



# Tunneälykäs johtaminen hoitotyössä

Jasmin Vahvaselkä

Opinnäytetyö, ylempi AMK

Kesäkuu 2023

Verkostojohtaminen, Sosiaali- ja terveysala

YSV2021SS

**Vahvaselkä, Jasmin**

## **Tunneälykäs johtaminen hoitotyössä**

Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Kesäkuu 2023, 79 sivua.

Verkostojohtamisen tutkinto-ohjelma. Sosiaali- ja terveysala. Opinnäytetyö YAMK.

Julkaisun kieli: suomi

Julkaisulupa avoimessa verkossa: kyllä

### **Tiivistelmä**

Sosiaali- ja terveyspalveluiden lukuisat haasteet vaativat hoitotyön johtamisen jatkuvaa kehittämistä ja kohdentamista. Hoitotyön johtamiseen on kiinnitetty entistä enemmän huomiota mm. koronaviruspandemian myötä. Tunneälytaitojen kehittäminen ja ylläpitäminen on tunnustettu ajankohtaiseksi osaamisalueeksi tulevaisuuden työelämälle.

Tutkimuksen tarkoituksena oli tuoda näkyväksi hoitotyön esihenkilöiden tunneälykkään johtamisen merkityksellisyyttä. Tavoitteena oli selvittää hoitotyön esihenkilöiden tunneälykkään johtamisen taitoja sekä koulutustarpeita. Laadullisen tutkimuksen aineistonkeruumenetelmänä käytettiin puolistrukturoitua teema-haastattelua. Haastattelurunko pohjautui Tunneälyn johtamiskompetensseihin. Tutkimusaineisto analysoitiin aineistolähtöisellä induktiivisella sisällönanalyysillä. Aineistonkeruu toteutettiin haastattelemalla hoitotyön esihenkilöitä, jotka työskentelevät kotihoidossa. Tutkimuksen toimeksiantajana on Suomessa toimintansa 1.1.2023 aloittanut hyvinvointialue, joka voi hyödyntää tutkimustuloksia organisaationsa johtamisen kehittämiseksi.

Tutkimustulokset osoittivat, että esihenkilöillä oli hyvät tunneälykkään johtamisen taidot ja niitä käytettiin monipuolisesti. Omia sekä henkilöstön tunteita tunnustettiin, sanoitettiin ja pääasiassa hallittiin. Omia voimavaroja sekä paineensietokykyä arvioitiin ja tulevaisuudennäkymät olivat optimistiset. Tunneälykäästä johtamista hyödynnettiin viestinnässä, yhteistyösuhteissa sekä muutosjohtamisessa. Koulutustarpeet kohdentuivat esihenkilöiden viestintätaitojen, työhyvinvoinnin sekä johtamistaitojen kehittämiseen. Merkittävimmiksi kehittämiskohteiksi nousivat haastavat keskustelutilanteet, emotionaalisen kuorman käsittely ja rajaaminen, riittämätön vertaistuki ja työnohjaus sekä osaamistarpeet johtamisen eri osa-alueilla kuten itsensä johtamisessa. Hyvinvointialueen johtamisen viitekehystä toivottiin ohjaamaan oman yksikön johtamista sekä siten mm. tehostamaan henkilöstön työhön sitouttamista.

Jatkotutkimusehdotuksena aihetta voisi tarkastella ylemmän johdon osalta. Tunneälytaitojen kehittäminen olisi arvokasta myös työntekijätasolla. Tutkimustuloksiin viitaten olisi mielenkiintoista tarkastella myös organisaation tietoisuustaitojen tilaa sekä osaamistarpeita sen kehittämiseksi.

### **Avainsanat (asiasanat)**

Tunneäly, tunnetaidot, hoitotyön johtaminen, tunneälykäs johtaminen, johtamisen kehittäminen

### **Muut tiedot (salassa pidettävät liitteet)**

-

**Vahvaselkä, Jasmin**

### **Emotionally intelligent management in nursing**

Jyväskylä: JAMK University of Applied Sciences, June 2023, 79 pages

Master's Degree Programme in Business Network Management. Master of Health Care. Bachelor's thesis.

Permission for open access publication: Yes

Language of publication: Finnish

### **Abstract**

The numerous challenges of social and health services require continuous development and targeting of nursing management. More attention has been paid to the management of nursing following the coronavirus pandemic. The development and maintenance of emotional intelligence skills has been identified as a topical competence area for the working life of the future.

The purpose of the study was to highlight the importance of emotionally intelligent management of supervisors in nursing. The goal was to review the emotionally intelligent management skills and training needs of supervisors in nursing. A semi-structured thematic interview was used as the data collection method for the qualitative research. The interview framework was based on emotional intelligence management competencies. The research material was analyzed with material-oriented inductive content analysis. The client for the study is a welfare area that started its operations in Finland on January 1, 2023, which can use the research results to develop the management of its organization.

The research results showed that the supervisors had good emotionally intelligent management skills and they used them versatilely. One's own feelings and the feelings of the members of the staff as well, were identified, named and managed for the most part. One's own resources and ability to with stand pressure were evaluated and future prospects were optimistic. Emotionally intelligent management was utilized in communication, cooperative relationships and change management. The training needs were focused on the development of communication skills, well-being at work and management skills of supervisors. Challenging conversational situations, handling and limiting emotional load, insufficient peer support and work supervision, as well as different areas of management, such as self-management, emerged as the most significant development areas. A reference framework for the management of the welfare area was requested to guide the management of one's own unit and thus, among other things, to enhance the commitment of personnel to work.

As a further research proposal, the topic could be examined for senior management and at the employee level as well. Referring to the research results, it would also be interesting to examine the state of the organization's awareness skills and the competence needs for its development.

### **Keywords/tags (subjects)**

Emotional intelligence, emotional skills, nursing management, emotionally intelligent management, management development

### **Miscellaneous (Confidential information)**

-

## Sisältö

<b>1</b>	<b>Johdanto .....</b>	<b>6</b>
<b>2</b>	<b>Hoitotyön tunneälykkään johtamisen kehittämisen edellytykset.....</b>	<b>8</b>
2.1	Tunneäly.....	8
2.2	Tunneälykäs johtaminen hoitotyössä .....	10
<b>3</b>	<b>Tutkimuksen tarkoitus, tavoitteet ja tutkimuskysymykset .....</b>	<b>17</b>
<b>4</b>	<b>Toteutus .....</b>	<b>18</b>
4.1	Tiedonhaku.....	18
4.2	Tutkimusmenetelmä .....	18
4.3	Aineistonkeruu ja -analyysi .....	19
<b>5</b>	<b>Tulokset.....</b>	<b>28</b>
5.1	Esihenkilöiden tunneälykkään johtamisen taidot.....	28
5.2	Koulutustarpeet tunneälykkään johtamisen kehittämiseksi .....	48
<b>6</b>	<b>Pohdinta.....</b>	<b>62</b>
6.1	Johtopäätökset.....	62
6.2	Eettisyys ja luotettavuus .....	66
6.3	Jatkotutkimusehdotukset.....	70
	<b>Lähteet .....</b>	<b>72</b>
	<b>Liitteet .....</b>	<b>76</b>
	Liite 1. Opinnäytetyön aikataulu .....	76
	Liite 2. Saatekirje .....	77
	Liite 3. Haastattelurunko.....	78
	Liite 4. Koulutustarpeet tunneälykkään johtamisen kehittämiseksi.....	79

## Kuviot

Kuvio 1. Tunneällyn johtamiskompetenssit.....	12
Kuvio 2. Esihenkilöiden tunneälykkään johtamisen hyödyntäminen työssään.....	28
Kuvio 3. Esihenkilöiden koulutustarpeet tunneälykkään johtamisen kehittämiseksi .....	48

## Taulukot

Taulukko 1. Tunneällyn osa-alueet ja niihin sisältyvät tunnetaidot .....	9
Taulukko 2. Näyte tiedonhausta .....	18
Taulukko 3. Haastateltavien taustatiedot.....	21
Taulukko 4. Näyte aineistolähtöisestä sisällönanalyysistä .....	25
Taulukko 5. Näyte aineiston pelkistämisestä ja luokittelusta.....	26
Taulukko 6. Näyte aineiston luokittelusta .....	27
Taulukko 7. Esihenkilöiden tunteiden tunnistaminen, sanoittaminen ja hallitseminen .....	29
Taulukko 8. Esihenkilöiden omien voimavarojen ja paineensietokyvyn arviointi.....	32
Taulukko 9. Esihenkilöiden käsitys yksikön tulevaisuuden näkymistä .....	36
Taulukko 10. Esihenkilöiden viestintätaidot .....	39
Taulukko 11. Esihenkilöiden yhteistyötaidot.....	42
Taulukko 12. Esihenkilöiden muutoskyvykkyys .....	45
Taulukko 13. Esihenkilöiden viestintätaitojen kehittäminen .....	49
Taulukko 14. Esihenkilöiden työhyvinvoinnin kehittäminen.....	50
Taulukko 15. Esihenkilöiden johtamistaitojen kehittäminen .....	54

# 1 Johdanto

Maailman talousfoorumi (World Economic Forum 2020, 36) on analysoinut tulevaisuuden osaamistarpeita ja on arvioinut vuodelle 2025 keskeisimmiksi työelämätaidoiksi 15 kykyä, joihin lukeutuu tunneäly. Suomessa tunneälytaidot on tunnustettu myös koulutuksiin valinnoissa, koska tutkimustiedolla on osoitettu ”tunneladatuissa” työympäristöissä tunneälytaidot ovat tuloksellisen vuorovaikutuksen edellytys. Lisäksi tunneälytaidoilla on huomattu olevan yhteys opinnoissa ja kliinisissä harjoitteluissa menestymiseen. Vuodesta 2021 lähtien Tunneälytaitojen-osio onkin otettu käyttöön ammattikorkeakoulujen valintakokeissa niin sosiaali-, terveys-, liikunta- ja kauneudenhoitoalalla kuin myös humanistisen ja kasvatustieteiden hakukohteissa. (Borodavkin, Haavisto, Kanerva & Talman 2018, 49–50; Tunneälytaidot uutena osiona AMK-valintakokeeseen keväällä 2021.)

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on tuoda näkyväksi hoitotyön esihenkilöiden tunneälykkään johtamisen merkityksellisyyttä. Tavoitteena oli selvittää hoitotyön esihenkilöiden tunneälykkään johtamisen taitoja sekä osaamistarpeita. Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena haastatellen hoitotyön esihenkilöitä, jotka työskentelevät kotihoidossa palveluvastaavina. Tässä tutkimuksessa käytetään käsitettä hoitotyön esihenkilö. Tutkimustulokset ovat toimeksiantaneen hyvinvointialueen hyödynnettävissä johtamisen kehittämiseksi.

Hoitotyön esihenkilöiden työ on nopeatempoista, ja he ratkaisevat työssään hoitotyöhön liittyviä ennakoimattomia, jopa maailmanlaajuisia, ongelmia. Samaan aikaan terveydenhuollon yhdeksi merkittäväksi ja myös maailmanlaajuisiksi haasteeksi on noussut hoitajapula sekä henkilöstön vaihtuvuus. Tämän pysäyttämiseksi on tutkittu tunneälykkään johtamisen vaikutuksia. (Butler 2021, 19; Jamshed & Majeed 2020, 229.) Tunneälykkästä johtamista korostetaan hoitotyön johtamisessa, koska johtamistapana sen on todettu vähentävän henkilöstön vaihtuvuutta lisäten sitoutuneisuutta sekä edistäen korkealaatuisen hoidon tarjoamista. Tutkimusten perusteella lisääntynyt tunneälykkyys voi myös vähentää kroonista stressiä ja työuupumusta, parantaa työsuoritusta sekä työn ja perhe-elämän tasapainoa. Lisäksi tunneälykkäs esihenkilö voi motivoida omalla innostuksellaan henkilöstöä parempaan suoritukseen, joka taas vaikuttaa koko organisaation tulokseen. (Butler 2021, 19–21.)

Bamberry, Montague ja O'Toole (2021) tuovat esille ikääntyneiden hoidossa olevat pitkäkestoiset ja monimutkaiset haasteet kuten kysynnän kasvanut tarve, asiakkaiden monisairaus, henkilös-

tön matalapalkkaisuus ja vaihtuvuus sekä työn kuormittavuus. Hoitotyöntekijöiden valmentamisessa johtotehtäviin sekä johtamiskyvyn standardeissa ei ole laadittu riittäviä määritelmiä. Ikääntyneiden hoitotyön johtamisesta on myös niukasti tutkimusnäyttöä, koska se usein sisällytetään hoitotyön tai klinisen hoitotyön johtajuuteen. Bamberry ja muut (2021) ovat todenneet edellä kuvattujen tekijöiden johtaneen siihen, että ikääntyneiden hoitoalalla johtamistaidot eivät vastaa alan monimutkaisia vaatimuksia. Tähän ratkaisuksi esitetään johtamiskoulutuksien kohdentamista tunneälykkyyteen, henkilökeskeisyyteen sekä näitä sisältävään myötätuntoisuuteen. (Bamberry ym. 2021, 2018–2020.)

Codier (2021) on tarkastellut hoitotyön esihenkilöiden tunneälykyä ja todennut sen olevan yhteydessä esihenkilön tehokkuuteen, hyvinvointiin sekä uralla etenemiseen. Tunneälykäs johtaminen parantaa johtamiskykyä muutosvastustuksessa, konfliktitilanteissa sekä henkilöstön suhdetta esihenkilöön. Hoitotyössä johdetaan suuriakin moniammatillisia tiimejä. Jotta työskentely on tehokasta, esihenkilön täytyy huolehtia tiimit toimivat konsensusessa eli yhteisymmärryksessä ja esihenkilö tukee sovitteluratkaisujen löytymisessä. Tätä konsensus- suorituskykyä harvoin opetetaan aikaisemmissa opinnoissa. Tunneälykkäällä johtamisella esihenkilö ohjaa henkilöstöä tekemään ongelmanratkaisua ja sanoittaa sekä ymmärtää heränneitä tunteita. Hyökkäys- ja puolustusreaktiot voivat olla tyypillisiä ja niitä esihenkilö tunnistaa sekä tunnustaa, jotta osapuolet tulevat kuuluisiksi ja siten pystyvät jatkamaan ongelmanratkaisua aktiivisina. Tunneälykkään johtamisen on siis syystä todettu olevan ansiokas kyky hoitotyössä kohdattavissa muuttuvissa haasteissa ihan päivit- täistasollakin. (Codier 2021, 123–124, 129–130.)

Aikaisemmat tutkimukset tukivat tämän tutkimuksen ajankohtaisuutta sekä tarpeellisuutta tulevaisuuden työelämälle. Hoitotyön johtaminen on pelkästään lakien (ks. esim. L 1326/2010; L 1301/2014) vaatimuksista jo tarkasti määriteltyä, ja siksi johtamisessa tulee käyttää sekä kehittää monipuolisesti erilaisia johtamistaitoja. Tunneälykäs johtaminen hoitotyössä nousi myös esille erityisesti koronaviruspandemian myötä (ks. esim. Ocho, Pieper, Pulcini & Wheeler 2020; Salminen-Tuomaala & Seppälä 2022). Alati muuttuvat ja monimutkaistuvat globaalit tilanteet sekä terveydenhuollon lukuisat haasteet, kuten esimerkiksi työhyvinvoinnin ylläpitäminen ja edistäminen, väistämättä vaativat hoitotyön johtamisen jatkuvaa kehittämistä ja kohdentamista tarve edellä. Tiivistäen voidaan todeta, on tärkeää ja erityisen ajankohtaista kohdentaa hoitotyön johtamistaitojen kehittämistä juuri tunneälykkään johtamisen osalta.

## 2 Hoitotyön tunneälykkään johtamisen kehittämisen edellytykset

### 2.1 Tunneäly

Seppänen (2022b) kuvaa tunneprosessia viisivaiheiseksi. Tunne alkaa ensiksi havainnosta, johtaen havainnon nopeaan tulkintaan, jolloin syntyy tunnereaktio. Tämä voi vaikuttaa mielialaan sekä käyttäytymiseen ja mahdollisesti johtaa tunnereaktiota voimakkaampaan tunnekokemukseen. Viimeinen vaihe on tunteiden ilmaisu, jossa on yksilölliset keinot. (Seppänen 2022b, 20.)

Tunteiden tarkoitus on yksinkertaisuudessaan joko aloittaa toiminta tai lopettaa toimiminen. Kehollisena reaktiona tunteet ovat yhteydessä ajatuksiin, joita ne voimistavat. Työelämässä esimerkiksi esihenkilön sanat voivat herättää henkilöstössä hyvinkin erilaisia tunteita riippuen siitä, mitä merkityssuhteita työntekijä on yhdistänyt esihenkilöön eli millainen mielikuva tai ajatus työntekijällä esihenkilöstään on. Esihenkilö on avainasemassa luomassa työyhteisöönsä myönteistä ilmapiiriä, mikä vahvistaa henkilöstön työhyvinvointia. Ilmapiiriä ei luoda tunteilla vaan ajatuksilla ja teoilla, jotka herättävät tunteita ja joita tunteet voimistavat. (Aulankoski 2022, 80–82.)

Tunneäly tarkoittaa itsetuntemusta, omien tunteiden tunnistamista ja hallitsemista, empaattisuutta, hyviä yhteistyötaitoja sekä paineensietoa. Tunneälykäs pärjää yleensä hienosti työelämässä ja on arvostettu esihenkilö. (Kuistiala 2021, 139.) Goleman (2000) puolestaan rajaa tunneäly ei tarkoita tunteiden vallassa oloa vaan tunteiden hallintaa ja tehokasta ilmaisemista. Tunneäly ei tarkoita pelkkää mukavuutta vaan kykyä sanoa asiallisesti suoraan. Tutkimusten mukaan myöskään sukupuoli ei määritä tunneälykyvyn voimakkuutta vaan voi vaikuttaa tunnekyvyn osa-alueiden heikkouksiin ja vahvuuksiin. (Goleman 2000, 19.)

Tunneälystä on käytetty vertauskuvaa ratsastaja villihevosien selässä. Aloitteleva ratsastaja (äly) on villihevosien (tunteiden) vietävissä aivan kuten lapset, jotka vasta opettelevat tunteidenhallintaa. Toistojen myötä opettelemalla ratsastaja pystyy kouluttamaan ja kesyttämään villihevosien. Ratsastaja ja hevonen, äly ja tunne, tarvitsevat yhteistyölleen toistensa tuntemista sekä taitojensa yhdistämistä. Kehittyessään ratsastaja (äly) osaa käyttää tarkoituksenmukaisesti myös suitsia (tunneälytaitoja), joilla hallita sekä ohjata hevosta (tunteita) ja sillä tavoin myös oppia uusia asioita. (Virtanen 2015, 27.)

Taulukossa 1. on kuvattu tunneällyn neljä osa-aluetta. Tunneälytaidot jaetaan kahtia henkilökohtaisiin taitoihin, kuinka hallitsee itsensä, sekä sosiaalisiin taitoihin, kuinka hallitsee suhteita. Tunneäly koostuu itsetuntemuksesta ja itsehallinnasta, sosiaalisesta tietoisuudesta sekä suhteiden hallinnasta. Tunneäly mahdollistaa näihin osa-alueisiin liittyvien kykyjen oppimisen. Tunneäly on taitoa ajatella selkeästi tilanteesta riippumatta, omien mielentilojen hallintaa, päämäärätietoisuutta tunneominaisuuksia hyödyntäen, asettumista muiden asemaan sekä vaikuttavaa viestintää. (Boyatzis, Goleman & McKee 2002b, 39; Goleman 2000, 40–43; Goleman 2009, 54–55.)

