ESIHENKILÖN OSOITTAMA ARVOSTUS SAIRAANHOITAJIEN KOKEMANA

HAMK
HÄMEEN AMMATTIKORKEAKOULU
HÄME UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

YAMK opinnäytetyö

Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen, Visamäki

kevät 2022

Katja Toivonen

HÄMEEN AMMATTIKORKEAKOULU
HÄME UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen Tiivistelmä
Tekijä Katja Toivonen Vuosi 2022
Työn nimi Esihenkilön osoittama arvostus sairaanhoitajien kokemana
Ohjaaja Leena Packalén

Hoitotyö on ollut jo pitkään murroksessa. Sairaanhoitajat kokevat arvostuksen puutetta muun muassa huonojen työolojen, huonon johtamisen sekä työn vaativuuteen nähden matalan palkan vuoksi. Sairaanhoitajaliiton vuonna 2018 teettämän jaksamiskyselyn mukaan yksi tärkeimpiä kehitettäviä asioita on sairaanhoitajien työn arvostus. Johtamisella on merkittävä rooli arvostuksen kokemisessa. Hyvältä johtajalta peräänkuulutetaan arvostusta, luottamusta sekä oikeudenmukaisuutta. Arvostavalla johtamisella on yhteys työhön sitoutumiseen, työstä lähtemiseen sekä urakehitykseen. Mitä paremmin arvostava johtaminen toteutuu terveydenhuollossa, sitä paremmin henkilökunta sitoutuu työhönsä.

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on kuvata mitkä johtamiseen liittyvät asiat ovat merkityksellisiä, jotta sairaanhoitaja kokee saavansa työllensä arvostusta. Tutkimuksen tavoitteena on kehittää hoitotyön johtamista. Tutkimustehtävänä oli kysymys; Miten johtaminen vaikuttaa sairaanhoitajien työssä kokemaansa arvostukseen?

Opinnäytetyön tutkimusmenetelmänä käytettiin laadullista eli kvalitatiivista tutkimusmenetelmää. Tutkimuskohteena oli arvostava johtaminen. Aihetta tarkasteltiin sairaanhoitajien näkökulmasta. Aihe on hyvin ihmisläheinen ja aihetta oli siksi luontevaa tarkastella merkityksellisyyden kautta, kysyen suoraan asianomaisilta asiasta. Opinnäytetyön aineisto kerättiin sairaanhoitajilta sähköisen kyselyn muodossa. Aineisto analysoitiin teoriaohjaavalla sisällönanalyysilla.

Opinnäytetyön tulokset jaettiin työntekijöiden osaamisen arvostamiseen, tasa-arvoiseen johtamiseen, työssäjaksamisen edistämiseen sekä esihenkilön ammatilliseen osaamiseen. Työntekijöiden osaamisen arvostamiseen kuuluu tunnustuksen antaminen työntekijöille sekä työntekijöiden palkitseminen. Työssäjaksamisen edistäminen sisältää suunnitelmallisen johtamisen sekä hoitotyössä tukemisen. Tasa-arvoinen johtaminen jaetaan tässä työssä vuorovaikutteiseen ja oikeudenmukaiseen johtamiseen. Esihenkilön ammatillisesta osaamisesta nousi esiin johtamistyyli sekä esihenkilön ammattitaito. Yhteenvetona voidaan todeta, että arvostava esihenkilö on ihmisläheinen, joustava, tasa-arvoinen sekä oikeudenmukainen. Lisäksi sairaanhoitajat kaipaavat esihenkilöltään palautteen antamista, palkitsemista ja yksilöllistä tuen antamista. Opinnäytetyön tuloksia voidaan hyödyntää hoitotyön johtamisen kehittämisessä.

Avainsanat Arvostava johtaminen, hoitotyön johtaminen, arvostus, hoitotyö
Sivut 53 sivua ja liitteitä 4 sivua

HAMK
HÄMEEN AMMATTIKORKEAKOULU
HÄME UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Social and Health Care Development,
Leadership and Management Degree Programme
Author Katja Toivonen
Subject The Appreciation Shown by the Managers Experienced by the Nurses
Supervisors Leena Packalén

Abstract
Year 2022

Nursing has been long in transition. Nurses experience lacf of appreciation because of poor working conditions, poor management and low pay relative to the demands of the job. According to a survey commissioned by the Finnish Nurses 'Association in 2018, one of the most important issues to be developed is the appreciation of nurses' work. Leadership plays a significant role in experiencing appreciation. A good manager is appreciative, trusted and fair. Appreciative management is linked to commitment to work, leaving work and career development. The more appreciative management is implemented in healthcare, the more committed the staff are to their work.

The purpose of this thesis is to describe which issues related to management are relevant for a nurse to feel that she is valued for her work. The aim of the thesis is to develop nursing management. The thesis task was a question: How does management affect the value nurses experience in their work?

The research method of the thesis was a qualitative research method. The subject of the research was appreciative management from the perspective of nurses. The subject was natural to look at the subject through relevance, asking the people concerned directly. The material of the thesis was collected from nurses in the form of an electronic survey. The material was analyzed by theory-based content analysis.

The results of the thesis were divided into the appreciation of professionalism, equal management, the promotion of wellbeing at work and the professional competence of the manager. Valuing employees' skills includes recognizing and rewarding employees. Promoting of wellbeing at work includes planned management and support in nursing. Equal management is divided into interactive and fair management. The management style and the professionalism of the leader emerged from the manager's professional competence. In conclusion, an appreciative manager is people-oriented, flexible, equal and fair. In addition, nurses need feedback from their managers, rewards, and individual support. The results of the thesis can be utilized in the development of nursing management.

Keywords Appreciative management, appreciative leadership, nursing management, appreciation, nursing
Pages 53 pages and appendices 4 pages

Sisällys

1 Johdanto 5
2 Teoreettiset lähtökohdat 6
2.1 Hoitotyön johtaminen 7
2.2 Johtamistyyli osana johtajuutta 8
2.3 Arvostava johtaminen 9
2.3.1 Ammattitaidon ja osaamisen arvostaminen 10
2.3.2 Tasa-arvoisuus 11
2.3.3 Suunnitelmallinen johtaminen 12
2.3.4 Työssä jaksamisen edistäminen 13
2.4 Arvostavan johtamisen lähikäsitteet 14
2.4.1 Osaamisen johtaminen 14
2.4.2 Työhyvinvoinnin johtaminen 15
2.4.3 Eettinen johtaminen 17
3 Opinnäytetyön tarkoitus, tavoite ja tehtävä 17
4 Opinnäytetyön toteutus 18
4.1 Laadullinen tutkimusmenetelmä 18
4.1.1 Aineiston keruu 19
4.1.2 Aineiston analysointi 21
5 Opinnäytetyön tulokset 27
5.1 Työntekijöiden osaamisen arvostaminen 28
5.1.1 Tunnustuksen antaminen työntekijöille 29
5.1.2 Työntekijöiden palkitseminen 29
5.2 Tasa-arvoinen johtaminen 30
5.2.1 Vuorovaikutteinen johtaminen 31
5.2.2 Oikeudenmukainen johtaminen 31
5.3 Työssäjaksamisen edistäminen 32
5.3.1 Johtamisen suunnitelmallisuus 32
5.3.2 Hoitotyössä tukeminen 33
5.4 Esihenkilön ammatillinen osaaminen 34

5.4.1 Esihenkilön johtamistyyli 34
5.4.2 Esihenkilön ammattitaito 35
6 Pohdinta 36
6.1 Yhteenveto tuloksista ja jatkotutkimusaiheet 39
6.2 Opinnäytetyön eettisyys 41
6.3 Opinnäytetyön luotettavuus 42
Lähteet 45

Taulukot ja kaavat

Taulukko 1. Esimerkki aineiston alkuperäisen vastauksen pelkistämisestä 22
Taulukko 2. Esimerkki aineiston alaluokkien muodostumisesta 24
Taulukko 3. Esimerkki aineiston yläluokkien muodostumisesta 25
Taulukko 4. Esimerkki aineiston pääluokkien muodostumisesta 26
Taulukko 5. Esimerkki aineiston luokittelusta 27
Kuva 1. Arvostava johtaminen-kaavio 28
Kuva 2. Työntekijöiden osaamisen arvostaminen-kaavio 28
Kuva 3. Tasa-arvoinen johtaminen-kaavio 30
Kuva 4. Työssäjaksamisen edistäminen-kaavio 32
Kuva 5. Esihenkilön ammatillinen osaaminen-kaavio 34

Liitteet

Liite 1 Kyselyn saate ja kysely
Liite 2 Aineiston analysointi-taulukko

1 Johdanto

”Jokaisen ihmisen perustarve on tulla arvostetuksi. Kunnioittava ja ystävällinen kohtelu työpaikalla vahvistaa ja tukee ihmisarvoa”. Arvostetuksi kokeminen on yksi merkittävimpiä asioita työyhteisössä. Pomohautomo-kirjan kirjoittaneet Larvi ja Vanhala (2014) ovat kirjoittaneet työhyvinvointiin liittyvän artikkelin, jossa peräänkuuluttavat esihenkilöltä arvostusta, luottamusta sekä oikeudenmukaisuutta. ’Arvostaa’ on Suomisanakirjan mukaan jonkin arvossapitämistä, arvon antoa jollekin, kunnioittamista, jonkin arvon määrittämistä, arviointia sekä arvottamista. (Suomisanakirja, n.d.)

Vuoden 2020 keväällä alkoi Covid19-pandemia, jonka aikana hoitotyö nousi näkyväksi osaksi yhteiskuntaa. Erinäisissä sosiaalisen median kanavissa sekä uutisissa annettiin sanallista arvostusta hoitajien tekemälle työlle. Samaan aikaan hoitajat kokivat arvostuksen puutetta muun muassa huonojen työolojen sekä työn vaativuuteen nähden matalan palkan vuoksi. Sairaanhoitajaliiton vuonna 2018 teettämän jaksamiskyselyn mukaan yksi tärkeimpiä kehitettäviä asioita on sairaanhoitajien ja heidän työnsä arvostus. Kyselyyn vastanneet sairaanhoitajat kokevat, ettei heidän työtään tai ammattitaitoaan arvosteta. Huonon arvostuksen myötä hoitohenkilöstöstä on vajetta. Hoitotyön raskas työnlaatu, aliresursointi ja huono maine eivät auta esihenkilöitä saamaan motivoitunutta ja osaavaa henkilökuntaa töihin. Kun resurssit ovat tiukalla myös työn eettinen kuormittavuus kasvaa ja vaikuttaa hoitajien henkiseen jaksamiseen. (Karhe, 2019.)

Kevään 2020 aikana Super ja Tehy neuvottelivat syksyllä 2021 voimaantulleen hoitoalan oman sote-sopimuksen. Tuolloin ei vielä ollut edellytyksiä palkkatasa-arvo-ohjelman edistämiselle. (Tehy, 2020.) Keväällä 2022 neuvottelut jatkuivat ja yhä enenevässä määrin hoitotyön tilanne oli tiukka. Työ- ja elinkeinoministeriön (2022) teettämän ammattibarometrin mukaan sairaanhoitajista on paljon pulaa. Hoitoala on murroksessa ja yhä useampi sairaanhoitaja vaihtaa alaa muun muassa palkkatason, huonojen työolojen sekä arvostuksen puutteen vuoksi. (Nerjanto, 2022; Tehy, 2022.)

Hyvä johtaminen auttaa jaksamaan hoitotyön psykososiaalista kuormitusta. Muun muassa jatkuva työn muuttuminen, sijaisuuksiin liittyvä epävarmuus, epäselvät työn tavoitteet,

arvostuksen puute ja työyhteisöön liittyvät ongelmat ovat tekijöitä, joihin esihenkilö pystyy omalla toiminnallaan vaikuttamaan. (Työturvallisuuskeskus, n.d.) Jo työturvallisuuslaissakin on määritelty, että esihenkilön on puututtava haitallisen työkuormituksen tilanteisiin. (Työturvallisuuslaki, 738/2002 § 8.) Esihenkilön antama tuki, kannustus, avoin keskustelu, aito läsnäolo ja oikeudenmukainen kohtelu vaikuttavat positiivisesti sekä työn viihtyvyyteen että työssä jaksamiseen.

Ylen teettämän kyselyn mukaan työntekijöiden arvostaminen nousee kaikkein tärkeimmäksi tekijäksi työssä viihtymisen kannalta. Hyvä esihenkilö on tasapuolinen, reilu, huomioonottava, oikeudenmukainen ja joustava. Esihenkilölle tulee myös pystyä puhumaan matalalla kynnyksellä. Hyvä johtaminen vähentää työuupumista, lisää potilasturvallisuutta sekä lisää alan veto- ja pitovoimaa. (Tervo, 2020.)

Vaikka sairaanhoitajan työtä tehdään usein kutsumus edellä, on tekemästään työstä oikeus saada osakseen arvostusta. Arvostukseen liittyvä aihevalinta tuntui luontevalta ja samaan aikaan erittäin tarpeelliselle ja ajankohtaiselle. Vaativassa hoitotyössä esihenkilön antama kunnioitus ja arvostus tehtyä työtä kohtaan antaa sairaanhoitajalle syyn tehdä jatkossakin hyvää työtä. Liitot taistelevat yhteiskunnallisesti hoitajien arvostuksen puolesta mutta yksittäisellä työpaikalla merkittävimpään rooliin nousee johtaminen. Tämän opinnäytetyön tavoitteena on kehittää hoitotyön johtamista etsien vastausta kysymykseen: Miten johtaminen vaikuttaa sairaanhoitajien työssä kokemaansa arvostukseen?

2 Teoreettiset lähtökohdat

Opinnäytetyön teoreettinen perusta koottiin aineistohakujen pohjalta Pubmed- ja Medic-tietokannoista. Myös Finnan ja Google Scholarin-tietokantoja hyödynnettiin. Hakusanoina käytettiin: arvostava johtaminen, arvostus, johtaminen, terveydenhuolto, sairaanhoito, arvostus, työhyvinvointi, eettinen johtaminen sekä kaikkien edellä mainittujen synonyymit. Englannin kielisiä hakutermejä olivat appreciative management, respective management, management, social- and healthcare. Lähteeksi hyväksyttiin pääosin alle 10 vuotta vanhat aineistot. Aineistohakujen pohjalta opinnäytetyön päälähteeksi päätyi Merja Harmoisen

(2014) väitöskirja; Arvostava johtaminen terveydenhuollossa. Väitöskirjan teemoja on hyödynnetty opinnäytetyön teoriaosuuden otsikoinnissa.

2.1 Hoitotyön johtaminen

Työelämän jatkuvat muutokset haastavat johtamisen. Työntekijöiden moniosaamisen vaatimukset työelämän rakenteellisten ja kulttuuristen muutosten myötä ovat koventuneet. Sosiaali- ja terveydenhuollon palveluiden tulee vastata muuttuviin asiakkaiden tarpeisiin. Johtamiselta ja organisaatiolta edellytetään uudenlaista johtamista. Asiakaslähtöisyyttä korostetaan hoitotyössä yhä enemmän ja osaksi siihen vaikuttaa johtaminen. (Moisanen, 2018, s. 7; Turunen, 2016, s. 49.)

Johtaminen vaatii sekä esihenkilön että työntekijät. Johtamista syntyy vasta, kun työntekijät seuraavat esihenkilön esimerkkiä ja toimintaa. Tästä näkökulmasta johtajuutta arvioitaessa ihmissuhteet nousevat erittäin tärkeään rooliin. Johtajuutta voidaan ajatella työyhteisön kaikkien osapuolten summana. Johtaminen kaikessa moniulotteisuudessaan on usein haastavaa ja näin ollen hyvin herkkä epäonnistumisille. Työyhteisön onnistumiset ja epäonnistumiset laitetaan usein vastuussa olevan esihenkilön piikkiin. (Juuti, 2020, s. 63.)

Esihenkilö usein arvioidaan joko hyväksi tai huonoksi johtajaksi. Hyvänä esihenkilönä pidetään henkilöä, joka osaa kohdata vaikeatkin tilanteet tulkitsemalla sen osapuolia mahdollisimman kattavasti. Lisäksi työntekijöiden kanssa kommunikointi on osa hyvää johtajuutta. Hyvä esihenkilö huolehtii ihmissuhteista ja tukee työyhteisön työhyvinvointia. (Juuti, 2020, s. 64.)

Johtaminen voidaan määritellä monella eri tavalla. Yhteiseen tavoitteeseen pääsemisen ajatellaan olevan johtajuuden ydin määritelmästä riippumatta. Asioiden, ihmisten ja osaamisen johtaminen muodostavat prosessina yhteistä päämäärää tavoittelevan johtajuuden. Arvostava johtaminen osana johtamista tukee tavoitteiden saavuttamista ja vaikuttaa yleiseen työtyytyväisyyteen. (Moisanen, 2018, s. 63; Turunen, 2016, s. 6.)

