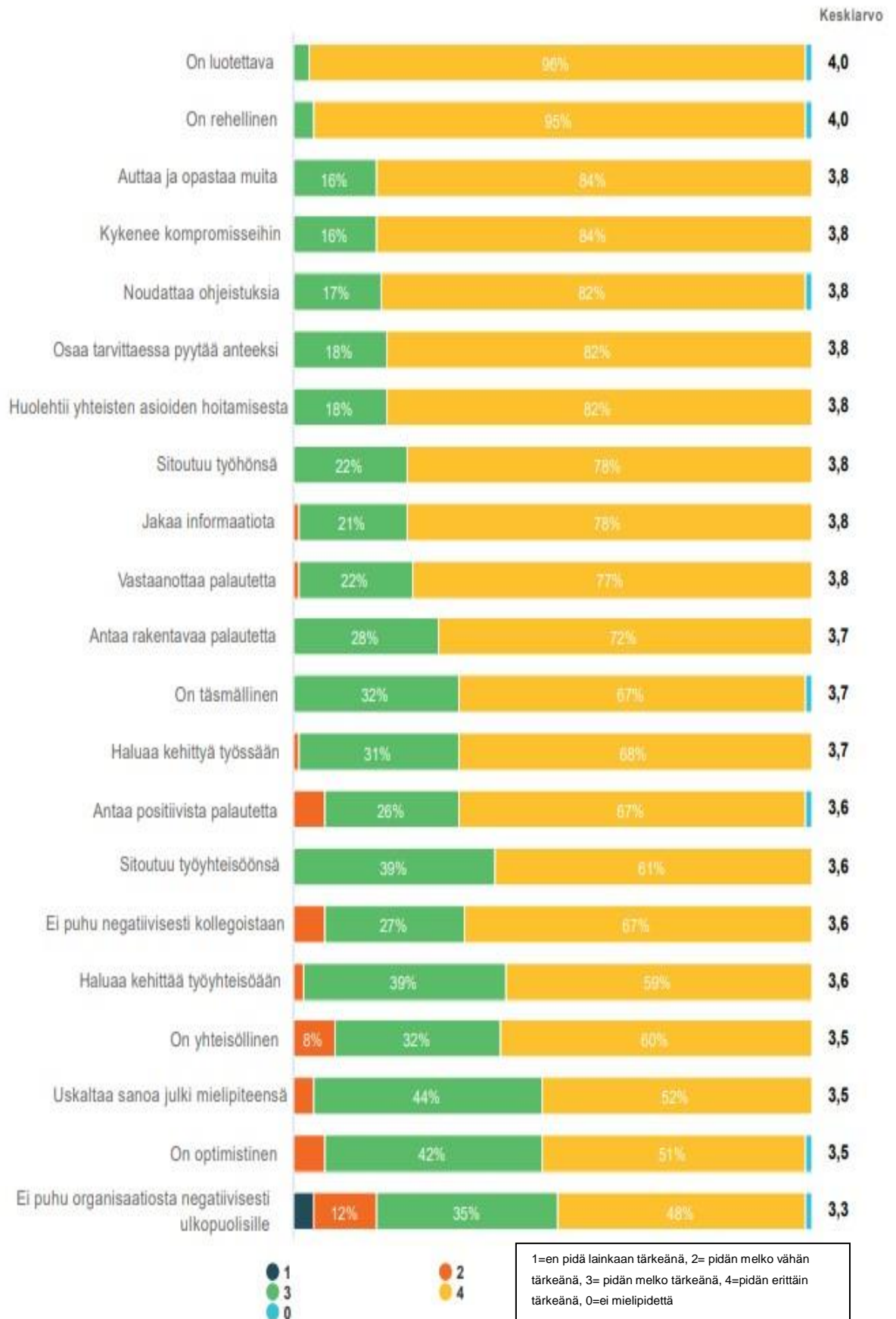


Kuva 11. Esimiestaitojen kehittämismahdollisuudet

## 7.3 Tarvittavat alaistaidot ensihoitajien kokemana

### 7.3.1 Tärkeimmät alaistaidot

Neljäntenä tutkimuskysymyksenä oli selvittää mitkä ovat tärkeimpiä alaistaitoja ensihoitajien kokemana. Tätä tutkimuskysymystä selvitettiin yhdellä kysymyksellä, joka sisälsi 21 väittämää aihealueesta ja joihin vastattiin viisi portaisella Likert-asteikolla. Kaikkia alaistaitoja koskevia väittämiä pidettiin vastausten perusteella tärkeinä. Vastausten perusteella 96,3 % (n=78) ensihoitajista koki kollegoiden luotettavuuden olevan erittäin tärkeä alaistaito. Keskiarvoltaan pienimmän lukeman (ka 3,3) väittämistä sai se, ettei kollega puhu negatiivisesti organisaatiostaan ulkopuolisille. Seitsemässä väittämässä oli vastattu yksittäisiä kertoja "0=ei mieltä pidettävä"-vaihtoehto.

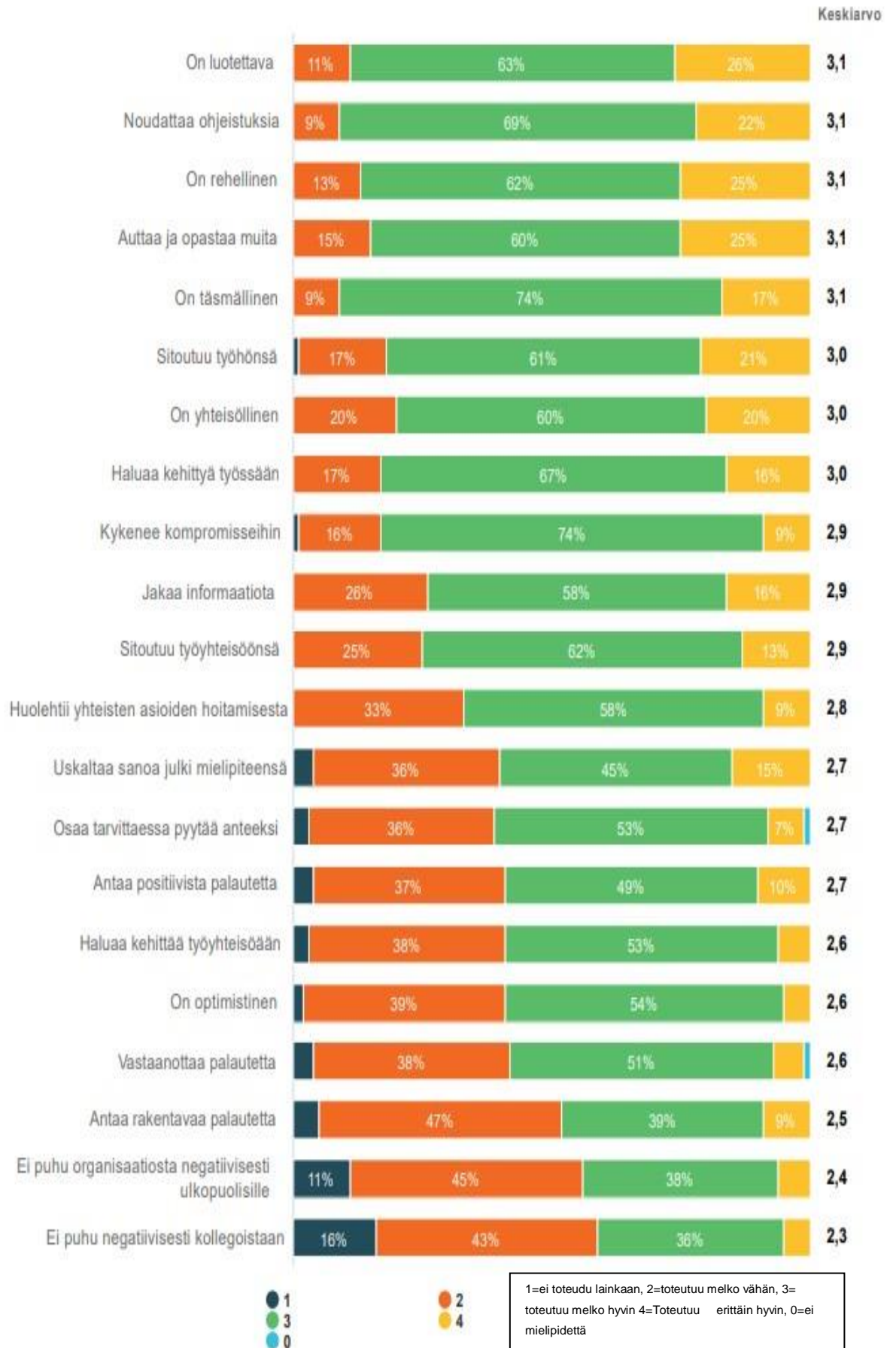


Kuva 12. Tärkeimmät alaistaidot ensihoitajien kokemana (N=82)