**Taulukko 1. Tunneällyn osa-alueet ja niihin sisältyvät tunnetaidot (Goleman 2000; Boyatzis ym. 2002b, muokattu)**

SOSIAALISET TAIDOT: määrittävät kuinka hallitsee suhteita				
ITSETUNTEMUS	ITSEHALLINTA		SOSIAALINEN TIETOISUUS	SUHTEIDEN HALLINTA
Omien tunteiden tunnistaminen ja tiedostaminen	Itsekuri hallita tunteita		Empatiaa ymmärtää muiden tunteita ja näkökulmia	Johtaa innostuksella inspiroiden ja motivoiden toisia
	Luotettavuus, rehellisyys, eettisyys, läpinäkyvyys, tunnollinen vastuunkanto		Organisaatio tietoisuus verkostojen "lukeminen" organisaatitasolla	Tehokas vaikuttaminen ja kyvykkyyden avoimeen viestintään
	Joustavuutta sopeutua muutoksiin		Palvelutarpeiden tunnistaminen ja täyttäminen. Kyky kehittää ja tuoda muiden vahvuuksia esille. Yhteisön tunteiden tiedostaminen	Toisten kykyjen vahvistaminen
	Suorituskyvyn parantaminen			Muutoskyvykkyyden johtaminen uuteen suuntaan
Itsearviointi omista vahvuuksista ja rajoista	Aloitekyky tarttua mahdollisuuksiin			Taito hallita ja ratkaista ristiriitaitilanteita
Itseluottamus omaan kyvykkyyteen	Avoin suhtautuminen uusiin asioihin			Suhdeverkostojen luominen, kehittäminen ja ylläpito päämäärätietoisesti. Tiimityötaidot
HENKILÖKOHTAISET TAIDOT: määrittävät kuinka hallitsee itsensä				

**Tunnetaidot** liittyvät tunneällyn osa-alueisiin. Tunnetaitojen sisällöt on kuvattu Taulukossa 1. Tunnetaitojen oppiminen edellyttää siis myös kyseisen tunneäly osa-alueen hallintaa. Itsetuntemus auttaa tunnistamaan omat vahvuudet ja kehittämiskohteet. Itsehallinta koostuu itsekurista, luotettavuudesta, tunnollisuudesta, joustavuudesta ja innovatiivisuuden tunnetaidoista. Se sisältää myös kunnianhimon, sitoutumisen, aloitekyvyn ja optimistisyyden. Sosiaalisen tietoisuuden empatialla pystytään ymmärtämään ja kehittämään muita, ennakoimaan muiden tarpeita sekä pääsemään haluttuun lopputulokseen olemalla tietoinen yhteisön tunteista. Tunneällyn sosiaalisten kykyjen suhteiden hallinnan osa-alueella taas tunnetaitoihin sisältyy vaikuttaminen, viestintä,

ristiriitojen hallinta, johtajuus, muutosvalmius, suhteiden solmiminen sekä yhteistyö ja tiimitaidot. (Goleman 2000, 40–41.)

Kuten Boyatzis ja muut (2002b), Goleman (2000; 2009) ja Kuistiala (2021) tiivistävät, tunnetaidoilla pystytään tunnistamaan sekä omat että toisten tunteet. Seppänen (2022b) vielä tarkentaa edellytyksenä on, että tunteet hyväksytään ja sallitaan, koska muutoin tunteiden havaitseminen heikentyy. Tunnetaitoja kannattaa myös tietoisesti harjoitella. Harjoittelun avulla tunteita pystyy paremmin hallitsemaan, ymmärtämään ja huomaamaan, jolloin oma hyvinvointi kohentuu, omien rajojen asettaminen helpottuu ja oppii tunnistamaan erilaisia tarpeita. Tunnetaitojen tietoiset harjoitukset voivat olla niinkin yksinkertaisia kuten esimerkiksi tunteiden nimeäminen ja siten tunnistaminen, tunteiden määrittäminen helpoiksi, vaikeiksi tai pidätellyiksi sekä mitä tunteita tunnet usein, mitä harvemmin. (Seppänen 2022b, 44–47.)

Tunnetaitojen ymmärtäminen voi joskus tuntua monimutkaiselta. Tuominen (2018) puhuu ABC-tunnesanavarastosta ja vertaakin tunteiden tunnistamisen opettelua uuden kielen opetteluun. Esimerkiksi kiinan kielen opettelu voi alkuun tuntua kryptiseltä, kun ei ymmärrä merkkejä. Uteliaasti opettelemalla voi alkaa merkki merkiltä enemmän ymmärtämään ja pian huomaa ymmärtävänsä myös lauseita ja puhetta. Kun kielen oppii, ymmärtäminen muuttuu automaatioksi, jota ei voi laittaa pois päältä. Eli tavallaan aivoille ei voi sanoa, että ne ei ymmärtäisi kieltä. Tunteiden kielessä pätee sama, kun oppii tunnistamaan tunteita sekä itsessä että toisissa. (Tuominen 2018, 59.)

## 2.2 Tunneälykäs johtaminen hoitotyössä

**Kotihoito** tarkoittaa kotiin tuotavien palveluiden tuottamista henkilön kotona selviytymisen tukemiseksi. Kotihoito sisältää yksilöllisten tarpeiden mukaisesti hoitoa ja huolenpitoa, kotisairaanhoidoa tai lisäävää ja ylläpitävää toimintaa mm. vuorovaikutuksen sekä toimintakyvyn tukemiseksi. Kotihoitoa voidaan järjestää vuorokaudenajasta riippumatta. Kotihoidon järjestämisen perusteena on toimintakyvyn aleneminen sairauden, vamman, korkean iän, perhe- tai elämäntilanteen tai muun syyn vuoksi. (L 1301/2014, 19a§.)

**Hyvinvointialueet** ovat yksi merkittävimmistä hallinnollisista uudistuksista Suomen historiassa.

1.1.2023 sosiaali- ja terveystieteiden sekä pelastustoimen järjestämisvastuu siirtyi kunnilta ja

kuntayhtymiltä 21 hyvinvointialueelle. Niiden toiminnalla pyritään hyvinvoinnin ja terveyden edistämiseen, palveluiden yhdenvertaistamiseen sekä terveys- ja hyvinvointierojen kaventamiseen. Hyvinvointialueet ovat valtion rahoittamia ja niiden tavoitteena on myös kustannusten kasvun hillitseminen. Taloudesta ja toiminnasta kaikilla hyvinvointialueilla vastaa aluevaltuusto. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2023.)

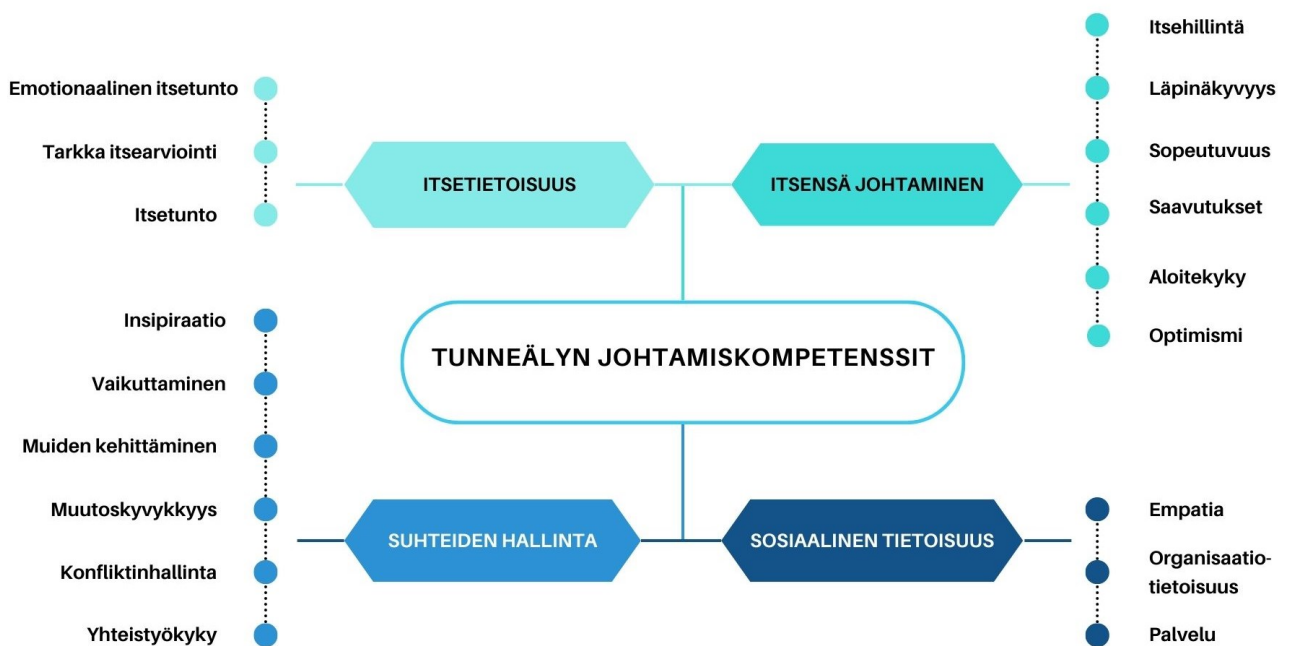
**Hoitotyön johtamisen** kriteereitä on säädetty laissa. Terveystalolaki (1326/2010) velvoittaa toimintayksiköiden johtamiselta toiminta- ja hoitotapojen kehittämistä, turvallisen sekä laadukkaan hoidon toteutumista ja siten moniammatillista asiantuntemusta (L 1326/2010, 4§). Sosiaalihuoltolain (1301/2014) mukaan sosiaalihuollon tai sosiaali- ja terveydenhuollon johtotehtävissä tulee varmistaa henkilöstön riittävyys ja yksikön toiminnassa tulee noudattaa eri lakien säätämiä vaatimuksia. Lisäksi tulee tukea henkilöstön työhyvinvointia sekä toteuttaa omavalvontaa yksikön päivittäisessä toiminnassa. (L 1301/2014, 46a§.)

Sosiaali- ja terveydenhuollon uudistukset tuovat muutoksia myös hoitotyön osaamisvaatimuksiin sekä johtamisvastuisiin. Alueelliset hoitotyön strategiat laaditaan ja toimeenpannaan alueen jokaiseen toimintayksikköön ja ne toimivat hoitotyön johtaminen perustana. Hoitotyön johtamisella kannetaan vastuu työyksikön sekä hoitohenkilöstön osaamisen ja toiminnan kehittämisestä, laadukkaasta opiskelijaohjauksesta, hoitohenkilöstöä voimaannuttavasta toimintakulttuurista, tutkimus- ja kehittämistoiminnasta sekä siitä, että toiminta on näyttöön perustuvaa. Hoitotyön johtamisella tulee lisäksi varmistaa, että toiminta on asiakaslähtöistä, potilasturvallista, ohjattua ja valvottua sekä säädösten, laatuvaatimusten ja kansallisten suositusten mukaista. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2020, 43.)

**Tunneälykäs johtaminen** työelämässä korostuu, kun työyhteisöt koostuvat erilaisista persoonista, jotka eivät ehkä muutoin olisi tekemisissä, mutta työssä heidän tulisi tulla toimeen. On hyvin yleistä, että tämä aiheuttaa tunnepohjaisia painetilanteita ja johtaa tunnelähtöisiin keskusteluihin. Tunnetila voi estää ongelmanratkaisun yhteistyössä tai johtaa harkitsemattomaan päätöksentekoon. Johtamisessa voidaan onnistua tunnepohjaisilla keskusteluilla, joissa vastapuolelle annetaan voittamisen tunne, jolloin konflikti usein nopeammin myös ratkeaa. Konfliktia ei myöskään lähdetä pakoon vaan pikemminkin kohtisuoraan, koska tilanteen ratkaisu olisi kuitenkin edessä. Vaikeissa

keskusteluissa on tärkeää tunnistaa, kohdata sekä vastaanottaa ensin omat ja sen jälkeen vastapuolen tunteet rohkeasti. Toistojen kautta epämukavuusalueesta pystyy laajentamaan mukavuus- aluetta ja epämukavista tunteista hallittavampia. (Åhman 2019, 64–65, 122–12.)

Boyatzis, Goleman & McKee (2002a; 2002b) ovat koostaneet tunneällyn johtamiskompetenssit, jotka jakaantuvat itsetietoisuuden, itsensä johtamisen, sosiaalisen tietoisuuden sekä suhteiden hallinnan osa-alueisiin (Kuvio 1.). Itsetietoisessa johtamisessa emotionaalinen itsetunto tuo korkea tunneitsetietoisuutta. Tämän avulla esihenkilö hallitsee omat tunteet ja pystyy suoriutumaan johtamisessa paremmin näkemällä kokonaisuudet. Korkea itsetietoisuus näkyy esihenkilön huumorintajulla itseään kohtaan sekä tunnistamalla omat kehittämiskohteensa johtamisensa kehittämiseksi. Hyvällä itsetunnolla varustettu esihenkilö on itsevarma, hän ottaa vaikeita tehtäviä vastaan ja erottuu joukosta läsnäolollaan. (Boyatzis ym. 2002a, 253–254; Boyatzis ym. 2002b, 253–254.)



**Kuvio 1. Tunneällyn johtamiskompetenssit (Boyatzis ym. 2002a; 2002b, muokattu)**

Itsensä johtamisessa esihenkilön emotionaalisella itsehillinnällä pystyy pysymään kriisin ja paineen alla toimintakykyisenä ja rauhallisena - eikä räjähdä. Läpinäkyvyyden taidoilla esihenkilö myöntää omat virheensä ja puuttuu epäeettiseen toimintaan - eikä pakene. Sopeutuvuus näkyy mukautumiskyvykkyytensä, keskeneräisyyden sietämisenä sekä ketteryytenä hallita vastaantulevia asioita.

Saavutuksella tarkoitetaan esihenkilön itselleen asettamia tavoitteita oman suorituskyvyn parantamiseksi. Aloitekyky on asioihin tarttumista ja aloitteiden tekemistä, tehokkuutta. Optimistinen esihenkilö näkee uhkan sijaan mahdollisuuksia. Myös henkilöstö näyttäytyy hänelle positiivisessa valossa ja kuten myös tulevaisuuden näkymät. (Boyatzis ym. 2002a, 254–255; Boyatzis ym. 2002b, 254–255.)

Sosiaalisessa tietoisuudessa empatialla varustetut esihenkilöt aistivat nonverbaalisia tunteita toisista, kuuntelevat tarkasti ja haluavat ymmärtää toisen näkökulmia. Esihenkilö tulee hyvin toimeen erilaisten ihmisten kanssa. Organisaatietietoisuus tarkoittaa esihenkilön innokkuutta ja sosiaalista tietoisuutta, mikä näyttäytyy taidolla ymmärtää ja ”nähdä” sosiaalisia verkostoja sekä ääneen lausumattomia sääntöjä ihmisten keskuudessa. Palveluosaamisella esihenkilöt voivat edistää tunneilmapiiriä. Tällainen esihenkilö huolehtii henkilöstöllä on kaikki tarvittava ja tarvittaessa tarjoaa myös itseään avuksi. (Boyatzis ym. 2002a, 255; Boyatzis ym. 2002b, 255.)

Tunneälyn johtamiskompetenssien viimeinen osa-alue on suhteiden hallinta. Inspiraation avulla esihenkilö tuo asioita ja tehtäviä esille tavalla, joka innostaa ja tuo merkityksellisyyttä yhteisiin tavoitteisiin pääsemiseksi. Vaikutuksella tarkoitetaan esihenkilön jättämää vaikutusta, kuinka vakuuttava tai mukaansatempaava hän pystyy olemaan tuodessaan asioita esille. Muiden kehittämiseen tarvitaan aitoa kiinnostusta auttaa ja ymmärtää toisten vahvuudet, heikkoudet sekä kehittämiskohteet. Tähän tarvitaan oikea-aikaisuutta, rakentavaa palautetta sekä luontevaa toimintaa - ei teennäisyyttä. Muutoskyvykkyys on muutoksen tarpeen tunnistamista, vallitsevan tilanteen haastamista sekä vahvaa muutoksen puolesta puhumista muutosta vastustaville vakuuttavasti perustellen. Konfliktinhallinnassa tulee koota osapuolet, ymmärtää erilaiset tunteet ja näkökulmat sekä löytää yhteinen näkemys ohjaten kaikkien energia sitä kohti. Yhteistyökykyiset esihenkilöt luovat kollegiaalisen ilmapiirin, jossa toimivat itse avuliaisuuden ja kunnioituksen esikuvina. Pelkkien työvelvoitteiden lisäksi he käyttävät aikaa luodakseen ja lujittaakseen suhteita, innostaen rakentaen ryhmähenkeä. (Boyatzis ym. 2002a, 255–256; Boyatzis ym. 2002b, 255–256.)

Esihenkiköiden on hyvä näyttää omia tunteitaan, ne usein heijastuvat henkilöstöstä moninkertaisina takaisin. Tunteita on kuitenkin tärkeä sanoittaa, miksi on pettynyt tai mikä hymyilyttää. Vastapuolta ei tule koskaan aliarvioida, hän huomaa kyllä esihenkilön tunteet. Välttelemällä vaikeita keskusteluita konflikti todennäköisesti siirtyy tai pahentuu. Esihenkilön omien epämiellyttävien

tunteiden kohtaamattomuus ja kriittisen reflektoinnin puute johtaa tunnerohkeuden puutteeseen puheeksiottaa vaikeita asioita. Tällä taas on nähty yhteys esteenä uralla etenemiselle. Johtamisessa tulisi siirtyä Ne-ajattelun vastakkainasettelusta Me-ajatteluun. Tärkeää olisi ymmärtää vastapuolen näkökulma, pyrkiä samalle puolelle ja tehdä näkyväksi, että haluaa auttaa. Hyvä muistutus myös on, että ajatukset toisesta ihmisestä, kertoo lähinnä itselle siitä, minkälainen itse on. Toinen hyvä muistutus on erottaa, mitä *kannattaa* sanoa siitä, mitä *haluaa* sanoa. Mitä *haluaa* sanoa saattaa johtaa pois Me-ajattelusta kohdistuen menneisyyteen tai kuulostaen syyllistävältä. Kun taas mitä *kannattaa* sanoa keskittyy tulevaisuuteen ja ongelmanratkaisuun, siihen, miten tilanne paranee. (Åhman 2019, 125–133.)

**Tunneälykäs johtaminen hoitotyössä** nousi esille erityisesti koronaviruspandemian myötä. Koronaviruspandemia osoitti, että kliinisissä ympäristöissä, joissa resurssien riittävyys on haaste, kaikkia työyhteisön jäseniä tarvitaan kriisin ratkaisemiseen. Johtamisessa tulee olla herkkä henkilöstön tarpeille hyödyntäen tunneälykkyyttä. ”Ylhäältä alas” johtamisen sijaan reflektiivistä johtajuutta sekä koko tiimiä tarvitaan tiimin menestymiseksi tulevaisakin kriiseissä ja niiden ennakoinneissa. Koronaviruspandemian myötä hoitotyön johtamisteemojen kehittämistä yhtenä elementtinä on noussut tunneälykäs johtaminen. Tutkimusten mukaan kriisin aikana johtamisessa tarvittaisiin suunnitelmien sijaan erityisesti käyttäytymis- ja ajattelutapoja, jotka auttavat katsomaan eteenpäin ja olla ylireagoimatta eiliseen. (Ocho ym. 2020, 43–46.)