2.2 Johtamistyyli osana johtajuutta

Johtamistyyli vaikuttaa hoitotyöhön, työntekijöihin sekä organisaation toimintaan. Henkilökuntavaikutuksen myötä johtamistyyli vaikuttaa myös hoidon laatuun ja potilaiden tyytyväisyteen. Yleisesti johtamistyyli vaikuttaa positiivisesti henkilökuntaan. Asioita painottava johtaminen vaikuttaa työntekijöihin kielteisemmin kuin ihmisiin painottuva johtaminen. Erityisesti tunneälykäs johtaja saa alaiset puolelleen. Autoritäärinen johtaminen puolestaan vaikuttaa negatiivisesti työtyytyväisyyteen. (Vesterinen, 2013, s. 35.)

Tutkimusten mukaan esihenkilön tapa johtaa vaikuttaa myös työntekijöiden työpanokseen. Johtamistyylin vaikutus näkyy lisäksi työhön sitoutumisessa. Hyvä esihenkilö tukee työntekijää antamaan työssään parhaan osaamisensa. Johtamistyylinä huolehtivaisuus, inhimillisyys ja tuen antaminen työntekijöille tukevat sekä työn veto- että pitovoimaa. Lisäksi innostuneisuus, inspiroivuus ja optimistisuus koetaan hyvinä esihenkilön piirteinä. Kaiken kaikkiaan voidaan sanoa, että positiivinen ja tukeaan antava johtaja voi parantaa sairaanhoitajien tyytyväisyyttä työhön sekä organisaatioon ja vähentää sairaanhoitajien henkistä kuormaa. (Specchia ym. 2021, ss. 1, 11–12.)

Vesterisen (2013, ss. 53–54) tutkimuksen mukaan johtaminen voidaan jakaa kuuteen eri johtamistyyliin: visionääriseen, valmentavaan, välittävään, demokraattiseen, komentavaan ja eristäytyvään tyyliin. Visionäärinen esihenkilö johtaa työntekijöitään kohti yhdessä jaettua visiota määrätietoisesti ja systemaattisesti. Esihenkilö huolehtii, että työntekijät ovat tietoisia työn tarkoituksesta ja auttavat tekemään työtä oikealla tavalla tavoitteen saavuttamiseksi. Visionäärinen esihenkilö hyödyntää kehityskeskusteluita työssään.

Valmentava esihenkilö tukee työntekijöitään kehittämään osaamistaan. Valmentava johtaja luottaa työntekijöihin ja heidän päätöksentekokykyynsä. Valmentavassa johtamisessa työntekijät nähdään asiantuntijoina, joille esihenkilö delegoi tehtäviä. Työntekijä tekee työnsä mahdollisimman itsenäisesti mutta työn organisointi on esihenkilön vastuulla. Ongelmia kohdatessaan työntekijä voi kääntyä esihenkilön puoleen. Valmentava esihenkilö hyödyntää lisäkoulutuksia ja kehitystyötä johtamistyössään. (Vesterinen, 2013, s. 54.)

Vesterisen (2013, s. 55–56) mukaan välittävä johtamistyyli pitää erilaisuutta ja yksilöllisyyttä voimavarana ja tukee henkilökunnan yhteishengen luomista. Välittävä esihenkilö huomioi henkilökunnan toiveet ja tarpeet sekä tunteet. Esihenkilö kuuntelee ja tukee henkilöstöä, mikä lisää luottamusta esihenkilön ja työntekijän välillä. Välittävä esihenkilö arvostaa työntekijää, mikä tekee esihenkilön helposti lähestyttävämmäksi.

Demokraattista johtamistyyliä käyttävä esihenkilö korostaa ryhmätyötä sekä joustavaa yhteistä päätöksentekoa. Demokratia antaa työntekijöille mahdollisuuden suunnitella ja tehdä työnsä itse ja näin ollen lisää myös työhön sitoutumista. Ongelmanratkaisu- ja päätöksentekotilanteissa lopullisen päätöksen odotetaan kuitenkin tulevan esihenkilöltä. Demokraattisella esihenkilöllä on tärkeä rooli moniammattillisen yhteistyön kehitystyössä. (Vesterinen, 2013, ss. 56–57.)

Komentava johtamistyyli korostaa Vesterisen (2013, ss. 57–58) mukaan ohjeiden noudattamista ja työn valvomista. Komentava esihenkilö ei perustele päätöksiään eikä kuuntele henkilöstön mielipidettä ongelmaa ratkaistaessaan. Komentava johtamistyyli on autoritäärinen, hierkkarinen sekä joustamaton ja sitä pidetään vanhentuneena tapana johtaa. Eristäytyvä esihenkilö puolestaan sulkeutuu omaan työhuoneeseen eikä osallistu muun henkilöstön keskusteluihin. Eristäytyvä johtamistyyli korostaa kommunikoimatomuutta ja informaation puutetta. Eristäytyvä johtaminen voi johtaa työntekijöiden välisiin ristiriitoihin ja ongelmatilanteiden korjaaminen voi olla vaikeaa.

2.3 Arvostava johtaminen

Arvostavalla johtamisella on yhteys työhön sitoutumiseen, työstä lähtemiseen sekä urakehitykseen. Mitä paremmin arvostava johtaminen toteutuu terveydenhuollossa, sitä paremmin henkilökunta sitoutuu työhönsä. Erityisesti päämäärätietoisuus, työhyvinvointia tukeva työilmapiiri ja vuorovaikutus vaikuttavat positiivisesti työhön sitoutumiseen. Johtamisella on vaikutusta työstä lähtemiseen suunnitelmallisen johtamisen kannalta eniten ja tasa-arvoisuuden kannalta vähiten. Mitä vähemmän suunnitelmallinen johtaminen toteutuu, sitä enemmän henkilökunta pohtii työstä lähtemistä. (Harmoinen, 2014, ss. 55–

56.) Kvist ym. (2013, ss. 8–9) tuovat tutkimuksessaan ilmi, että osaamisen arvostamisella on eniten vaikutusta arvostavan johtamisen ja urakehityksen välillä.

Arvostavan johtamisen ominaispiirteitä ovat moraalisen johtamisen, ammatillisuuden arvostamisen sekä tunnustuksen ja tuen antamisen lisäksi hyvät keskinäiset suhteet, palkitseminen, johtamistyyli, työolosuhteet sekä työympäristö. (Harmoinen, 2014, s. 19). Arvostava johtaminen koetaan hyvin eri tavoilla eri yhteyksissä. Arvostava johtaminen voidaan jakaa ammattitaidon ja osaamisen arvostamisen, vuorovaikutuksen, yhteistyön, tasa-arvoisuuden, suunnitelmallisen johtamisen sekä työssä jaksamisen edistämisen käsitteisiin. (Harmoinen, 2014, ss. 21 & 46–54.)

Hyvät keskinäiset suhteet edellyttävät esihenkilön aitoa työhön sitoutumista sekä hyvää asennetta työntekijöitä kohtaan. Lisäksi huolenpito henkilöstöstä parantaa henkilöstön ja johdon välisiä suhteita. Yhtenäiset käsitykset johtamiskäytännöistä ja tunnustuksen antamisesta ovat hyvien suhteiden ja tasa-arvoisen vuorovaikutuksen edellytyksiä. Henkilöstön sopiva työmäärä ja selkeät työsuorituksiin liittyvät odotukset vaikuttavat myös omalta osaltaan suhteisiin. Johtamistyylinä huolehtivaisuus, tunnustuksen antaminen sekä arvostaminen edistävät arvostetuksi tulemista. Välillisenä piirteenä niin ikään työolosuhteet ja työympäristö vaikuttavat arvostavaan johtamiseen. Työntekijät kokevat, että terveellinen ja turvallinen työympäristö sekä vastuun jakaminen edistävät arvostetuksi tulemista. (Harmoinen, 2014, s. 21.)

2.3.1 Ammattitaidon ja osaamisen arvostaminen

Osaamisen arvostaminen on yhtä kuin ammattitaidon arvostus. Osaamisen arvostamista voidaan arvioida taitotiedon, ohjaamisen sekä itsenäisyyden näkökulmista. Koulutuksella ja työkokemuksella saavutetusta ammattitaidosta hoitajat ovat erityisen ylpeitä. Hyvä esihenkilö tunnustaa henkilöstön ammattitaidon ja asiantuntevuuden. Lisäksi hyvä esihenkilö luo oppimista tukevan työympäristön alaisilleen. Hoitajien ammattiylpeys heijastuu autonomiseen työskentelyyn, jossa työntekijä saa rauhassa ilman valvontaa tehdä oman työnsä. Esihenkilön antama myönteinen palaute sekä työntekijän asiantuntijuuden hyödyntäminen tukevat sekä ammattiylpeyttä että autonomiaa. Myös rakentavaa palautetta

arvostetaan. Organisaatiotasolla koulutusten mahdollistaminen koetaan tärkeäksi. (Harmoinen, 2014, ss. 25–26 & 52–53.)

Työn merkityksellisyyttä arvioitaessa tunnustuksen ja tuen antaminen ovat tärkeitä tekijöitä. Tunnustuksen antaminen voi olla jokapäiväistä, muodollista, epämuodollista, sosiaalista, julkista tai yksilöllistä. Tunnustusta voidaan antaa joko suullisena tai kirjallisena palautteena. Rakentavan palautteen antaminen on puolestaan yksi tuen antamisen keinoista. Esihenkilön antama tuki on koko henkilöstölle tärkeää mutta maahanmuuttajataustaisten sairaanhoitajien parissa tuen antamisen merkitys korostuu. Erityisesti heidän pätevyytensä ja ammattitaitonsa todentaminen ja näkyväksi tekeminen on suuressa roolissa tuen antamisessa. (Harmoinen, 2014, s. 19.)

Ammatillinen arvostus voi olla hyvin tehdyn työn arvostusta, tiedon, taidon tai asiantuntemuksen arvostusta tai uusien tehtävien vastaanottamisen arvostusta. Ammattitaidon arvostaminen ilmenee sairaanhoitajan ammatin ja työn tärkeyden näkyvyytenä. Palkitseminen osana arvostavaa johtamista voi olla joko rahallista tai ei-rahallista. Palkitseminen voi myös olla organisaatiotasoista palkitsemista ja/tai osastokohtaisia palkintoja. (Harmoinen, 2014, s. 20.)

2.3.2 Tasa-arvoisuus

Tasa-arvoisuutta voidaan arvioida johtajien ja työntekijöiden tasa-arvon, työntekijöiden välisen tasa-arvon sekä sukupuolten välisen tasa-arvon näkökulmista. Tasa-arvon toteutuessa johtaja on tasa-arvoinen, aidosti työntekijöistä kiinnostunut, arvostava sekä ennen kaikkea reilu. (Harmoinen, 2014, ss. 23 & 49.)

Työntekijöiden erilaisten toimintatapojen, ajatusmallien ja vuorovaikutuskykyjen eroavaisuudet haastavat johtamisen. Tästä syystä työyhteisön on hyvä yhdessä määritellä tasavertaisuuden, kiusaamisen sekä hyvinvoinnin käsitteet. Johtajuuden tulee olla tasa-arvoista ja yksilöllistä työntekijöiden taustat ja historia huomioiden. Tasa-arvoinen johtaminen on yksilöllistä mutta tasapuolista johtamista, jossa esihenkilö tukee ja ohjaa rakentavasti sekä antaa palautetta ja kiitosta. (Sälevä, 2017, ss. 22, 25.)

2.3.3 Suunnitelmallinen johtaminen

Suunnitelmallista johtamista voidaan arvioida päämäärätietoisuuden, johtajien ja henkilökunnan sitoutumisen sekä tulevaisuuden johtamisen näkökulmista. Suunnitelmallisessa johtamistyössä esihenkilö kuuntelee työntekijöiden mielipiteitä ja työvuorot suunnitellaan joustavasti. Lisäksi esihenkilön tulee olla näkyvä työyhteisön jäsen. Suunnitelmallisuuden puute näkyy erityisesti tilanteissa, kun esihenkilö tekee päätöksiä ilman käytännön ja konkreettisen työn tuntemista, rivityöstä etääntyneenä. Kokonaisuuden hallinnan puute ja kehno henkilöstöhallinnallinen työ vaikuttavat negatiivisesti työntekijöiden tyytyväisyyteen. (Harmoinen, 2014, ss. 23 & 48–49.) Erityisesti hierarkkinen johtaminen, jossa työntekijä ei pääse osallistumaan päätöksentekoon, vaikuttaa negatiivisesti työtyytyväisyyteen (Kvist ym., 2013, s.9). Yhteisiin tavoitteisiin tähtäävä, muutosta tukeva sekä motivoiva johtaja parantaa työntekijöiden työtyytyväisyyttä (Specchia ym., 2021, s 11).

Erikokoisia muutoksia tapahtuu jokaisessa organisaatiossa. Muutoksia voi tapahtua päivittäin tai harvakseltaan. Erityisesti nopeisiin muutoksiin tarvitaan vahvaa muutoksen johtamista. Hitaisiin organisaatiomuutoksiin tarvitaan systemaattista, tavoitteellista muutoksen johtamista. (Heinonen, 2019, s. 9–12; Purmonen & Makkonen, 2011, s. 22.)

Onnistunut muutos tarvitsee suunnitelmallista johtamista sekä muutoksen johtamisen taitoja, jotka ilmenevät esihenkilön käyttäytymisessä ja toimenpiteissä. Hyvän esihenkilön perusominaisuuksiin kuuluu itseluottamus, arvostuksen antaminen, päämäärätietoisuus, inspiroivuus, aitous, haavoittuvuus, johdonmukaisuus sekä erilaisten asioiden yhtäaikainen hallinta. Muutoksen toteuttaminen ja eteenpäin vieminen vaativat paljon johtajuutta. Muutoksen onnistumisen edellytys on selkeä ja suunniteltu muutoksen johtaminen. (Heinonen, 2019, s. 13; Korhonen & Bergman, 2019, s. 165.)

Muutosjohtajuudessa esihenkilötyö on tasapainottelua työntekijöiden ja esihenkilötoiminnan odotusten välillä. Muutoksen johtamisen tärkein tavoite on saada henkilöstö motivoitumaan ja sitoutumaan muutokseen. Motivointiin tarvitaan hyviä vuorovaikutustaitoja, tunneälyä, innostamista ja kannustamista. Tunneälykäs esihenkilö

motivoi ja tukee työntekijöitään arvostamalla heitä ja vahvistamalla heidän myönteisiä tunteitaan. Muutoksen uskottavuuteen vaikuttaa muutoksen realistisuus ja faktoihin perustuvuus. Muutoksen sitoutuvuus mitataan esihenkilön kyvyllä sitouttaa muutokseen myös ne työntekijät, joita muutos ei koske lainkaan. (Heinonen, 2019, s. 13; Lonka, 2018, s. 6; Turunen, 2016, s.8.)

Hyvä muutosjohtaja on tarmokas, aktiivinen, myönteinen ja läsnä oleva. Muita muutoksen johtamista tukevia ominaisuuksia ovat joustavuus ja osallistuvuus sekä vuorovaikutteisuus erilaisten persoonien kanssa. Nykypäivän esihenkilö antaa tilaa muille, kannustaa keskusteluun ja tukee työntekijöiden innovatiivisuutta. Hyvä muutosjohtaja välittää aidosti muista ja kykenee avoimuuteen ja empatiaan. Lisäksi esihenkilöltä on hyvä löytyä rohkeutta, intuitiota sekä henkistä tasapainoa. (Heinonen, 2019, s. 13–14; Korhonen & Bergman, 2019, s. 172.)

2.3.4 Työssä jaksamisen edistäminen

Työssä jaksamista voidaan arvioida työterveyden, työilmapiirin ja vuorovaikutuksen näkökulmista. Työssä jaksamista tukevia tekijöitä ovat joustavat työajat, terveelliset ja turvalliset työolosuhteet sekä avoin kommunikaatio. Työntekijöiden pitovoimaan liittyen esihenkilöltä kaivataan kiitoksen ja tunnustuksen antamista. Kiitoksen lisäksi työntekijät toivovat suullista palautetta ja henkilökohtaisen ajan antamista esihenkilöltä. (Harmoinen, 2014, ss. 26–27 & 53–54.) Näyrä ja vuorovaikutteinen esihenkilö, joka tukee työntekijöiden ammatillista kasvua tukee työntekijöiden työtyytyväisyyttä (Specchia ym., 2021, s. 11).

Yhteisöllisyydellä ja työn ulkopuolisella elämällä on merkitystä työssä jaksamiseen. Jos työntekijä kokee saavansa tukea työpaikan lisäksi työn ulkopuolisesta elämästä, jaksaa hän paremmin työssään. Myös kattava työympäristöön, työyhteisöön ja työhön perehtyminen tukevat työssä jaksamista. Kokonaisuudessaan organisaation hyvinvointi ja kulttuuri vaikuttavat työntekijöiden jaksamiseen, kehittymiseen ja työmotivaatioon. Hyvinvoivassa organisaatiossa on hyvä esihenkilö sekä osaavat työntekijät. (Sullivan, 2018, ss. 29 & 275–276.) Brummelhuis ym. kuvaavat tutkimuksessaan (2012, s. 118), että työaikojen joustavuus

ja autonominen työvuorosuunnittelu lisäävät työhönsitoutumista ja vähentävät työssä uupumista.