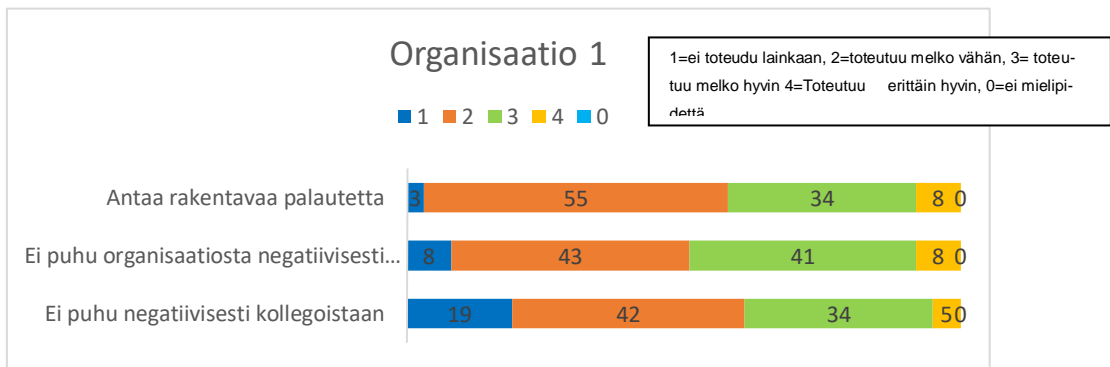
### **7.3.2 Alaistaitojen toteutuminen kohdeorganisaatioissa**

Viidentenä tutkimuskysymyksenä oli selvittää, miten tärkeimmät alaistaidot toteutuvat kohdeorganisaatioissa ensihoitajien mielestä. Tätä tutkimuskysymystä selvitettiin yhdellä kysymyksellä, joka sisälsi 21 väittämää aihealueesta ja joihin vastattiin viisi portaisella Likert-asteikolla. Vastausten perusteella ensihoitajista 88,9 % (n=72) kokivat kollegoidensa olevan erittäin tai melko luotettavia. Vastaavasti 59,3 % (n=48) ensihoitajista kokivat väittämän ”ei puhu negatiivisesti kollegoistaan” toteutuvan melko vähän tai ei toteutuvan lainkaan.

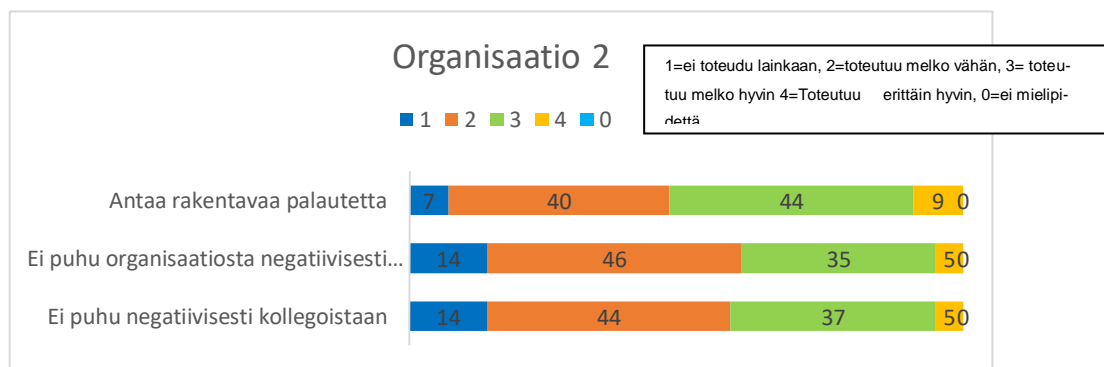


Kuva 13. Alaistaitojen toteutuminen kohdeorganisaatioissa ensihoitajien kokemana (N=82)

Alaistaitojen toteutumista koskevissa vastauksissa havaittiin kolmen väittämän keskiarvon olevan 2,5 tai alle, mikä kuvastaa näiden alaistaitojen toteutumattomuutta, lisäksi havaittiin pientä hajontaa. Tämän vuoksi keskiarvoltaan 2,5 tai alle jääneiden väittämien osalta tehtiin tarkastelua eroavatko vastaukset organisaatioiden välillä toisistaan (kuvat 14 ja 15). Nämä kolme väittämää olivat: antaa rakentavaa palautetta, ei puhu organisaatiosta negatiivisesti ja ei puhu negatiivisesti kollegoistaan. Vastausten mukaan ensimmäisen organisaation ensihoitajista 58 % koki kollegoidensa antavan rakentavaa palautetta melko vähän tai ei lainkaan, kun toisen organisaation ensihoitajista vastaavantalaisesti koki 47 %. Kahden muun väittämän suhteen ei ollut suuria (yli 10 prosenttiyksikön) eroavaisuuksia organisaatioiden välisissä vastauksissa.



Kuva 14. Alaistaitojen toteutuminen organisaatiossa 1.

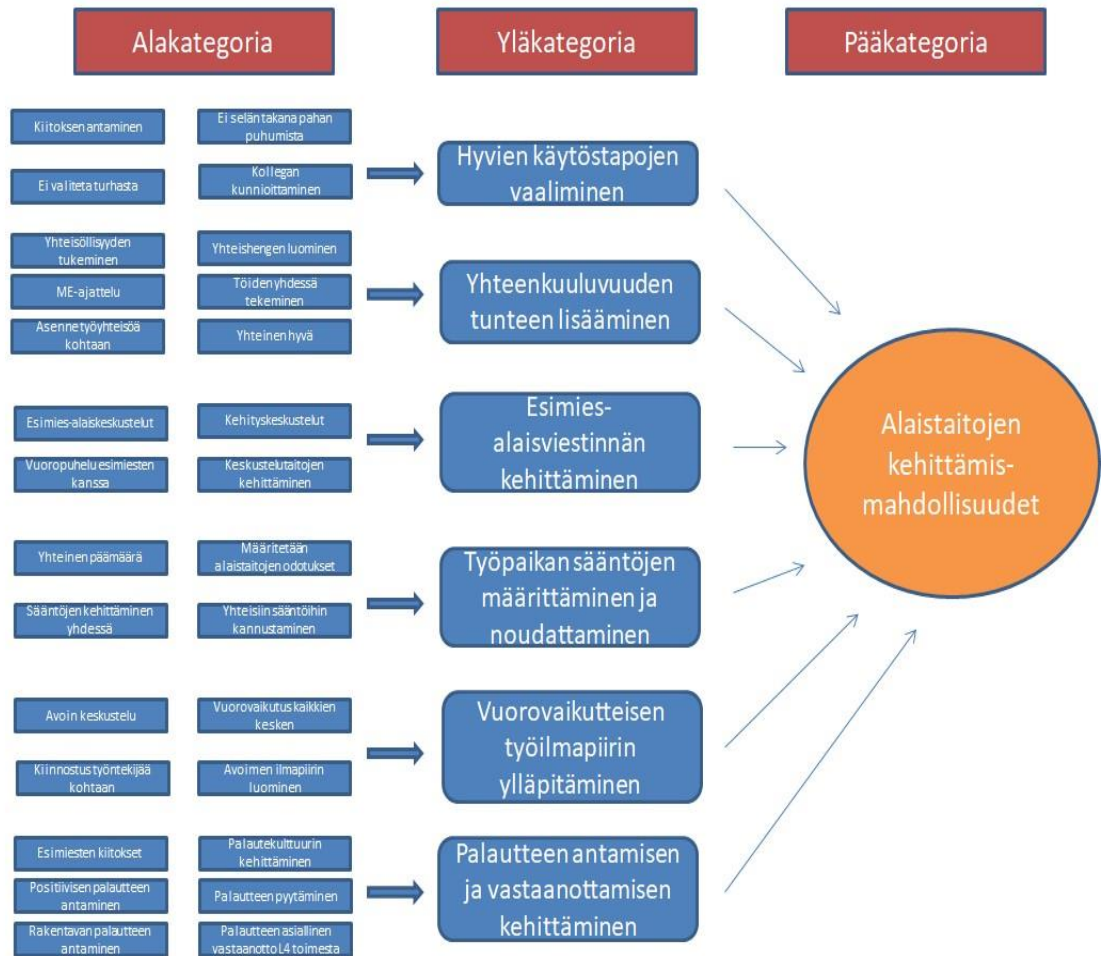


Kuva 15. Alaistaitojen toteutuminen organisaatiossa 2.