Salminen-Tuomaala & Seppälä (2022) tutkivat koronaviruspandemian alkuvaiheen aikaista myötätuntoisen hoitotyön johtajuuden riittävyyttä. Tutkimuksessa myötätuntoisesta johtajuudesta puhutaan suhteellisen uutena käsitteenä, joka koostuu tunneälyyn sekä altruistisiin eli epäitsekkäisiin ja pyyteettömiin arvoihin perustuvista useista johtamiskäytännöistä. Koronaviruspandemia on vaikuttanut niin terveydenhuoltojärjestelmään kuin hoitotyön henkilöstön lisääntyneeseen ahdistukseen, unihäiriöihin, työuupumukseen ja työhön sitoutumiseen. Koronaviruspandemian aikana nostettiin esille myötätuntoisen johtamisen lisäämisellä edistetään henkilöstön selviämistä, joustavuutta, keskitytään rohkaisevaan ja rakentavaan viestintään, aitoon läsnäoloon sekä henkilöstön haavoittuvuuden havainnointiin. (Salminen-Tuomaala & Seppälä 2022, 1974–1975, 1978.)

Tunneälykstä johtamista täytyy hyödyntää hoitotyön muutosjohtamisessa. Muutokset ovat usein tunteita herättäviä ja niissä esihenkilöltä edellytetään tunneälykyvykkyyttä hallita niin itseään kuin henkilöstöään. Muutosvastus on aina luonnollinen osa muutosprosessia, mutta suorituskykyyn ja ryhmätyökykyyn, jopa turvallisuuteen, vaikuttavaan vastustukseen tulee reagoida, jotta vastustus ei kasva yksittäisistä työntekijöistä koko työyhteisöä hallitsevaksi. Vastustus voi näyttäytyä kiusaamisena, turhautumisena tai toisten painostamisena. Esihenkilön tulee tunnistaa erilaiset tunteet sekä sanoittaa niitä yhdessä henkilöstön kanssa. Tämän jälkeen tunteita voidaan vasta alkaa ymmärtää. Usein negatiivisuus voi johtua esimerkiksi pelosta liittyen vastuun tai työmäärän kasvuun. Tällöin pelko tulee käsitellä. (Codier 2021, 124–128.)

Tunneälykkyyden on todettu olevan vaikuttava myös esihenkilön omaan ajanhallintaan, mikä on suoraan yhteydessä esihenkilön työssä jaksamiseen ja työuupumuksen estämiseen. Tunneälykyvyillä esihenkilö tunnistaa omia tunteita kuten energiatasoaan sekä mielialaansa ja suhteuttaa töitään niihin. Esimerkiksi tekee ensin energiaa ja mielialaa lisäävän asian ja vasta sen jälkeen siirtyy kiireelliseen ja suurempaan ongelmaan. Tai esimerkiksi kun energia ja mieliala ovat korkealla ja olo levoton, päätetyöskentelyn sijaan tekee liikunnallisesti aktiivisia työtehtäviä, jolloin tulee siirtyä pois työpisteeltä. Kun taas energia ja mieliala ovat matalalla, kenties etätyöskentely tai musiikki voivat niitä nostattaa. Tällainen toiminta edistää niin lyhyellä kuin pitkälläkin aikavälillä tehokasta ja tuloksellista itsensä johtamista sekä myös menestymistä uralla. (Codier 2021, 134–137.)

**Tunneälykkään johtamisen kehittämiseen** on löydetty useita keinoja. Aikaisempien tutkimusten perusteella hoitotyön esihenkilöillä on todettu olevan osaamisvajeita tunneälykyvyissä, mikä on näyttäytynyt yhteistyökyvyttömyytenä henkilöstön huolenaiheiden käsittelemisessä, etäisenä suhteena ja kommunikaativajeena. Korkealla tunneälyllä varustettu esihenkilö pystyy paremmin säätelemään ja käsittelemään niin omia kuin henkilöstön tunteita ja on niistä tietoinen. Tunneäly on kehitettävissä ja terveydenhuollossa tulisikin ensisijaisesti kohdentaa koulutuksia hoitotyön johtajien tunneälykkyyteen. Tunneälykkään johtamisen on todettu olevan vallankumouksellinen keino työn tuloksiin ja henkilöstön sitoutuneisuuteen. Kun esihenkilöllä on korkea tunneälykyky, henkilöstö kokee johdolla on valmiuksia sekä kohdata että hoitaa erilaiset tilanteet ja henkilöstöongelmat. Lisäksi esihenkilön tunneälyllä on todettu olevan merkittävä vaikutus työyhteisön kulttuuriin, mikä vaikuttaa työtyytyväisyyteen ja siten myös henkilöstön vaihtuvuusaikeisiin. Tunneälykyvyllä

johto pystyy näitä aikeita tunnistamaan sekä käsittelemään jo varhaisessa vaiheessa. (Jamshed & Majeed 2020, 229–230, 233, 235–236.)

Tutkimusten mukaan kolmasosa esihenkilöistä tarvitsisi koulutusta tunneälykkyyden kehittämiseksi. Tunneälykästä johtamista tulisikin jatkuvasti ylläpitää ja kehittää. Kehittääkseen tunneälykkyyttä, on ensin tehtävä rehellinen itsearviointi omasta suorituskyvystään. Korkean tunneälykkyyden omaavat esihenkilöt ovat kokeneet myös vertaismentoroinnista hyötyä. Myös jo rekrytointivaiheessa olisi hyvä esittää tunneälykkyyteen liittyviä kysymyksiä. (Butler 2021, 20–21.)

Myös Bamberry ja muut (2021) korostavat, että tunneälyyn, henkilökeskeisyyteen ja myötätuntoiseen johtajuuteen tulisi keskittyä jo rekrytointi- ja perehdytysprosesseissa. Tunneälyn kehittäminen ikääntyneiden hoitotyön johtamisessa vahvistaa suhteita sidosryhmiin, jolloin henkilökeskeisyys korostuu. Myötätuntoiseen viestintään, kommunikointiin ja toimintaan on merkittävän tärkeää keskittyä johtamisessa. Esihenkilön myötätunnon mallintamisella on suora yhteys työympäristöön ja siten myös tuotettavaan myötätuntoiseen hoitoon, joka on laadukkaan hoidon kulmakivi. (Bamberry ym. 2021, 2025–2026.)

Martelius-Louniala (2017) on tutkinut irtisanoutumispäätöksiä tekevien esihenkilöiden tunnekokemuksia. Tutkimustulosten perusteella on tärkeää, ettei esihenkilön näyttämät tunteet anna teennäistä vaikutelmaa ja toisaalta omia tunteita pitää pystyä paikoin myös hillitsemään, olla näyttämättä niitä. Tunneälykkyydestä koettiin hyötyä paineensietoa vaativissa tilanteissa ja kokemus toi tietoisuutta sekä kyvykkyyttä tunteiden hallinnasta. Martelius-Louniala (2017) yhtyy Butlerin (2021) ajatuksiin tuoden esille mentoroinnin sisällyttämistä kannustettiin ottamaan osaksi johdon koulutusta. (Martelius-Louniala 2017, 174.)

Jabe (2027) tiivistää mentorointiin kolme ominaisuutta, jotka ovat intohimo oppia uutta, nöyryys sekä herättelevien kysymysten esittäminen itselle. Mentori on kokenut konkari, joka omalla kokemuksellaan sekä hiljaisella tiedolla auttaa vastapuolta kehittymään. Mentoroinnissa rohkaistaan omien vahvuuksien tunnistamiseen, vahvistetaan itseluottamusta sekä omien reaktioiden parempaa hallintaa. Vinkkejä voidaan antaa myös verkostoitumiseen. Mentori ei anna valmiita vastauksia vaan kannustaa käyttämään aikaa omaan ajatteluun, luopumaan stereotyyppioista ja näkemään

asioita eri näkökulmista kokonaisvaltaisemmin. Lopulta kaikki muutos tapahtuu itse oivaltamalla. Haluaisitko itsesi esihenkilöksi itsellesi? (Jabe 2017, 160–163.)

Salminen-Tuomaala & Seppälä (2022) esittävät tunneälyyn ja altruistisiin arvoihin perustuvat johtamiskäytännöt ovat osa myötätuntoisen johtamisen prosessia. Ammatillisen kehittymisen, henkilökohtaisen kasvun ja koulutusten avulla nämä johtajuusominaisuudet ovat opittavissa. Myötätuntoisen sekä tunneälykkään johtajuuden lisäämiseksi esitetään koulutusta sekä simulaatiopohjaista työnohjausta, jossa käsitellään mm. stressiä ja selviytymistä. Lisäksi esille tuotiin työperäinen oppiminen, jossa reflektoidaan jäsennellysti työkäytäntöjä. (Salminen-Tuomaala & Seppälä 2022, 1978–1979.)

### **3 Tutkimuksen tarkoitus, tavoitteet ja tutkimuskysymykset**

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on tuoda näkyväksi hoitotyön esihenkilöiden tunneälykkään johtamisen merkityksellisyyttä. Tavoitteena on selvittää hoitotyön esihenkilöiden tunneälykkään johtamisen taitoja ja koulutustarpeita.

#### **Tutkimuskysymykset**

- ❖ Millä tavoin esihenkilöt hyödyntävät tunneälyä johtamisessa?
- ❖ Millaisia koulutustarpeita esihenkilöt tuovat esille tunneälykkään johtamisen kehittämiseksi?

Tutkimustulosten perusteella saadaan käsitystä hoitotyön esihenkilöiden tämän hetken tunneälykkään johtamisen taidoista. Juuti (2021, 471) tuo esille organisaation johtaminen määrittyy sen perusteella, miten johtamista kehitetään. Tämä tutkimus tuottaa tietoa osaamistarpeista tunneälykkään johtamisen kehittämiseksi. Tutkimustuloksia toimeksiantaja voi käyttää organisaation johtamisen kehittämiseksi esimerkiksi johtamisen koulutussuunnittelussa.

## 4 Toteutus

### 4.1 Tiedonhaku

Tietokantoina tiedonhakuun käytettiin Cinahlia ja Google Scholaria. Teoriatiedot ja aikaisemmat tutkimukset koostuivat suomalaisista sekä kansainvälisestä kirjallisuudesta sekä pääasiassa vertaisarvioituista tieteellisistä artikkeleista ja -julkaisuista. Tietoa on kerätty myös Suomen lainsäädännöstä sekä Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuista. Tiedonhaussa todettiin, että tunneälykkästä johtamisesta on paljon tutkimustietoa. Tarkoituksenmukaisesti tiedonhakua rajattiin haluten löytää vaikuttavaa, tutkimusongelmaan liittyvää sekä ajankohtaisinta tietoa erityisesti 2020-luvulta. Taulukossa 2. on kuvattu näyte Cinahl-tiedonhausta. Hakukriteerit olivat koko teksti, abstrakti saatavilla, vertaisarvioitu (poikkeus ensimmäinen haku ilman vertaisarvioitu-kriteeriä) sekä julkaisu vuosi 2020-. Poissulkukriteereinä ei vastannut tutkimusongelmaan, ei käsitellyt hoitotyön johtajuutta, ei käsitellyt tunneälykkyyttä.

### Taulukko 2. Näyte tiedonhausta

Tietokanta	Hakusana	Tulokset	Luettu	Valittu
CINAHL	emotional intelligence AND leadership AND nursing  (ilman kriteeriä vertaisarvioitu)	22	4 luettu otsikon/abstraktin perusteella.  (Joukossa vertaisarvioituja ja ei- vertaisarvioituja)	1
CINAHL	emotional intelligence AND leadership AND nursing  (vertaisarvioitu)	20	6 luettu otsikon/abstraktin perusteella	4

### 4.2 Tutkimusmenetelmä

Tämä tutkimus tehtiin laadullisena tutkimuksena, jossa tutkittiin tunneälykkästä johtamista ilmiönä. Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus soveltuu parhaiten niihin tutkimuksiin, jossa ilmiöstä ei ole

paljon tietoa tai tutkimusta, ja ilmiöstä pyritään saamaan syvällisempi tietämys. Ilmiötä tulee ymmärtää ottamalla selvää, mikä siihen vaikuttaa ja mistä se koostuu. Otanta valitaan tarkoituksenmukaisesti suhteessa tutkimusongelmaan. Laadullisella tutkimuksella ei haeta yleistyksiä vaan syvällisempää näkemystä, joka pystytään tekemään perusteellisesti laadullisin tutkimusmenetelmin. Kuvaus ilmiöstä tuotetaan sanalliseen muotoon keräämällä aineistoa esimerkiksi haastatteluin vuorovaikutuksessa tutkittaviin. Aineisto koostuu tutkittavien näkemyksistä ja merkityksistä suhteessa ilmiöön. (George, Ladd, Noronha, Renjith, & Yesodharan 2021, 1–2; Kananen 2014, 17–18.)

Laadulliseen tutkimukseen liittyy aina merkityksien tutkiminen ja siinä tavoitellaan tutkittavien merkityksellisiksi koettuja kuvauksia todellisuudesta. Tavoite ei ole totuuden etsiminen vaan tutkimuksesta nousseiden havaintojen ja tulkintojen tekeminen, joilla luodaan tietoa ja kuvauksia tutkittavasta ilmiöstä. Tutkimuskohteesta tuodaan esille konteksti, intentio ilmiöstä sekä prosessi. Kontekstissa selvitetään, mitä yhteyksiä tutkittavaan ilmiöön liittyy. Intentiossa tutkija tarkkailee tutkimustilanteessa tutkittavan ilmeitä ja eleitä sekä tarkoituksiperiä. Tutkittavan intentio antaa tutkijalle käsityksen tutkittavan tavasta toimia asiayhteydessä, mutta ei tutkittavan kokemusta. Prosessi pitää sisällään tutkimusaikataulun ja -aineiston suhteen tutkittavan tuottaman aineiston ymmärtämiseen. Tämä tarkoittaa sitä, että tutkijalla on aina rajallinen aikataulu tutkittavalta saadun tiedon ymmärtämiseen, joka ei vielä tutkijalle tarkoita merkityssuhteiden ymmärtämistä. (Vilkka 2021, 118, 120–121.)

Laadullinen tutkimus tarvitsee kohderyhmän, joka liittyy tutkittavaan ilmiöön ja jonka näkemyksillä pystytään vastaamaan tutkimusongelmaan. Ilmiön hahmottuessa ja koko tutkimusprosessin ajan tulee jatkuvasti tehdä rajaamista, jotta lopputuloksesta ei tule pinnallinen. Näin myös ilmiön tutkiminen pysyy hallinnassa. Rajaamista tulee tehdä niin kohderyhmässä kuin erityisesti tutkimusongelmassa, josta muodostuu tutkimuskysymykset. Rajausta voi olla esimerkiksi jonkin toiminnan vaikutus tutkittavaan ilmiöön. Tutkimuskysymykset muodostavat tutkimuksen rungon ja niiden avulla tulee saada vastaus tutkimusongelmaan. (Kananen 2014, 31–33, 36, 40.)

### **4.3 Aineistonkeruu ja -analyysi**

Tutkimuksen toimeksiantajana on Suomessa toimintansa 1.1.2023 aloittanut hyvinvointialue. Tutkimuksen kohderyhmänä ovat hoitotyön esihenkilöt. Kohderyhmän rajauksena esihenkilöt työ-

kentelevät ikääntyneiden palveluissa kotihoidossa. Kohderyhmä eli tutkittavat tulisi valita tutkittavaan ilmiöön liittyvän kokemuksen perusteella (Vilkkä 2021, 135). Kuten Bamberry ym. (2021, 2018–2020) on tuonut esille, tutkimusnäyttöä ikääntyneiden hoitotyön johtamisesta on vähän ja johtamistaidot hoitotyöntekijöistä johtamistehtäviin siirtyneillä eivät vastaa alan monimuotoisia vaatimuksia. Uusissa työtehtävissä uutta opeteltavaa ja sisäistettävää tulee valtavan paljon. Johtamistaitojen kehittämiseen ajan järjestäminen tai koulutuksiin hakeutuminen voi olla myös esihenkilön itsensä vastuulla, jolloin itsensä johtamistaidot korostuvat. Päivittäisen johtamisen haasteet ja kiireet voivat sivuuttaa keskittymistä henkilökohtaisten johtamistaitojen kehittämiseen.

Tutkimusongelman ratkaisun esteistä yleisin on vaikeus saada tietoa. Ilman tiedonsaantia kohderyhmältä, laadullinen tutkimus ei ole vaivan arvoinen. Tiedonsaanti onnistuu, kun kohderyhmäksi saadaan osallistumaan ilmiöön liittyvät ihmiset. Tutkimuksen pitää myös tuottaa lisäarvoa ja olla merkityksellinen. (Kananen 2014, 31, 41.) Haastattelutilanteessa ongelmaksi voi muodostua sanojen aiheuttama tulkintariski ja siksi on tärkeää etukäteen pohtia kysymysten asettelu sekä tutkijan kohderyhmän tuntemus. Kysymyksiin ei pitäisi pystyä vastaamaan ainoastaan kieltävästi tai myöntävästi. Paremmiin kartoittaviin vastaaviin kysymyksiin *millainen, miten, miksi* tai *mitä*. Toisaalta kysymysten asettelussa voi näkyä tutkijan ennakkokäsitykset, mitkä voivat johdattaa tutkittavaa vastaamaan oletetusti tutkijan toivomalla tavalla. Tämä taas vaikuttaa tutkimusongelmaan, tutkimuskysymyksiin sekä -tavoitteisiin saatujen vastausten kattavuuteen. (Vilkkä 2021, 127–128.)

Laadullisessa tutkimuksessa aineiston laatu ratkaisee määrän sijaan ilmiön ymmärtämisen sekä teoreettisessa valossa tutkimuksen lisäarvon tuottamisen. Loppupeleissä lukija arvioi tuotetun tutkimustekstin perusteella ilmiön kuvaamisen yleistettävyyttä, väitteitä, johtopäätöksiä sekä vakuuttavuutta. (Vilkkä 2021, 150–151.) Tutkimuksella osoitetaan asiantuntemusta alalta ja tutkimusresurssit ovat yleensä rajalliset. Aineiston koon sijaan laadullisessa tutkimuksessa suurempi merkitys on tehdyillä tulkinnoilla ja niiden kestävyydellä sekä syvyydellä. Lisäksi kohderyhmän valinta tulee olla harkittua ja perusteltua heidän tietoperustallansa ja kokemuksella suhteessa tutkittavaan ilmiöön. On kuitenkin tuotu esille näkemys, että laadullisen tutkimuksen otannaksi kuudesta kahdeksaan haastateltavaa olisi riittävä huomioiden tutkimusresurssit. (Sarajärvi & Tuomi 2018, 97–99.)

Tämän tutkimuksen kohderyhmänä olivat hoitotyön esihenkilöt, jotka työskentelevät hyvinvointialueella kotihoidon palveluvastaavina. Aineistonkeruu toteutettiin haastattelemalla seitsemää hoitotyön esihenkilöä. Valitulla kohderyhmällä oli tutkittavasta ilmiöstä omakohtaiset kokemukset, joiden avulla on saatu vastauksia tutkimusongelmaan. Haastattelut tehtiin Teamsin välityksellä ja niiden nauhoitukseen pyydettiin haastateltavilta sähköisessä muodossa kirjallisesti sekä nauhoit-taen lupa. Haastattelut toteutettiin puolistrukturoituina teemahaastatteluina. Haastattelurunko (Liite 3.) pohjautui Boyatzisin ym. (2002a; 2002b) Tunneällyn johtamiskompetensseihin.