Stressi liittyy vahvasti työterveyteen ja niin ikään työssä jaksamiseen. Stressiä voidaan kokea joko organisaatio- tai yksilötasolla. Stressin hallintaan työpaikalla on useita johtamisen keinoja. Hyvä vuorovaikutus nousee tärkeää rooliin stressin estäjänä. Lisäksi esimerkiksi työntekijän järkevä ajankäyttö ja työnkuvan selkeys voivat edistää stressittömyyttä. (Sullivan, 2018, s. 361–364.)

2.4 Arvostavan johtamisen lähikäsitteet

Harmoinen (2014) on nimennyt osaamisen johtamisen, työhyvinvoinnin johtamisen sekä eettiseen johtamisen arvostavan johtamisen lähikäsitteiksi. Käsitteitä käydään läpi seuraavissa luvuissa.

2.4.1 Osaamisen johtaminen

Osaamisen johtamisen erityispiirteitä ovat oppimista edistävän ilmapiirin luominen, oppimisprosessien ja kehityksen tukeminen, osaamisen suuntaaminen sekä esimerkillä johtaminen. (Harmoinen, 2014, s. 28.) Yrityksen osaaminen on työntekijöidensä tietojen, taitojen ja asiantuntemuksen summa. Jotta yritys voi menestyä ja kilpailla markkinoilla, tulee osaamista johtaa. Osaamisen johtaminen kattaa työntekijöiden osaamisen hyödyntämisen, varmistamisen ja kehittämisen. Osaamisen johtaminen on sekä ihmisten, tietojen, taitojen ja asenteiden johtamista sekä organisaation toiminnan johtamista. (Moisanen, 2018, s. 63; Turunen, 2016, s.7.)

Myös erilaisuuden arvostaminen ja sen valjastaminen voimavaraksi on osa arvostavaa johtamista. Työntekijöiden erilaiset taustat, koulutukset ja elämänvaiheet vaikuttavat työn osaamiseen. Nuoret työntekijät tuovat uutta näkökulmaa vanhojen kokeneiden työntekijöiden hiljaisen tiedon rinnalle. Erilaiset työntekijät täydentävät toisiaan ja kaikkea osaamista tulee arvostaa. Hyvin johdettu työyhteisön monipuolinen osaaminen voi luoda pohjan uusille ja toimiville toimintamalleille. (Virtainlahti, 2009, ss. 83–84.)

Osaamisen johtamisesta puhuttaessa voidaan käyttää myös termejä Knowledge Management, kompetenssiperustainen johtaminen sekä oppiva organisaatio. Knowledge Managementin elementtejä ovat oppiminen, edistävyys, systeemisyys, hallinta ja yhdistettävyys. Kompetenssiperustaisessa johtamisessa korostetaan muutosta, uudistusta, joustavuutta sekä ihmisten johtamisen ymmärtämistä. Oppivassa organisaatiossa työntekijät tavoittelevat yhteisesti määriteltyä lopputulosta yhdessä oppien. Oppivan organisaation kulmakiviä ovat oppimista tukevan ympäristön luominen, oppimisprosessien kehittäminen sekä oppimista tukeva johtajuus. Työntekijät kehittävät aktiivisesti yhteistyössä työympäristöään oppimista tukevaksi. Yhteisöllisyys ja yhteistyö ovat oppivan organisaation perusta, jota esihenkilö tukee käsitteellistäen ja konkretisoiden optimaalista yhteistyötä. (Harmoinen, 2014, s. 28; Moisanen, 2018, ss. 64–71.)

Organisaation muuttumisen ja kehittymisen edellytyksenä on työntekijöiden hyvä johtaminen. Esihenkilön on luotava työntekijöille selkeä visio ja kokonaiskuva, jota lähdetään tavoittelemaan yhdessä. Vision ja kokonaiskuvan pohjalta luodaan tavoitteet toiminnalle ja niin ikään tavoitteet myös tukevat osaamisen johtamista. Käytännössä osaamisen johtaminen on osaamistarpeiden tunnistamista, nykytilanteen arviointia, osaamisen hankintaa ja menetelmien valitsemista. Lisäksi työntekijöiden tulee olla motivoituneita ja työhönsä sitoutuneita. Tunne työyhteisöön kuuluvuudesta, onnistuminen haastavissa työtehtävissä, tavoitteiden saavuttaminen sekä arvostuksen saaminen esihenkilöltä lisäävät työntekijän sitoutumista ja motivaatiota. Lisäksi työn mielekkyys ja uralla etenemisen mahdollisuus lisäävät työhön sitoutumista. Omaan työhönsä ja yritykseen sitoutunut esihenkilö lisää omalla esimerkillään työntekijöiden työmotivaatiota. (Turunen, 2016, s. 8.)

2.4.2 Työhyvinvoinnin johtaminen

Sosiaali- ja terveysministeriö määrittelee työhyvinvoinnin kokonaisuudeksi, joka koostuu terveydestä, työstä, turvallisuudesta sekä hyvinvoinnista. Työhyvinvointia lisääviä tekijöitä ovat muun muassa hyvä työilmapiiri, työntekijöiden osaaminen sekä hyvä ja motivoiva johtaminen. Työhyvinvoinnilla on suora yhteys työssäjaksamiseen. Kun työntekijä kokee voivansa hyvin, työn tuottavuus kasvaa sekä työhön sitoutuminen lisääntyy. Mitä enemmän

on työhyvinvointia, sitä vähemmän on myös sairauspoissaoloja. (Sosiaali- ja terveysministeriö, n.d.)

Johtaminen vaikuttaa hyvin olennaisesti sekä työhyvinvointiin että työn imuun. Erityisesti osallistava ja vuorovaikutteinen johtajuus vaikuttaa positiivisesti työhyvinvointiin. Kun työntekijä kokee työn imua, hän on innokas, motivoitunut, tarmokas ja työlleen omistautunut. Työssään hyvinvoiva työntekijä suoriutuu hyvin työtehtävistään sekä työn vaatimuksista. Hän on myös aloitteellinen, kehitysmyönteinen ja sitoutunut. Työn imussa oleva työntekijä kokee saavansa tyydytystä tekemästään työstään ja voi uppoutua työn pariin hukaten esimerkiksi täysin ajantajun. (Immonen, 2013, ss. 6–7; Skog, 2019, ss. 33–39.)

Työhyvinvoinnin johtamisen tavoitteena on työntekijöiden hyvinvoinnin tavoitteellisuus ja suunnitelmallisuus. Hyvinvointiin vaikuttavat sosiaaliset, fyysiset, emotionaaliset, kokemukselliset ja tilannekohtaiset tekijät. Myös kulttuuri ja yhteisöllisyys ovat osa työhyvinvointia. Työhyvinvoinnin johtamisen keskeisimmät tekijät ovat työn ja muun arjen yhteensovittaminen, esihenkilön antama tuki, työstä saatujen tarpeiden täyttämä työympäristö, työn tarkoituksenmukaisuus ja vaihtelevuus, palkka ja edut sekä ammatillinen kehittyminen. Avoin vuorovaikutus ja vastavuoroinen yhteistyösuhde lisää molemminpuolista luottamusta ja toimii työhyvinvoinnin perustana. Avoimuuden lisäksi läsnäolo, ymmärrys ja vastuullisuus edistävät luottamusta ja näin ollen myös työhyvinvointia. (Harmoinen, 2014, s. 28; Romppanen, 2019, s. 29.)

Tärkeimmäksi työntekijän työkykyä ja työhyvinvointia edistäväksi tekijäksi nousee mielekäs työ. Työolojen monipuolinen kehittäminen voi vaikuttaa positiivisesti jopa työntekijöiden työurien pituuteen. Työhyvinvointinäkökulman hyödyntäminen kaikkiin työpaikan ratkaisuihin liittyen tukee koko työyhteisön hyvinvointia. Lisäksi mahdollisten konfliktien nopea selvittäminen tukee työhyvinvointia. Työhyvinvointikyselyt, kehityskeskustelut ja työterveyshuollon hyödyntäminen tukevat työssäjaksamisen johtamista. Kehityskeskusteluissa on tärkeää nostaa esiin työkykyyn liittyviä tekijöitä ja tarvittaessa ohjata työntekijä työterveyden pariin. (Harmoinen, 2014, s. 28; Laine, 2019, ss. 11–13.)

2.4.3 Eettinen johtaminen

Eettinen harkinta kuuluu osaksi kaikkea ihmisten kanssa tehtävää toimintaa. Työhön liittyviä päätöksiä ei voida perustaa pelkän kokemuksen tai tiedon varaan vaan päätöksien tukena tulee käyttää myös eettistä harkintaa. Eettisen harkinnan tulee olla valintojen, keinojen ja kohteiden sekä seurausten käsittelyn taustalla. Eettinen harkinta ei rajoitu vain yksilön suorittamaan toimintaan vaan eettisen harkinnan tulee olla läsnä kaikessa työyhteisön toiminnassa. Eettistä toimintaa on syytä reflektoida työyhteisön kesken, kokemuksia vaihtaen. Eettistä harkintaa voidaan arvioida oikeudenmukaisuuden, tarkoituksenmukaisuuden, kohtuuden sekä väärän ja oikean teemojen tiimoilta. (Heikkinen, 2017, ss. 8, 25.)

Eettinen johtaminen on oikeudenmukaista, reilua ja tuloksellista johtamista. Arvostavaa johtamista ohjaa eettisen johtamisen periaatteet. Arvostus on jo sanana hyvin eettinen. Johtajan ammattitaito, kouluttautuminen ja uudistumistaidot antavat puitteet eettiselle johtamiselle. Eettinen johtaminen on jokapäiväisiä eettisiä valintoja oikeudenmukaisuuden, rehellisyyden ja erilaisten arvojen näkökulmista. Käytännössä eettinen johtaminen on luottamuksellista, puolueetonta, vastuullista sekä avointa johtamista, jossa työntekijät ovat esihenkilön silmissä samanarvoisia. Työtehtävät ja vastuu jaetaan tasaisesti kaikkien työntekijöiden kesken. Esihenkilön tulee myös osata tunnistaa eettisesti vaikeat tilanteet ja toimia niissä eettistä pohdintaa ja osaamistaan soveltaen sekä sääntöjä noudattaen. (Harmoinen, 2014, ss. 27–28.)

3 Opinnäytetyön tarkoitus, tavoite ja tehtävä

Opinnäytetyön tarkoituksena on kuvata mitkä johtamiseen liittyvät asiat ovat merkityksellisiä, jotta sairaanhoitaja kokee saavansa työllensä arvostusta. Opinnäytetyön tavoitteena on kehittää hoitotyön johtamista.

Tutkimustehtävä on:

Miten johtaminen vaikuttaa sairaanhoitajien työssä kokemaansa arvostukseen?

4 Opinnäytetyön toteutus

Opinnäytetyön tutkimusmenetelmäksi valikoitui laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä. Tutkimuskohteena on arvostava johtaminen. Aihetta tarkastellaan sairaanhoitajien näkökulmasta. Aihe on hyvin ihmisläheinen ja aihetta on siksi luontevaa tarkastella merkityksellisyyden kautta, kysyen suoraan asianomaisilta asiasta.

4.1 Laadullinen tutkimusmenetelmä

Laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus tarkastelee ihmistä sosiaalisesta näkökulmasta. Tutkimus arvioi ihmisten toimintaa, ajatuksia, päämääriä tai yhteiskunnan rakenteita kuvaten ihmisten kokemuksia ja näkemyksiä. Menetelmän avulla jäsennetään todellisuutta ja sitä käytetään, kun tavoitteena on ymmärtää tutkimukseen osallistuvien näkökulmia tutkittavasta aiheesta. (Kylmä & Juvakka, 2012, ss. 30–31; Vilkka, 2005, s. 97.)

Ennen varsinaista aineiston keruuta laadullisessa tutkimuksessa muodostetaan aiheesta teoreettinen perusta tutkittavasta ilmiöstä. Teoriaperusta kattaa aiemman tiedon tutkitusta aiheesta ja toimii tutkimuksen runkona ohjaten tutkimuskysymyksen asettelua. (Ronkainen ym., 2014, ss. 59 & 63.) Tässäkin opinnäytetyössä on hyödynnetty teoriapohjaa tutkimustehtävän asettelussa. Teoriaan syventymisen jälkeen tutkimustehtävä nousi kuin itsestään esiin. Tavoite ja tarkoitus olivat jo opinnäytetyötä aloittaessa selkeitä mutta itse tutkimustehtävä muotoutui teoriaan syventymisen kautta.

Kiviniemi (2018, s. 79) kuvaa laadullista tutkimusprosessia tutkijan oppimisprosessina, jossa tutkijan tietämys tutkittavasta aiheesta kehittyy koko prosessin ajan. Laadullisen tutkimuksen pääasiallisena tutkimusvälineenä toimii itse tutkija, joka kerryttää uutta tietoa tutkittavasta kohteesta. Aineistonkeruuseen ja analysointiin liittyviä ratkaisuja ei ole etukäteen tarkkaan määritelty vaan voivat kehittyä ja muuttua vähitellen prosessin aikana.

Laadullinen tutkimus on usein aineistolähtöistä eli aineiston keruun aikana tutkimuksen tavoitteet, tarkoitus ja tehtävät saattavat muuttua tai tarkentua. Myös tutkijan tulkinta ohjaa vahvasti työn etenemistä. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa keskitytään määrän sijasta

laatuun eikä sen tuloksia pysty mittamaan tai yleistämään. Laadullinen tutkimus voi parhaimmillaan luoda täysin uutta tietoa tutkittavasta aiheesta. (Kylmä & Juvakka, 2012, ss. 26–31; Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 98.)

4.1.1 Aineiston keruu

Laadullisen tutkimuksen aineisto kerätään avoimin menetelmin. Aineistona voivat olla muun muassa haastattelut, kyselyt, havainnoinnit sekä erilaiset dokumentit tai edellä mainittujen yhdistelmät. (Kylmä & Juvakka, 2012, ss. 26–27; Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 83.) Tämän opinnäytetyön aineisto on kerätty sähköisellä kyselyllä. Tutkimus on toteutettu poikkileikkausasetelmalla, jossa aineisto on kerätty tiettynä ajankohtana eri vastaajilta. Opinnäytetyöhön liittyvässä kyselyssä oli kolme avointa kysymystä, joihin vastaajat saivat vastata vapaasti. Kyselyn kysymykset laadittiin tutkimustehtävän sekä teoriaperustan pohjalta. (Ronkainen ym., 2014, ss. 67 & 114.)

Opinnäytetyön kysely rakentui pidemmän aikavälin pohdinnan tuloksena. Arvostavaa johtamista päädyttiin käsittelemään kyselyssä kolmesta eri näkökulmasta. Ensimmäinen kysymys käsittelee arvostavaa johtamista positiivisesta näkökulmasta. Toinen kysymys käsittelee aihetta negatiivisesta näkökulmasta. Kolmas kysymys käsittelee arvostetuksi tulemisen edistäviä tekijöitä. Kysymyksenasettelussa kiinnitettiin erityisesti huomiota kysymysten selkeyteen.

Opinnäytetyön kyselyn saate (LIITE 1) julkaistiin ryhmän ylläpitäjän luvalla sosiaalisen median Metan/Facebookin Hoitajat-ryhmässä. Lupa kysyttiin ylläpitäjältä Messenger-viestein. Saatteessa oli linkki Webropol-kyselyyn (LIITE 1). Saatteessa pyydettiin sairaanhoitajia vastaamaan kyselyyn. Kyselyssä oli kolme kysymystä, joissa kysyttiin esihenkilön osoittamasta arvostuksesta eri näkökulmista. Vastaamista ei rajattu millään tavoin. Vastaajien maksimimääräksi asetettiin 30 vastaajaa. Vastaajien taustatiedoista ei ole muuta tietoa kuin sairaanhoitajuus. Kysely julkaistiin 2022 alkuvuodesta. Julkaisu ajoitettiin tammikuiseen sunnuntai-iltapäivään, jotta se tavoittaisi mahdollisimman monta potentiaalista vastaajaa. Kyselyyn vastasi kahden tunnin aikana 30 sairaanhoitajaa.

Aineiston riittävyyttä pohdittaessa oleellista on pohtia aineiston laatua kokonaisuutena. Laadullinen tutkimus ei tavoittele yleistävyyttä vaan tavoitteena on kuvata jotakin ilmiötä ja ymmärtää ilmiöön liittyvää toimintaa. Laadullista aineistoa kerätessä vastausten laadulla on suurempi merkitys kuin vastaajien määrällä. Tiedonantajilta, joilta tietoa kerätään, tulee olla kokemusta aiheesta. Toisin sanoen tiedonantajien valinta nousee tärkeämpään rooliin kuin itse vastausten määrä. (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 97–98.)