### 7.3.3 Alaistaitojen kehittämismahdollisuudet

Kuudentena tutkimuskysymyksenä oli selvittää, miten kohdeorganisaation alaistaitoja voisi kehittää ensihoitajien mielestä. Tätä tutkimuskysymystä selvitettiin yhdellä avoimella kysymyksellä, johon saatiin 34 vastausta. Yläkategorioiksi induktiivisen sisällönanalyysin mukaisesti muotoutuivat hyvien käytösten vaaliminen, yhteenkuuluvuuden tunteen lisääminen, esimiesalaisyhteistyön kehittäminen, työpaikan sääntöjen määrittäminen ja noudattaminen, vuorovaikutuksen lisääminen ja palautteen antamisen ja vastaanottamisen kehittäminen.

Vastauksissa nousivat esille eniten palautekulttuuriin liittyvät elementit, selän takana pahan puhumiseen liittyvät elementit ja hyvän yhteishengen luomiseen liittyvät elementit. Selän takana pahan puhumista vastaajat kokivat tapahtuvan ja sen huonontavan yleisesti työilmapiiriä ja sitä kautta alaistaitojen ilmenemistä. Vastaajat kokivat yhteishengen luomisen, yhdessä tekemisen ja Me-hengen tärkeänä elementtinä alaistaitojen ilmenemisen kannalta. Kehityskeskustelujen puuttuminen nousi vastauksissa useasti esille ja vastaajat kokivat sen olevan alaistaitoja heikentävä piirre. Vastaajat kokivat yhteisten sääntöjen kehittämisen tärkeänä alaistaitojen kehittämisen näkökulmasta. Työilmapiirin vuorovaikutuksen ylläpitäminen avoimen keskustelukulttuurin kautta oli vastaajien mielestä tärkeä alaistaitoihin vaikuttava asia. Vastaajat kokivat saavansa liian vähän palautetta toiminnastaan nykyisellään sekä palautteen antamisen esimiehilleen vaikeana johtuen huonosta palautteen vastaanottokyvystä. Tämän tutkimuskysymyksen vastauksien kategorisointi on esitetty kuvassa 16.



Kuva 16. Alaistaitojen kehittämismahdollisuudet

## 8 POHDINTA

### 8.1 Tulosten tarkastelu

Tässä tutkimuksessa selvitettiin kahden organisaation ensihoitajien kokemuksia esimies- ja alaistaidoista sekä niiden toteutumisesta. Tutkimustuloksissa ensihoitajat olivat kokonaisuutena pitäneet kaikkia esimies- ja alaistaitoja merkittävänä. Tutkimustuloksista saatiin selville, mitkä esimies- ja alaistaidot ovat selkeimmin kehittämiskohteina kohdeorganisaatioissa taitojen toteutumisen perusteella. Näiden tutkimustulosten perusteella kohdeorganisaatiot pystyvät suuntaamaan esimies- ja alaistaitojen koulutusta niihin taitoihin, jotka kaipaavat kehittämistä kipeimmin.

Tutkimustuloksista selvisi, että ensihoitajat pitivät kaikkia väittämässä kuvailtuja esimiestäitoja tärkeinä. Tutkimukseen vastanneet ensihoitajat myös tunnustivat hyvin tutkimuksessa esitettyjä esimiestäitoja, koska liki kaikilla vastaajilla

oli mielipide tärkeimmistä esimiestaidoista. Tämä kuvaa ensihoitajien hyvää ymmärrystä esimiestaitojen tärkeydestä ja merkityksestä kohdeorganisaatioissa. Kuvatuista esimiestaitojen väittämistä ensihoitajat kokivat luotettavuuden, oikeudenmukaisuuden, rehellisyyden ja tasapuolisuuden olevan erittäin tärkeitä. Stanleyyn mukaan (2012, 34) luotettavuutta pidettiin tärkeimpänä esimiehen ominaisuutena rehellisyyden kanssa. Silvennoinen ja Kauppinen (2007, 70–71) kuvasivat tasapuolisuuden ja rehellisyyden kasvattavan luottamusta. Aarnikoivun (2010, 71) mukaan oikeudenmukaisuus on sekä hyvän esimiehen että alaisen piirre. Tutkimustuloksista selvisi, että osa ensihoitajista koki esimiehen ennalta arvattavuuden olevan melko vähän tärkeä esimiestaito. Kokonaisuuksien tarkasteltuna ennalta arvattavuutta pidettiin vähiten tärkeänä kuvatuista esimiestaidoista. Tämä voi selittyä ensihoitotyön operatiivisen johtamisen luonteesta, jossa tilanteet muuttuvat nopeasti eikä päätöksenteolle ole paljon aikaa. Tämän vuoksi ensihoitaja voi kokea, että ennalta arvattavuus ei ole niin tärkeää, koska sen toteutumista voi olla vaikea havaita ensihoitotyössä. On mahdollista, että eri esimiesten välillä olevat erilaiset johtamisen linjat ovat syynä siihen, ettei ennalta arvattavuutta koeta tärkeäksi. Salmisen (2014, 43–45) mukaan kuitenkin esimiehen kyky olla ennakoitavissa mahdollistaa työyhteisön luottamuksen ja arvostuksen lunastamisen.

Tutkimustuloksista selviää, että ensihoitajat kokivat kuvailtujen esimiestaitojen toteutuvan omassa organisaatiossaan pääsääntöisesti melko hyvin. Ensihoitajat kokivat esimiesten tavoitettavuuden parhaiten toteutuvana esimiestaitona. Tämä on merkittävä tulos, koska operatiivisessa ensihoitotyössä esimiehen tavoittaminen voi usein olla hyvin tärkeää nopeasti muuttuvissa tilanteissa, esimerkiksi tarvittaessa lisäapua hätätilapotiilaan hoitamiseksi. Esimiehen tavoitettavuus heijastuu ensihoitajalle suurimmassa osassa päivittäistä toimintaa niiden ollessa voimakkaasti vuorovaikutteisia tilanteita. Sairaanhoidajien työpaikkaa koskevassa päätöksenteossa esimiehen tavoitettavuudella oli merkitystä lopulliseen työpaikan valintaan (Roche ym. 2015, 57–64). Esimiehen kliinisen hoitamisen kokemuksen ensihoitajat katsoivat toteutuvan toiseksi parhaiten väittämistä. Ensihoitajien esimiesten osallistuessa kliiniseen hoitamiseen kentällä on hyvin ymmärrettävää, että kyseistä taitoa arvostetaan. Kliinisen hoitamisen kokemuksen toteutuminen organisaatioissa hyvin on tuloksena tärkeä, koska näin organisaatioiden voidaan olettaa kykenevän tarjoamaan ensihoitopalvelua tarkoituksenmukaisella tavalla kansalaisille. On kui-

tenkin huomioitava, että Roche ym. (2015, 57–64) toteavat kliinisten taitojen ja kokemuksen ennakoivan esimiestaitoja melko huonosti.

Tutkimustulosten mukaan huumorintajuisuus toteutuu kuvatuista esimiestaidoista kolmanneksi parhaiten. Tämä on tuloksena hyvä, koska esimiehen ollessa huumorintajuinen on työyhteisössä helpompi saada aikaiseksi hyvä ilmapiiri. Ensihoitotyön henkisen kuormittavuuden vuoksi huumorintajun merkitys kasvaa, sillä huumorin avulla on mahdollista käsitellä työyhteisön sisällä rankkojakin yhteisiä kokemuksia. Yhtenä tutkimustulosta selittävänä tekijänä voidaan pitää sitä, että ensihoitotyöhön hakeutuu myös samanhenkisiä ja samankaltaisella huumorintajulla varustettuja ihmisiä. Aarnikoivun (2010, 119–120) mukaan huumori voi toimia ikään kuin varoventtiilinä purkamaan ryhmän sisäisiä painetiloja. Luotettavuus ja rehellisyys nousivat esille tärkeimpinä esimiestaitoina ja toteutuivat ensihoitajien mukaan hyvin. Tämä osoittaa kohdeorganisaatioiden olevan näiden peruselementtien osalta hyvällä mallilla. Luotettavuus ja rehellisyys ovat ensihoidon kenttätyössä merkittävässä roolissa, kun työskennellään turvallisuuskriittisellä alalla ja ihmisten terveyden parissa. Tutkimustulokset luotettavuuden ja rehellisyyden osalta kertovat ensihoitajien pystyvän luottamaan esimiehiinsä ja heidän rehellisyyteensä. Tämä voi osaltaan johtua ensihoidon operatiivisen työn protokollaohjatuista toimintatavoista, jolloin toimintamallit ovat muodostuneet selkeiksi. Stanley ym. (2012, 34) osoittivat hyvin samansuuntaisia tuloksia tutkimuksessaan, jossa 93,3 % vastaajista kokivat esimiehensä luottamusta herättävän olemuksen ja rehellisyyden olevan tärkeimmät esimiestaidot.