Yleisin tiedonkeruumenetelmä laadullisessa tutkimuksessa on teemahaastattelu, jossa teemojen avulla pyritään saamaan käsitys ihmisen toiminnasta suhteessa tutkittavaan ilmiöön. Teemoilla ja tarkentavilla kysymyksillä haastateltavalta saadaan merkityksiä ilmiöstä. Vastausten analysoinnin avulla tutkimuskohteesta muodostuu kokonaiskuva. Teemahaastattelussa tutkija laatii ennakkoon keskusteltavat teemat ilmiöstä jo tiedettävän teoreettisen viitekehyksen sekä tutkimusongelman pohjalta. Haastattelun aikana teemojen käsittely järjestyksellä ei ole väliä, kunhan eteneminen on tutkittavan kannalta loogista. Haastattelussa tutkijalta edellytetään herkkyyttä kuunnella tarkasti, mitä haastateltava kertoo myös rivien välistä, ja esittää lisäkysymyksiä. (Kananen 2014, 71–72, 74; Vilka 2021, 124.)

Kohderyhmältä kysyttiin strukturoiduilla kysymyksillä taustatietoina kokemuksen määrä esihenkilötyöstä sekä johdettava henkilöstömäärä. Niillä voi olla vaikutusta tutkimustuloksiin ja siksi pohdinnassa tätä arvioidaan. Haastateltavien taustatiedot on avattu Taulukossa 3. Haastateltavat nimettiin kirjain-numero-yhdistelmällä H1-H7, joita käytetään luvun 5. Tulokset-osiossa aineiston suorissa lainauksissa.

### Taulukko 3. Haastateltavien taustatiedot

Haastattelu hetkellä	Ikä	Koulutus	Työkokemus hoitotyöstä	Työkokemus esihenkilötyöstä	Johdettava henkilöstömäärä
<b>Keski-arvo</b>	43 vuotta	Kaikilla AMK-tutkinto 70 % YAMK-tutkinto	12 vuotta	4 vuotta	39 työntekijää

Strukturoiduilla kysymyksillä voidaan laadullisessa tutkimuksessa selvittää kohderyhmän taustatekijöitä, koska ne voivat vaikuttaa myös ilmiöön liittyvien erojen ymmärtämiseen. Teemasta on suositeltavaa tehdä avoimia, laajaa tietoa tuottavia kysymyksiä, joiden pohjalta kysyä vuorovaikutuksellisia jatkokysymyksiä ilmiön ymmärtämiseksi. Hypoteettisia kysymyksiä voi käyttää saadakseen vastauksia sellaisiin asioihin, jotka eivät ole haastateltavan kohdalla toteutuneet. Kysymyksen asettelussa tulee huomioida, että niillä haetaan vastauksia tutkimusongelmaan sekä ilmiöön ja niiden tulee kertoa haastateltavan kokemuksista. Tutkijan on tärkeä rajata keskustelua kohdistuen aiheeseen ja olla ottamasta kantaa. (Kananen 2014, 75–85.)

Litteroinnin eli haastatteluaineiston tekstimuotoon kirjoittamisen tarkkuus on riippuvainen tutkimuksen tavoitteesta. Tutkimusaineisto voidaan sanatarkan litteroinnin sijaan litteroida osittaisesti esimerkiksi teemojen mukaisesti aineiston osille. Oleellista on, ettei tutkittavien puhetta saa muokata tai muuttaa. Litteroinnin tarkkuuden esilletuonti on myös osa tutkimuksen luotettavuutta. On tärkeää tuoda esille litteroidaanko koko haastattelu vai vain tutkimusongelmaan vastaavat osuudet. (Vilka 2021, 137–138). Tässä tutkimuksessa aineisto litteroitiin pääasiassa sanatarkasti tekstiksi. Anonymiteetin turvaamiseksi murre sanoja muutettiin puhe- tai kirjakieleksi. Litteroimatta jätettiin osuuksia, jotka eivät vastanneet tutkimusongelmaan.

Litteroinnin jälkeen haastatteluaineiston raakatekstistä pelkistetään teemojen tai toistuvuuden perusteella kokonaisuuksia, jotka nimetään sisällön mukaisesti (Kananen 2014, 102–104). Pelkistämässä tutkimusongelman kannalta epäolennainen karsitaan pois ja keskitytään vain tutkimusongelmaan vastauksia tuovan aineiston tiivistämiseen (Vilka 2021, 164). Kun aineisto on tiivistetty, tehdään aineistolähtöisesti aineistosta löytyvien käsitteiden perusteella luokittelu. Apuna voi käyttää taulukointia. Aineistosta etsitään vastauksia tutkimusongelmaan, käsitystä ilmiöstä, samankaltaisuutta tai eroja. (Kananen 2014, 108, 113–115.) Analyysin tarkoitus on tiivistää aineisto ja lisätä sen informaatioarvoa. Poimia aineistosta mielenkiintoisimmat ja merkittävimmät kohdat, joita lähteä ihmettelemään. (Eskola 2018, 220–221.)

Aineisto analysoitiin aineistolähtöisellä induktiivisella sisällönanalyysillä. Analysointia varten litteroidut tekstit tulostettiin pelkistettyjen ilmauksien etsimistä varten. Analysoinnissa hyödynnettiin Miro-työkalua, jossa digitaalisilla post-it-lapuilla tuotettiin sisällönanalyysi. Miro-työskentelyä havainnollistettu Taulukoissa 4–6.

Induktiivisessa eli aineistolähtöisessä sisällönanalyysissa aineisto redusoidaan eli pelkistetään, klusteroidaan eli ryhmitellään ja tämän jälkeen abstrahoidaan eli luodaan teoreettiset käsitteet. Käytännössä haastattelut kuunnellaan ja auki kirjoitetaan, jonka jälkeen sisältöön perehdytään. Pelkistetyt ilmaisut alleviivataan, listataan ja niistä etsitään samankaltaisuuksia ja eroavaisuuksia. Tämän jälkeen pelkistetyistä ilmaisuista muodostetaan ryhmiä, jotka nimetään alaluokiksi. Alaluokat yhdistetään yläluokiksi ja yläluokat pääluokiksi, jotka muodostavat kokoavan käsitteen. Yhdistämällä käsitteitä saadaan vastaus tutkimusongelmaan. Tutkimuksen avulla luotua uutta teoriaa verrataan koko ajan teoriaan ja johtopäätöksiin. Tuloksissa tuodaan esille luokittelusta saadut sisällöt. Johtopäätöksissä tutkija tuo esille ymmärrystään tutkittaville merkitseviin asioihin suhteessa tutkimusongelmaan, ilmiöön sekä aiempaan teoriaan. (Sarajärvi & Tuomi 2018, 122–127.)

### **Aineiston keruun käytännön toteutus**

Haastattelukutsu lähetettiin tutkijan työsähköpostin kautta 33 palveluvastaavalle 1.2.2023. Ilmoittautumisaika yksilöhaastatteluihin oli 1.-8.2.2023. Määräaikaan mennessä 12 palveluvastaavaa osoitti halukkuutensa osallistua tutkimukseen. Toimeksiantaja hyvinvointialueella on neljä kotihoidon aluetta ja siellä työskentelee esihenkilöinä 34 palveluvastaavaa, joista kolme työskentelee tutkimuksesta anonymiteetin turvaamisen vuoksi poisrajattujen Etähoivan, Turvapalveluiden ja Varahenkilöstön esihenkilöinä. Tutkija itse on yksi palveluvastaavista, jolloin tutkimukseen osallistumiskriteerit täyttivät siis 30 palveluvastaavaa. Ilmoittautumisen päätyttyä otannan määräksi valittiin kahdeksan esihenkilön haastattelu, jolloin tutkimukseen saataisiin esihenkilöiden näkemys joka neljänneltä. Jokaiselta kotihoidon alueelta osallistuisi kaksi esihenkilöä ja näin ilmiötä tutkimalla saadaan laajempi käsitys koko hyvinvointialueen kotihoidon esihenkilöiden tunneälykkään johtamisen tilasta. Ilmoittautuneista neljä jouduttiin saatavilla olevien resurssien vuoksi rajaamaan ulkopuolelle. Osallistujat valikoitiin kotihoidon alueiden perusteella arpomalla. Arpomiseen käytettiin Onnetar.fi-sivustoa, joka arpoi numeroiksi nimetyt osallistujat tutkimukseen.

Viestinnässä ilmeni läheltä piti-tilanne, kun tutkija lähetti ammattikorkeakoulun sähköpostista kaikille tutkimukseen halukkaille vastausviestit ajatuksella viestintä siirretään tutkijan koulun sähköpostiin. Viestissä kiitettiin halukkuudesta osallistua, kerrottiin otannan rajaamisesta resurssien vuoksi ja miten onnetar kutakin suosinut. Ennakoiden mahdollisia viestinnän ongelmia, tutkija lä-

hetti ammattikorkeakoulun sähköpostista testiviestin omaan työsähköpostiin, joka on saman organisaation alla kuin kohderyhmälläkin. Ammattikorkeakoulun sähköposti ohjautui työsähköpostin Roskapostiin. Tutkija lähetti työsähköpostistaan tästä tiedon kaikille 12 ilmoittautuneelle osallistujalle. Jos tutkija olisi lähettänyt haastattelukutsun ammattikorkeakoulun sähköpostistaan, eikä olisi testannut, haastattelukutsu ei olisi saattanut tavoittaa koko kohderyhmää.

Yksilöhaastatteluja sovittiin seitsemän ajanjaksolle 13.-17.2.2023. Haastattelut toteutettiin Teamsin välityksellä. Viimeinen kahdeksas haastattelu peruuntui. Tehtyjen seitsemän haastattelun pohjalta havainnointiin kylläntymistä. Tämän perusteella aineiston koko arvioitiin tutkimuksen kannalta riittäväksi. Kananen (2017) toteaa, laadullisen tutkimuksen määräkriteerinä voidaan käyttää saturaatiota eli kylläntymistä. Aineisto on riittävän kokoinen silloin, kun kohderyhmän uudet tulokset mukautuvat aikaisempia eivätkä siten tuo tutkimukselle enää lisäarvoa. (Kananen 2017, 126.)

Taulukoissa 4–6. kuvataan näytteet aineistolähtöisen sisällönanalysiin etenemisestä vaihe vaiheelta alkuperäisistä ja pelkistetyistä ilmauksista, ala- ja yläluokkien kautta pääluokkaan. Tutkimuksessa pyrittiin löytämään vastaukset tutkimuskysymyksiin, jotka ohjasivat aineistolähtöistä analyysia. Yhdistäviä luokkia muodostui kaksi: esihenkilöiden tunneälykkään johtamisen taidot tällä hetkellä sekä koulutustarpeet niiden kehittämiseksi.

Taulukko 4. Näyte aineistolähtöisestä sisällönanalysista

ALKUPERÄISET ILMAISUT	PELKISTETYT ILMAISUT	ALALUOKKA	YLÄLUOKKA	PÄÄLUOKKA	YHDISTÄVÄ LUOKKA
<p>...tunteita sanoitan heille tai kysyn täsmäntäviä kysymyksiä ja toistan sitä mitä he on sanonut muille, että tarkoitus tästä tai ymmärrän että toi. Mutta varmaan tosi vähän niinkö ehkä omia tunteita tulee sanotettua...</p> <p>...tuntuu jotenki että, et se on jotenki oma vastuu tai että mun tunnereaktiot ei niinkö, et ne ois niinkö työntekijöiden huoli et nää mun tunnereaktiot ei jotenki kuulu teille tai et mun niinkö kuuluu pitää ne mulla, jotta te ette niinkö kuormitu siitä...</p> <p>...kyllä mä siinä toin tosi selkeesti esiin sen, että oon niin kun pettynyt siihen, että, että asioita hoidetaan näin ja niin kun tässä työyhteisössä joku toimi tällä tavalla että. Et kyllä niin kun se ei varmasti silloin ainakaan jäänyt epäselväks henkilöstölle että, että olin niin kun pettynyt siihen tilanteeseen...</p> <p>...sanoitan ja sillä niinkö harvoin tulee sanottua työntekijöille vaikka niinkö kylläpä ärsyttää nyt tämä mutta. Mut sitten kyllä isommat asiat tai sillä just vaikka alaan liittyvät epäkohdat niin kyl mä niistä puhutaan niinkö avoimesti että ne ärsyttää...</p>	<p>Henkilöstölle sanoittaa heidän tunteita. Vähemmän sanoittaa omia tunteita henkilöstölle.</p> <p>Omat tunnereaktiot haluaa pitää itsellä, ettei henkilöstö niistä kuormitu</p> <p>Sanottaa tunteita henkilöstölle riippuen tilanteesta</p> <p>Henkilöstölle sanoittaa alan epäkohdat, mutta harvoin omaa ärsytystä</p>	<p>Omia tunteita ei sanoita tai sanottaa varauksella henkilöstölle</p>	<p>Tunteiden sanoittaminen henkilöstölle harkiten</p>	<p>Tunteiden tunnistaminen, sanoittaminen, hallitseminen</p>	<p>Esihenkilön tunneälykkään johtamisen taidot</p>
<p>...työntekijöillekin sanotan sitä mitä tuntuu jaksu asia. Koska sekin, että kuitenkin esihenkilönäkin olen ihminen ja haluan luoda sellasta ilmapiiriä, että siinä pystytään on negatiivinen tai positiivinen tunne tai tilanne tai asia, ja siitä pystytään avoimesti puhumaan...</p> <p>...meillä on mun mielestä tosi avoin työyhteisö. Niin kyl mä niinkö sielläki tosi avoimesti siitä puhutaan että, ja heitetään välillä silleen puoli huumorillaki et "No jo oot tänään hyvällä tuulella! Mitä on tapahtunut?" Tai et "Mikä nyt mättää? Et näytät aika kiukkuiselta." Et kyl myö niinkö mun mielestä aika paljon sanotetaan...</p> <p>...et sit aika moni kävi tos mun ovelta sitten juttelemassa sitä, että kun kokivat ehkä itse että ovat toimineet jossain tilanteessa väärin, vaikkei sit liittynytään tähän tilanteeseen. Ni halusivat sitten tulla niin kun ehkä purkamaan omia tuntojaan... Että välillä niin kun tavallaan pitää vähän herätellä...</p>	<p>Henkilöstölle sanoittaa omia tunteita, koska haluaa olla esimerkki työyhteisön sanoittamisen ilmapiiriin luonnissa</p> <p>Avoimessa työyhteisössä henkilöstön kesken sanoitetaan ilmapiiriä</p> <p>Henkilöstö tullut sanoittamaan omia tunteita palaverista. Esihenkilön hyvä herätellä henkilöstöä</p>	<p>Sanoittamalla omia tunteita henkilöstölle toimii esimerkkinä</p>			

Taulukko 5. Näyte aineiston pelkistämisestä ja luokittelusta

ALKUPERÄISET ILMAISUT	PELKISTETYT ILMAISUT	ALALUOKKA
<p>...työntekijöillekin sanotan sitä miltä tuntuu joku asia. Koska sekin, että kuitenkin esihenkilönäkin olen ihminen ja haluan luoda sellasta ilmapiiriä, että siinä pystytään on negatiivinen tai positiivinen tunne tai tilanne tai asia, ja siitä pystytään avoimesti puhumaan...</p> <p>...meillä on mun mielestä tosi avoin työyhteisö. Niin kyl me niinku sielläki tosi avoimesti siitä puhutaan että. Ja heitetään välillä silleen puol huumorillaki et "No jo oot tänää hyvällä tuulella! Mitä on tapahtunut?" Tai et "Mikä nyt mättää? Et näytät aika kiukkuselta." Et kyl myö niinku mun mielest aika paljon sanotetaan...</p> <p>...et sit aika moni kävi tos mun ovella sitten juttelemassa sitä, että kun kokivat ehkä itse että ovat toimineet jossain tilanteessa väärin, vaikkei sit liittynytkään tähän tilanteeseen. Ni halusivat sitten tulla niin kun ehkä purkamaan omia tuntojaan että. Et se oli sillai mun mielestä ihan hyvä, että. Että välillä niin kun tavallaan pitää vähän herätellä...</p>	<p>Henkilöstölle sanoittaa omia tunteita, koska haluaa olla esimerkki työyhteisön sanoittamisen ilmapiirin luonnissa</p> <p>Avoimessa työyhteisössä henkilöstön kesken sanoitetaan ilmapiiriä</p> <p>Henkilöstö tullut sanoittamaan omia tunteita palaverista. Esihenkilön hyvä herätellä henkilöstöä</p>	<p>Sanoittamalla omia tunteita henkilöstölle toimii esimerkkinä</p>

Taulukko 6. Näyte aineiston luokittelusta

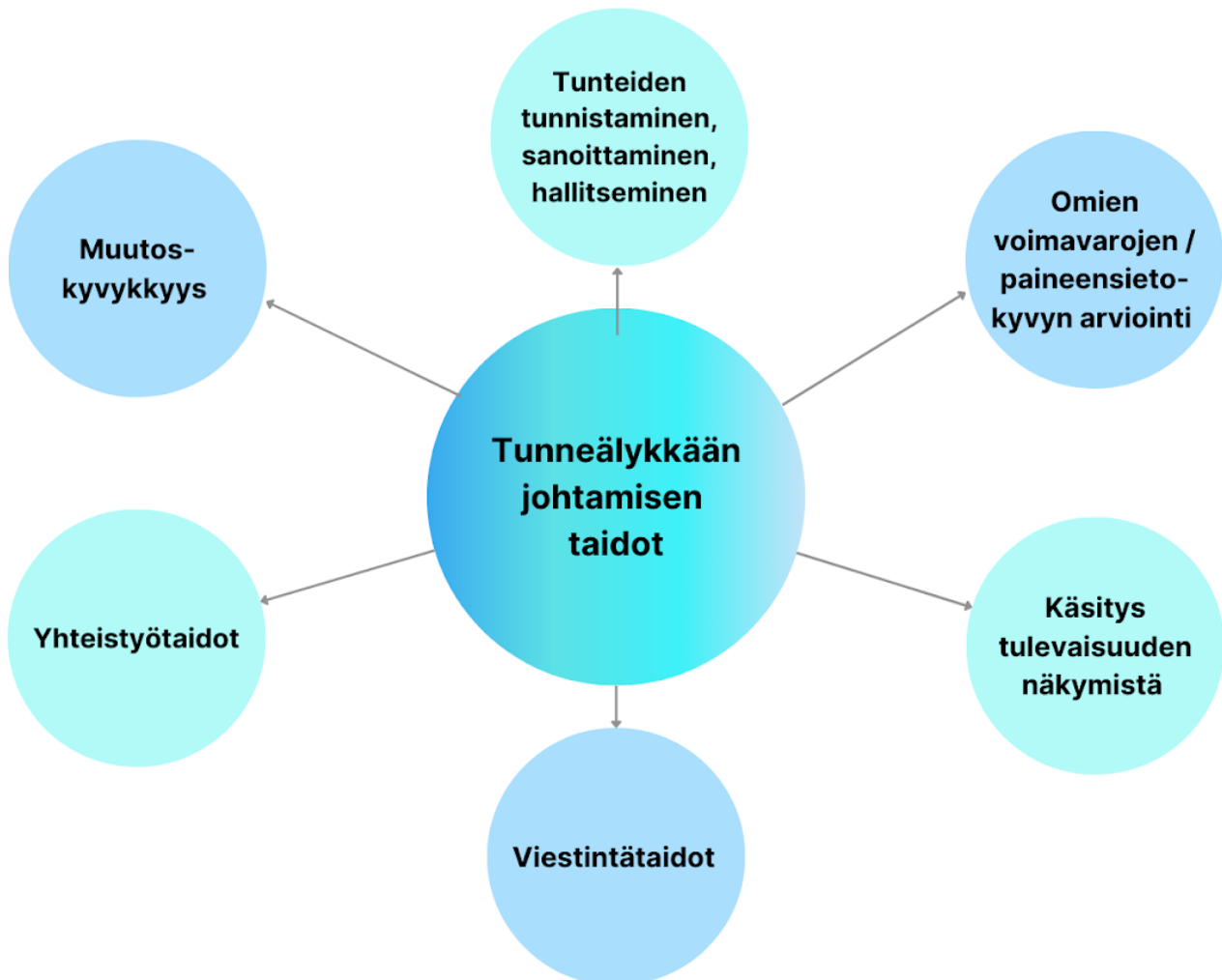
ALALUOKKA	YLÄLUOKKA	PÄÄLUOKKA	YHDISTÄVÄ LUOKKA
<p>Omia tunteita ei sanoita tai sanottaa varauksella henkilöstölle</p>	<p>Tunteiden sanoittaminen henkilöstölle harkiten</p>	<p>Tunteiden tunnistaminen, sanoittaminen, hallitseminen</p>	<p>Esihenkilön tunneälykkään johtamisen taidot</p>
<p>Sanoittamalla omia tunteita henkilöstölle toimii esimerkkinä</p>			

## 5 Tulokset

Tutkimustulokset on kuvattu kuvioissa 2. ja 3. Tutkimusaineiston analysoinnin myötä yhdistäväksi luokaksi nousi esihenkilöiden tunneälykkään johtamisen taidot sekä koulutustarpeet tunneälykkään johtamisen kehittämiseksi. Seuraavissa luvuissa tarkastellaan näihin saatuja tuloksia.