Tärkeintä kuitenkin laadullisen tutkimuksen aineiston keruuta arvioitaessa on, että aineiston tulkinta on tarpeeksi kestävää. Yleisesti voidaan ajatella, että aineiston keruun voi lopettaa, kun aineisto alkaa saturoitua eli aineistossa alkaa toistua samat teemat. Aineiston saturoitumisen taustalla on ajatus siitä, että tietty määrä vastauksia tuo esiin aiheeseen liittyvän teoreettisen peruskuvion eivätkä uudet vastaukset antaisi tutkimuksen kannalta enää uutta tietoa. Laadullisen analyysin ihannemääränä voidaan yleisesti ajatella 15 vastausta. Määrä ei kuitenkaan ole aivan yksiselitteinen. Selkeää vastausmäärää tai saturoitumistakin tärkeämpää on pohtia millaisella aineistolla on mahdollista vastata tutkimuskysymykseen ja millaista tietoa aineistolla tavoitellaan. Aineiston vastatessa tutkimuskysymykseen, voidaan ajatella, että aineisto on riittävä. (Ronkainen ym., 2014, ss. 117–118; Tuomi & Sarajärvi, 2018, ss. 98–100.)

Opinnäytetyön kyselyn kysymykset laadittiin tutkimustehtävän pohjalta. Tiedonantajien valinta oli selkeä. Kaikilla sairaanhoitajilla on kokemusta johdetuksi tulemisesta ja arvostetuksi tulemisen kokemisesta. Kysymykset asetettiin niin, että niihin oli helppo vastata. Maksimivastaajamäärän asettaminen oli tehtävä, ettei vastauksia tulisi liikaa. Maksimimäärää pohdittiin 15 – 30 vastauksen välillä ja päädyttiin 30 vastaukseen, koska oletuksena oli, ettei vastaajamäärä tulisi täyttymään kovin nopeasti. Alkuperäisen suunnitelman mukaan vastauksia oli tarkoitus arvioida kyselyn julkaisupäivän iltana ja tarvittaessa sulkea kysely laadukkaiden vastausten täytyttyä. Vastaukset täyttyivätkin jo kahden tunnin aikana ja lopulta kaikki 30 vastausta päätyivät opinnäytetyön aineistoksi. Opinnäytetyön kyselyn vastaukset saturoituvat 30 vastauksen aikana. Huolellisen kysymyksenasettelun ansiosta vastaaja pystyi vastaamaan kysymyksiin selkeästi. Aineisto vastasi tutkimustehtävään, jolloin voidaan ajatella, että aineisto on riittävä.

4.1.2 Aineiston analysointi

Opinnäytetyön aineiston analysointiin käytettiin laadullista sisällönanalyysia. Tuomen & Sarajärven (2018, s. 122) mukaan laadullinen sisällönanalyysi tavoittelee mahdollisimman selkeää kuvausta tutkittavasta ilmiöstä. Kuvaus luodaan aineistoa tiivistäen ja selkeyttäen ilman, että aineistosta nouseva totuus muuttuu. Analysoinnin selkeys lisää aineistosta nousseiden johtopäätösten luotettavuutta. Laadullinen käsittely perustuu tulkintaan, jossa aineisto hajotetaan osiin, käsitteellistetään ja lopuksi kootaan takaisin yhdeksi loogiseksi kokonaisuudeksi. Analysointia tehdään koko prosessin ajan.

Opinnäytetyön aineiston analysointiin lähdettiin puhtaasti aineistolähtöisestä näkökulmasta. Analysoinnin edetessä sisällönanalyysin näkökulma muuttui aineistolähtöisestä teoriaohjaavaksi analysoinniksi. Tulosten otsikoita nimetessä teoriaperusta ohjasi vahvasti prosessia ja näinollen näkökulman muuttuminen syntyi analysointiprosessin tuloksena. Menetelmäkirjallisuus tukee näkökulman muutosta ja prosessimaista työskentelyä.

Kiviniemen (2018, s. 73–74) mukaan laadullinen tutkimus on aina prosessi, joka voi muokkaantua työn edetessä. Yhtälailla aineistonkeruun välineen ollessa inhimillinen, voi myös aineistoon liittyvät näkökulmat ja tulkinnat muuttua inhimillisesti prosessin aikana. Prosessia voidaan kuvata myös oppimistapahtumana, jossa tutkija oppii koko ajan aiheesta lisää. Tutkimukseen liittyvät ratkaisut voivat myös muotoutua tutkimuksen edetessä. Tutkijan pyrkimys tavoitella luotettavaa näkemystä tutkittavasta aiheesta vaikuttaa tutkimusotteen avoimuuteen. Mitä avoimemmin tutkija näkee tutkimuksen, sitä luotettavempia tutkimustulokset ovat. Laadullista tutkimusta voidaankin kutsua jatkuvaksi päätöksentekotilanteeksi tai ongelmanratkaisusarjaksi.

Tutkimusaineiston teoriaohjaavalla eli abduktiivisella sisällönanalyysilla aineistoa ja tuloksia kuvataan abduktiivisesti eli teoriaperustaa hyödyntäen. Abduktiivinen sisällönanalyysi etenee kuten aineistolähtöinen sisällönanalyysi. Luokittelu eli abstrahointi-vaihe eroaa aineistolähtöisestä analyysista niin, että aineisto voidaan luokitella sekä teoriaperustasta että aineistosta syntyneiden otsikoiden alle. (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 109–110, 133.)

Ensimmäisenä laadullisessa sisällönanalyysissa aineiston raakamateriaali muokataan helpommin hallittavaan muotoon. Kun käytetään sähköistä kyselyä, aineisto on usein jo valmiiksi helposti hallittavassa muodossa. Ennen varsinaista analysointia tutkija tutustuu ja syventyy saamaansa aineistoon. Kun tutkija on tutustunut aineistoon, aloitetaan aineiston käsitteleminen pilkkomalla ja jäsentämällä aineistosta pelkistettyjä ilmaisuja. Tämän jälkeen samantyyliset pelkistetyt ilmaisut ryhmitellään eri alaluokkiin. Samantyyliset alaluokat voidaan luokitella edelleen yläluokiksi. Ryhmittelyn avulla luodaan kokonaisuus, joka lopuksi jaotellaan pääluokiksi eli käsitteiksi. Käsitteet muodostavat tutkimuksen tulokset. Abduktiivisessa sisällönanalyysissa luokat nimetään teoriaperustaa hyödyntäen. (Ronkainen ym., 2014, ss. 118, 124–125; Tuomi & Sarajärvi, 2018, ss. 122–123.)

Opinnäytetyön aineiston käsittely alkoi tammi-helmikuun vaihteessa. Aineisto siirrettiin Webropol-ohjelmasta word-muotoon. 30 vastauksesta tuli aineistoa yhteensä 5 ½ A4-kokoista sivua, 1316 sanaa Calibri-fontin ollessa 12 ja rivivälin 1. Vaikka vastauksia oli suhteellisen paljon, vastaukset olivat helppolukuisia ja selkeitä. Aineiston käsittely aloitettiin purkamalla vastaukset osiin uuteen word-tiedostoon ja koottiin niistä pelkistetyt ilmaisut alla olevan esimerkin mukaisesti (TAULUKKO 1).

TAULUKKO 1. Esimerkki aineiston alkuperäisen vastauksen pelkistämisestä

ALKUPERÄINEN ILMAUS	PELKISTETYT ILMAISUT
Esimiehen tulee olla tasapuolinen, tasavertainen ja oikeudenmukainen. Esimiehen tulee antaa sekä hyvää että rakentavaa palautetta hyvässä hengessä. Kun työntekijä tekee työnsä hyvin, esimiehen tulee antaa kiitosta hyvin tehdystä työstä. Esimiehellä tulee myös olla joustavuutta ja ymmärrystä työntekijää kohtaan.	Tasapuolisuus
	Tasavertaisuus
	Oikeudenmukaisuus
	Rakentavan palautteen antaminen
	Kiitoksen osoittaminen
	Joustavuus
	Ymmärrys

Pelkistetyt ilmaisut jaettiin eri ryhmiin niiden samankaltaisuuden pohjalta. Tässä kohtaa vastauksia käsiteltiin yksi kysymys kerrallaan. Kun pelkistetyt ilmaisut oltiin jaettu ryhmiin, otsikoitiin jokainen ryhmä sen sisällön mukaisesti. Tämä vaihe oli kuin palapeliä. Osia siirreltiin kunnes ne löysivät paikkansa parhaiten kuvaavan otsikon alle. Useampi pelkistetty ilmaisu olisi voinut sopia useammankin otsikon alle. Tämä analysoinnin vaihe toteutettiin

helmikuun alussa. Vaiheen valmiiksi saattamiseen kului useampia tunteja kahden eri päivän aikana. Loppujen lopuksi tutkijan näkemys aiheesta sekä teoriaperusta ohjasivat vahvasti ryhmittelyä ja otsikointia.

Ensimmäinen kysymys käsittelee esihenkilön osoittamaa arvostusta positiivisesta näkökulmasta. Toinen kysymys käsittelee esihenkilön osoittamaa arvostusta negatiivisesta näkökulmasta. Ja kolmas kysymys käsittelee arvostusta edistäviä tekijöitä. Aluksi pelkistetyt ilmaisut jaettiin positiivisiin, negatiivisiin ja edistäviin tekijöihin kyselyn kysymysten näkökulmien mukaisesti.

Otsikoista nousi tietyt käsitteet selkeästi esiin. Otsikoiden toistuessa jokaisen kysymyksen kohdalla, päädyttiin käsittelemään vastauksia yhtenäisesti kaikkien kolmen kysymyksen pohjalta. Syntyneet otsikot kuvaavat siis kaikkien kolmen kysymyksen käsitteistöä. Nämä otsikot päätyivät opinnäytetyön alaluokiksi seuraavalla sivulla olevan esimerkki-taulukon mukaisesti (TAULUKKO 2).

Alaluokkien otsikoiden nimeämiseen vaikutti vahvasti aiempi teoria. Tätä vaihetta käsiteltiin useampana eri päivänä, useana eri ajankohtana sekä helmi- että maaliskuussa. Taulukkoon palattiin vielä huhti-toukokuussa, jolloin otsikot nimettiin niiden lopulliseen muotoonsa. Otsikointi tuotti paljon haasteita, koska usempi pelkistetty ilmaisu olisi voinut sopia useamman alaluokan alle. Joitakin ilmaisuja oli puolestaan haasteellista ylipäätään nimetä. Teoriaperustaan pureutumisen myötä otsikot syntyivät loppujen lopuksi kuin itsestään.

Myös pelkistettyjen ilmaisujen näkökulmien erot tuottivat vaikeuksia. Näkökulma-erojen vuoksi pelkistettyjen ilmaisujen yhtenäistämistä ja neutralisointia pohdittiin. Ajatuksesta kuitenkin luovuttiin, jotta tulokset pysyisivät mahdollisimman totuudenmukaisina ja luokittelu abstrahoituisi mahdollisimman loogisesti. Alaluokkien nimeämisessä päädyttiin huomioimaan vastausten näkökulmaerot. Alaluokissa on siis sekä positiivisia että negatiivisia ilmaisuja sekaisin.

TAULUKKO 2. Esimerkki aineiston alaluokkien muodostumisesta

PELKISTETTY ILMAUS	ALALUOKAT
Työn arvostaminen	Luottamuksen osoittaminen työntekijöille
Vapauden antaminen	
Päätöksentekokykyyn luottaminen	
Kehittämiskykyyn luottaminen	
Arviointikykyyn luottaminen	
Osaamiseen luottaminen	
Työntekijään luottaminen	
Mielipiteen kysyminen	
Työrauhan antaminen	
Osaamisen epäily	Epäluottamuksen osoittaminen työntekijöille
Ammattitaidon epäily	
Vahtiminen	
Vertaaminen toiseen ammattiryhmään	
Palautteen antamatta jättäminen	
Rakentavan palautteen antaminen	Palautteen antaminen työntekijöille
Henkilökohtainen palaute	
Rehellinen palautteen antaminen	

Alaluokat jaettiin vielä niiden samankaltaisuuden pohjalta yläluokiksi seuraavalta sivulta löytyvän taulukon mukaisesti. (TAULUKKO 3). Tätä vaihetta käsiteltiin sekä helmi- että maaliskuussa ja lisäksi vielä keväämmällä. Tässä vaiheessa analysointia pelkistetyistä ilmaisuista karsittiin toisiinsa verraten samanlaiset ilmaisut pois tai kaksi ilmaisua yhdistettiin yhdeksi ilmaisuksi.

Yläluokkia nimetessä otsikot neutralisoitiin. Esimerkiksi luottamuksen osoittaminen ja epäluottamuksen osoittaminen päätyivät yhteisen tunnustuksen antaminen-yläluokan alle, jotta tuloksista saatiin looginen ja teoriaan pohjautuva kokonaisuus. Teoriaperusta puoltaa otsikoinnin neutraaliutta. Esimerkiksi Harmoisen (2014) kattavassa arvostavaa johtamista käsittelevässä väitöskirjassa otsikot ovat neutraalissa muodossa. Lisäksi opinnäytetyön tarkoitus puoltaa neutraalia käsitteistöä. Opinnäytetyön tarkoituksena oli kuvata mitkä johtamiseen liittyvät asiat ovat merkityksellisiä, jotta sairaanhoitaja kokee saavansa työllensä arvostusta. Tähän kysymykseen voidaan vastata neutraalein termein.

Yläluokkien nimeämisessä hyödynnettiin hyvin paljon teoriaperustaa. Otsikoinnissa on käytetty työntekijä-termiä, koska sitä toistettiin myös paljon kyselyn vastauksissa. Tässä opinnäytetyössä työntekijällä tarkoitetaan sairaanhoitajaa.

TAULUKKO 3. Esimerkki aineiston yläluokkien muodostumisesta

ALALUOKAT	YLÄLUOKAT
Luottamuksen osoittaminen työntekijöille	**Tunnustuksen antaminen työntekijöille**
Epäluottamuksen osoittaminen työntekijöille	
Palautteen antaminen työntekijöille	
Työntekijöiden aineellinen palkitseminen	**Työntekijöiden palkitseminen**
Työntekijöiden aineeton palkitseminen	

Yläluokat vielä ryhmiteltiin niiden samankaltaisuuden pohjalta. Tässä vaiheessa jo aiemmin muodostuneet yläluokat muuttivat vielä jonkin verran muotoaan ja pelkistetyt ilmaisut saattoivat vaihtaa paikkaa toisen otsikon alle. Tämän vaiheen ensimmäinen versio valmistui maaliskuussa mutta otsikointia ja muokkausta tehtiin pitkin kevättä. Uudestaan nimetyistä yläluokista koostettiin pääluokat, seuraavalla sivulla olevan taulukon mukaisesti (TAULUKKO 4). Pääluokat vastaavat tutkimustehtävään ja toimivat opinnäytetyön tulosten pääotsikoina, Pääluokkien nimeämiseen vaikutti vahvasti myös aiempi teoria.

TAULUKKO 4. Esimerkki aineiston pääluokkien muodostumisesta

ALALUOKAT	YLÄLUOKAT	PÄÄLUOKAT
Luottamuksen osoittaminen työntekijöille	**Tunnustuksen antaminen työntekijöille**	**TYÖNTEKIJÖIDEN OSAAMISEN ARVOSTAMINEN**
Epäluottamuksen osoittaminen työntekijöille		
Palautteen antaminen työntekijöille		
Työntekijöiden aineellinen palkitseminen	**Työntekijöiden palkitseminen**	
Työntekijöiden aineeton palkitseminen		

Opinnäytetyön aineisto on luokiteltu pelkistetyistä ilmaisuista alaluokkiin, yläluokkiin sekä pääluokkiin seuraavalla sivulla olevan taulukon mukaisesti (TAULUKKO 5). Koko aineiston luokittelu pelkistetyine ilmaisuineen, alaluokkineen, yläluokkineen ja pääluokkineen löytyy opinnäytetyön lopusta (LIITE 2).