Tutkimustuloksissa vähiten toteutuvana esimiestaitona nousi esille esimiesten kyky myöntää virheensä. Tämä tutkimustulos tulisi olla kehittämiskohteena kohdeorganisaatioille tärkeä, koska virheiden myöntäminen tukee avointa työyhteisöilmapiiriä ja antaa ensihoitajille signaalin siitä, että virheiden tapahtuminen on inhimillistä. Tutkimustuloksen perusteella voidaan pohtia, johtuuko esimiesten virheiden myöntämättömyys siitä, ettei tehtyjä virheitä tunnisteta vai jostakin muusta syystä. Ensihoitomaailmassa virheiden myöntäminen voidaan edelleen nähdä heikkoutena, mikä voi selittää tutkimustulosta osin. Virheiden myöntämättömyys herättää kysymyksen: onko organisaatioiden johtamisen kulttuurissa suunnan muutokselle tarvetta? Salminen (2014, 43–45) toteaa esimiehen kyvyn myöntää virheitä herättävän luottamuksen ilmapiiriä työyhteisössä ja nostavan esimiehen arvostusta. Tutkimustulosten perusteella

esimiesten positiivisen palautteen antaminen ja palautteen vastaanottaminen toteutuu ensihoitajien kokemusten mukaan melko vähän tai ei ollenkaan. Positiivisen palautteen antaminen ja palautteen vastaanottaminen on työyhteisölle tärkeää, koska se luo perustan työyhteisön kehittämiseksi. Jos palautetta ei anneta tai vastaavasti oteta vastaan, voidaan kommunikaation todeta olevan kohdeorganisaatioissa vajavaista. Toisessa organisaatiossa esimiehet eivät ole fyysisesti samoissa tiloissa ensihoitajien kanssa, joka voi vaikuttaa suullisen palautteen antamiseen ja vastaanottamiseen. On huomattavaa myös, että ympäryskuntien ensihoitoyksiköt ovat huomattavasti tavoitettavissa välittömälle kasvokkain annettavalle palautteelle asemapaikkojensa vuoksi. Palautteen antamisen vaikeus voidaan myös nähdä ensihoitomaailmassa kollegan ammattitaidon arvostelemiseksi, minkä vuoksi palautteen antaminen ja vastaanottaminen on haasteellista. Aarnikoivun mukaan (2013, 164–170) palautekykyyn antamisen kuin vastaanottamisen suhteen on esimiehen perusominaisuuksia. Positiivista palautetta tulisi antaa määrällisesti enemmän, jolloin korjaavan palautteen vastaanottaminen on työyhteisölle helpompaa.

Tutkimustuloksista selvisi, että ensihoitajat kokivat tärkeimpinä esimiestaitojen kehittämisen kohteina tasapuolisuuden, yhtenäisen linjan esimiesten välillä, palautteen ja kentällä työskentelemisen. Ensihoitajat olivat kokeneet tasapuolisuuden olevan riippuvainen vuorossa olevasta esimiehestä. Tämä voi kertoa esimiehiltä puuttuvista yhteisistä johtamisen perussäännöistä. Tasapuolisuuden puuttuminen voidaan yhdistää yhtenäisen linjan puuttumiseen tuloksien perusteella. Esimiehillä ei mahdollisesti ole yhteisesti sovittua linjaa johtamistoiminnasta, ja näin ollen voi syntyä mahdollisuus epätasa-arvoiselle kohtelulle. Ensihoitajien kokema muiden työntekijöiden haukkuminen voi kertoa tulehuneista henkilökemioista työyhteisössä ja esimiesten arvostuksen puutteesta alaisiaan kohtaan. Muiden työntekijöiden haukkuminen kertoo siitä, etteivät esimiehet ole sitoutuneet työyhteisöä koskeviin yleisiin käyttäytymissääntöihin. Tasapuoliselle kohtelulle esimiehellä on mahdollisuus kasvattaa luottamusta työyhteisöönsä nähden (Silvennoinen & Kauppinen 2007, 70–71). Palautteen antaminen ja vastaanottaminen nousi esille tutkimustuloksissa uudestaan avoimessa kysymyksessä ja tämä osoittaa kohdeorganisaatioissa olevan palautekulttuurin vajavaisuuden. Ensihoitajien saadessa vähän palautetta on heidän käytännössä mahdotonta arvioida oman toimintansa oikeellisuutta ja suuntaa. Mikäli palautteenanto esimiehen suuntaan ei ole käytännössä mah-



dollista, on ensihoitajien vaikea nähdä organisaatiossa tapahtuvan kehitystä ja innovatiivisuuden voi olettaa laskevan. Tutkimukseen vastanneiden ensihoitajien mielestä esimiesten tulisi osallistua enemmän kentällä tapahtuvaan työhön ensihoitajan työparina. Tällä osallistumisella esimiehet pysyisivät ajan tasalla ambulanssien normaalista työnteosta. Ensihoitajien tarve saada esimiehet kiertämään ensihoitoyksiköissä voi kertoa heidän halustaan saada esimiehet samalle tasolle ja ymmärtämään kentän vaatimuksia paremmin. Tutkimustuloksista heijastuu se, että ensihoitajien mielestä ensihoitajilla ja esimiehillä on näkemys siitä, kuinka ensihoitajien kentällä tekemää työtä arvostetaan.

Tutkimustuloksista selvisi, että ensihoitajat pitivät kaikkia väittämässä kuvailtuja alaistaitoja tärkeinä. Tutkimukseen vastanneet ensihoitajat osasivat tunnistaa alaistaitoja hyvin. Tämä voidaan päätellä siitä, että lähes kaikilla vastaajilla oli mielipide kaikkiin väittämiin. Tästä voidaan päätellä ensihoitajien ymmärtävän alaistaitojen tärkeyden ja merkityksen kohdeorganisaatioissa. Kuvatuista alaistaidoista ensihoitajat kokivat tutkimustulosten mukaan tärkeimpinä luotettavuuden ja rehellisyyden. Luotettavuus ja rehellisyys kuuluvat ensihoitotyössä jo työntekijän minimirooliin. Vastuunalainen ihmisten kanssa tehtävä työ edellyttää ensihoitajalta luotettavuutta ja rehellisyyttä niin kollegoita kuin esimiehiä kohtaan. Ensihoitotyössä pääsääntöisesti työskennellään kahden ihmisen yksiköissä, jolloin ensihoitajan on kyettävä luottamaan työparinsa rehellisyyteen. Podsakoffin ym. (2000, 517–518) mukaan hyvää alaistaitoa on noudattaa yhdessä sovittuja sääntöjä, jotka väistämättä vaativat luotettavuutta ja rehellisyyttä työntekijältä. Tutkimustuloksista selvisi, että ensihoitajat kokivat tärkeänä kollegan kyvyn auttaa ja opastaa muita työyhteisössä. Ensihoitotyössä on mahdotonta pysyä ajan tasalla muuttuvan kentän vaatimuksista, mikäli työyhteisössä ei autettaisi toisiaan aktiivisesti. Halu auttaa muita tuottaa ensihoitoyhteisössä todennäköisesti vastavuoroista käyttäytymistä, mikä saa kokonaisuudessaan työyhteisön aktiiviseksi toisiaan kohtaan. Tutkimustulos kertoo kohdeorganisaation ensihoitajien ymmärtävän hyvin yhteisen päämäärän saavuttamiseen liittyvien pyrkimysten merkityksen yhteishengelle. Chaha ja Mehta (2010, 26) toteavat toisten auttamisen määritelmään sopivien alaistaitojen auttavan terveydenhuollon henkilöstöä työskentelemään yhteistä tavoitetta kohti.