### 5.1 Esihenkilöiden tunneälykkään johtamisen taidot

Tulosten perusteella kotihoidon esihenkilöiden tämän hetken tunneälykkään johtamisen taidoista keskeisimmiksi nousi kuusi teemaa, jotka on koottu Kuvioon 2. Tulosten rakentuminen kuvataan Taulukoissa 7–12.



**Kuvio 2. Esihenkilöiden tunneälykkään johtamisen hyödyntäminen työssään**

## Taulukko 7. Esihenkilöiden tunteiden tunnistaminen, sanoittaminen ja hallitseminen

ALALUOKKA	YLÄLUOKKA	PÄÄLUOKKA
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Työntekijöiden tilanteet herättävät empatiaa</li> <li>• Epäkohdat, asiat, oma suoriutuminen herättävät negatiivisia tunteita</li> <li>• Esihenkilötyö herättää monenlaisia tunteita</li> </ul>	<b>Tunteiden tunnistaminen</b>	<b>Tunteiden tunnistaminen, sanoittaminen, hallitseminen</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tunteiden peittely, tiedostaminen, vaikutukset itseensä</li> <li>• Tunteiden purkaminen / jakaminen</li> </ul>	<b>Tunteiden hallitseminen</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tunteiden purkautuminen</li> </ul>	<b>Tunteiden hallitsemattomuus</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sanoittaa tunteita itselle</li> </ul>	<b>Tunteiden sanoittaminen itselle</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Henkilöstölle sanoittaa tehtyjä asioita, henkilöstön tunteita</li> <li>• Omia tunteita ei sanoita tai sanottaa varauksella henkilöstölle</li> <li>• Sanoittamalla omia tunteita henkilöstölle toimii esimerkkinä</li> </ul>	<b>Tunteiden sanoittaminen henkilöstölle harkiten</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Omia tunteita sanoittaa esihenkilö-kollegoille ja omalle esihenkilölle</li> </ul>	<b>Tunteiden sanoittaminen kollegoille ja omalle esihenkilölle</b>	

Esihenkilöt tunnistavat niin henkilöstön kuin omiakin tunteita. Työntekijöiden onnistumiset tuottavat iloa ja ylpeyden tunteita. Jos työntekijöiden henkilökohtaisessa elämässä on sattunut surua tai tulee pitkä sairasloma, tilanteet herättävät esihenkilöissä surua, empatiaa ja myötätuntoa. Esihenkilöt tunnistavat omia negatiivisia tunteita mm. epäkohtiin vaikuttamattomuudesta, riittämättömyyttä omasta suoriutumisesta sekä joskus myös turhautumista samoihin asioihin puuttumisesta henkilöstöjohtamisen osalta. Itsessään esihenkilötyö herättää heissä monenlaisia tunteita, koko tunteiden kirjon. Esihenkilöiden nimeämiä työssään koettuja tunteita olivat mm. turhautuminen, ilo, onnistuminen, innostus, riemu, pettymys, suru, haikeus, epätoivo, viha, yhteenkuuluvuus, väsymys, voimaantuminen, ristiriitaisuus, hämmennys ja kollegiaalisuus.

Erilaisia tunteita on opittu tiedostamaan ja myös hallitsemaan aika hyvin. Järki ohjaa enemmän kuin tunteet, jonka vuoksi ylilyöntejä ei tule ja ulkoisesti tunneskaalat eivät esihenkilöistä yleensä näy. Esihenkilöt ovat opetelleet ottamaan aikalisän, menevät yksin toimistoonsa, vaikka laskemaan kymmeneen. He tunnistavat, että moni asia vaikuttaa tunteiden hallintaan ja pyrkivät tilanteissa fiksusti toimimaan.

*Siinä paljon säätelee se, et mitenkä sä oot, et onko sulla itellä sellasta niin sanottua teflon-pintaa. Välillä ne asiat, jos on nukkunut hyvin, ja on niinku itellä sellane hyvä perusvire, ni sit ne ei niin jää ne mitä tulee tuolta, ne ei niiku jää niin, ne ei mee niin niin sanotusti nahan alle vaan ne kimpoo niiku pois. Mutta sekin vaihtelee. Et se oma fyysinen kunto ja henkinen jaksaminen vaikuttaa siihen. (H1)*

Toisaalta esille nousi myös tarve purkaa tunteitaan. Negatiivisia tunteita ei kuitenkaan pureta henkilöstöön vaan rajatuissa, sallituissa paikoissa, joissa voi "päästää verhoa alas". Yksittäistapauksina tunteiden purkautumistakin on tapahtunut. Työssä kohdatut tilanteet ovat johtaneet siihen, että esihenkilön pettymyksen ja surun tunteet ovat purkautuneet itkuna. Esihenkilö on pahoitellut tätä henkilöstölle, joka on reagoinut ymmärtäväisesti todeten esihenkilönkin olevan ihminen ja ymmärtäen on ollut vakavista asioista kyse. Vastakohtana tunteiden purkautumista kuvattiin myös spontaanin ilon ja ylpeyden tunteen purkautumisena, jota ei ole ollut tarvekaan hallita. Tunteiden purkautumista pohdittiin myös sanallisena hallintana, mutta kehollisena epähallintana.

*...jossain määrin tuntuu et se on myös hyvin vaikeeta. Se voi olla et se niinku, pystyn hallitsemaan sitä mitä suustani tulee. Mutta musta huomaa ehkä sen niinkö vaikka oma ääni tärisee tai sen niinku tuntee et puna nousee tällaset keholliset niinku tunnistaa sen, että nyt niinku varmaa näkyy ja kuuluu. Mutta pystyy vielä sitä onneks, tietysti mitä niinku, mitä sanoja käyttää, mutta varmasti se kehonkieli ni. Mutta sen mä jotenkin ajattelen, että ihmisiä tässä ollaan, että ei voi mitään, nyt niinku näkyy, että on esihenkilölläkin tunteet mukana. (H6)*

Esihenkilöt sanoittavat todella paljon omia tunteitaan. Erityisesti heränneet negatiiviset tunteet ovat johtaneet voimakkaisiin itseanalyysiin. Miksi reagoi niin voimakkaasti? Mitä tilanteessa tapahtui? Mistä oma tunnereaktio syntyi? Tunteiden itselle sanoittaminen on myös todettu rauhoittavan esihenkilöä ja auttavan ymmärtämään kokonaisuuksia.

Esihenkilöt sanoittavat henkilöstölle tunteita asioiden ja niiden tärkeyden kautta. Havaintojen kautta henkilöstön tekoja sanoitetaan, mutta vähemmän sitä, mitä tunteita teot esihenkilössä ovat

herättäneet. Esille tuotiin, ettei henkilöstöä haluta kuormittaa esihenkilön tunnereaktioilla ja siksi pitää ne sisällään. Toisaalta epäasiallisen käytöksen ilmitullessa esihenkilö on sanoittanut petty-  
mystään siihen, miksi näin on työyhteisössä toimittu. Tämä vuorostaan on herättänyt henkilös-  
tössä tarvetta purkaa omia tuntojaan esihenkilölle, jolloin esihenkilön esimerkki on johtanut hy-  
vään lopputulokseen. Osa esihenkilöistä koki tärkeäksi sanoittaa niin positiivisia kuin  
negatiivisiakin tunteitaan henkilöstölle, koska haluaa omalla esimerkillään luoda avointa ilmapiiriä  
sekä korostaa itsekkin olevansa ihminen siinä missä henkilöstökin. Esihenkilön kiireen ja väsymyk-  
sen sanoittaminen henkilöstölle ajateltiin huojentavana, jotta henkilöstö ymmärtää, ettei se johdu  
heistä.

Tunteiden sanoittaminen omalle esihenkilölle eli palvelupäällikölle sekä esihenkilö-kollegoille koet-  
tiin tärkeäksi ja samalle sille sopivia foorumeita toivottiin lisää. Esihenkilöt kokivat kuormittavaksi  
työn tuoman emotionaalisen kuorman, joka usein aiheutuu henkilöstön esihenkilöön kohdistu-  
mista tunteiden purkauksista. Palvelupäälliköiden työn kiireellisyys tiedostettiin, jonka vuoksi hei-  
hin ollaan yhteydessä haasteellisimmissa tilanteissa. Kun taas tarvetta omien tunteiden sanoitta-  
miselle jollekulle olisi tätä useammin. Esihenkilö-työpari koettiin tässä tärkeäksi ja myös vastaava  
sairaanhoitaja (esihenkilön poissaolojen sijainen). Esihenkilöiden palavereissa sekä kahdenkeski-  
sissä keskusteluissa asialistan ulkopuolella työn tuomia tunteita sanoitettiin myös. Esille nousi nä-  
kökulma, omista tunteista ollaan hyvin tietoisia ja niitä joudutaan kontrolloimaan. Tämän vuoksi  
on tarve ensin prosessoida niitä riittävän pitkälle ja tarpeen mukaan vasta tämän jälkeen jakaa  
henkilöstölle.

## Taulukko 8. Esihenkilöiden omien voimavarojen ja paineensietokyvyn arviointi

ALALUOKKA	YLÄLUOKKA	PÄÄLUOKKA
<ul style="list-style-type: none"> <li>Tehokkuus lyhytkestoisissa kriisi-/painetilanteissa tilanteen pysäyttämiseksi</li> <li>Pitkäkestoisena vaikuttavat suorituskyykyyn</li> <li>Kriisi-/konfliktitilanteet henkisesti raskaita</li> <li>Esihenkilön jaksaminen koetuksella</li> <li>Esihenkilön itseensä kohdistuvaan epäasialliseen käytökseen vaikeampi puuttua</li> <li>Esihenkilön oma sietokyky</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>Kriisi-/paine-/konfliktitilanteissa yhteys omaan esihenkilöön</li> <li>Oman esihenkilön tuki</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>Kriisin ja paineen alla toimiessa parhaimmillaan</li> <li>Konfliktitilanteissa kuunteleva, oikeudenmukainen sovitteleva</li> <li>Rohkea varhainen puuttuminen</li> <li>Epäasialliseen käytökseen välitön puuttuminen</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>Henkilöstön osallistaminen ja vastuuttaminen</li> <li>Esihenkilö myöntää ääneen ja korjaa virheet toimien esimerkkinä henkilöstölle</li> </ul>	<p><b>Kriisi-/konfliktitilanteet henkisesti raskaita, pitkäkestoisina vaikuttavat esihenkilön suorituskyykyyn</b></p> <p><b>Oman esihenkilön tuki</b></p> <p><b>Reagointikyky ja varhainen puuttuminen</b></p> <p><b>Vastuunkanto</b></p>	<p><b>Omien voimavarojen ja paineensietokyvyn arviointi</b></p>

Lyhytkestoisissa paineensietokykyä vaativissa tilanteissa esihenkilöt kokivat suoriutuvansa tiettyyn pisteeseen asti tehokkaasti. Tilanne aiheuttaa toisessa vauhdikkuutta ja kiihdyttämistä asioiden eteenpäin viemiseksi, kun toinen taas pyrkii ylikorostetusti rauhoittumaan, ei tee ylitöitä ja tuo riimaa alas. Kierrosten laskemiseen käytetään pysähtymistä, asia kerrallaan etenemistä sekä päivien tauottamista lisää, jotta ehtii miettiä suunnitelmaa ja etenemistyyliä. Pitkään jatkuessaan tilanteet ovat aiheuttaneet esihenkilöissä kynnisyttä, stressiä sekä uupumuksen oireita kuten lamaantumista. Toisaalta henkilöstölle tämä voi näyttäytyä toisin. Esille nostettiin, että henkilöstö on ihmetellyt, miten esihenkilö on jaksanut tilanteessa niin hyvin. Esihenkilöiden stressinsietokyvyt ovat joko hyviä tai he ovat oppineet peittelemään sitä, miten paljon he stressaavat.

Henkilöstön erimielisyyksien selvittelyitä esihenkilöt kuvaavat henkisesti rankoiksi ja inhottaviksi. Pohdintaa on käyty mm. miten esihenkilönä olisi napakka ja jäykkä, mutta ääni ei saisi yhtään

kohota. Toisaalta myös henkilöstön käyttäytymisestä on herännyt pohdintoja, minkälainen käytös on hyväksyttyä työpaikoilla ja minkälainen ei.

*...mikä on sitä persoonaa, mikä on hyväksyttävä siellä työpaikalla. Ja mikä on sitä, mikä ei oo sallittua siellä työpaikalla työntekijän. Että kun mä oon tämmöinen, ku mä oon aina ollu tämmöinen... (H5)*

*...pitää löytää se raja, että se kaikki ei oo hyväksyttävää työkäytöstä. Ja kaikkea ei voi niinku vedota siihen, että kun tää on mun luonne ja tää mun persoona. ...niin ne on välillä haastavia niinku mieltä, että, missä se raja kulkee, että kuinka paljon niinku katotaan. (H5)*

Kriisi- ja konfliktitilanteissa sekä epäasiallisen käytöksen äärellä esihenkilöt ovat herkästi yhteydessä palvelupäällikköön. Keskustelun ja tilannearvion myötä tehdään rauhallisia päätöksiä. Esihenkilöt kuvailivat vaikeaksi työntekijän esihenkilöön kohdistamaa epäasiallista käytöstä. Tilanteen purkaminen koettiin hankalaksi ja siihen kaivattiin palvelupäällikön tukea. Toisaalta itseän kohdistuvaan epäasialliseen käytökseen puuttumisen kynnyks koettiin korkeaksi ja sietokyvyn suureksi. Vaikka esihenkilön sisällä tilanne saattaa kuohahduttaa, siihen reagoitiin mm. rakentavalla kommunikoinnilla, itselle kirjatulla muistiinpanoilla sekä nukkumalla yön yli. Palvelupäällikön kanssa arvioidaan, onko tarpeen järjestää keskustelutilaisuutta tai kuulemista, jossa on paikalla heidän lisäksensä asianomainen sekä työsuojeluvaltuutettu tai muu taho, ja jossa tilanne puidaan, kirjaetaan ja mennään eteenpäin. Palvelupäällikön tuki koettiin tässä arvokkaimpana. Toisaalta osa kuvaili, että henkilöstö tarvitsee jonkun kohteen, johon purkaa, ja ajatteli sen olevan osa esihenkilötyötä. Ehkä tämän vuoksi myös sietokyky on nostettu niin korkealle. Osa taas koki henkilöstöltä tulevat tunnepitoiset hyökkäykset haastaviksi ymmärtää, onko ne asiaa vai esihenkilöä kohtaan, ja kaipasi tähän itselleen rajaamisen tukea.

Osa esihenkilöistä arvioi paineensietokykyään tiukoissa paikoissa todella hyväksi, jolloin toimii parhaimmillaan, langat pysyvät käsissä ja kykenee johtamaan työyhteisön kriisin yli. Tälle se heistä itsestään tuntuu. Kriisitilanteissa toimimista kuvattiin järjestelmällisen rauhalliseksi varmistuen, että kaikki toimii.

Konfliktitilanteissa nousi esiin pyrkimys siihen, että oma olemus on rauhallinen. Vastaaan tulevasta ei millään lailla provosoidu. Sovittelevan osapuolen roolissa kuunnellaan kaikkia osapuolia ja etsitään yhteistä päämäärää, ei häviäjiä ja voittajia.

*Riippuu konfliktista. Niinku tietysti kaikki ihmissuhdetyössä riippuu tilanteesta. Mutta. No yleensä, jos mieltii vaikka että on kahen työntekijän välisestä jostakin jutusta niin mä yleensä mä haastattelen ensiksi ne erikseen. Ja sitten mä molemmille sanon, että keskustelkaapa keskenään. Ja tuota saatan siinä henkilökohtaisessa keskustelussa just heittää semmoisia ajatuksia tai haasteita, että miten sä ajattelet tän jutun. Tai miks sä toimit näin. Tai mitä sä ajattelet, että kun sä toimit näin, niin miltä se siitä sun työparista tuntui. (H5)*

Esihenkilöt toteavat kannustavansa työntekijöitä keskustelemaan keskenään konflikteista. Työntekijät eivät aina uskalla, pysty tai halua käydä keskusteluja keskenään, jolloin esihenkilö on näissä tukena jakamassa puheenvuoroja ja kokoamassa tilannetta. Usein työntekijät saattavat myös olettaa esihenkilö toimii viestinviejänä, ettei osapuolten tarvitsisi edes kohdata. Tähän toimivien toimintatapojen löytyminen on koettu haastavaksi. Tapauksesta riippuen on joko hienovaraisesti kannustettu tai sitten isomman asian äärellä esihenkilön toimesta järjestetty virallisempi keskustelutilaisuus. Sen sijaan on tilanteita, jolloin esihenkilön on syytä arvioida, ettei konfliktin käsittely mitenkään traumatisoi herkempää työntekijää. Esihenkilön tulee siis kunnioittaa myös työntekijän toivetta etenemistahdistista, jotta hänellä säilyy turvallinen olo. Esille nousi, esihenkilölle on etua siitä, että ymmärtää ja sallii konfliktien olemassaolon. Pyrkimyksenä myös on, että toimii oikeudenmukaisesti ja tasapuolisesti siten, että kaikki osapuolet voivat säilyttää kasvonsa. Kaiken kaikkiaan konfliktit koettiin inhottaviksi ja haastavaksi osaksi esihenkilötyötä, mutta ne hoidetaan.