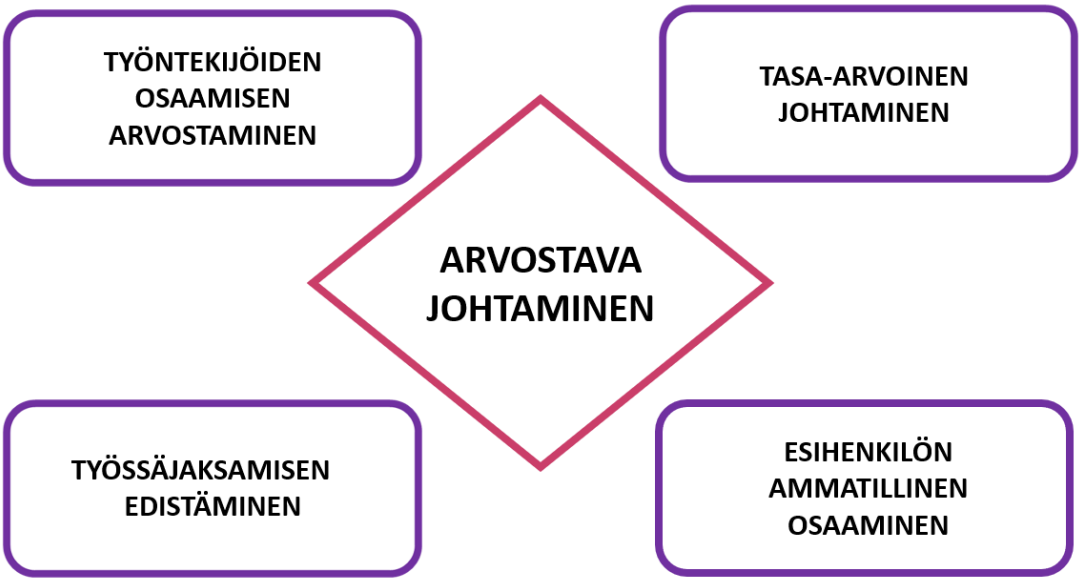
TAULUKKO 5. Esimerkki aineiston luokittelusta

PELKISTETTY ILMAUS	ALALUOKAT	YLÄLUOKAT	PÄÄLUOKAT
Työn arvostaminen	Luottamuksen osoittaminen työntekijöille	**Tunnustuksen antaminen työntekijöille**	**TYÖNTEKIJÖIDEN OSAAMISEN ARVOSTAMINEN**
Vapauden antaminen			
Päätöksentekokykyyn luottaminen			
Kehittämiskykyyn luottaminen			
Arviointikykyyn luottaminen			
Osaamiseen luottaminen			
Työntekijään luottaminen			
Mielipiteen kysyminen			
Työrauhan antaminen			
Osaamisen epäily	Epäluottamuksen osoittaminen työntekijöille		
Ammattitaidon epäily			
Vahtiminen			
Vertaaminen			
Palautteen antamatta jättäminen			
Rakentavan palautteen antaminen	Palautteen antaminen työntekijöille		
Henkilökohtainen palaute			
Rehellinen palautteen antaminen			
Rahalla palkitseminen	Työntekijöiden aineellinen palkitseminen	**Työntekijöiden palkitseminen**	
Kulttuuri- ja liikuntasetelit			
Henkilökohtainen palkanlisä			
Palkan ja työn kohtaaminen			
Palkitsemisjärjestelmän kehittäminen			
Kiitoksen osoittaminen	Työntekijöiden aineeton palkitseminen		
Arvostuksen osoitus julkisesti			
Vahvuuksien korostaminen			
Ahkeruuden huomiointi			
Kehuminen			
Koulutuksen arvostaminen			

5 Opinnäytetyön tulokset

Opinnäytetyön aineisto jäsentyi neljään pääluokkaan seuraavalla sivulla olevan kaavion mukaisesti (KUVA 1). Pääluokkia ovat työntekijöiden osaamisen arvostaminen, tasa-arvoinen johtaminen, työssäjaksamisen edistäminen sekä esihenkilön ammatillinen osaaminen. 30 vastauksesta muodostettiin yhteensä 120 pelkistettyä ilmaisua, joista muodostui 20 alaluokkaa. Yläluokkia syntyi yhteensä kahdeksan.

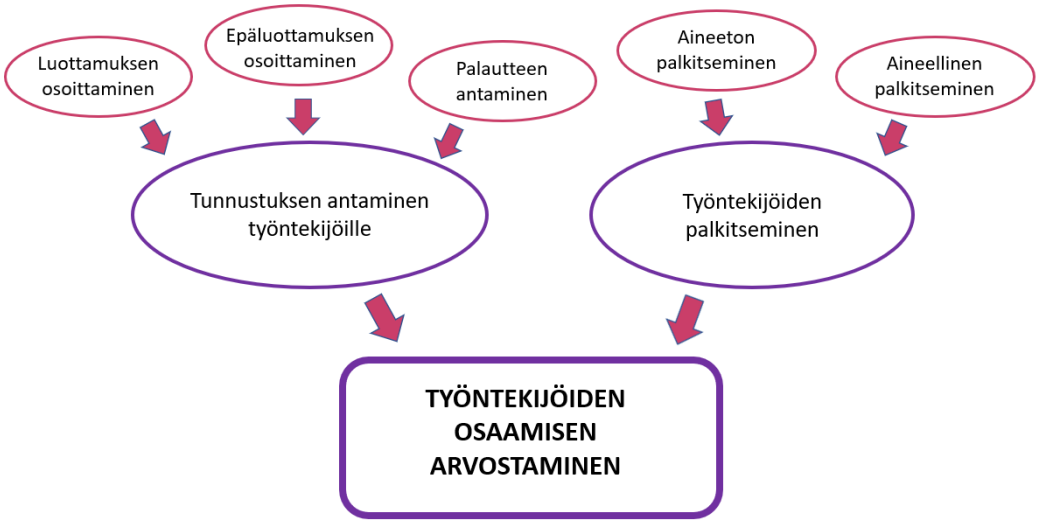
KUVA 1. Arvostava johtaminen-kaavio



5.1 Työntekijöiden osaamisen arvostaminen

Työntekijöiden osaamisen arvostaminen on jaettu tässä opinnäytetyössä tunnustuksen antamiseen työntekijöille sekä työntekijöiden palkitsemiseen alla olevan kaavion mukaisesti (KUVA 2).

KUVA 2. Työntekijöiden osaamisen arvostaminen-kaavio



5.1.1 Tunnustuksen antaminen työntekijöille

Ammattitaitoon ja osaamiseen luottaminen nousi useammassa vastauksessa esiin. Sairaanhoitaja kokee saavansa esihenkilöltä arvostusta, jos hänen työtään arvostetaan ja päätöksenteko- sekä arviointikykyyn luotetaan. Työntekijä kokee myös mielipiteen kysymisen ja kehittämiskykyyn luottamisen tärkeäksi. Työrauhan ja vapauden antaminen osoittavat myös luottamusta ja arvostusta. Edellä erään sairaanhoitajan ajatuksia aiheeseen liittyen. ”Mielipiteen kysyminen, kiitoksen saaminen hyvästä työstä/päivästä. Huomioon ottaminen palavereissa ja kokouksissa. Vastuun antaminen työtehtävissä ja vastuualueissa.”

Negatiivisesti luottamukseen vaikuttaa osaamisen ja ammattitaidon epäileminen sekä vahtiminen, kuten esimerkki-vastauksesta ilmenee: ”Jatkuva kyttääminen, työntekijän osaamisen ja ammattitaidon epäily, luottamuksen puute sekä puutteellinen kommunikaatio ovat osa arvostuksen puutetta.” Myös vertaaminen toiseen ammattiryhmään vähentää luotetuksi kokemista. Lisäksi palautteen antamatta jättäminen sekä työpanoksen vähättely vaikuttavat negatiivisesti sairaanhoitajan kokemaan arvostukseen.

Merkittävimpään rooliin arvostuksen kokemisessa nousee palautteen saaminen esimerkki-vastauksen mukaisesti: ”Esimiehen tulee antaa sekä hyvää että rakentavaa palautetta hyvässä hengessä. Kun työntekijä tekee työnsä hyvin, esimiehen tulee antaa kiitosta hyvin tehdystä työstä.” Kun esihenkilö antaa rakentavaa ja rehellistä palautetta henkilökohtaisesti, työntekijä kokee, että hänen osaamistaan arvostetaan.

5.1.2 Työntekijöiden palkitseminen

Palkitseminen koetaan luonnollisesti osaksi osaamisen arvostamista ja arvostetuksi kokemista. Vastauksista nousi esiin kahdenlaista palkitsemista; aineellista tai aineetonta palkitsemista. Aineellinen palkitseminen liittyi useassa vastauksessa palkkaan mutta myös muu palkitseminen koetaan tärkeäksi. Kulttuuri- ja liikuntasetelit ja palkitsemisjärjestelmät tukevat aineellista palkitsemista ja näin ollen myös osaamisen arvostamista. Osa vastaajista toivoo henkilökohtaista palkanlisää tai ylipäätään palkan ja työnkuvan kohtaamista. Alla eräs vastaus liittyen palkitsemiseen. ”Ylemmän johdon teoilla osoittama arvostus: esim. kulttuuri-

ja liikuntasetelit, lomat ja ylimääräiset vapaat ajoissa tietoon. Henkilökohtainen lisä. Se ettei puhuta resursseista eikä lisäkäsistä.”

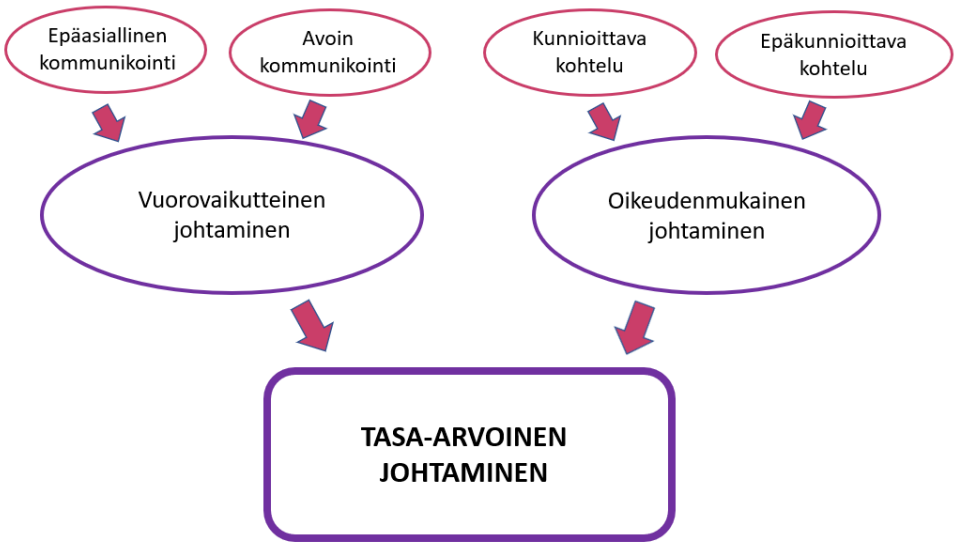
Aineetonta palkitsemista voi olla kiitoksen ja arvostuksen osoittaminen julkisesti tai työntekijän kehumista. Myös työntekijän vahvuuksien korostaminen, ahkeruuden huomiointi ja koulutuksen arvostaminen nousivat esiin aineettoman palkitsemisen tiimoilta. Esimerkki-vastaus alla tuo yhteen useamman sairaanhoitajan ajatuksia.

> Hyvä johtaja arvostaa työntekijän ammattitaitoa ja osaamista, ja myös osoittaa sen suoraan työntekijöille. Hyvä johtaja myös jakaa vastuuta ja luottaa työntekijöihinsä, kunhan työntekijät ovat osoittaneet olevansa luottamuksen arvoisia.

5.2 Tasa-arvoinen johtaminen

Tasa-arvoinen johtaminen sisältää vuorovaikutteisen johtamisen ja oikeudenmukaisen johtamisen alla olevan kaavion mukaisesti (KUVA 3).

KUVA 3. Tasa-arvoinen johtaminen-kaavio



5.2.1 Vuorovaikutteinen johtaminen

”Avoin vuorovaikutus puolin ja toisin sekä esihenkilön aito kiinnostus työntekijää kohtaan ovat työntekijälle suuria arvostuksen osoituksia.” Useampi vastaaja kokee avoimen kommunikoinnin tärkeäksi arvostetuksi kokemista arvioidessaan, kuten aiemmasta vastauksesta ilmenee. Kommunikaatioon liittyen palautteen kysyminen ja avoimen keskusteluilmapiirin luominen koetaan hyvänä asiana. Lisäksi läpinäkyvä ja avoin dialogi tukevat arvostetuksi kokemista.

Juoruilu, selän takana puhuminen, tervehtimättä jättäminen, valehtelu, puhumattomuus, huutaminen sekä töksäyttely ovat huonoa kommunikaatiota. Huono kommunikaatio vaikuttaa negatiivisesti arvostetuksi kokemiseen, kuten esimerkki-vastauksesta ilmenee: ”Asioiden töksäyttely, ei osata perustella asioita riittävän hyvin. ”

5.2.2 Oikeudenmukainen johtaminen

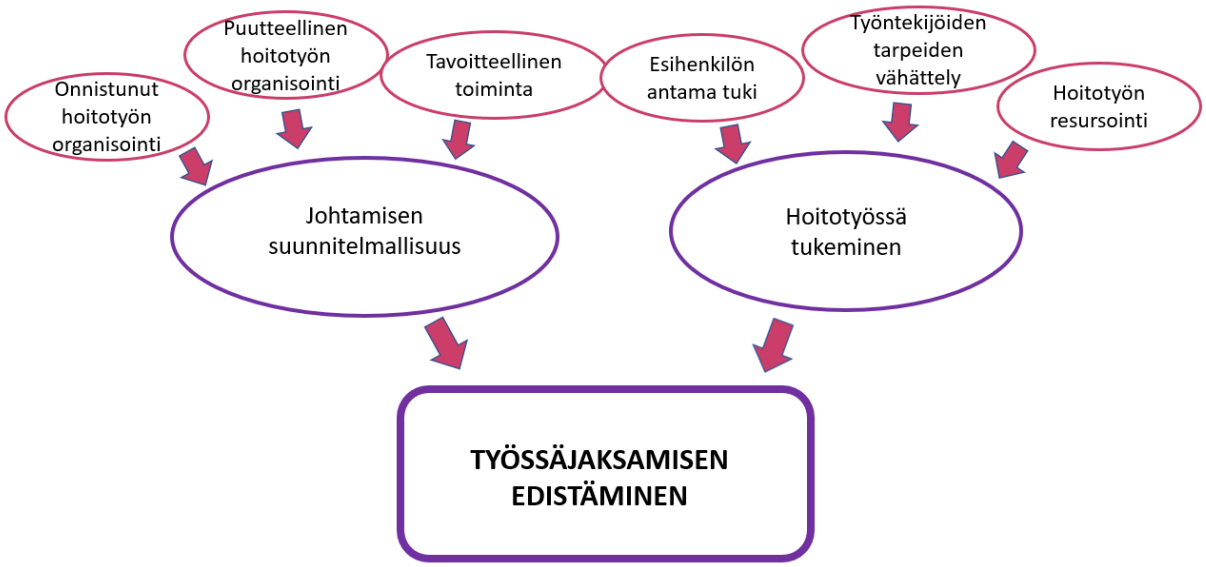
Yksilöllinen työntekijän kohtaaminen, avoimuus, aito kuunteleminen sekä kuulumisten kysyminen tukevat oikeudenmukaisuutta ja näin ollen myös tasa-arvoisuutta. Esihenkilöltä toivotaan lisäksi epäkohtiin puuttumista. Ylipäätään työntekijän kunnioittava kohtaaminen nousi useammassa vastauksessa esiin. Esimerkkivastaus ”Esimiehen tulee olla tasapuolinen, tasavertainen ja oikeudenmukainen”, nostaa esiin tärkeitä johtamiseen liittyviä seikkoja.

Passiivisuus ja perustelemattomuus puolestaan vesittävät tasa-arvoista kohtelua ja arvostetuksi kokemista. Niin ikään työntekijöiden vähättely, vertaaminen tai suosiminen vaikuttavat negatiivisesti arvostetuksi tulemisen kokemiseen. Eräs vastaaja kuvasi negatiivisia puolia esihenkilöstään edellä olevan kuvauksen mukaisesti. ”Pomoni on passiivinen ja etäinen, enemmin poissulkeutuva, ei puutu muiden ihmisten selkeään kollegoiden kiusaamiseen, kyykyttämiseen ja eriarvoistamiseen, koska pelkää konfrontaatiota.”

5.3 Työssäjaksamisen edistäminen

Työssäjaksamisen edistäminen sisältää johtamisen suunnitelmallisuuden ja hoitotyössä tukemisen alla olevan kaavion (KUVA 4) mukaisesti.

KUVA 4. Työssäjaksamisen edistäminen-kaavio



5.3.1 Johtamisen suunnitelmallisuus

Organisointiin liittyen sairaanhoitaja arvostaa esihenkilössä joustavuutta, suunnitelmallisuutta sekä johdonmukaisuutta. Vastuun jakaminen, joustava työvuorosuunnittelu sekä autonominen työvuorosuunnittelu tukevat arvostetuksi kokemista.

Liiallinen työn ohjaaminen ja epäselvyys ovat negatiivisia tekijöitä. Puutteellinen perehdytys, puutteellinen työaikasuunnittelu sekä puuttellinen työvuorosuunnittelu ovat negatiivista organisointia ja osaltaan vaikuttavat negatiivisesti arvostuksen kokemiseen. Edellä erään sairaanhoitajan kokemus liittyen puutteelliseen työsuunnitteluun. ”Esimerkiksi, kun minut laitetaan ensisijaisesti tekemään muuta kuin osaamistani vastaavaa työtä ja omien töiden tekemiseen ei tällöin jää tarpeeksi aikaa.”