Tutkimustuloksista selviää, että ensihoitajat kokivat kollegojen kyvyn tehdä kompromisseja tärkeäksi alaistaidoksi. Ensihoidon työntekijät ovat useasti voimakastahtoisia ja päättäväisiä työntekijöitä persooniltaan. Tämän vuoksi työyhteisössä täytyy löytyä kykyä kompromisseihin, jotta vältetään jatkuvilta konfliktitilanteilta työyhteisön sisällä. Tämä tutkimustulos osoittaa ensihoitajien arvostavan kollegoidensa kykyä pohtia asioita muiden työntekijöiden näkökulmasta. Tämä taito on erityisen tärkeää ensihoidon tehtävillä, jossa tavoitteena on potilaan ensiluokkainen hoito ja kompromissikyvyllä varmistetaan työparin halu päätyä potilasta parhaiten hyödyttävään ratkaisuun ensihoitajan omien pyrkimysten sijaan. Organin (1988, 8–13) mukaan tällaista taitoa, jossa yksilö sietää oman työnsä epämukavuuksia ja ei ota suunnitelman muutoksia henkilökohtaisesti, kutsutaan reiluudeksi. Tutkimustuloksista selviää, että ensihoitajat kokivat kyvyn noudattaa ohjeistuksia tärkeänä alaistaitona. Sairaalan ulkopuolinen ensihoito perustuu monessa mielessä valmiiksi laadittuihin ohjeistuksiin toiminnasta. Ensihoitajan on kyettävä noudattamaan annettuja ohjeistuksia selviytyäkseen päivittäisestä työstään. Tutkimustulos osoittaa ensihoitajien ymmärtävän hyvin työhön liittyvien ohjeistusten noudattamisen merkityksen potilastyössä ja ovat valmiita vaatimaan sitä kollegoiltaan. Ohjeistusten noudattaminen tuottaa esimiehille luottamusta ensihoitajia kohtaan siitä, että annetut tehtävät tulevat hoidetuksi sovitulla tavalla.

Tutkimustuloksissa ensihoitajat kokivat vähiten tärkeäksi alaistaidoksi sen, ettei kollega puhu negatiivisesti organisaatiostaan. Tämä tutkimustulos voi osoittaa siihen suuntaan, etteivät ensihoitajat koe oman organisaationsa olevan sellainen, jota heidän tulisi julkisesti puolustaa. Tämä voi johtua esimerkiksi siitä, ettei organisaatio tuota ensihoitajille sellaista tunnetta, että tarvittaessa organisaatio on heidän takanaan vastavuoroisesti. Tämä voi tarkoittaa myös sitä, että organisaatio ei tavoita ensihoitajia sillä tasolla, että muodostuisi vahva yhteishenki organisaation, esimiesten ja ensihoitajien välille. Podsakoff ym. (2000, 517) kuvaavat tällaisen alaistaidon olevan organisaatiokollisuutta, jossa työntekijä pyrkii suojelemaan organisaatiotaan ulkoisilta uhkilta. Tutkimukseen vastanneet ensihoitajat kokivat kyvyn olla optimistinen toiseksi vähiten tärkeäksi kuvatuista alaistaidoista. Tämä tutkimustulos osoittaa sen, etteivät ensihoitajat koe organisaationsa sisällä optimistisen ilmapiirin olevan vallitseva. Ensihoidossa optimistinen ajattelutapa edistää kehittämistä ja työyhteisön tapaa reagoida esimerkiksi vastoinkäymisiin. Keskinen (2005, 43)

mukaan työntekijä on vastuussa omaa työtänsä kohtaan suuntautuvasta asenteesta esimerkiksi optimistisuudesta.

Tutkimustuloksista selviää, että ensihoitajat kokevat pääsääntöisesti kuvattujen alaistaitojen toteutuvan kohdeorganisaatioissa melko hyvin tai hyvin. Luotettavuus nousi ensihoitajien kokemusten mukaan parhaiten toteutuvaksi alaistaidoksi. Tämä tutkimustulos kuvastaa ensihoitajien kykyä luottaa toisiinsa vaativissakin ensihoidon tilanteissa. Luotettavuuden noustua myös tärkeimmäksi alaistaidoksi aiemmin voidaan tulkita, että kohdeorganisaatioiden ensihoitajien kykenevän toteuttamaan arvostamaansa piirrettä läpi työyhteisön. Tämä tulos antaa hyvän kuvan organisaation ensihoitajien luotettavuudesta ylipäätään. Tutkimustuloksissa toiseksi parhaiten toteutuvana alaistaitona koettiin ensihoitajien mukaan ohjeistusten noudattaminen. Tämä kertoo ensihoitajien kyvystä toimia tehtävillä hyvin annettujen ohjeiden mukaisesti. Tutkimustuloksesta voidaan päätellä kohdeorganisaatioiden ensihoitajien olevan organisaation näkökulmasta hyviä työntekijöitä. Tämä tutkimustulos voi osin johtua ensihoidon yleisestä tavasta määrittellä ohjeistusten kautta tehtäväsuoritteita. On mahdollista, että tutkimustulos selittyy kohdeorganisaatioiden ensihoitajien korkealla työmoraalilla. Tämän kaltainen käyttäytyminen on määriteltä aiemmassa tutkimuksessa organisaation sääntöjen noudattamiseksi (Podsakoff ym. 2000, 517–518).

Tutkimustuloksissa kolmanneksi parhaiten toteutui alaistaidoista rehellisyys. Ensihoitajan rehellisyys on minimivaatimus vastuullisen ensihoitotyön sisällä. Tämä tutkimustulos kuvastaa ensihoitajien välistä luottamusta ja uskoa kollegan rehellisyyteen. Tämä tutkimustulos voi johtua ensihoitajien yhteisten kirjoittamattomien työpaikan sääntöjen noudattamisesta ja niiden kunnioittamisesta. Organisaationäkökulmasta voidaan sanoa tutkimustuloksen olevan erinomainen, sillä työnantajalla on lähtökohtaisesti olettamus työntekijöiden rehellisyydestä. Tutkimustuloksista neljänneksi parhaiten ensihoitajien mielestä toteutui halu auttaa ja opastaa muita. Tämä tutkimustulos kertoo kohdeorganisaation ensihoitajien kyvystä pyrkiä mahdollisimman hyvään lopputulokseen työyhteisössä kaikkien kollegoiden kanssa. Tämä tutkimustulos voi johtua kohdeorganisaation ensihoitajien hyvästä yhteishengestä ja vilpittömästä halusta kehittää työyhteisöään eteenpäin. Keskinen (2005, 21) mukaan työntekijöillä on itsensä lisäksi vastuuta muiden työntekijöiden selviytymisestä työyhteisössä. Tutkimustuloksissa selvisi, että täsmällisyyden koettiin toteutuvan

ensihoitajien mielestä hyvin. Täsmällisyys on ensihoitajan työssä merkittävä alaistaito jo pelkästään sen vuoksi, että ensihoidon yksiköt ovat melko hajanaisesti sijoitettu toiminta-alueelleen. Tämän vuoksi esimiesten ja kollegoiden tulee voida luottaa ensihoitajan täsmällisyyteen, koska valvontaa aikamääreiden suhteen ei kyetä niin tarkasti suorittamaan kauempaa. Tutkimustuloksista voi päätellä ensihoitajien olevan jo lähtökohtaisesti täsmällisyyteen taipuvaisia. Organin (1988, 8-13) mukaan tämänkaltainen ajankäytön tehokkuudesta huolehtiminen liittyi määritelmään tunnollisuus.

Tutkimukseen vastanneiden ensihoitajien mielestä se, etteivät kollegat puhuisi negatiivisesti toisistaan, toteutui huonoiten. Ensihoitotyöntekijöiden tiiviin työyhteisön vuoksi kollegoista negatiivisesti puhuminen voi olla erittäin haitallista koko työyhteisölle. Tämän tutkimustuloksen voikin olettaa antavan kohdeorganisaatiolle halun selvittää, mistä tällainen käytös johtuu. Osa tutkimustuloksesta voi selittyä ensihoitajien keskuudessa välillä vallitsevaan kilpailuasetelmaan, esimerkiksi liittyen asemapaikkoihin tai työtehtävien epätasaiseen jakamiseen. Henkilökemioiden kohdatessa huonosti voi tällainen käytös selvästi lisääntyä. Chakan ja Mehtan (2010, 27) mukaan kuitenkin reiluuden painottaminen terveydenhuollon työntekijöille auttaa heitä välttämään tämänkaltaista toimintaa. Tutkimustuloksista selvisi, että myös organisaatiosta ulkopuolisille negatiivisesti puhumista ilmenee. Tämä tutkimustulos haittaa eniten kohdeorganisaatioita ja vaikeuttaa esimerkiksi rekrytointia ja halutun julkisuuskuvan ylläpitämistä. Tämä tutkimustulos voi selittyä sillä, ettei organisaatioiden ja ensihoitajien välillä ole sovittu yhteisiä sääntöjä, kuinka organisaatiotason asioita kommentoidaan ulospäin. On myös mahdollista, että ensihoitajat kokevat, ettei organisaatio ole ansainnut toiminnallaan heidän julkista lojaaliuttaan. Keskisen (2005, 24–27) mukaan sitoutuminen organisaatioon liittyy voimakkaasti asenteeseen ja suhtautumiseen organisaation suhteen.