*Oon kokenu just tää avoin keskustelu asiasta, niin sekään ei oo niinku ei aina johda siihen haluttuun lopputulokseen. Että oon huomannu senkin niinku tässä ollu siitä vähän yllättynyt, että miten haastavia ne niinku voi olla. Että vaikka ollaan yhdessä ja keskustellaan, niin on varsin yleistä, että musta muuttuu valkoiseksi ja valkonen mustaksi. Se on silti niinku se ei vielä niinku ratkase sitä että istutaan alas ja jutellaan että siinä avoimessakin keskustelussa voi olla niinku tosi vaikee löytää sellasta yhteistä ymmärrystä. (H6)*

*Mä inhoon konflikteja. Emmä tiiä kukaan, kai niitä joku rakastaakin. Minä en tykkää niistä yhtään. Niistä tulee hirvittävän inhottava olo. Mutta eihän se siis niinku, jos konflikti tulee, ni sit se on vaan niinku selvitettävä. Että vaikka mä inhoon niitä, ni kyl mä aina tulta päin menen. Koska sitten jos sitä konfliktiä varoo ja mä työnnän pään pensaaseen, ni sehän se konflikti se voi saada isommankin niinku semmosen niinku karpäsestä voi tulla härkänen. (H7)*

Useampi esihenkilö toi esille työhistoriassaan jo kohdanneen niin paljon erilaisia tilanteita, etteivät vaikeat tilanteet heitä pelota.

*Ja aika sillai rohkeesti varmaan pystyn ottaa asioita puheeks, että ei oo sillai semmosta, en niinku pelkää niitä vastareaktioita. Tai mä en suurestikaan kuormitu siitä, jos joku vaikka suuttuu mulle, kun mä otan jonkun asian. Tietysti yrittää aina. Ja kyllähän niinku joillekin ihmisille ihan sama, miten sä muotoilet niinku palautteen tai jonku huomion, niin se on niinku loukkaus heitä kohtaan. Et sitten yrittää vaan niinku perustella sitä omaa kantaansa. (H4)*

Reagointikykyä sekä rohkeutta esihenkilöiltä löytyy myös epäasialliseen käytökseen välittömänä puuttumisena. Samalla he haluavat ymmärtää toiminnan juurisyyt, mikä käytökseen on johtanut. Henkilöstön kanssa on myös käyty keskusteluja työntekijän omasta vastuusta sekä hyväksytystä työkäyttäytymisestä. Epäasiallinen käytös tuntuu esihenkilöistä aina pahalta ja sitä pyritään ehkäisemään.

*En hyväksy missään muotoa niinku epäasiallista kohtelua. En asiakkaita enkä työkavereita kohtaan. Että tota niihin niinku voin sanoa, että mulla on siihen niinku nollatoleranssi. Ja sitten tosiaan otan yleensä niinku, jos tämmösiä ilmenee, niin otan ne niinku käsittelyyn saman tien. (H2)*

*Puutun, mutta sitten myös haluan kuulla sen työntekijän kannan, joka on käyttäytynyt epäasiallisesti ja haluan tietää, mitkä ne on ne syyt siellä taustalla, mitkä on johtanut siihen tilaan. (H4)*

*Meillä jokaisella on joskus se huono päivä ja pitää myös sallia, että työssä näytetään se huono hetki, mutta tota, tai huono olo, et se käyään lävite ja puretaan ja näin. Jos se johtuu sieltä töistä. Tai sit ihan sanotaan... ..että anteeks mä voin olla tänään vähän tikkunen, tää ei johu teistä, mutta että mä yritän kasata itseni ja käyttäytyä täällä töissä asiallisesti. (H5)*

*...siitä on kans meillä aika paljon niinku keskusteltu, et mikä se oma vastuu siitä omasta niinku työkäytöksestä ja työssä jaksamisesta on. Et kaikki ei oo aina sen esimiehen vastuulla. (H5)*

Esihenkilöt näyttävät omalla esimerkillään mallia vastuunkantoon. Kaikki kertoivat sanovansa ääneen tekemänsä virheen. He pahoittelevat osapuolille ja pyrkivät korjaamaan tilanteen mahdollisimman pian. Henkilöstölle tämän sanoittaminen auttaa myös tapahtuneen johdosta aiheutuneiden esihenkilön omien tunteiden käsittelyssä.

*Se, että virheitä tulee niin se nyt on inhimillistä mun mielestä. Ja kyl ne kuuluu tunnistaa, koska sekin, että kuitenkin ku toimin esihenkilönä ni on myös esimerkki niiku sitten työntekijöille. (H7)*

*...jos mä en koskaan tunnusta virheitä tai sano, et minäkin mokaan, niin sillen se nostaa kynnystä myös työntekijöille siitä, et he ei voi tunnustaa niitä. Ja sillen se työn kehittäminen turvallisempaan suuntaan, niin se kärsii. Koska kukaan ei uskalla tunnustaa niitä omia mokiaan ja sit ne epäkohdat jää huomioimatta. (H7)*

Keskustelua herätti muiden virheistä pahoittelu tai syyllisyyden ottaminen, koska ymmärretään, että viime kädessä kokonaisvastuu on esihenkilöllä. Osa koki pohtivansa usein virheen kuin virheen kohdalla, onko virhe itsestä johtuva ja miksi näin tapahtui. Virheisiin suhtaudutaan rakentavasti, kirjataan itselle muistiinpanoja ja pyritään hahmottamaan tapahtuneen taustat sekä ennaltaehkäisy.

*...ensimmäinen niinku minun arviot oli kyllä ihan virhearviointia. Et nyt ku sain asiasta lisätietoo tai niinku osasin ajatella asioita niinku eri näkökulmista ni en mä ny tuota mieltä voikkaan olla, mitä mä oon ensiksi teille sanonu. (H5)*

*...välillä tuntuu, että on heti ensimmäisenä syyttämässä itteensä. Sit ku se ei aina oo kuitenkaa ookkaan itestä ni sit sitä välillä ruoskii vähän liikaaki itteensä. Mutta tarpeenhan se on välillä kattoo peiliinkin, että miten, että välillä se on kyllä tottakin. Että siinäkin se tasapaino. Tai että osais tunnistaa myös niinku ne tilanteet, et nyt oon toiminut oikein. (H6)*

## Taulukko 9. Esihenkilöiden käsitys yksikön tulevaisuuden näkymistä

ALALUOKKA	YLÄLUOKKA	PÄÄLUOKKA
<ul style="list-style-type: none"> <li>Toiveikkuus</li> <li>Huumori</li> <li>Henkilöstönä hyvä, sitoutunut porukka</li> <li>Palvelupäällikön tuki esihenkilölle</li> <li>Kotihoito omana linjana hyvinvointialueella</li> </ul>	<p><b>Yksikön tulevaisuuden näkymissä paljon positiivista</b></p>	<p><b>Käsitys yksikön tulevaisuuden näkymistä</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Resurssien riittävyys</li> <li>Työilmapiirin kehittäminen yksikön sisällä</li> <li>Kotihoidon alueiden tasapuolistaminen, johtaminen kärsii</li> <li>Toimintatapojen muutos, toimivista tavoista luopuminen hyvinvointialueen myötä</li> <li>Asiakkaiden huonokuntoisuus</li> <li>Henkilöstön ammatillisen osaamisen ajantasaisuus</li> </ul>	<p><b>Yksikön tulevaisuuden näkymissä monia huolenaiheita</b></p>	

*Ja se mikä täs tiimis ollu, mihinkä oon kiinnittänyt huomiota on semmonen, että siinä on ollu semmonen vähän ylhäältä päin kaadettu tapa... ...odottaa paljon sellasta, että mä ker-  
toisin jonkun oikean vastauksen. Ja huomaan, että on semmosta hämmennystä, kun mä  
kysyn heiltä, koska he tietää sen kentän. (H7)*

*...mä uskon, ku mä saan tämän tiimin siihen, että he voi käyttää sitä omaa potentiaaliaan  
myös siihen työn kehittämiseen ja siihen yhteiseen keskusteluun aikasempaa enemmän,  
niin meillä on erittäin hyvä tulevaisuus. Koska mä saan silloin sitä asiantuntemusta siellä en-  
tistä paremmin niinku koko kotihoidon käyttöön. (H7)*

Yksikön tulevaisuuden näkymissä nähtiin paljon toivoa ja potentiaalia. Haasteet kuten resurssien riittävyys tiedostetaan, mutta mittarina pidettiin työyhteisössä naurun raikumista ja iloista ilmapii-riä, joka kantaa tulevaisuuden haasteidenkin ylitse. Huumorin, ja erityisesti mustan huumorin sekä itselle nauramisen taidot ihan esihenkilöstäkin lähtöisin, koettiin kannattelevan yksikön vaikeiden aikojen ylitse. Lisäksi henkilöstön asenne, osaaminen ja sitoutuneisuus samassa yksikössä työskente-lyyn nähtiin voimavarana.

*...meillä on hirveen hyvä, siis mä oon, aivan loistava tiimi... ...sanonuki heille monta kertaa,  
et te ootte kyllä niin asiantuntevia ja osaavia. Siis tää on ollu ihan hirveetä myllerrystä ja se,  
että nyt kun mä oon lähteny kaiken maailman asioita selvittämään ja niitä toimintatapoja  
on ollu pakko muuttaa, koska tilanteet on ollu sellasia. Niin siitä huolimatta, niin tässä kai-  
kessa muutoksessa ne hoitaa työnsä siis aivan käsittämättömän hienosti. (H7)*

*...siitä semmosesta mun toivosta ja ehkä niinku semmosesta hieman ylioptimista, mutta  
ehkä se että en haluakaan siitä luopua, vaikka minkälaisia faktoja lyötäs pöytään, koska  
sitten se, mä pelkään et sit se näkyy. Mä en pysty kannustamaan sit niinku omaa poruk-  
kaani sillä tavalla kun tällä hetkellä pystyn. Jos mä alkasin kauheesti synkistelemään niin se  
tarttuu, enkä haluakaan semmosesta luopua. (H2)*

Toiveikkaan tulevaisuuden ylläpidon edellytyksenä nähtiin myös esihenkilöiden oman esihenkilön tuki. Sanoittaa esihenkilölle eri vaiheita, erityisesti vaikeita vaiheita, jotka ovat heille tuttuja ja kuu-luvat esihenkilötyöhön. Hyvinvointialueen muutoksen myötä kotihoito on omana linjanaan ja tämä koettiin hyväksi muutokseksi. Esille tuotiin tällä tavoin kotihoidon työn arvostus kasvaa ja se tuo erittäin hyvää tulevaisuutta.

Yksikön tulevaisuuden näkymissä nähtiin tosin monia huolenaiheitakin. Resurssien riittävyys ja saaminen koettiin haastavaksi. Erityisesti hyvinvointialueen reuna-alueilla kannettiin huolta tule-

vista eläköitymisistä ja perhevapaista, koska näissä henkilöstömuutoksia muutenkin tulee vähemmän. Toisaalla nousi esille tilanteet muuttuvat nopeasti ja vaikka resurssit olisivat tällä hetkellä hyvät, kokemus on osoittanut, että tilanne voi nopeastikin jo vaihtua heti ensi viikolla. Toisaalta työntekijöiden ja yksikön tulevaisuudesta ei niinkään kannettu huolta, mutta esille nostettiin henkilöstön jaksaminen. Lisäksi huolenaiheita herätti erityisesti fyysisesti eri puolilla sijaitsevien tiimien yhteen hitsautuminen. Myös yksiköiden kokojen kasvu herätti jo nyt huolta ja siihen toivottiin tulevaisuudessa hyvinvointialueella muutosta.

*Toki mä toivoisin, et näitä alueita vähän tasapuolistettais, et ne niinku ei olis ihan näin iso alue, että 40 alaista on aika paljon. Et sitten niinku se olis semmost laadukasta se johtaminen ja niinku oon huomannut et ei pysty antaa niiku ihan niin paljoo välttämättä henkilöstölle mitä haluais... (H3)*

*...se vähän tuntuu semmoselta pintaraapasulta ikäänkuin sitten, et kun sitä porukkaa on vähän liikaa. Mä voisin antaa tosta 50 asiakasta ja 10 alaista jollekin. Ottaa semmosen sadan asiakkaan alueen ja vähän pienemmän henkilökunnan. Ni sit ehkä siihen pystyis paremmin niiku paneutumaankin. (H3)*

Hyvinvointialueelle siirtyminen aiheutti ristiriitaa vanhojen, hyviksi koettujen toimintatapojen poisoppimisesta. Etenkin, kun erot ovat olleet suuret, uusien toimintatapojen myötä ensireaktion ja ennen muutoksen sisäistämistä on koettu tietynlaisen maalaisjärjen sekä läheisen avun poistumista ja siirtymistä tiukkojen raamien kylmään hoitoon. Toisaalta tästäkin huolimatta nähtiin yhteinen tulevaisuus eikä ollut kaipuuta muualle.

*...kotihoitoon on asiakkaita tulossa ovista ja ikkunoista. Meidän asiakkaat on koko ajan huonokuntoisempia... ...kotihoiton työ on niinku muuttunut ja tulee muuttumaan. Koko aika on niinku sairaampia ne asiakkaat ja enemmän sairaanhoidollista tehtävää... (H4)*

*...mut sit se hoitajien ammatillinen kehittyminen. Se et minkälaisia työtehtäviä he nyt hallitsee ja minkälaisia pitäis hallita tulevaisuudessa. (H4)*

Tulevaisuudelle huolta nousi vielä kotihoidon tarpeen kasvusta, asiakkaiden monisairaisuudesta ja näihin yhdistettynä hoitajien ammatillisesta kehittymisestä resurssipulassa. Yksiköissä oli tähän jo reagoitu sairaanhoitajien osallistamisella kehittämistyöhön ennakoimaan, mitä osaamista yksikössä asiakaskunnan perusteella tällä hetkellä tarvitaan ja missä henkilöstö tarvitsee lisäkoulu-

tusta. Haasteena koettiin se, että hoidollisemmilla asiakaskäynneillä kuluu enemmän aikaa. Haasteena nähtiin myös päivitetyn osaamistason ylläpitäminen etenkin harvemmin tehtävissä vaativissa hoidollisissa toimenpiteissä, kun kotihoidon asiakkaaksi usein tullaan aika nopeallakin aika-  
taululla.

## Taulukko 10. Esihenkilöiden viestintätaidot

ALALUOKKA	YLÄLUOKKA	PÄÄLUOKKA
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Havainnoi nonverbaalista viestintää, mutta ei ehdi tehdä sitä tarpeeksi työn hektisyyden vuoksi</li> <li>• Nonverbaalisen viestinnän havainnointi itselle ominaista</li> <li>• Pohtii, miten itse viestii nonverbaalisesti henkilöstölle</li> <li>• Rekisteröi nonverbaalin viestinnän, mutta pyrkii tietoisesti olla puuttumatta siihen, kannustaakseen henkilöstöä puhumaan suoraan.</li> <li>• Puheeksiottaa nonverbaalin viestinnän kautta tekemänsä havainnot epäsuorasti</li>   <li>• Kokee olevansa hyvä kuuntelija</li> <li>• Kokee olevansa vaihteleva kuuntelija, ei aina keskity kuuntelemaan riittävästi</li> <li>• Kahden kesken hyvä, keskittynyt kuuntelija</li> <li>• Tunnepuolen kohtaamisesta saanut hyvää palautetta henkilöstöltä</li> <li>• Kuuntelee ja tarttuu epäsuoriin viestiin</li>   <li>• Erilaiset ihmiset ovat rikkaus ja vahvuus</li> <li>• Sopeuttaa käytöstään sen mukaan minkä tyyppinen työntekijä on</li> <li>• Tulee toimeen erilaisten ihmisten kanssa</li> <li>• Pohtii syitä erilaisuuden taustalla, jos erilaisuus herättää negatiivisia tunteita</li> <li>• Erilaisten ihmisten toimintaa on joskus vaikea ymmärtää</li> </ul>	<p><b>Nonverbaalisen viestinnän havainnointi itsessä ja muissa sekä tietoinen puheeksiottaminen tai puheeksiottamattomuus</b></p> <p><b>Kuuntelemisen ja siihen keskittymisen taidot</b></p> <p><b>Erilaisten ihmisten kanssa toimiminen</b></p>	<p><b>Viestintätaidot</b></p>

*Kyl mä saatan sit kysyä, et mikä tässä niiku on, että jos kuuluu sellasta tuhinaa tai silmien pyörittelyä, että missä mennään. Ja miten meillä menee, että onko jotakin mistä mun pitäisi niiku tietää... (H1)*

*...semmosia arkoja asioita mennä kysymään, että sen täytyy olla sit se oikee hetki ja oikee aika siinä asiassa lähestyä. Ja sit kun tää on niin hektistä tää homma ni sit tahtoo sekin ehkä jäädä, ei tuu tarpeeks varmaan niihin puututtua, huomioitua. ...Nii ehkä semmoset tuntosarvet, ehkä se on meillä hoitoalan ihmisillä ihan luonnostaankin, että ne on ne tuntosarvet aina vähän ylhäällä, herkemmässäkkin vielä mitä valtaväestön työntekijöillä. (H1)*

Nonverbaalisen viestinnän havainnoinnille koettiin tarvitsevan pysähtymistä ja aikaa, mitä esihenkilötyön hektisyydessä ei aina ole. Toisaalta signaaleille herkkyys koettiin itselle sisäänrakennetuksi, jolla tavoin havainnoi maailmaa. Nonverbaaliseen viestintään oltiin myös tietoisesti puuttumatta, mutta se rekisteröitiin. Esihenkilö saattoi tietoisesti hankkiutua tilanteisiin ja johdatella keskustelua siten, että pystyy kannustamaan henkilöstöä ennemminkin puheeksiottamaan avoimesti. Esille nostettiin tietty herkkyys tuntemattomien ihmisten viestinnän havainnoinnissa, jossa virheelliset tulkinnat ovat aina mahdollisia.

*...mutta ainakin osoitan niinku itse, että mun on ihan hyvä sua tänään tervehtiä ja oot, voit tulla, voit myös tervehtiä mun puolesta myös mua, jos haluat, mutta siihen ei oo mitään pakkoa. (H6)*

Osa esihenkilöistä antaa enemmän tilaa ja pitää toimiston ovea auki mahdollisuutena tulla juttelemaan, jos siltä työntekijästä tuntuu. Osa taas toi selkeämmin esille epäsuorasti puheeksi ottavansa nonverbaalisen viestinnän. Esimerkiksi haukottelua tai kireyttä on väsymyksen ja voinnin kyselyiden kautta puheeksiotettu, jos työntekijä samanaikaisesti tehnyt tai ilmoittautunut lisätyön tekoon. Puheeksiottoon esihenkilöt käyttivät mm. ääneen ihmettelyä, mistä joku asia voisi johtua. Esihenkilöt kiinnittävät huomiota myös omaan nonverbaaliseen viestintäänsä. Mitä vaikeammasta asiasta kyse, sitä enemmän he yleensä huomioivat omaa olemistaan tilanteessa. Toisaalta paljon havainnointiin myös hymyjen ja iloisen tunnelman kautta nonverbaalista viestintää ja todettiin tämän tarttuvan työyhteisössä. Kokonaisuutena nonverbaalisen viestinnän rekisteröinti koettiin todella tärkeäksi ja suureksi osaksi viestintää.

Esihenkilöt arvioivat olevansa hyviä kuuntelijoita ja saaneensa siitä työyhteisössä myös hyvää palautetta. Näkökulmana nostettiin mm. tunnepuolen kohtaamisten kuunteleminen ja niiden yhteinen puheeksiotto. Tällä tavoin esihenkilö laajentaa henkilöstön ymmärrystä toisiaan kohtaan, kuuntelemisen taitoja sekä edistää avointa ilmapiiriä.