Suunnitelmallisuuteen liittyen tavoitteellinen toiminta koetaan positiivisena asiana. Kehityskeskustelut, osastokokoukset, yksilökeskustelut sekä kuukausittainen tilannekatsaus ovat niitä konkreettisia keinoja, joiden avulla esihenkilö saa sairaanhoitajan tuntemaan olonsa arvostetuksi. Yksittäisen työntekijän vaikutusmahdollisuuksien lisääminen koetaan myös hyvänä keinona arvostuksen kokemisen lisäämiseen. Alla erään sairaanhoitajan kokemuksia liittyen työn suunnitelmallisuuteen.

> Annettaisiin mahdollisuus osallistua enemmän päivittäisen työn suunnitteluun ja kehittämiseen kaikille, annetaan vastuualueiden hoitamiseen aikaa, puututaan pomottaviin työntekijöihin ja ongelmatilanteisiin aktiivisesti luoden avointa keskustelevaa ilmapiiriä kaikille. Pidettäisiin osastotunteja, johon annetaan kaikille mahdollisuus osallistua ja tuodaan kehittämisehdotukset ja kokeilut työntekijöitä kuunnelleen yksikköön, eikä sanelupolitiikalla.

5.3.2 Hoitotyössä tukeminen

Esihenkilön antama tuki työlle koetaan yleisesti tärkeäksi asiaksi esihenkilön osoittamaa arvostusta arvioidessa, kuten esimerkki-vastauksesta ilmenee. ”Tunne, että esihenkilö oikeasti tietää mitä työntekijä tekee ja mihin hän tarvitsee tukea.” Me hengen kohottaminen sekä työssä ja työn suunnittelussa tukeminen koetaan hyviksi tekijöiksi. Elämäntilanteen huomiointi on myös osa työssä tukemista.

Työntekijöiden tarpeiden vähättely, etenemismahdollisuuksien estäminen, itsestään selvänä pitäminen sekä työhyvinvoinnin huomiotta jättäminen vaikuttavat puolestaan negatiivisesti arvostuksen kokemiseen. Lisäksi epärealistiset odotukset ja asioiden yleistäminen heikentävät arvostetuksi kokemista. Edellä esimerkki työhyvinvoinnin huomiotta jättämisestä. ”Etenemismahdollisuuksien torppaaminen. Työhyvinvoinnista piittamattomuus ja oletus, että kyllä asiat tehdään vaikka resurssia ei ole tarjota.”

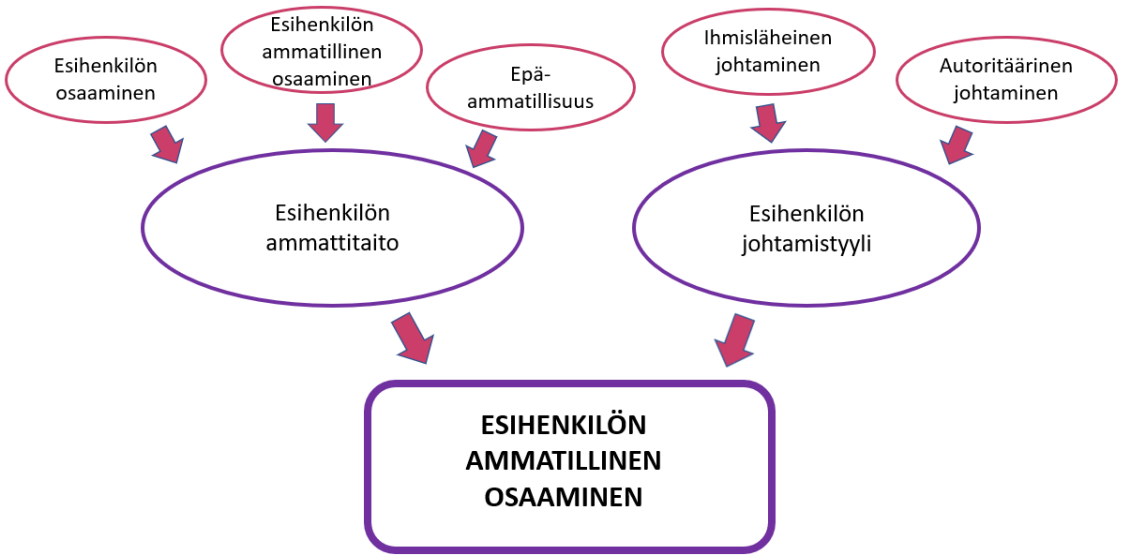
Resursointi osana tuen antamista kuuluu merkittävänä osana työssäjaksamiseen ja sitä kautta myös arvostuksen kokemiseen. Riittävät resurssit työn tekemiseen sekä työn suunnittelun mahdollistaminen tukevat arvostetuksi kokemista. Lisäksi yhteistyön,

koulutuksen ja kehityksen mahdollistaminen sekä koulutusmyönteisyys lisäävät työssäjaksamista. Esihenkilöltä toivotaan myös ajan varaamista keskustelulle. Konkreettisina arvostuksen lisäämisen keinoina hoitotyön resursointiin liittyen yksittäisissä vastauksissa nousi esiin esihenkilön päätäntävallan lisääminen, esihenkilöiden lisääminen tai esihenkilön vaihtaminen. Edellä erään sairaanhoitajan ajatuksia aiheeseen liittyen. ”Kuunteleminen, päätöksentekoon mukaanottaminen mahdollisuuksien mukaan, kuulumisten kysyminen, vastuun jakaminen ja tukeminen ammatillisessa kehittymisessä.”

5.4 Esihenkilön ammatillinen osaaminen

Esihenkilön ammatillinen osaaminen koostuu esihenkilön johtamistyylistä ja esihenkilön ammattitaidosta, kuten alla olevasta kaaviosta nähdään (KUVA 5).

KUVA 5. Esihenkilön ammatillinen osaaminen-kaavio



5.4.1 Esihenkilön johtamistyyli

Johtamistyylinä ihmisläheinen johtaminen tukee arvostetuksi kokemista. Ymmärtäväinen ja läsnäoleva esihenkilö nähdään positiivisessa valossa, kuten edellä olevasta esimerkkivastauksesta ilmenee. ”Esihenkilö on läsnä ja todella kuuntelee asiani sekä antaa

henkilökohtaisesti kiitosta.” Myös teoilla arvostaminen ja työntekijöidensä takanaseisominen koetaan hyväksi johtamistyyliksi. Yleisesti positiivisuuden kautta johtaminen koetaan hyväksi johtamiseksi arvostetuksi kokemista arvioidessa.

Autoritäärinen johtaminen vaikuttaa negatiivisesti arvostetuksi kokemiseen. Ylhäältäpäin johtaminen, käskeminen, ylikäveleminen ja hyväksikäyttäminen ovat negatiivisen johtamistyylin ominaisuuksia. Myös mikromanagerointi ja liiallinen työtehtävien delegointi koetaan negatiivisesti esihenkilön ammatilliseen osaamiseen nähden. Esimerkkivastauksessa erään sairaanhoitajan kuvaus aiheesta. ”Niin kutsuttu mikromanagerointi: esim. esihenkilö ei kovin usein työskentele kentällä, mutta kokee tarvetta puuttua kenttätyöhön ja päättää lääkehoidon tarpeista, tuntematta ko asiakasta/potilasta/asukasta.”

5.4.2 Esihenkilön ammattitaito

Voimaannuttava ja positiivinen asenne, hyväntuulisuus, asiallisuus sekä ystävällisyys tukevat arvostetuksi kokemista. Lisäksi aito kiinnostus työntekijöitä kohtaan, työntekijöiden tunteminen sekä työntekijöistä välittäminen koetaan hyvänä esihenkilön ominaisuutena. Yleisesti arvostava käytös ja arvostava puhetapa saavat sairaanhoitajan tuntemaan olonsa arvostetuksi. Edellä vastaus aiheeseen liittyen. ”Asiallinen käytös (pitäisi olla itsestäänselvyys, mutta ei ole), kuuntelemisen taito. Mielipiteitä ja toiveita saa ilmaista.”

Esihenkilön osaamiseen liittyen arvostava esihenkilö on asiantunteva ja ammatillinen sekä tuntee perustyön. Lisäksi johtamiseen liittyvä koulutus ja johtamiseen sopiva persoona tukevat esihenkilön positiivisia ominaisuuksia niin kuin esimerkki-vastauksessa tuodaan esiin: ”Yleisesti ottaen esimiehellä on hyvä olla siihen liittyen koulutus ja esimiehen persoona vaikuttaa.”

Välttelevä ja etäinen käytös sekä ihmisarvoa alentava kohtelu puolestaan vaikuttavat negatiivisesti arvostetuksi kokemiseen. Lisäksi rivityöstä etääntynyt ja tietämätön esihenkilö koetaan negatiivisena esihenkilön ominaisuuksia arvioiden kuten edellä olevasta vastauksesta ilmenee: ”Esimies ei ymmärrä työtä/ei ole sitä itse tehnyt.”

6 Pohdinta

Työntekijöiden osaamisen arvostamisen ajatellaan olevan sama kuin ammattitaidon arvostus. Aiempien tutkimusten perusteella sairaanhoitajat kokevat olevansa erityisen ylpeitä koulutuksella ja työkokemuksella saavutetusta ammattitaidostaan. Osaamisen arvostaminen voi esiintyä hyvin tehdyn työn, tiedon, taidon tai asiantuntemuksen arvostuksena. (Harmoinen, 2014, s. 25–26 & 52–53.) Opinnäytetyön tuloksista tulee ilmi, että sairaanhoitajat kokevat olonsa arvostetuksi, kun heidän työtään arvostetaan ja päätöksenteko- sekä arviointikykyynsä luotetaan. Sekä teoriassa että tämän opinnäytetyön tuloksissa työrauhan antaminen nousi esiin luottamuksen osoittamisena. Vahtiminen ja vertaaminen puolestaan koetaan epäluottamuksen osoituksena.

Sekä teoriaperustan että opinnäytetyön tulosten mukaan merkittävin arvostuksen osoittaminen on tunnustuksen antaminen. Tunnustuksen antaminen voi näyttäytyä jokapäiväisenä, muodollisena, julkisena tai yksilöllisenä palautteen antamisena. Palautteen antaminen voi olla suullista tai kirjallista. (Harmoinen, 2014, s. 19.) Rakentavan ja rehellisen palautteen antaminen on niin ikään tärkein osoitus arvostuksesta. Puolestaan palautteen antamatta jättäminen tai työpanoksen vähättely koetaan negatiivisena arvostuksen kokemiseen nähden.

Harmoisen (2014, s. 20) sekä tämän opinnäytetyön tulosten mukaan palkitseminen kuuluu tärkeänä osana tunnustuksen antamista. Palkitseminen voi olla aineellista tai aineetonta, yksilöllistä, organisaatiotasoista tai osastokohtaista palkitsemista. Opinnäytetyön tulosten mukaan palkka on olleellinen osa palkitsemista mutta myös muu palkitseminen koetaan tärkeäksi. Kulttuuri- ja liikuntasetelit sekä palkitsemisjärjestelmät tukevat arvostetuksi kokemista. Henkilökohtainen palkanlisä sekä palkan ja työnkuvan kohtaaminen koetaan tärkeäksi aineettomaksi palkitsemiseksi. Kiitokset sekä arvostuksen osoittaminen tai kehuminen julkisesti ovat osa aineetonta palkitsemista. Aineeton palkitseminen voi näyttäytyä myös työntekijän vahvuuksien korostamisena, ahkeruuden huomiointina tai koulutuksen arvostamisena.

Tasa-arvoinen johtaminen nousi esiin useammassa opinnäytetyön kyselyn vastauksessa. Tasa-arvoisuutta voidaan arvioida kolmesta eri näkökulmasta; esihenkilön ja työntekijöiden välisestä, työntekijöiden välisestä sekä sukupuolten välisestä näkökulmasta. Tasa-arvon toteutuessa esihenkilö on reilu, arvostava sekä tasa-arvoinen kaikkia työntekijöitään kohtaan. Tasa-arvoinen johtaminen on lisäksi yksilöllistä johtamista, jossa esihenkilö antaa tasapuolisesti palautetta ja kiitosta työntekijöilleen. (Harmoinen, 2014, ss. 23 & 49; Sälevä, 2017, ss 22, 25.) Opinnäytetyön tulokset vastaavat hyvin paljon aiempaan teoriaan. Arvostetuksi kokemista arvioidessaan sairaanhoitajat nostivat esiin tasapuolisuuden, läpinäkyvyyden ja kunnioituksen. Lisäksi yksilöllinen työntekijän kohtaaminen, avoimuus, epäkohtiin puuttuminen sekä kuulumisten ja palautteen kysyminen koettiin tasavertaisena ja oikeudenmukaisena käytöksenä. Passiivisuus, juoruilu, selän takana puhuminen, tervehtimättä jättäminen ja perustelemattomuus puolestaan vaikuttavat negatiivisesti tasa-arvoon ja arvostetuksi kokemiseen. Lisäksi vähättely, vertailu ja epätasa-arvoinen kohtelu on epäoikeudenmukaista käytöstä ja vähentää tasa-arvoisuutta.

Työssäjaksamisen edistäminen on jaettu tässä opinnäytetyössä suunnitelmallisuuden ja työssä tukemisen teemoihin. Organisointiin liittyen sairaanhoitaja peräänkuuluttaa esihenkilöltä joustavuutta, suunnitelmallisuutta sekä johdonmukaisuutta. Joustava sekä autonominen työvuorosuunnittelu tukevat suunnitelmallista johtamista. Liiallinen työn ohjaaminen, epäselvyys sekä puutteet perehdytyksessä, työaikasuunnittelussa tai työvuorosuunnittelussa vähentävät työssäjaksamista ja näin ollen myös arvostetuksi kokemista. Tavoitteellisena toimintana kehityskeskustelut ja osastokokoukset ovat konkreettisia keinoja arvostetuksi kokemisen lisäämiseksi. Myös työntekijän vaikutusmahdollisuuksien lisääminen koetaan hyvänä. Harmoinen (2014, ss. 23 & 48–49) ja Kvist ym. (2013, s.9) tuovat tutkimuksissaan ilmi samoja teemoja liittyen suunnitelmallisuuteen. Suunnitelmallisessa johtamistyössä työvuorot suunnitellaan joustavasti ja työntekijät otetaan mukaan päätöksentekoon. Kokonaisuuden hallinta on tärkeää arvostavalle esihenkilölle. Brummelhuis ym. (2012, s.118) tuovat tutkimuksessaan lisäksi esille työaikojen joustavuuden ja autonomisen työvuorosuunnittelun positiiviset vaikutukset työhönsitoutumiseen sekä työssäjaksamiseen.

Esihenkilön antama tuki koetaan erittäin tärkeänä arvostuksen kokemista arvioidessa. Työssä tukeminen voi esiintyä me hengen kohottamisena, työssä ja työn suunnittelussa tukemisena tai työntekijän elämäntilanteen huomiointina. Myös Sullivan (2018, s. 29.) nostaa esiin työn ulkopuolisen elämän merkityksen työssäjaksamiseeen. Kun työntekijän työ- ja vapaa-aika sovitetaan yhteen, jaksaa työntekijä paremmin työssään. Opinnäytetyön tuloksista työntekijöiden tarpeiden vähättelu, etenemismahdollisuuksien estäminen tai itsestäänselvänä pitäminen vaikuttavat negatiivisesti arvostuksen kokemiseen. Myös aiempi teoria puoltaa joustavia työaikoja, terveellisiä ja turvallisia työolosuhteita sekä avointa kommunikaatiota työssäjaksamisen edistämisenä (Harmoinen, 2014, ss. 26–27). Specchia ym. (2012, s.11) ovat lisäksi tuoneet tutkimuksessaan ilmi, että työntekijöidensä ammatillista kasvua tukeva esihenkilö lisää työntekijöiden työtyytyväisyyttä sekä edistää työssäjaksamista.

Riittävät resurssit työn tekemiseen sekä työn suunnittelun mahdollistaminen tukevat työssäjaksamista. Lisäksi yhteistyön, koulutuksen sekä kehityksen mahdollistaminen koetaan hyvinä asioina liittyen työssäjaksamiseen. Epärealistiset odotukset tai asioiden yleistäminen puolestaan vaikuttavat negatiivisesti arvostetuksi kokemiseen. Sullivan (2018, ss. 275–276) peräänkuuluttaa lisäksi kokonaisvaltaisesti hyvinvoivaa organisaatiota, jossa esihenkilö tukee työntekijöiden jaksamista, kehittymistä sekä työmotivaatiota.

Esihenkilön ammatillinen osaaminen jaetaan tässä opinnäytetyössä esihenkilön johtamistyyliin ja ammattitaitoon. Opinnäytetyön tulosten mukaan ihmisläheinen johtaminen tukee arvostetuksi kokemista ja autoritäärinen johtaminen puolestaan vaikuttaa negatiivisesti arvostetuksi kokemiseen. Tähän samaan tulokseen on tullut Vesterinen (2013, s.35) tutkimuksessaan. Vesterisen mukaan erityisesti tunneälykäs johtaja saa kiitosta alaisiltaan. Niin ikään opinnäytetyön tulosten mukaan ymmärtäväinen ja läsnäoleva esihenkilö nähdään positiivisessa valossa. Työntekijöiden takanaseisominen koetaan hyväksi johtamiseksi. Hierarkkinen johtaminen, käskeminen, mikromanagerointi koetaan puolestaan negatiiviseksi johtamiseksi.