Alaistaitojen kehittämisen kohteita oli ensihoitajien kokemusten mukaan useita. Tutkimustuloksissa esille nousivat palautekulttuuriin liittyvät tekijät. Ensihoitajat kokivat voimakkaasti palautteen antamisen ja vastaanottamisen olevan huonoa joka suuntaan. Palautteen avulla ensihoidossa on mahdollista saada kehittävä työote osaksi päivittäistä toimintaa. Palautekulttuurin vaikeuden voi selittää esimerkiksi se, että palautetta ei ole yksinkertaisesti totuttu saamaan eikä antamaan. On mahdollista, että työyhteisö ei kannusta palautteiden suhteen avoimeen toimintatapaan. Tässä suhteessa esimiehillä on merkittävä

rooli palautekulttuurin vaalijoina, jotta ensihoitajat kokevat palautteen antamisen mahdollisuutena. Podsakoff ym. (2000, 524) toteavat aloitteellisuuden alaistaitona, jossa kannustetaan muita alaisia samankaltaiseen käyttäytymiseen. Tutkimustulosten avoimessa alaistaitoihin liittyvässä kysymyksessä nousi esille useasti kehityskeskustelut ja viestintään liittyvät asiat. Tutkimustulosten perusteella voidaan sanoa kehityskeskustelujen puuttuvan joko kokonaan tai ainakin osittain ensihoitajilta. Ensihoitajat kokivat tämän selkeänä puutteena omassa työssään. Tämä voi osittain johtua kohdeorganisaation esimiesten työn määrästä, jolloin aikaa ei jää resursoitavaksi kehityskeskusteluihin. Toisessa kohdeorganisaatiossa kehityskeskustelut eivät kuuluneet operatiivisten esimiesten (L4) tehtäviin, ja tämä voi selittää osin pientä resurssia pitää kehityskeskusteluja hallinnollisten esimiesten toimesta. Toisaalta on mahdollista, että kohdeorganisaatiossa ei koeta hyötyä kehityskeskustelujen pitämisestä. Tutkimustuloksista voidaan kuitenkin päätellä, että esimiesten ja alaisten välistä viestintää ylipäättään olisi tarpeellista lisätä. Keskisen (2005, 27–43) mukaan työntekijöille tulisi antaa mahdollisuuksia suunnitella ja toteuttaa työtään itsenäisemmin, mikä mahdollistuisi kehityskeskustelujen kautta.

Tutkimustuloksissa nousi esille kehittämialueena yhteenkuuluvuuden tunteen lisääminen. Ensihoitajat kokivat me-ajattelun ja yhteiseen hyvään uskomisen olevan tärkeä alaistaitojen kehittämisen keino. Tämä kuvastaa ensihoitajien halua parantaa työilmapiiriä ja nostaa ammatillista yhteenkuuluvuuden tunnetta. Tämä voi johtua tällä hetkellä kohdeorganisaatioissa mahdollisesti olevasta yhteishengen puutoksesta tai työilmapiirin avoimuuden puutteesta. Chaha ja Mehta (2010, 27) toteavat organisaatiotaidon olevan vastuullista osallistumista ja järkevästi osoitettua huolta organisaation toimintaa kohtaan. Tutkimustuloksista selvisi, että ensihoitajat kokivat kollegoidensa puhuvan pahaa toisistaan selän takana. Tämä osoittaa ensihoitajien käyttäytymisen olevan tältä osin yleisten työyhteisön käytöstapojen vastaista. Tutkimustuloksesta voidaan päätellä, että kaikkien ensihoitajien kohdalla työyhteisön sääntöjen noudattaminen ei toteudu. Tämä voi johtua osin henkilökemioiden kohtaamattomuudesta, mutta samalla myös siitä, etteivät työntekijät kaikilta osin kunnioita kollegoitaan. Tutkimustuloksen voi selittää myös se, jos kohdeorganisaatioissa ei ole selkeitä yhdessä sovittuja yleisiä työpaikan käyttäytymisen sääntöjä. Reiluus alaistaitona hillitsee ongelmien suurentelua ja lisää ongelmien ratkaisukeskeyttä (Chaha & Mehta 2010, 27).

## 8.2 Eettisyys ja luotettavuus

Tieteellisen toiminnan ydin koostuu tutkimuksen eettisyyteen liittyvistä vaatimuksista. Tässä tutkimuksessa noudatettiin hyvän tutkimusetiikan käytänteitä. Tutkija oli kiinnostunut esimies- ja alaistaitojen tutkimuksesta jo aihetta valitessaan ja tämän vuoksi tutkimuksen eettistä lähtökohtaa voidaan pitää hyvänä. Lisäksi tutkija paneutui tutkimaansa aihealueeseen huolellisesti ja laaja-alaisesti. Tutkija ei syyllistynyt vilppiin tehdessään tätä tutkimusta. Tutkimusta tehdessään tutkija kunnioitti ihmisarvoa huolehtimalla siitä, etteivät vastaajat tai heidän edustamansa organisaatiot joudu kohtaamaan vahinkoa tutkimuksen tekemisen vuoksi. Tätä tutkimusta tehdessään tutkija suhtautui kollegoihinsa arvostavasti ja toimi tavalla, joka edisti tutkimuksen tekemistä, esimerkiksi huolehtimalla tutkimusaineiston tietoturvan pitävyydestä. (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2009, 172–173.)

Tämä tutkimus toteutettiin Webropol-kyselynä tutkijan toisessa kohdeorganisaatiossa sijaitsevan virkatyön vuoksi. Kysely mahdollisti vastaajien anonymiteetin säilymisen ja antoi vastaajalle suuremman mahdollisuuden vastata totuudenmukaisesti, mikä parantaa tutkimuksen luotettavuutta. Haastattelussa vastaajat olisivat saattaneet vastata tutkijaa miellyttävällä tavalla johtuen haastattelijan esimiesasemasta. Kysely lähetettiin sähköpostilla linkkinä Webropol-kyselyjärjestelmään, jolloin vastaajia oli mahdoton yksilöidä tulleiden vastausten perusteella. Lisäksi kyselylomakkeen kysymykset taustatietoihin liittyen oli suunniteltu siten, ettei vastaajia ollut vastausten perusteella mahdollista tunnistaa.

Kyselylomakkeen kysymykset muotoutuivat tämän tutkimuksen teoriaosasta nousseiden teemojen perusteella ja se nosti kyselyn luotettavuutta. Kyselyä esitettiin kokeneilla ensihoitajilla (N=9), jotka työskentelevät eri alueilla kuin tutkimuksen kohdeorganisaatiot. Kyselyä muokattiin esitestauksesta saadun palautteen perusteella. Esitestauksesta saadun palautteen perusteella likertasteikkaa muokattiin poistamalla ”3= en osaa sanoa” -vaihtoehto ja lisäämällä ”0= ei mielipidettä” -vaihtoehto. Tällä muutoksella pyrittiin saamaan tarkempi vastausprofiili siten, että ”0= ei mielipidettä” -vaihtoehto on sivussa muista, jolloin se ei ollut houkuttelevin vaihtoehto. Tällä muutoksella ”ei mielipidettä” -vaihtoehto ei myöskään vaikuttanut keskiarvolaskentaan. Myös menetelmäkirjallisuudessa on tunnistettu, että mittarin esitestaaminen on tärkeässä roolis-

sa, mikäli kokonaan uutta mittaria käytetään ensimmäistä kertaa (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2009, 154). Tavoitteena oli saada mahdollisimman korkea vastausprosentti, jotta tulokset olisivat luotettavia. Vastaajille lähetettiin kyselyyn liittyen sähköposti, jossa muistutettiin vastaamisen tärkeydestä, koska vastausprosentti oli jäämässä alhaiseksi. Kyselyn lopullinen vastausprosentti oli 54,9 %, jonka voi katsoa olevan kohtuullinen kokonaisuudessaan. Vastaajien määrän ollessa suhteellisen korkea (N=83) voidaan tuloksia pitää luotettavina. Kyselyn vastaukset tulivat näkyviin ainoastaan tutkijalle Webropol-kyselyjärjestelmän kautta. Kyselyn organisaatioiden mukaan jaotellut vastaukset esitetään tutkimuksessa niin, etteivät organisaatiot ole tunnistettavissa julkaisussa. Tutkimuksessa puhutaan näiden vastausten osalta organisaatioista yksi ja kaksi. Sovitusti organisaatioille luovutetaan heidän omaa organisaatiotaan koskevat tutkimustulokset kouluttamisen kehittämistä varten. Kyselyn vastauksia käsitteli ainoastaan tutkija ja vastaukset olivat suojattuina tutkijan hallitseman salasanan takana. Tutkimuksen valmistuttua kyselyn vastaukset poistettiin Webropol-järjestelmästä tutkijan toimesta ja kyselyyn käytetty linkki sekä tili poistettiin.