*...se voi aiheuttaa muissa hämmennystä ja niinku kitkaa, jos työstä suoriutuminen ei oo tavallista. Sillon se koetaan niinku epäreiluna... ...se lisää sellasta ymmärrystä työyhteisössä, jos tiedetään, et toisella on jotain siviililämässä... ...oon siihen ohjeistanut, että siin ei tarvii kertoa niinku yksityiskohtia... (H6)*

Esihenkilöt tunnustivat kuuntelutaidoissaan ajoittain kärsimättömyyttä, keskittymiskyvyttömyyttä sekä kehittymiskohteita. Esille tuotiin ratkaisukeskeisyys kysymällä työntekijältä tarkentavia kysymyksiä keskustelun syventymiseksi sekä nonverbaalisen viestinnän puheeksiotto. Pohdintaa tuli myös oman työajan rajaamisesta keskittymistä vaativiin kirjallisiin töihin sekä toisessa hetkessä ajan antamista ja keskittymistä vain henkilöstön kuunteluun.

*Mun mielestä ne mitä ei suoraan sanota, elikä ne epäsuorat viestit, ni ne on mun mielestä kaikkein tärkeimpiä. Ne pienet sanat, mitkä tulee sieltä. Semmoset "ehkä nyt tää on tällei"... ...ne viestii miun mielestä paljon enemmän. Ja niihin niinku pitää, tai minä ainakin tartun niihin. Koska tota sillä tavalla on päästy hyviin keskusteluihin työntekijöiden kanssa... (H7)*

Työyhteisön erilaisia persoonia pidettiin vahvuutena ja rikkautena. Liika samankaltaisuus koettiin työyhteisön haavoittuvuutena, koska näkökulmat voivat silloin jäädä suppeiksi. Esille tuotiin, omaa johtamista sopeutetaan ihmistyyppin mukaisesti, koska kaikki ei käy kaikkien kohdalle. Esihenkilöt arvioivat tulewansa hyvin toimeen monenlaisten ihmisten kanssa. Erilaiset käyttäytymistavat (erityisesti epäreilu/epäasiallinen käytös) kuitenkin herättävät ajoittain esihenkilöissä hämmennystä ja kiinnostusta pohtimaan, mitä syitä siihen on taustalla. Voimakkaita tunnereaktioita ja niiden työntekijöissä laukaisemia käyttäytymismalleja esihenkilöiden on ollut välillä vaikea ymmärtää, koska he eivät itse toimisi niin omaa esihenkilöä kohtaan.

## Taulukko 11. Esihenkilöiden yhteistyötaidot

ALALUOKKA	YLÄLUOKKA	PÄÄLUOKKA
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tavoitettavuus, helposti lähestyttävyyys</li> <li>• Positiivisen palautteen anto</li> <li>• Esihenkilön oma esimerkki</li> <li>• Ilmapiirin luominen avoimeksi, sallivaksi, tsemppaavaksi</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Työvuorosuunnittelu</li> <li>• Henkilöstön vahvuuksien ja mielenkiinnonkohteiden huomioiminen työssä / vastuualueiden jaossa</li> <li>• Tyhy-päivät ja huomiointi esim. herkuilla</li> <li>• Työterveyteen ohjaus ja sairauslomalle tsemppaus</li> <li>• Yhdessäololla yhteishengen vahvistaminen</li> <li>• Yhteistyössä työnteko henkilöstön kanssa</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Perusasioiden kunnossapito ja kannustaminen itseohjautuvuuteen</li> <li>• Työntekijän tunteminen ja tuntemuksen hyödyntäminen työjärjestelyissä</li> <li>• Esihenkilön pohjatyö henkilöstön työhyvinvoinnin tukemiseksi</li> </ul>	<p><b>Esihenkilön oma esimerkki</b></p> <p><b>Konkreettiset teot yhdessä henkilöstön kanssa</b></p> <p><b>Peruspohjan rakentaminen</b></p>	<p><b>Yhteistyötaidot</b></p>

Esihenkilöt pyrkivät olemaan tavoitettavissa, helposti lähestyttäviä, aloitteellisia sekä järjestämään hektisistä päivistään aikaa henkilöstölle. Henkilöstöä osallistetaan arjessa sekä palavereissa ja heidän kuulumisista ollaan kiinnostuneita. Läsnäololla pyritään kiinnittämään huomiota mm. akuutteihin asioihin ja henkilöstön työssä jaksamiseen sekä siten niihin reagoimaan mahdollisimman varhaisessa vaiheessa. Tärkeänä koettiin positiivisen palautteenanto, tsemppaaminen sekä myös huumorin tuominen työyhteisön arkeen.

Esihenkilön oman esimerkin voima nousi isoksi elementiksi. Esihenkilön avoimuudella, sallivuudella ja henkilöstön tsemppaamisella koettiin olevan vaikutusta siihen, että työyhteisön ilmapiiri pystytään luomaan samankaltaiseksi. Esihenkilöt toimivat esimerkkeinä myös siinä, ettei yhteistyötahoista puhuta negatiivisesti, vaan istutaan alas keskustelemaan ja sovitaan toimintatavoista. Huomioiden pienillä paikkakunnilla yhteistyötahot ovat usein yksi henkilö. Esihenkilön positiivisella puheella nähtiin paljon hyviä vaikutuksia.

*...ku ite tietää niitte ihmisten taustoja ja tietää mitä siellä voi olla niinku taustalla. Ni sit yrittää hienovaraisesti joteki ohjata semmoseen suuntaan, et miettis sitä sen ihmisen kokonaisuuutta... ..aina mietittäs sekä asiakkaitten, omaisten että työntekijöitten ja toisten yksiköitten ja kaikkien niinku sitä, et mistä näkökulmista ne niihin asioihin lähtee. Se auttaa ehkä siihen avoimeen yhteistyöhön. (H4)*

Esihenkilöiden yhteistyötaitoista korostui useita yhdessä henkilöstön kanssa tehtäviä konkreettisia tekoja. Autonomisella työvuorosunnittelulla tuetaan työssä jaksamista kannustaen huomioimaan fyysisen ja psyykkisen hyvinvoinnin kannalta vapaa-ajan harrastuksiin pääseminen. Samalla henkilöstöä osallistetaan työvuorojen henkilöstömitoituksen varmistamiseen. Kehityskeskusteluissa sekä uusilta työntekijöiltä kysytään heidän mielenkiinnonkohteitaan. Esihenkilöt pyrkivät myös tunnistamaan sekä tuomaan päivänvaloon henkilöstön vahvuuksia ja mieltivät yhdessä työntekijää motivoivia vastuualueita yksikön toiminnasta. Vahvuuksien valjastaminen nähtiin työyksikön toiminnan kehittämisenä, henkilöstön sitouttamisena sekä työmotivaation ylläpitona. Esihenkilöt toivat esille pyrkivänsä näkemään työntekijän potentiaalin, auttamaan työntekijää itseään näkemään saman ja mahdollistamaan työntekijän kehittymisen. Itsensä kehittämiseen kannustetaan esimerkiksi tarjoamalla henkilöstölle koulutuksia ja kiittämällä työntekijää koulutuksissa käymisestä.

Konkreettisia tekoja ovat myös työhyvinvointipäivien järjestäminen, työvaatehankinnat, juhlapyhinä sekä arjessa herkuilla henkilöstön muistaminen sekä ns. ylimääräisen yhdessäolon järjestäminen. Henkilöstöä myös kannustetaan sanomaan mieluummin liian aikaisin kuin liian myöhään, jos jokin asia ei ole kunnossa. Esihenkilöt kertoivat tekevänsä tiivistä yhteistyötä työterveyden kanssa pohtien tukitoimia ja työntekijän tilanteeseen johtaneita syitä niin työhön kuin vapaa-aikaankin liittyen. Esihenkilöt ovat myös kannustaneet henkilöstöä hakemaan sairauslomaa. Lisäksi henkilöstöä muistutetaan, ettei kaikkia lisävuoroja tarvitse ottaa.

*Iha semmosia pieniä juttuja, tuoda vähän sitä semmosta muunlaistakin yhdessäoloa... ..semmosta yhteishenkeä. Tää on kuitenkin työnä kotihoito semmone, et tässä aika paljon mennään yksin tuolla, ni mun mielestä tässä tarvii niinku vielä korostetusti niinku semmosta muuta yhdessäoloa sen yhteishengen pitämiseksi ja vahvistamiseksi. (H2)*

Esihenkilöt ovat korostaneet henkilöstölle kaikkien ammattiryhmien olevan samalla viivalla ja aivan yhtä tärkeitä. Tämä on koettu yhteistyötä tukevaksi ja samaa päämäärää kohti pääsyksi. Yhteistyön kannalta esihenkilön rooli työyhteisön keskuudessa nousi oleelliseksi. Esihenkilöt hankkivat henkilöstöresursseja yhdessä henkilöstön kanssa, toimivat konsultointitukena kentällä oleville

hoitajille (osa myös ilta-aikaankin) sekä opastavat ja neuvovat yksittäisissäkin työtehtävissä esimerkiksi potilastieto- ja RAI-järjestelmien käytössä. Henkilöstöä myös osallistetaan päätöksentekoon kuuntelemalla heidän ehdotuksiaan ja esihenkilö osallistuu haastavien asiakastilanteiden ratkaisemiseen.

Esihenkilöillä on pyrkimys tehdä henkilöstön työnteko mahdollisimman vaivattomaksi, jolloin perusarki toimii, resurssit riittävät ja palkat sekä järjestelmät ovat kunnossa. Henkilöstöä ohjataan omatoimisuuteen ja tehdään rajausta, mikä on työntekijän vastuu ja mikä esihenkilön. Toisaalta ajoittain koettiin, esihenkilö tekee liikaakin henkilöstön puolesta ja tästä yritetty pois opetella. Myös jatkuvaa keskustelua työelämän pelisäännöistä käydään. Henkilöstön onnistunutta osallistamista oli nähtävillä esimerkiksi työilmapiiriasioissa, joissa työyhteisö itse on avoimella keskustelulla tehokkaasti palauttanut itse itsensä ehkäisten vanhoihin kuppikuntamaisuuksiin vaipumisen. Esihenkilöt ovat vastuuttaneet henkilöstöä viestimällä heille olevansa käytettävissä, mutta kannustaan ensin kysymään työkaverilta ja sen jälkeen tarvittaessa mietitään yhdessä. Ilmiöinä tietyt asiat, kuten hoito- ja palvelusuunnitelmien kirjaamisen, henkilöstö on kokenut stressaavina, mutta esihenkilön kannustuksella ja positiivisella palautteenannolla henkilöstö on ehkä omaksi yllätykseksi suoriutunut niistä lopulta hienosti. Itsenäiseen ja työyhteisön yhteiseen ongelmanratkaisuun sekä tietotaitojen ajan tasalla pitämiseen kannustamalla esihenkilöt tavoittelevat henkilöstön ammatillisen itseluottamuksen kehittymistä onnistumisten myötä.

Esihenkilöt kokivat tärkeäksi tuntea työntekijänsä jollain tasolla myös siviili-ihmisinä. Tällöin esihenkilön on helpompi tukea työntekijöitä tilanteissaan ja olla pyytämättä esimerkiksi ylimääräisiin tehtäviin ja lisätyövuoroihin. Osa esihenkilöistä rajasi, että on hyvä olla tietoinen työntekijän työhön vaikuttavista yksityiselämän asioista pinnallisesti, mutta ei yksityiskohtaisesti. Osa taas kertoi antaneensa työntekijöille ongelmanratkaisun tukea siviilielämän ongelmiin palveluohjauksen näkökulmasta. Henkilöstön tuntemus katsottiin eduksi myös muutosjohtamisessa. Tiedon perusteella esihenkilö arvioi, millä tyylillä muutos kannattaa läpi viedä. Henkilöstöön tutustutaan kohtaamalla ja olemalla kiinnostuneita heistä yhteisissä palavereissa, viestiryhmissä, tauoilla ja kahdenkeskisissä keskusteluissa.

*...on verokorteista ja kaikesta maan ja taivaan välillä oikeestaan voi tulla sitä kysymystä. Sit sitä vaan selvitellään... ...et joskus sitä miettii sit työpäivän jälkeen, et mihinkä tää meni tää*

*päivä taas että, mitä mä sain aikaseks. Mut sit vaan rupee perkaamaan, et no siihen meni se ja se aika sen asian selvittämiseen. (H1)*

Esihenkilöiden tekemällä pohjatyöllä huolehditaan työoloista, työturvallisuudesta, henkilöstön työssä jaksamisesta sekä työhyvinvoinnin tukemisesta. Esihenkilöt tiedostavat olevansa työntekijöitään varten. Erilliskorvausten mukaisesti esihenkilöt huolehtivat työvuorototeumiin henkilöstön vuorolisät oikein. Henkilöstöresursseja varmistetaan seuraamalla vahvuuksia tulevissa vuoroissa ja järjestelemällä poissaoloihin tekijöitä. Rekrytointi on iso osa esihenkilöiden työtä. Uusilla työntekijöillä tuetaan koko henkilöstön jaksamista. Esihenkilöt tarvitsevat lakitietoutta sekä järjestelmien ja toimintatapojen osaamista pohjatyössä onnistuakseen. Näiden rinnalla oleellisinta on vuorovai-  
kutussuhde henkilöstöön sekä heidän kohtaamisensa.

## Taulukko 12. Esihenkilöiden muutoskyvykkyys

ALALUOKKA	YLÄLUOKKA	PÄÄLUOKKA
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Esihenkilön positiivinen suhtautuminen muutokseen</li> <li>• Esihenkilön sisällä pitämät tunteet muutoksesta tai muutosvastarinnasta</li> </ul>	<b>Esihenkilön oma esimerkki</b>	<b>Muutoskyvykkyys</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Muutoksen suunnittelu ja oikea-aikaisuus</li> <li>• Kyky kyseenalaistaa muutosta tarvittaessa</li> </ul>	<b>Muutoksen arvioiminen</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Perusteleminen faktoilla ja mahdollisuuksilla</li> <li>• Henkilöstön osaamisen esilletuonti</li> </ul>	<b>Henkilöstöön vaikuttaminen, motivointi ja innostaminen</b>	

*...ottaa jonkun vanhan keissin, niinku esimerkiksi tää no selvittiinhä me siitäkin. Ja että muistatteko, miten niinku se aluks tuntuu, että no eihän tämmönen voi toimia ollenkaan ja siitä tulikin sitten ihan hyvä juttu. Että yritetään nyt ajatella tätä ihan toisesta kannasta. (H5)*

Muutokset nähtiin pääasiassa mahdollisuuksina ja niiden eteenpäin viemiseksi esihenkilöt pyrkivät keskittymään positiivisiin asioihin, mitä hyötyä muutos tuo yksikön toiminnalle. Omalla mukaansa-tempaavuudella, huumorin kautta, innostuksella sekä ideointikyvyillä osoitetaan henkilöstölle esimerkkiä. Muutosvastarinnassa juurisyitä etsiessä henkilöstölle on esitetty Miksi-kysymyksiä, jotka

ovat aiheuttaneet hämmennystä. Tätä samaa on perusteltu jatkuvasti itselleenkin, miksi kysyy ja miksi kokee tärkeäksi, että haluaa tietää. Toimintana tämä on syventänyt ymmärrystä molemminpuolisesti sekä joskus myös nostanut taustalta esimerkiksi henkilöstön väsymyksen, jota sitten lähdetty korjaamaan ja innostamaan tunnelmaa työhyvinvointiaktiiviteeteilla.

Esille tuotiin, että muutosvastarinta esimerkiksi digitalisaatiota kohtaan joskus turhauttaa. Esihenkilöt pitävät silti sisällään tunteensa ja yrittävät henkilöstölle perustella, miksi uusi toimintatapa otetaan käyttöön. Osaksi muutoksen läpivientiä on huomattu yksinkertaisistakin asioista henkilöstön jatkuva muistuttelu, mutta välillä muutokset toimivat alusta alkaen hyvin.

Hyvinvointialueelle siirtymisen muutosta on pyritty viemään rauhallisesti tietotulvaa halliten ja pidemmälle levittäen. Asia kerrallaan on arvioitu etenemisen tärkeysjärjestyssä. Esihenkilöt ovat kokeneet muutosjohtamisen ajoittain kuormittavaksi.

*...ehkä joku innostaminen ei oo ollu tässä nyt framilla niin paljoo. (H6)*

*...mä oon ollu nii väsyny, et musta tuntuu että mä en innosta ketään tällä hetkellä. (H5)*

*Oon kyllä ollu mielestäni hyvinkin optimistinen viedessäni niinku väkeäni. Vaikka täällä omassa konttorissani välillä ottanut koville. Mutta tota en oo sitä niinku sitten niitä negatiivisia asioita vienyt, vienyt tonne väelle. Koska tota se on niinku mun oma juttu, että mä siädän sitä keskeneräisyyttäni. Se on mun taakkani. (H2)*

Muutoksista arvioitiin, että pystyy hahmottamaan, mitä pitää olla, että muutokseen pystytään. Muutoksen arvioinnissa tuli esille esihenkilötyö ymmärretään tehtävänä, jossa ei voi olla muutosvastarintaa. Asioiden tutkiminen sekä kehittäminen nähtiin aina hyvänä ja perusteltuina, jonka vuoksi niiden mukaan toimiminen oli itsestäänselvää. Oma suhtautuminen muutokseen arvioitiin positiiviseksi ja joustavaksi, mutta uskallusta on myös kyseenalaistaa, onko ajankohta sellainen, missä henkilöstölle kannattaa lisäpainetta muutoksella tuoda.