Vesterinen (2013, s.) on jakanut johtamistyylit kuuteen eri kategoriaan; visionääriseen, valmentavaan, välittävään, demokraattiseen, komentavaan sekä eristäytyvään.

Visionäärinen esihenkilö tavoittelee yhdessä jaettua visiota. Valmentava esihenkilö tukee työntekijöitään kehittämään osaamistaan. Välittävä esihenkilö huomioi työntekijöiden tunteet, tarpeet sekä toiveet. Demokraattinen esihenkilö antaa työntekijöiden suunnitella ja toteuttaa työnsä itse. Komentava johtamistyyli on autoritäärinen, hierarkkinen ja joustamaton. Eristäytyvällä esihenkilöllä on kommunikaatioon ja informointiin liittyviä puutteita. Tämän opinnäytetyön tulokset johtamistyylin osalta voidaan jakaa karkeasti kahteen kategoriaan: ihmisläheiseen ja autoritääriseen.

Spechhia ym. (2021, ss. 1, 11–12) kuvaavat tutkimuksessaan, että johtamistyylillä on vaikutusta työhön sitoutumiseen sekä työntekijöiden työpanokseen. Johtamistyylinä huolehtivaisuus, inhimillisyys sekä tuen antaminen tukevat sekä työn veto- että pitovoimaa. Positiivinen ja tukea antava esihenkilö parantaa sairaanhoitajien työtyytyväisyyttä sekä vähentää työn henkistä kuormaa. Positiivisuutta peräänkuulutetaan myös tämän opinnäytetyön kyselyn vastauksissa. Voimaannutta ja positiivinen asenne, hyväntuulisuus, asiallisuus sekä ystävällisyys tukevat arvostetuksi kokemista. Yleisesti arvostava käytös ja arvostava puhetapa koetaan hyvän esihenkilön ominaisuuksina. Välttelevä tai etäinen käytös vaikuttavat negatiivisesti arvostetuksi kokemiseen. Esihenkilön osaamiseen liittyen esihenkilön asiantuntijuutta ja ammatillisuutta sekä perustyön tuntemista arvostetaan työntekijöiden keskuudessa. Lisäksi johtamiseen liittyvä koulutus, johtamiseen sopiva persoona sekä kehitysmyönteisyys nousivat vastauksista esiin arvostavaa johtajuutta arvioidessa. Rivityöstä etääntynyt ja tietämätön esihenkilö koetaan huonona johtajana.

6.1 Yhteenveto tuloksista ja jatkotutkimusaiheet

Esihenkilöä voidaan arvioida osaamisen arvostamisen, tasa-arvoisuuden, työssäjaksamisen sekä esihenkilön ammatillisen osaamisen näkökulmista. Yhteenvetona voidaan ajatella, että arvostava esihenkilö on ihmisläheinen, joustava, tasa-arvoinen sekä oikeudenmukainen. Lisäksi sairaanhoitajat kaipaavat esihenkilöltään palautteen antamista, palkitsemista ja yksilöllistä tuen antamista.

Osaamisen arvostamisesta nousi esiin tunnustuksen antaminen ja palkitseminen. Palautteen saaminen koetaan erityisen tärkeänä. Lisäksi erilaiset palkitsemiset lisäävät arvostetuksi

kokemista. Tasa-arvoisuudesta nousi esiin erityisesti läpinäkyvyys ja oikeudenmukaisuus. Esihenkilöltä odotetaan lisäksi avoimuutta sekä tasavertaista kohtaamista. Työssäjaksamisen edistämisestä tärkeimmäksi osaksi johtajuutta nousi joustavuus ja erityisesti autonominen työvuorosuunnittelu. Lisäksi esihenkilön antama tuki koetaan erittäin tärkeäksi. Tuen antaminen voi näyttäytyä esimerkiksi me hengen kohottamisena tai elämäntilanteen huomiointina. Esihenkilön ammatillisesta osaamisesta nousi erityisesti esiin asiallisuus, inhimillisyys sekä positiivisuus. Työntekijöiden takana seisova esihenkilö saa kiitosta työntekijöiltään.

Jatkotutkimuksena opinnäytetyölle arvostavaa johtamista voisi tutkia esimerkiksi lähihoitajien tai esihenkilöiden näkökulmasta. Toisena vaihtoehtona olisi kyselyn toteuttaminen määrällisenä niin, että myös työpaikat ja työkokemusvuodet pystyttäisiin erikseen määrittelemään jokaiselta vastaajalta. Olisi mielenkiintoista nähdä kuinka paljon työssäolovuodet vaikuttavat vastauksiin. Onko vastavalmistunut ylipäätään avoimempi johtamiselle kuin monta vuotta samalla alalla työskennellyt?

Tämän opinnäytetyön teemoja voisi käyttää määrällisen kyselyn pohjana ja arvioida kuinka hyvin eri osa-alueet toteutuvat esimerkiksi jossakin tietyssä sairaalassa tai pienemmässä työyksikössä. Vastaukset antaisivat tietoa kyseisen yksikön kehittämiskohteista liittyen johtamiseen. Työn voisi tehdä opinnäytteenä tai kehittämistehtävänä niin, että vastauksia pystyisi hyödyntämään kyseisen yksikön johtamisen kehittämisessä.

Aihetta voisi lähteä käsittelemään myös yhdistäen tämän opinnäytetyön teemat ja tämän hetkinen hoitotyön tiukka tilanne. Kuinka paljon viimeisen kahden vuoden aikana, kun Covid19-pandemia on tiukentanut entisestään hoitotyön tilannetta, arvostuksen kokeminen on laskenut? Tai toisaalta kuinka tämän hetkinen hoitotyön maine vaikuttaa arvostetuksi kokemiseen? Niin tai näin, hoitotyötä ja johtamista tulee aina olemaan ja aiheesta saisi monta tutkimusta aikaiseksi.

6.2 Opinnäytetyön eettisyys

Etiikka on kaiken tutkimuksen lähtökohta. Eettisesti hyvät tieteelliset käytännöt toteutuvat, kun tutkimus tehdään rehellisyyttä, tarkkuutta, huolellisuutta ja avoimuutta kunnioittaen. Eettisten seikkojen ollessa kunnossa myös tutkimuksen uskottavuus paranee. (Ronkainen ym., 2014, ss. 152–153; Tuomi, 2007, s. 143.) Jo aiheen valinta on itsessään eettinen kysymys. Aiheen tulla olla tarpeellinen eikä aihetta tule tarkastella vain uteliaisuuden pohjalta. Lisäksi tuotettavan tiedon merkitystä ja tutkimuksen arvoja on syytä pohtia ennen tutkimuksen toteutukseen ryhtymistä. (Kylmä & Juvakka, 2009, ss. 144.)

Tutkimuksen suunnittelua, toteutusta ja raportointia varten on tiettyjä vaatimuksia, joita tulee tarkasti noudattaa. Tutkimuksen menetelmän tulee olla eettisesti kestävä ja läpinäkyvä. Erityisesti, kun tutkittavana kohteena ovat ihmiset, tulee menetelmää valitessa huomioida haitat ja hyödyt, ihmisoikeuksien kunnioittaminen, oikeudenmukaisuus sekä rehellisyys, luottamus ja kunnioitus. (Roivainen ym., 2014, s. 152; Tuomi, 2007, s. 143.) Aineiston analysointi kunnioittaa oikeudenmukaisuutta ja niin ikään on eettisesti validi, jos tulokset ovat aineistoon nähden totuudenmukaisia ja ne on raportoitu avoimesti ja rehellisesti. Vaitiolovelvollisuus ja tutkittavien nimettömyys korostuu raportoinnissa. Tuloksista ei saa tunnistaa tutkimukseen osallistunutta ihmistä. (Kylmä & Juvakka, 2009, ss. 153–154.)

Opinnäytetyö kunnioittaa tieteellisesti hyväksyttyjä käytäntöjä. Aihe on tarpeellinen ja aina ajankohtainen. Opinnäytetyön tulokset kehittävät hoitotyön johtamista ja antavat konkreettisia esimerkkejä esihenkilöille osoittaa sairaanhoitajille arvostusta. Aihe on myös yhteiskunnallinen, koska arvostuksen saaminen vaikuttaa kokonaisvaltaiseen työssä jaksamiseen sekä hoitotyön veto- että pitovoimaan. Opinnäytetyö tuottaa täysin uutta tietoa. Raportointi on avointa ja rehellistä. Työntekoa on ohjannut huolellisuus ja tarkkuus. Aineiston käsittelyssä on huomioitu oikeudenmukaisuus ja vastaajien mielipiteet on raportoitu mahdollisimman rehellisesti. Vastaajien nimettömyyttä on kunnioitettu työn jokaisessa vaiheessa.

Sosiaalista mediaa käyttäessä tulee erityisesti huomioida ihmistieteellisen tutkimuksen toteuttamista ohjaavat eettiset periaatteet. Näitä ovat tutkittavan itsemääräämisoikeuden kunnioittaminen, vahingon välttäminen sekä yksityisyyden ja tietosuojan välttäminen. Lisäksi tutkimusluvan kysyminen nousee tärkeään rooliin. Hyvä tutkimuseettinen käytäntö on esitellä ryhmässä itsensä ja jättää yhteystiedot jäsenille. Myös vapaaehtoisuutta ja tutkimuksen perusteita on tärkeää korostaa. (Franzke ym., 2020, ss. 4 & 11 & 39–39; Laaksonen, 2021.) Ennen kyselyn julkaisua Hoitajat-ryhmän ylläpidolta on kysytty tutkimuslupa. Kyselyn saatteessa oli tutkijan yhteystiedot. Kyselyyn vastaajat ohjattiin Webropol-kyselyalustalle, jossa kyselyyn vastattiin nimettömästi. Hoitajat-ryhmässä on yli 31 000 jäsentä ympäri Suomen. Ainoa vastaamisen kriteeri oli sairaanhoitajuus. Kyselyyn vastaaminen oli täysin vapaaehtoista ja koko prosessin ajan nimetöntä.

6.3 Opinnäytetyön luotettavuus

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida uskottavuuden, vahvistettavuuden, refleksiivisyyden ja siirrettävyyden näkökulmista. Uskottavuus tavoittelee tutkimustulosten ja tutkimukseen osallistuneiden ihmisten käsitysten yhteyttä. Niiden tulee käydä yhteen. Vahvistettavuus tarkoittaa tutkimusprosessin toistettavuutta, niin, että prosessin pystyisi toistamaan pääpiirteittäin. Refleksiivisyydellä peräänkuulutetaan tutkijan omien ajatusten peilaamista tutkimustuloksiin. Siirrettävyys tarkoittaa tutkimuksen tulosten siirrettävyyttä muihin samankaltaisiin tilanteisiin. (Kylmä & Juvakka, 2009, ss. 127–129.)

Myös validiteetin ja reliabiliteetin käsittein voidaan arvioida luotettavuutta. Validiteetti tarkastelee tutkimusta kysymyksin: tutkiiko tutkimus sitä, mitä sen kuuluukin tutkia, ovatko käsitteet ilmiötä kuvaavia sekä aineiston perustelemia, ja onko tieto tuotettu pätevästi ja päteekö tieto tutkimuskohteeseen. Reliabiliteetti puolestaan arvioi tutkimuksen luotettavuutta yhdenmukaisuuden ja johdonmukaisuuden kautta. Reliabiliteetti peräänkuuluttaa huolellisuutta, kurinalaisuutta ja loogisuutta. (Ronkainen ym., 2014, ss. 129–131.)

Opinnäytetyön lähteinä on käytetty sekä kotimaisia että kansainvälisiä lähteitä luotettavista tietokannoista. Erityisesti kansainvälisiä lähteitä rajasi jonkin verran 10 vuoden aikaraja.

Tutkimusprosessi on kirjattu opinnäytteeseen niin, että se on vahvistettavissa ja prosessina toistettavissa. Ainoana kriteerinä kyselyyn vastaamisessa oli sairaanhoitajuus. Kohdejoukkoa ei siis tarpeettomasti rajattu ja kyselyyn pystyi vastaamaan ympäri Suomen. Huolellisen kysymyksenasettelun ja vastaajien maksimimäärän asettaminen Webropol-ohjelmaan lisäsivät opinnäytteen tulosten luotettavuutta. Aineisto käsiteltiin täysin nimettömänä tutkimuksen kaikissa vaiheissa ja kysymykset muodostettiin niin, ettei niiden vastauksista pysty päättelemään vastaajan henkilöllisyyttä tai työpaikkaa.

Tutkijana olen reflektoinut omaa käsitystäni aiheesta ja pysähtynyt tutkimusprosessin aikana pohtimaan omien ajatuksieni vaikutusta aineiston analysointiin. Vastausten raportointiin liittyvät haasteet yllättivät minut. Vastausten kokoaminen mahdollisimman rehelliseksi mutta loogiseksi kokonaisuudeksi oli haastavampaa kuin olin ajatellut. Kyselyn kysymysten eri näkökulmat vaikeuttivat analysointi-prosessia. Erityisesti negatiivis-sävytteisten vastausten luokittelu oli vaikeaa.

Opinnäytetyön tutkimustehtävä ei ole muuttunut tutkimusprosessin aikana. Aineistosta esiinnoussut data oli kattavaa. Kyselyn vastaukset ja aineistosta esiin nousseet pääluokat vastasivat asetettuun tutkimustehtävään. Yhtäkään vastausta ei tarvinnut jättää käyttämättä, koska jokainen vastaus vastasi suoraan kysymykseen. Jokaisen vastaajan mielipide näkyy tutkimustuloksissa.

Jos tekisin jotain toisin, liittyisivät muutokset aineiston analysointi-vaiheeseen. Vaikka oletin aineistosta nousevan samoja teemoja teoriaperustaan nähden, en lähtenyt käsittelemään aineistoa teorialähtöisesti vaan aineistolähtöisesti. Teorialähtöinen aineiston sisällönanalyysi olisi ollut alusta lähtien selkeämpää ja vienyt vähemmän aikaa. Sisällönanalyysin muoto muuttui prosessin aikana kuin itsestään aineistolähtöisestä teoriaohjaavaksi. Toisaalta koen, että sisällönanalyysin muuttuminen prosessin aikana lisää opinnäytetyöni luotettavuutta. Aiemmin tutkittu tieto tukee opinnäytetyöni tuloksia ja näin ollen lisää aineiston luotettavuutta ja riittävyyttä.

Toinen aineiston analysointiin liittyvä pohdinta koskee pelkistettyjä ilmaisuja. Jos pelkistetyt ilmaisut oltaisiin heti aluksi neutralisoitu, olisi analysointi ollut kaikenkaikkiaan selkeämpää.

Toisaalta negatiivisten ilmaisujen neutralisointi olisi saattanut muokata totuutta eikä vastausten analysointi olisi ollut niin rehellistä. Yksi kysymys käsitteli kuitenkin pelkästään negatiivisia tekijöitä arvostuksen kokemiseen liittyen. Jos kaikki nuo oltaisiin neutralisoitu, olisi tuloksista saattanut jäädä jokin merkittävä tekijä pois.

Vastauksia käsitellessäni pohdin myös vastaajien taustojen merkitystä vastauksiin. Olisiko vastaukset saaneet syvemmän merkityksen, jos vastaaja olisi kertonut työkokemusvuotensa ja työpaikkansa. Sairaanhoitajathan voivat monipuolisesti työskennellä erilaisissa yksiköissä pienistä muutaman työntekijän yksiköistä, tuhansien työntekijöiden isoihin sairaaloihin. Esihenkilön määritelmää olisi myös voinut avata kyselyssä tarkemmin. Koetaanko esihenkilöksi esimerkiksi lähiesihenkilö kuten osastonhoitaja vai onko ylihoitaja myös esihenkilö? Esihenkilön määritelmästä riippumatta johtajuutta mielestäni voidaan arvioida ihan yleisellä tasolla.