### **8.3 Johtopäätökset ja jatkotutkimusehdotukset**

Tutkimustulosten perusteella voidaan todeta, että kohdeorganisaatioiden ensihoitajat kokevat yleisesti ottaen esimies- ja alaistaidot tärkeiksi työyhteisössään. Tutkimustulokset osoittavat myös ensihoitajien kokevan useiden tärkeinä pitamiensä esimies- ja alaistaitojen toteutuvan melko hyvin, mutta katsovat joukkoon kuuluvan myös useita, kehittämistä vaativia taitoja. Tulokset osoittavat, että ensihoitajien mielestä suurimmat kehittämistä vaativat esimiestäidot koskettavat esimiesten huonoa kykyä myöntää omia virheitään sekä kykyä antaa ja vastaanottaa palautetta. Esimiesten huono kyky myöntää virheitään kuvastaa organisaation avoimen ilmapiirin puutetta. Kohdeorganisaatioiden olisi hyvä kehittää avointa ja epäonnistumisenkin hyväksyvää ilmapiiriä. Palautteen antamisesta ja vastaanottamisesta on huomattavissa, että kohdeorganisaatioiden palautejärjestelmät eivät ole täysin toimivia. Tämän tutkimuksen perusteella kohdeorganisaatioiden tulisi kohdentaa voimavaroja palautejärjestelmän kehittämiseen työntekijöiden kanssa yhteistyössä.

Tutkimustuloksissa alaistaitojen suurimmiksi kehittämisen kohteiksi koettiin ensihoitajien mielestä kollegoista negatiiviseen sävyyn puhuminen ja huono

palautteen antamisen sekä vastaanottamisen kyky. Kollegoista negatiiviseen sävyyn puhuminen kuvastaa kohdeorganisaatioiden työilmapiirin kaipaavan toimenpiteitä. Kohdeorganisaatioiden on tämän tutkimuksen perusteella mahdollista nostaa koulutuksen avulla kollegiaalisia taitoja korkeammalle tasolle. Tutkimustulosten mukaan palautteen antamiseen ja vastaanottamiseen liittyvät asiat nousivat esille myös alaistaitojen puolella. Tämän vuoksi on selkeästi nähtävissä, että kohdeorganisaatioiden palautejärjestelmät ovat kehittämistä vaille. Palautepuutteiden koskettaessa selkeästi koko työyhteisöä, onkin järkevintä kehittää sitä koko työyhteisön voimin.

Esimies- ja alaistaitoja sekä niiden toteutumista on tutkittu ensihoidossa hyvin vähän. Tässä tutkimuksessa tutkittiin yhden maakunnan sisällä olevien ensihoidon organisaatioiden esimies- ja alaistaitoja. Tämän tutkimuksen tuloksia ei voi otannan koon vuoksi yleistää koskemaan koko suomalaista ensihoitajajärjestelmää, mutta antaa suuntaa yhden maakunnan tilanteesta. Tämän vuoksi jatkotutkimusta olisi mahdollista tehdä useampaan suuntaan. Olisi hyödyllistä kartoittaa muiden suomalaisten ensihoitopalveluiden esimies- ja alaistaitojen toteutuvuutta ja kehittää sen pohjalta yhteisiä ensihoidon esimies- ja alaistaitovaatimuksia. Jatkossa tulisi tutkia myös esimies- ja alaistaitojen vaikutuksia työilmapiiriin ja työhyvinvointiin.



## LÄHTEET

Aarnikoivu, H. 2013. Keskity olennaiseen, esimies. Helsinki: Talentum.

Aarnikoivu, H. 2010. Työelämätaidot. Helsinki: WSOYpro Oy.

Aarnikoivu, H. 2008. Esimiehenä arjessa. Juva: WS Bookwell Oy.

Ahonen, G. Husman, P., Ikonen, R., Juuti, P., Koho, A., Käpykangas, S., Laine, M., Larjoma, E., Saarelma-Thiel, T., Saari, E. & Walline, M. 2015. Julkista johtamista jalostamassa. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.

Chaha, H. & Mehta, C. 2010. Antecedents and consequences of organizational citizenship behavior (OCB): A conceptual framework in reference to health care sector. *Journal of Services Research*. Vsk.10 (2), 25–44.

Elo, S. & Kyngäs, H. 2007. The qualitative content analysis process. *Journal of advanced nursing*. 1, 107–115.

Etelä-Savon sairaanhoitopiirin ensihoitopalvelun palvelutasopäätös. 2014. Etelä-Savon sairaanhoitopiiri. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://www.esshp.fi/wp-content/uploads/sites/2/2016/04/ensihoitopalvelun-palvelutasopaatos-1-1-2014.pdf> [viitattu 23.10.2018].

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. 13. painos. Helsinki: Tammi.

Ilkka, L., Kurola, J. & Pappinen, J. 2017. Ohje ensihoitopalvelujen palvelutasopäätöksen laatimiseksi. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2017:14. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö. Saatavissa: <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-00-3967-7> [viitattu 25. 10.2018]

Itä-Savon sairaanhoitopiirin kuntayhtymän ensihoidon palvelutasopäätös. 2018. Itä-Savon sairaanhoitopiiri. PDF-dokumentti. Saatavissa: <http://isshp.oncloudos.com/kokous/20172611-4-1.PDF> [viitattu 23.10.2018]

Järvinen, A. 2013. Esimies- ja alaistaidot osana johtamista. Maanpuolustuskorkeakoulu. Johtamisen ja sotilaspedagogiikan laitos. Pro Gradu-tutkielma. Saatavissa: [http://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/92233/Pro%20Gradu\\_Aki\\_J%20E4rvinen\\_SM2\\_730.pdf?sequence=2](http://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/92233/Pro%20Gradu_Aki_J%20E4rvinen_SM2_730.pdf?sequence=2) [viitattu 8.11.2018]

Kalin, J. 2018. Ensihoitopäällikkö. Haastattelu 24.10.2018. Etelä-Savon pelastuslaitos.

Kankkunen, P. & Vehviläinen-Julkunen, K. 2009. Tutkimus hoitotieteessä. Helsinki: WSOYpro Oy.

Keskinen, S. 2005. Alaistaito. Vammala: Vammalan Kirjapaino Oy.

Lehtiniemi, S. 2008. Alaistaidot kehittämiskohteena. Tampereen yliopisto. Kasvatustieteiden laitos. Pro Gradu -tutkielma. Saatavissa: <https://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/80569/gradu03538.pdf?sequence=1> [viitattu 6.11.2018]

Lehto, K. 2017. Johda rohkeasti. Opetusjulkaisu. Vaasan yliopisto. Vaasan yliopiston raportteja 6.

Lunenburg, F. 2011. Leadership versus Management: A Key Distinction—At Least in Theory. *International journal of management, business, and administration*. 1, 1–4.

Lämsä, A.-M. & Hautala, T. 2005. Organisaatiokäyttäytymisen perusteet. Helsinki: Edita Prima Oy.

Organ, D. 1988. Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome. Lexington: Lexington books.

Podsakoff, P., MacKenzie, S., Paine, J. & Bachrach, D. 2000. Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of management* 26, 513-563.

Pylkkänen, M. 2018. Ensihoitopäällikkö. Sähköpostikeskustelu 26.10–31.10.2018. Etelä-Savon sairaanhoitopiiri.

Roche, M., Duffield, C., Dimitrelis, S. & Frew, B. 2015. Leadership skills for nursing unit managers to decrease intention to leave. *Nursing: Research and Reviews* 5, 57–64.

Seeck, H. 2012. Johtamisopit suomessa. Taylorismista innovaatioteorioihin. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press Oy.

Seeck, H. 2009. Johtamisopit ja niiden leviäminen. Teoksessa Kiuru, J. (toim.) Johdatus johtamiseen. Ajatuksia Johtamisen perusteet -opintojaksosta ja rakennusaineita tulevaan. Helsinki: Maanpuolustuskorkeakoulu. 41–53.

Shen, Q., Peltzer, J., Teel, C. & Pierce, J. 2018. Kansas nurse leader residency programme: advancing leader knowledge and skills. *Journal of nursing management* 26, 148–157.

Silvennoinen, M. & Kauppinen, R. 2007. Kehity alaisena. Helsinki: Tammi.

Sosiaali- ja terveysministeriön asetus ensihoitopalvelusta 585/2017. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2017/20170585> [ viitattu 4.10.2018 ].