Lähteet

Brummelhuis, L. L., Bakker, A. B., Hetland, J. & Keulemans, L. (2012). *Do new ways of working foster work engagement?* Psicothema (24)1, 113–120. Haettu 26.4.2022 osoitteesta https://www.psicothema.com/pdf/3987.pdf

Franzke, A., Bechmann, A., Zimmer, M., Ess, C. & the Association of Internet Researchers (2020.) *Internet Research: Ethical Guidelines 3.0*. Haettu 10.4.2021 osoitteesta https://aoir.org/reports/ethics3.pdf

Harmoinen, M. (2014). *Arvostava johtaminen terveydenhuollossa.* [Väitöskirja. Terveystieteen laitos. Tampereen yliopisto.] Haettu 16.10.2020 osoitteesta http://www.urn.fi/URN:ISBN:978-951-44-9668-4

Heikkinen, A. (2017). *Arki, arvot ja etiikka – sosiaalialan ammattihenkilön eettiset ohjeet.* E-kirja. Haettu 11.11.2021 osoitteesta https://talentia.e-julkaisu.com/2017/eettiset-ohjeet/docs/Talentia_Etiikkaopas_2017.pdf

Heinonen, M. (2019). *”Tää laji on maraton eikä maili”: Johtaminen jatkuvassa muutoksessa.* [Pro gradu -tutkielma. Johtaminen. Jyväskylän yliopisto.] Haettu 28.2.2021 osoitteesta http://www.urn.fi/URN:NBN:fi:jyu-201906263449

Immonen, A. (2013). *Hoitotyöntekijöiden kokemuksia työaika-autonomian toteutumisesta ja merkityksestä työhyvinvointiin ja yhteisöllisyyteen*. [Pro Gradu tutkielma. Hoitotieteen laitos. Itä-Suomen yliopisto.] Haettu 12.4.2021 osoitteesta http://urn.fi/urn:nbn:fi:uef-20130549

Juuti, P. (2020). Jaettu johtajuus. Työn tuuli, 2/2020. (63–68). Haettu 2.12.2021 osoitteesta https://www.henry.fi/media/ajankohtaista/tyon-tuuli/tyontuuli_022020_final.pdf

Karhe, L. (2019). *Sairaanhoitajaliiton jaksamiskysely 2018*. Sairaanhoitajaliitto. Haettu 30.3.2020 osoitteesta https://sairaanhoitajat.fi/wp-content/uploads/2020/02/Yhteenveto-JAKSAMISKYSELY-Avoin-kysymys_-Eteenp%C3%A4in-viet%C3%A4v%C3%A4t-asiat-2018.pdf

Kiviniemi, K. (2018). Laadullinen tutkimus prosessina. Teoksessa R. Valli (toim.), *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2*. ss. 73–86. PS-kustannus.

Kvist T., Mäntynen R., Partanen P., Turunen H., Miettinen M. & Vehviläinen-Julkunen K. (2013). *The job satisfaction of Finnish nursing staff: The Development of a Job Satisfaction Scale and Survey Results.* Nursing Research and Practice. Tutkimusartikkeli/2012/DOI: 10.1155/2012/210509 Haettu 26.4.2022 osoitteesta https://downloads.hindawi.com/journals/nrp/2012/210509.pdf

Korhonen, H. & Bergman, T. (2019). *Johtaja muutoksen ytimessä -käsikirja uudistumismatkalle.* E-kirja. Helsinki: Alma Talent. Haettu 2.3.2021 osoitteesta https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.hamk.fi/teos/FADBHXDTEB#/kohta:((20)Johtaja((20)muutoksen((20)ytimess((e4)/piste:t3

Kylmä, J & Juvakka, T. (2012). *Laadullinen terveystutkimus.* 1. – 2. painos. Helsinki: Edita Prima Oy.

Laaksonen, S-M. (2021). Sosiaalinen media tutkimusaineistona. Teoksessa Jaana Vuori (toim.) *Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja*. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Haettu 11.4.2021 osoitteesta https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/laadullisen-tutkimuksen-aineistot/sosiaalinen-media-tutkimusaineistona/

Lonka, A. (2018). *Hoitotyön johtaminen muutoksessa – lähijohtajien haastattelututkimus*. [Pro gradu -tutkielma. Hoitotiede. Itä-Suomen yliopisto.] Haettu 2.3.2021 osoitteesta http://urn.fi/urn:nbn:fi:uef-20180898

Moisanen, K. (2018). *Asiakaslähtöisen osaamisen johtaminen vanhuspalvelussa.* [Väitöskirja. Yhteiskuntatieteiden ja kauppatieteiden tiedekunta. Kuopion yliopisto.] Haettu 6.1.2021 osoitteesta http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-61-2775-0

Nerjanto, S. (18.2.2022). Hoitajapula lävähti naamalle – ja sen korjaamiseen on keino. Tehylehti, blogi. Haettu 24.4.2022 osoitteesta

https://www.tehylehti.fi/fi/blogit/tehokas/hoitajapula-lavahti-naamalle-ja-sen-korjaamiseen-keino

Purmonen, P. & Makkonen, R. (toim.) (2011). *Muutosjohtaminen, osaamisen johtaminen ja esimiestyö yhteys- ja palvelukeskusalalla*. Pohjois-Karjalan ammattikorkeakoulu. Julkaisusarja C42. Haettu 28.2.2021 osoitteesta www.urn.fi/URN:ISBN:978-951-604-117-2

Romppanen, J. (2019). *Voimaannuttava yhteistyösuhde työhyvinvoinnin edistäjänä: haastattelututkimus hoitotyön johtajille ja hoitotyöntekijöille*. [Pro Gradu-tutkielma. Hoitotiede. Itä-Suomen yliopisto.] Haettu 30.3.2022 osoitteesta http://urn.fi/urn:nbn:fi:uef-20190190

Ronkainen, S., Pehkonen, L., Lindblom-Ylänne, S. & Paavilainen E. (2014). *Tutkimuksen voimasanat.* 1. – 3. painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Skog, G. (2019). *Sjukskötarens upplevelser av daglig ledning på en operationsavdelning*. [Pro Gradu tutkielma. Hoitotiede. Åbo Akademi.] Haettu 11.5.2022 osoitteesta http://www.urn.fi/URN:NBN:fi-fe2019050915051

Sosiaali- ja terveysministeriö. (n.d.). Työhyvinvointi. Haettu 22.4.2021 osoitteesta https://stm.fi/tyohyvinvointi

Specchia, L.M., Gozzolino, M.R., Carini, E., Di Pilla, A., Galletti, C., Ricciardi, W. & Damiani, G. (2021). *Leadership styles and nurses' job satisfaction*. Results of systematic rewiev. Int. Journal of Environmental Research and Puplic Health. 2021, 18 (4), 1552. Haettu 20.4.2022 osoitteesta https://doi.org/10.3390/ijerph18041552

Sullivan, E J. (2018). *Effective leadership and management in nursing*. Ninth edition. New York, NY. Pearson. Haettu 26.4.2022 osoitteesta https://www.researchgate.net/publication/274558753_Effective_Leadership_and_Management_in_Nursing

Suomisanakirja. (n.d.). Arvostaa. Verkkodokumentti. Haettu 24.4.2022 osoitteesta https://www.suomisanakirja.fi/arvostaa

Sälevä, T. (2017). *Työhyvinvoinnin johtaminen sosiaali- ja terveysalan järjestöissä.* [Pro Gradu tutkielma. Hallintotieteiden laitos. Lapin Yliopisto.] Haettu 22.4.2021 osoitteesta http://www.urn.fi/URN:NBN:fi:ula-201709081297

Tehy. (2020). *Tehy ja SuPer: Sote-sopimus tulee ja kikyt lähtevät – kunta-alan neuvottelutulos hyväksytty.* Tehy mediatiedote. 5/2020. Haettu 16.12.2020 osoitteesta https://www.tehy.fi/fi/mediatiedote/tehy-ja-super-sote-sopimus-tulee-ja-kikyt-lahtevat-kunta-alan-neuvottelutulos

Tehy. (2022). *Tehy ja SuPer: Työmarkkinapöydässä ratkottava hoitajapulaa, valtiovallalla vastuu rahoituksesta.* Tehyn mediatiedote. 1/2022. Haettu 24.4.2022 osoitteesta https://www.tehy.fi/fi/tiedote/tehy-ja-super-tyomarkkinapoydassa-ratkottava-hoitajapulaa-valtiovallalla-vastuu

Tervo, E. (2020). *Sairaanhoitajien nimeämä huippupomo antaa alaisilleen luvan päättää yhdestä asiasta – selvitimme miten hoitotyöstä voi tehdä vähän kivempaa.* Yle uutiset. 12/2020. Haettu 16.12.2020 osoitteesta https://yle.fi/uutiset/3-11698497

Tuomi, J. (2007). *Tutki ja lue.* Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi.* Uudistettu laitos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Turunen, M. (2016). *Työelämän muutokset, osaamisen johtaminen ja ergonomia puunjalostusalan yrityksen esimiesten kokemana*. [Pro Gradu-tutkielma. Lääketieteen laitos. Itä-Suomen yliopisto.] Haettu 4.1.2021 osoitteesta http://urn.fi/urn:nbn:fi:uef-20160823

Työ- ja elinkeinoministeriö. (2022). Ammattibarometri 2022. Verkkodokumentti. Haettu 24.4.2022 osoitteesta https://www.ammattibarometri.fi/posteri.asp?maakunta=suomi&vuosi=22i&kieli=

Työturvallisuuskeskus. (n.d.). *Psykososiaalinen kuormitus.* WWW-dokumentti. Haettu 30.3.2020 osoitteesta

https://ttk.fi/tyoturvallisuus_ja_tyosuojelu/tyoturvallisuuden_perusteet/tyoyhteiso/psykososiaalinen_kuormitus

Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738 § 8. Haettu 30.3.2020 osoitteesta https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738

Vanhala, A. & Larvi, T. (2014). *Esimiehen kolmen suora: Arvostus, luottamus ja oikeudenmukaisuus.* TTT-lehden artikkeli. Työ terveys turvallisuus-lehti. Haettu 21.4.2022 osoitteesta https://tttlehti.fi/esimiehen-kolmen-suora-arvostus-luottamus-ja-oikeudenmukaisuus/

Vilkka, H. (2005). *Tutki ja Kehitä.* Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Virtainlahti, S. (2009). *Hiljaisen tietämyksen johtaminen*. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.

Liite 1: Kyselyn saate ja kysely

Saate/Hoitajat-ryhmä, Meta Facebook

Hei sairaanhoitajakollegat!

Suoritan Hämeen Ammattikorkeakoulussa Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen ylemmän ammattikorkeakoulun tutkintoa. Teen opinnäytetyötä aiheesta ESIHENKILÖN OSOITTAMA ARVOSTUS. Aineistona tulen käyttämään SAIRAANHOITAJIEN KOKEMUKSIA aiheeseen liittyen. Liittyen opinnäytetyöhöni olen luonut Webropoliin lyhyen kyselyn, johon kaipaan vastaajia.

Kyselyssä on kolme avointa kysymystä. Jokainen vastaus on tarpeellinen ja auttaa minua saamaan kuvan tämän hetken arvostavasta johtamisesta. Kyselyyn vastaaminen ei vie kauaa aikaa ja on täysin vapaaehtoista sekä nimetöntä. Valmis tuotos julkaistaan tämän vuoden puolella Theseuksessa. Lisätietoja katja.toivonen@student.hamk.fi.

Olen erittäin kiitollinen kaikista vastauksista!

Kysely/Webropol

1. Minkälaiset johtamiseen liittyvät tekijät saavat sinut tuntemaan olosi työntekijänä arvostetuksi?

2. Minkälaiset johtamiseen liittyvät tekijät vaikuttavat negatiivisesti arvostuksen kokemiseesi?

3. Millaisten konkreettisten keinojen avulla kokisit saavasi enemmän arvostusta esihenkilöltäsi?

Liite 2: Aineiston analysointi-taulukko

PELKISTETTY ILMAUS	ALALUOKAT	YLÄLUOKAT	PÄÄLUOKAT
Työn arvostaminen	Luottamuksen osoittaminen työntekijöille	**Tunnustuksen antaminen työntekijöille**	**TYÖNTEKIJÖIDEN OSAAMISEN ARVOSTAMINEN**
Vapauden antaminen			
Päätöksentekokykyyn luottaminen			
Kehittämiskykyyn luottaminen			
Arviointikykyyn luottaminen			
Osaamiseen luottaminen			
Työntekijään luottaminen			
Mielipiteen kysyminen			
Työrauhan antaminen			
Osaamisen epäily	Epäluottamuksen osoittaminen työntekijöille		
Ammattitaidon epäily			
Vahtiminen			
Vertaaminen toiseen ammattiryhmään			
Palautteen antamatta jättäminen			
Rakentavan palautteen antaminen	Palautteen antaminen työntekijöille		
Henkilökohtainen palaute			
Rehellinen palautteen antaminen			
Rahalla palkitseminen	Työntekijöiden aineellinen palkitseminen	**Työntekijöiden palkitseminen**	
Kulttuuri- ja liikuntasetelit			
Henkilökohtainen palkanlisä			
Palkan ja työn kohtaaminen			
Palkitsemisjärjestelmän kehittäminen			
Kiitoksen osoittaminen	Työntekijöiden aineeton palkitseminen		
Arvostuksen osoittaminen julkisesti			
Vahvuuksien korostaminen			
Ahkeruuden huomiointi			
Kehuminen			
Koulutuksen arvostaminen			
Avoimen keskusteluilmapiirin luonti	Avoin kommunikointi työntekijöiden kanssa	**Vuorovaikutteinen johtaminen**	**TASA-**
Avoin dialogi			
Läpinäkyvyys			
Palautteen kysyminen			
Juoruilu	Epäasiallinen kommunikointi työntekijöiden kanssa		
Selän takana puhuminen			
Tervehtimättä jättäminen			
Valehtelu			
Puhumattomuus			
Huutaminen			
Töksäyttely			
Aito kuunteleminen	Kunnioittava kohtelu työntekijöitä kohtaan	**Oikeudenmukainen johtaminen**	
Yksilöllinen kohtaaminen			
Kuulumisten kysyminen			
Kunnioittava kohtaaminen			
Epäkohtiin puuttuminen			
Tasapuolisuus			
Perustelemattomuus			

Passiivisuus	Epäkunnioittava kohtelu työntekijöitä kohtaan		**ARVOINEN JOHTAMINEN**
Vähättely			
Vertaaminen			
Työntekijöiden suosiminen			
Joustavuus	Onnistunut hoitotyön organisointi	**Johtamisen suunnitelmallisuus**	**TYÖSSÄ-JAKSAMISEN EDISTÄMINEN**
Suunnitelmallisuus			
Johdonmukaisuus			
Vastuun jakaminen			
Joustava työvuorosuunnittelu			
Autonominen työvuorosuunnittelu			
Liiallinen työn ohjaaminen	Puutteellinen hoitotyön organisointi		
Puutteellinen perehdytys			
Epäselvyys			
Puutteellinen työaikasuunnittelu			
Puutteellinen työvuorosuunnittelu			
Kehityskeskustelut	Tavoitteellinen toiminta johtamisessa		
Vaikutusmahdollisuuksien lisääminen			
Osastokokoukset			
Kuukausittainen tilannekatsaus			
Yksilökeskustelut			
Me hengen kohottaminen	Esihenkilön antama tuki työntekijöille	**Hoitotyössä tukeminen**	
Työn suunnittelun tukeminen			
Kehitysmyönteisyys			
Elämäntilanteen huomiointi			
Välinpitämättömyys	Työntekijöiden tarpeiden vähättely		
Työpanoksen vähättely			
Etenemismahdollisuuksien estäminen			
Työhyvinvoinnin huomiotta jättäminen			
Itsestään selvänä pitäminen			
Epärealistiset odotukset			
Asioiden yleistäminen			
Esihenkilöiden lisääminen	Hoitotyön resursointi		
Esihenkilön vaihtaminen			
Esihenkilön päätäntävallan lisääminen			
Kehitystyön mahdollistaminen			
Riittävät resurssit työn tekemiseen			
Koulutusmyönteisyys			
Työn suunnittelun mahdollistaminen			
Ajan varaaminen keskustelulle			
Yhteistyön mahdollistaminen			
Koulutuksen mahdollistaminen			
Kehityksen mahdollistaminen			
Ymmärrys	Ihmisläheinen johtaminen	**Esihenkilön johtamistyyli**	
Teoilla arvostaminen			
Läsnäolo			
Työntekijöidensä takanaseisominen			
Positiivisuuden kautta johtaminen			
Ylhäältäpäin johtaminen	Autoritäärinen		
Käskeminen			
Tehtävien luettelointi			

Ylikäveleminen	johtaminen		**ESIHENKILÖN AMMATILLINEN OSAAMINEN**
Hyväksi käyttäminen			
Mikromanagerointi			
Liiallinen työtehtävien delegointi			
Positiivinen asenne	Esihenkilön ammatillinen käytös	**Esihenkilön ammattitaito**	
Voimaannuttava asenne			
Aito kiinnostus työntekijöitä kohtaan			
Työntekijöistä välittäminen			
Työntekijöiden tunteminen			
Hyväntuulisuus			
Asiallisuus			
Ystävällisyys			
Arvostava puhetapa			
Arvostava käytös			
Ammatillisuus	Esihenkilön osaaminen		
Perustyön osaaminen			
Johtamiseen sopiva persoona			
Johtamiseen liittyvä koulutus			
Asiantuntevuus			
Välttelevä käytös	Esihenkilön epäammatillisuus		
Ihmisarvon alentaminen			
Etäinen käytös			
Rivityöstä etääntyminen			
Tietämättömyys			