Stanley, D. Cuthbertson, J. Latimer, K. 2012. Perceptions of clinical leadership in the St John Ambulance Service in WA. *Response* 39, 31–7

Sydänmaanlakka, P. 2003. Intelligent leadership and leadership competencies. Developing a leadership framework for intelligent organizations. HUT. Industrial Management and Work and Organisational Psychology. Väitöskirja. Saatavissa: <https://aaltodoc.aalto.fi/bitstream/handle/123456789/2042/isbn9512263602.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Sydänmaanlakka, P. 2009. Älykäs johtajuus. Helsinki: Talentum.

Terveystieteiden laiton laki 30.12.2010/1326

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.

Työsopimuslaki 26.1.2001/55

Tökkäri, V. & Perttula, J. 2010. Itsensä kehittäminen johtajien kertomuksissa. *Aikuiskasvatus* 2, 120–129.

Vehkalahti, K. 2008. Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät. Vammala: Vammalan kirjapaino Oy.

Vesterinen, S. 2013. Osastonhoitajien johtamistyyli osana johtamiskulttuuria. Oulun yliopisto. Terveystieteiden laitos. Väitöskirja. PDF -dokumentti Saatavissa: <http://jultika.oulu.fi/files/isbn9789526201245.pdf> [viitattu 23.11. 2018]

Yukl, G. 2013. Leadership in organizations. Eighth edition. New Jersey: Prentice hall.

**LIITTEET**

Liite 1/1

## Kyselylomake

1. Taustatiedot:
  - Mies
  - Nainen
2. Ikä:
  - alle 25
  - 25–34
  - 35–45
  - yli 45
3. Organisaatio
  - ESPL
  - ESSOTE
4. Asemapaikka
  - Keskusasema
  - Ympäryskunnat
5. Koulutus
  - Ensihoitaja AMK
  - Sairaanhoidaja AMK
  - Lähihoitaja tai LVM tai pelastaja
  - Joku muu, mikä:
6. Työkokemus (ensimmäisen hoitoalan tutkinnon valmistumisen jälkeen)
  - alle 5v
  - 6-10v
  - 11-15v
  - 16-20v
  - yli 20v

7. Kuinka tärkeänä pidät seuraavien väittämien mukaisia taitoja operatiivisten esimiestesi(L4) toiminnassa? (asteikolla 1=en pidä lainkaan tärkeänä, 2= pidän melko vähän tärkeänä, 3= pidän melko tärkeänä, 4=pidän erittäin tärkeänä, 0=ei mielipidettä)
- On luotettava
  - On oikeudenmukainen
  - On tasapuolinen
  - On ennalta arvattava
  - On helposti lähestyttävä
  - Oma johtamiskokemusta
  - Oma kliinisen hoitamisen kokemusta
  - On huumorintajuinen
  - Tiedottaa aktiivisesti työyhteisön asioista
  - Kykenee viestimään vaikeista asioista kasvokkain
  - Antaa positiivista palautetta
  - Antaa rakentavaa palautetta
  - Vastanottaa palautetta
  - Myöntää virheensä
  - Kykenee delegoimaan
  - On rehellinen
  - On esimerkillinen
  - On tavoitettavissa
  - Osaa tarvittaessa pyytää anteeksi
  - Kannustaa alaisiaan
  - Tunnistaa työyhteisön ongelmia
  - Kykenee ratkaisemaan työyhteisön ongelmia
  - Kykenee perusteltuun päätöksentekoon
  - Huomioi alaisensa yksilöllisesti

8. Kuinka hyvin alla olevat väittämät toteutuvat operatiivisten esimiestesi(L4) toiminnassa? (asteikolla 1=ei toteudu lainkaan, 2= toteutuu melko vähän, 3= toteutuu melko hyvin 4=Toteutuu erittäin hyvin, 0=ei mielipidettä)
- On luotettava
  - On oikeudenmukainen
  - On tasapuolinen
  - On ennalta arvattava
  - On helposti lähestyttävä
  - Oma johtamiskokemusta
  - Oma kliinisen hoitamisen kokemusta
  - On huumorintajuinen
  - Tiedottaa aktiivisesti työyhteisön asioista
  - Kykenee viestimään vaikeista asioista kasvokkain
  - Antaa positiivista palautetta
  - Antaa rakentavaa palautetta
  - Vastaanottaa palautetta
  - Myöntää virheensä
  - Kykenee delegoimaan
  - On rehellinen
  - On esimerkillinen
  - On tavoitettavissa
  - Osaa tarvittaessa pyytää anteeksi
  - Kannustaa alaisiaan
  - Tunnistaa työyhteisön ongelmia
  - Kykenee ratkaisemaan työyhteisön ongelmia
  - Kykenee perusteltuun päätöksentekoon
  - Huomioi alaisensa yksilöllisesti
9. Kuinka mielestäsi organisaatiosi esimiesten esimiestaitoja voidaan kehittää?

10. Kuinka tärkeänä pidät seuraavien väittämien mukaisia taitoja ensihoitajakollegoidesi toiminnassa? (asteikolla 1=en pidä lainkaan tärkeänä, 2=pidän melko vähän tärkeänä, 3= pidän melko tärkeänä, 4=pidän erittäin tärkeänä, 0=ei mielipidettä)
- On luotettava
  - On rehellinen
  - Antaa positiivista palautetta
  - Antaa rakentavaa palautetta
  - Vastaanottaa palautetta
  - Auttaa ja opastaa muita
  - On täsmällinen
  - Uskaltaa sanoa julki mielipiteensä
  - Jakaa informaatiota
  - Haluaa kehittyä työssään
  - Haluaa kehittää työyhteisöään
  - On yhteisöllinen
  - Noudattaa ohjeistuksia
  - On optimistinen
  - Osaa tarvittaessa pyytää anteeksi
  - Huolehtii yhteisten asioiden hoitamisesta
  - Sitoutuu työhönsä
  - Sitoutuu työyhteisöönsä
  - Kykenee kompromisseihin
  - Ei puhu organisaatiosta negatiivisesti ulkopuolisille
  - Ei puhu negatiivisesti kollegoistaan

11. Kuinka hyvin alla olevat väittämät toteutuvat ensihoitajakollegoidesi toiminnassa? (asteikolla 1=ei toteudu lainkaan, 2= toteutuu melko vähän, 3= toteutuu melko hyvin 4=Toteutuu erittäin hyvin, 0=ei mielipidettä)
- On luotettava
  - On rehellinen
  - Antaa positiivista palautetta
  - Antaa rakentavaa palautetta
  - Vastaanottaa palautetta
  - Auttaa ja opastaa muita
  - On täsmällinen
  - Uskaltaa sanoa julki mielipiteensä
  - Jakaa informaatiota
  - Haluaa kehittyä työssään
  - Haluaa kehittää työyhteisöään
  - On yhteisöllinen
  - Noudattaa ohjeistuksia
  - On optimistinen
  - Osaa tarvittaessa pyytää anteeksi
  - Huolehtii yhteisten asioiden hoitamisesta
  - Sitoutuu työhönsä
  - Sitoutuu työyhteisöönsä
  - Kykenee kompromisseihin
  - Ei puhu organisaatiosta negatiivisesti ulkopuolisille
  - Ei puhu negatiivisesti kollegoistaan
12. Kuinka mielestäsi organisaatiosi työntekijöiden alaistaitoja voitaisiin kehittää?



## Hyvä ensihoitaja

---

Opiskelen Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulussa (XAMK) ensihoidon kehittämisen ja johtamisen YAMK-tutkintoa ja teen opin- näytetyönäni tutkimusta esimies- ja alaistaidoista. Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää mitä esimies- ja alaistaitoja ensihoitajat pitävät tärkeinä, kuinka hyvin ne toteutuvat kohdeorganisaatioissa, sekä miten niitä voisi kehittää ensihoitajien mielestä. Tavoitteena on hankkia tietoa ensihoitajien esimies- ja alaistaitonäkemyksistä sekä näiden taitojen toteutumisesta ja kehittämisideoista organisaatioiden sisällä koulutuksellista suunnittelua varten.

Tutkimuksen aineisto kerätään webropol-kyselyjärjestelmän kautta. Tutkimukseen pääset vastaamaan tässä sähköpostissa olevan linkin kautta. Tutkimuksen vastaajia ei pystytä identifioimaan vastausten perusteella. Tutkimuksen valmistuttua vastaukset hävitetään webropol -kyselyjärjestelmästä. Toivon mahdollisimman runsasta osallistumista kyselyyn. Kyselyyn vastaaminen vie noin 10 minuuttia. Kysely on auki XXX-XXXX.

Kiitän aktiivisuudesta jo tässä vaiheessa.

Antti Tanninen

044 417 3903

antti.tanninen@sosteri.fi