*Tietysti kun tulee uusia asioita, mitä pitäis ottaa käytäntöön niin kyllähän ne niinku pyritään suunnittelemaan mahdollisimman hyvin, et ne asiat on sitten heidänkin helppo ottaa käyttöön... ..joutuu vähän tasapainoilemaan aina välillä henkilöstön työmäärän kanssa. Et sit niin kun pitää olla tosi niinku tuntosarvet herkkänä et millon kannattaa edes tuoda semmosia uusia asioita ja lähtee viemään niitä eteenpäin työyhteisössä. (H3)*

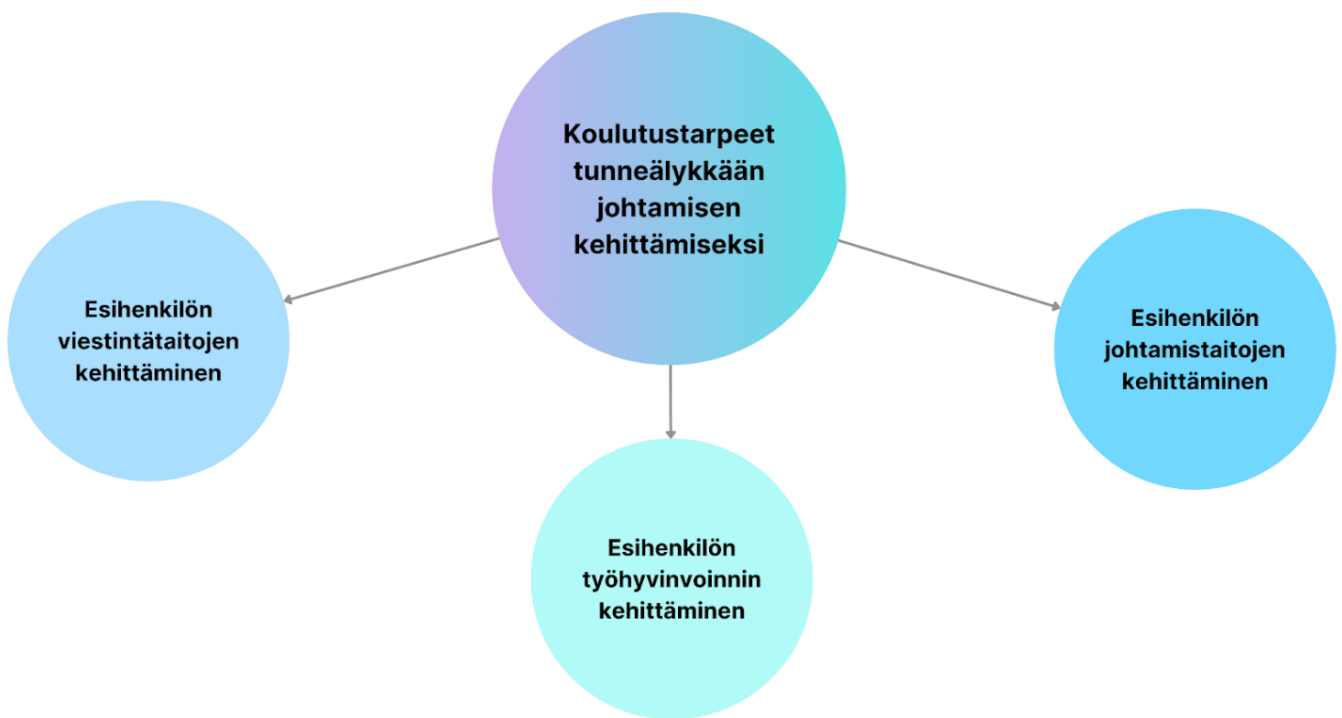
Muutoksen lähtökohtainen esittämistapa vaikutti esihenkilön suhtautumiseen. Jos muutos tulee käskemällä, on esihenkilöiden täytynyt ensin miettiä, miten siihen tulisi suhtautua ja vasta sen jälkeen ovat lähteneet viemään muutosta eteenpäin. Esille nousi näkemys muutosta ei tule tehdä vain muutoksen vuoksi vaan keskiössä tulisi olla asiakkaiden laadukkaat palvelut ja henkilöstön työssä jaksaminen. Muutoksista on uskallettu ottaa myös takapakkia, jos on arvioitu, etteivät ne toimi. Asioiden muuttuminen huonompaan suuntaan on herättänyt ärtyneisyyttä ja turhautumista esihenkilöissä, mutta he ovat mukautuneet. Myös henkilöstölle on viestinnällä sanoitettu, tulossa on muutos, johon esihenkilö ei ole tyytyväinen, mutta muutos tulee hyväksyä. Muutoksessa on ollut enemmän huonoja kuin hyviä elementtejä ja työyhteisönä on pohdittu, miten mahdollisimman pienillä vaurioilla muutos yhdessä tehdään. Keskusteluja on käyty myös muiden tahojen kanssa arvioiden, onko mitään vaihtoehtoja ja välimalleja muutokselle. Toisaalta yhteisiä keskustelua on myös käyty siitä, miten perustelut muutokselle ovat olleet järkevät. Mutta se, miten muutos vietiin läpi, ei ollut hyvä.

*Mä oon huomannut nyt tietyissä asioissa... ...jos se tulee silleen hyvin jyrkästi ylhäältä päin. Se muutos. Niin se aiheuttaa mussa heti semmoisen vastareaktion, että ei, ei ei. Sitten kun mä sitä niinku mietin vähän aikaa. Sitten mä voin tässä olla jotain hyvääkin, mutta mä aika pitkään kapinoin sitä vastaan, että tästä ei ole keskusteltu tai. Tästä ei ole niin kun, että jos se varsinkin on semmoinen muutos, missä mä en heti näe, niin kun enemmän hyvää kuin huonoa. (H5)*

Muutosta perustellaan tiimipalavereissa faktoilla sekä avaamalla, mitä hyötyjä ja mahdollisuuksia muutos tuo. Henkilöstöön pyrittiin vaikuttamaan pääasiassa tietoperusteisesti. Osa koki, ettei itselle edes ole ominaista lähteä jotenkin hassuttelemaan. Sen sijaan osa taas koki huumorin, muis-takin kuin työasioista puhumisen sekä työn ulkopuolisten yhteisten hetkien järjestämisen tuovan työyhteisöön iloista ilmapiiriä, joka innostaa ja kantaa myös muutosten yli. Samalla ne tuovat tunnetta henkilöstölle, että työskentelyn ei tarvitse olla niin vakavaa vaan se voi olla myös kivaa. Henkilöstölle on myös sanoitettu, ettei esihenkilönä tiedä tämän päivän henkistä painetta ja tietomäärää, mitä kenttätyössä edellytetään, kun taas henkilöstö tietää sen. Henkilöstön asiantuntijuuden korostaminen, ilmapiirin luonti sekä esihenkilön oma esimerkki positiivisena suhtautumisena muutokseen koettiin myötävaikuttavan henkilöstön omilla ideoilla osallistumiseen toiminnan kehittämiseksi.

## 5.2 Koulutustarpeet tunneälykkään johtamisen kehittämiseksi

Kotihoidon esihenkilöt tunnistivat koulutustarpeita tunneälykkään johtamisensa kehittämiseksi ja näitä nousi kolme teemaa, jotka on koottu Kuvioon 3. Tulosten rakentuminen kuvataan Taulukoissa 13–15.



**Kuvio 3. Esihenkilöiden koulutustarpeet tunneälykkään johtamisen kehittämiseksi**

### Taulukko 13. Esihenkilöiden viestintätaitojen kehittäminen

ALALUOKKA	YLÄLUOKKA	PÄÄLUOKKA
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tukea konfliktitilanteisiin reagointiin, hoitamiseen sekä purkuun</li> <li>• Tukea kriisitilanteissa henkilöstön tukemiseen ja kriisin vaiheiden ymmärtämiseen</li> <li>• Työkaluja hankaliin keskustelutilanteisiin vaikeista asioista</li> <li>• Ohjausta väärinymmärryksen riskin minimointiin keskustelutilanteissa</li> <li>• Tapoja palautteenantoon oikea-aikaisesti ja syvemmin.</li> <li>• Koulutusta positiivisen palautteenantoon</li> </ul>	<p><b>Konfliktitilanteet</b></p> <p><b>Kriisitilanteet</b></p> <p><b>Tilannekohtainen viestintä</b></p> <p><b>Merkityksellinen palautteenanto</b></p>	<p><b>Esihenkilöiden viestintätaitojen kehittäminen</b></p>

Esihenkilöt tunnistivat kehittämistarpeita konfliktitilanteiden käsittelyyn. Konfliktien koettiin laskevan työyhteisön ilmapiiriä ja tämän laskun loiventamiseen kaivattiin keinoja. Kokonaisuutena konfliktitilanteet ovat myös kulkeutuneet esihenkilön ajatuksissa töistä kotiin. Konfliktitilanteissa on ollut haaste löytää oikeita sanoja ja oikealla tavalla kohdata empaattisesti. Tukea kaivattiin käsittelemään ja rauhoittamaan aiheutunutta tunnemyrskyä myös esihenkilön henkilökohtaisella tasolla. Konfliktitilanteet koettiin harmaana alueena, joissa ei tällä hetkellä ole riittävän selkeää runkoa, miten ne tulisi hoitaa. Tilanteesta saatuun tietoon voi esihenkilön olla hankala tarttua. Lisätietoa kaivattiin myös hyvinvointialueen toimintatavoista konfliktitilanteiden keskusteluihin, ketä kutsutaan paikalle, miten kirjataan ja miten tietoja säilytetään.

Kriisitilanteissa koulutusta toivottiin henkilöstön tukemiseen kriisissä. Esimerkiksi rankat asiakastapaukset aiheuttavat henkistä kuormaa. Henkilöstön työhyvinvointia haluttaisiin tukea kriisien aikana ja ajateltiin, voisiko sitä kautta myös sairauspoissaoloja saada vähenemään. Kriisinhallintaan toivottiin myös tietyntylaisia kuvaavia askelmerkkejä, mitä nyt tapahtuu ja on vielä tulossa. Tämä selkeyttäisi johtamista sekä siten edistäisi henkilöstön työhyvinvointia.

*...et sitä voitais yhdessä niinkö sanottaa, että mikä tähän kuuluu ja mikä sun, mikä on oookoo tuntea, ja mitä työvälaineitä tähän vaiheeseen kuuluu. Ja että tulevaisuudessa se polku on ehkä niinku tällanen... ...et sit se antais ittelle sellasta rohkeutta ja rauhaa ja niinku hyväksyntää kaikkiin näihin tunteisiin. (H6)*

Haastaviin keskustelutilanteisiin toivottiin puheviestinnän tai ylipäättään viestinnän koulutuksia. Erityisesti vaikeiden teemojen keskustelun rakentaminen kaivattiin tukea. On huomattu, keskustelutilanteissa on aina väärinymmärryksen riski ja tämän minimointiin haluttiin osaamista. Kokonaisuutta tulisi katsoa työntekijän ja työnantajan puolelta, mutta tällaiset tilanteet ovat usein kovin herkkiä. Tilannekohtaisen viestinnän kehittäminen koettiin tärkeäksi.

Merkityksellinen palautteenanto nostettiin kehittämiskohteeksi, koska palautetta ei voi antaa koskaan liikaa ja sen antamisessa haluttiin kehittyä. Esihenkilöt reagoivat palautteenantoon jo nyt, mutta kokivat, että tarvitsivat keinoja antaa palautetta vielä syvemmin. Esille nostettiin, vaikka kuinka tietoisesti annetaan palautetta, se ei toivotulla tavalla tai riittävästi kuitenkaan saavuta henkilöstöä.

*...munkin palaute varmaan on semmosta että mä tokasen tossa tämä meni hyvin ja menipäs hyvin tuo homma. Mutta pitäskö se olla jollainlailla syvempää se palaute? Sitä mä oon itte miettinyt, että meneekö se niinku vesi hanhen selästä se palaute... ...osais antaa sen positiivisen palautteen niin että, vaikka sen oikea-aikaisesti yrittää antaa, mutta siitä vois aina palautteen antamista olla koulutusta. (H1)*

## Taulukko 14. Esihenkilöiden työhyvinvoinnin kehittäminen

ALALUOKKA	YLÄLUOKKA	PÄÄLUOKKA
<ul style="list-style-type: none"> <li>Työnohjauksellista toimintaa ja kokemusten jakamista</li> <li>Kaivataan työnohjausta esihenkilöille, mietitty uskaltaako päällikölle ehdottaa</li> <li>Esihenkilöiden työkokouksiin kokemusten / vinkkien jakoa</li> <li>Esihenkilöiden työkokouksiin keskustelua esihenkilöiden työhyvinvoinnista / työn kuormittavuudesta</li> </ul>	<p><b>Työnohjaus</b></p> <p><b>Vertaistuki esihenkilö kollegoilta</b></p>	<p><b>Esihenkilöiden työhyvinvoinnin kehittäminen</b></p>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Esihenkilötyöhön lisää suojasta ja tukea</li> <li>• Rajausta esihenkilön tehtävään ja päälliköiden tuki</li> <li>• Esihenkilön työhyvinvointi, tuen saaminen</li> </ul>	<p><b>Tuki esihenkilötyöhön &amp; palvelupäälliköiden tuki</b></p>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rajausta, mitä kuuluu ottaa vastaan, esihenkilöön kohdistuva kritiikki</li> <li>• Emotionaalinen kuorma ja rajaaminen</li> <li>• Asioihin suhtautuminen asioina</li> <li>• Työhön suhtautuminen armollisemmin</li> <li>• Stressinhallinta</li> </ul>	<p><b>Emotionaalinen kuorma ja rajaaminen</b></p>	

Työnohjauksellista toimintaa toivottiin lisää esihenkilötyöhön. Esille tuotiin tarve päästä jakamaan omia kokemuksia. Työnohjaus nousi useassa vastauksessa toiveeksi ja oli jo mietitty, uskaltaako palvelupäällikölle ehdottaa.

*Ollu hämmentävää, miten vähän esihenkilöitten kanssa on puhuttu näistä asioista, muuta ku niinku esityslistan ulkopuolella. (H6)*

Tuloksien perusteella esihenkilöt eivät ole saaneet riittävästi vertaistukea. Toivottiin lisää tukiverkostojen tapaamisia esihenkilöiden kesken työkokouksissa kasvotusten. Kollegoiden kanssa ajatusvaihdolla voisi itse havahtua sekä saada uusia välineitä ja vinkkejä, mikä on toiminut muualla ja mikä taas ei. Todettiin myös, miksi keksiä pyörää uudelleen, jos joku on jo sen keksinyt. Myös epäonnistumisten jakamista kaivattiin. Kollegoilta haluttiin oppia uutta ja hyödyntää niitä omassa johtamisessaan. Ilmi tuli, että tällaista kokemusten vaihtoa ja avointa keskustelua omassa työssä on koko ajan kaivattu. Se lisäisi myös ymmärrystä toisista alueista, kun tietäisi, mitä siellä tapahtuu. Samalla joistain asioista on jo kenties kehkeytynyt tietynlaisia tabuja, mitä esihenkilöt pohtivat ovatko ne kaikille tabuja vai vaan itselle tabuja, mitä ei yleisesti puheeksi oteta. Työkokouksiin toivottiin esihenkilöiden sekä palvelupäälliköiden kesken käytävissä keskusteluissa aiheiksi esihenkilöiden työn kuormittavuutta ja siihen keinoja. Tähän asti käsiteltävät asiat, kun ovat syystäkin olleet kovin konkreettisia, mutta esihenkilöiden kahdenkeskisissä keskusteluissa sen sijaan on jo pitkään puhuttu työn kuormittavuudesta. Tukiverkostojen aktivoinnilla toivottiin apukeinoja sekä vahvistusta omaan tekemiseen sekä kehittymiseen esihenkilönä.

*Mut onhan tää esimiestyö, tietyllä tavalla esimies on aika semmosessa niinku huonosti suojatussa asemassa, et sua kohtaan on niinku helppo hyökätä, jos työn tekijän mielestä joku ei mee hyvin... ...välttämättä sitä tukee ei oo tosiaan ihan hirveen hyvin saatavilla. Et kyl sitä*

*niinku joutuu välillä tosi ikäviinkin tilanteisiin ihan tahtomattaan tavallaan, vaikkeet ois niinku mitään tehnytkään. (H3)*

Esihenkilöt kaipasivat lisää tukea sekä suojausta johtamiselleen, koska kokivat joutuneensa tilanteisiin, joissa eivät ole tukea riittävästi saaneet. Palvelupäälliköltä oli saatu tukea tunnistamaan esihenkilötyöhön kuuluvia ikäviä tilanteita, niiden tyypillistä kulkua, tietynlaista apua myös rajaukseen, mutta myös luottamista ja ymmärrystä esihenkilön omille tunnereaktioille. Palvelupäällikköiden empaattinen kohtaaminen sai kehuja. Esihenkilön tehtävien sekä jaksamisen rajaamiseen kaittattaisiin silti vielä enemmän palvelupäälliköiltä tukea edistääkseen esihenkilöiden työhyvinvointia. Epäselvyyttä on aiheuttanut moni asia ja nämä aiheuttavat epävarmuutta. Millainen on hyvä esihenkilö ja mitä siihen kuuluu? Mitä esihenkilön kuuluu ottaa vastaan ja mitä ei kuulu jaksaa? Missä rajoissa esihenkilötyö on vaativaa ja haastavaa? Mitä kuuluu kestää yksin? Mihin on sallittua pyytää palvelupäälliköltä apua?

Hyvinvointialueen myötä esihenkilöt ovat kokeneet hyväksi palvelupäälliköillä on vähemmän esihenkilöitä alaisina, jolloin tavoitettavuus on parantunut. Esihenkilöt toivovat silti tiiviimpää yhteistyötä palvelupäällikköiden kanssa. Esihenkilöt ajattelevat palvelupäälliköt ovat kiireisiä eivätkä siksi pysty keskittymään alueiden tilanteisiin tai ole aina tavoitettavissa, silloin kun esihenkilöt tarvitsisivat. Kynnys ottaa yhteyttä palvelupäällikköön on tästä syystä myös suuri ja he pohtivat, onko oma asia sellainen, mistä voi ottaa yhteyttä. Esihenkilöt toivovat palvelupäälliköt olisivat heidän tukeaan sellaisissa tilanteissa, missä tarvitsisi olla. Yhteyttä palvelupäällikköön esihenkilöt toivoivat erityisesti myös oman ammatillisen kehittymisen sekä työssä jaksamisen tukemiseksi.

Tulosten perusteella esihenkilöiden työ aiheuttaa emotionaalista kuormaa ja tämän käsittelyyn tukea ei saada riittävästi. Työyhteisössä esiintyvät ilmiöt itsessään voivat olla esihenkilölle uusia, jolloin esihenkilö vasta opettelee ymmärtämään niitä ja ne tulisi jo käsitellä ja hoitaa. Esihenkilöasemaan kohdistuu monenlaista kritiikkiä ja esille nousi myös ”lynkkaustilanteita”, joissa yksin henkilöstön kohtaamiset ovat olleet esihenkilölle raskaita paikkoja. Usein näissä tilanteissa vain muutama työntekijä on äänessä, mutta tilanne saa esihenkilöstä tuntumaan kuin koko henkilöstö hyökkäisi häntä kohtaan.

*...olis mukavaa jos tässä ois jotenki, ei ois niin yksin. Ja ei ois paha mieli. (H6)*

Koulutustarpeena toivottiin työväliseitä emotionaalisen kuorman reagointiin sekä rajaamiseen. Työnohjaus koettiin tarpeelliseksi myös emotionaalisen kuorman rajaamisessa. Esihenkilöille on epäselvää, mitä pitää jaksaa ja mikä sen sijaan on liikaa. Välillä on huomattu, on jaksettu liian pitkään, liian paljon. Työnohjauksella ja yhteisillä keskusteluilla esihenkilöiden ja palvelupäälliköiden kanssa toivottaisiin asioiden sanoittamista enemmän yhdessä myös ennaltaehkäisyn näkökulmasta. Mikä kuuluu työssä ottaa vastaan ja minkä voi rajata ulkopuolelle? Riskiksi muodostuu emotionaalisen kuorman ylikuormitus, joka jo vaikuttaa esihenkilön työkykyisyyteen. Tutkimustuloksissa nousi, että työterveyden ehdottamasta sairauslomasta on kieltäydytty.

*Nyt mun lähin tavoite on et mä selviin tohon parin viikon päästä on loma... ..pienin askelin, et ei mitään suuria tavoitteita. Lähinnä et päivä kerrallaan ja sit viikko kerrallaan. Ja saa tän työpäivänä suunnilleen aina tehtyä ne hommat mitä on sille päivälle kaavailut ja mitä on ollut kalenterissa, ne kaikki saa niiku hoidettua ajallaan. Ei oo pystynyt mitään kehittämistä tässä aattelemaan. (H1)*

Esihenkilöt omistautuvat työlleen ja yrittävät itselleen aika ajoin muistuttaa, että kyseessä ei ole heidän oma yrityksensä, vaan he ovat itsekin työntekijöitä. Esille nostettiin myös, miten pitäisi hyväksyä, että itsellä on työaika. Koulutusta toivottiin asioihin suhtautumiseen kevyemmin, etteivät ne liian usein vaikuttaisi tunnepuolelle niin paljon. Esihenkilöt ovat tietoisia omista tunteistaan ja välillä toivovatkin, etteivät olisi ihan niin tietoisia. Koulutuksia toivottiin armollisempaan suhtautumiseen ja olemiseen, jotta saisi vahvistettua sitä, ettei esihenkilön tarvitse yksin kantaa vastuuta kaikesta. Samalla tukea kaivattiin riman laskemiseen alemmaksi, ettei aseta itselle liian isoja tavoitteita, kun vähempikin olisi jo enemmän. Esihenkilöt ovat tunnistanee stressaavansa vähäpätöisistäkin asioista. Tähän energian käyttö vie energiaa sen käyttämisestä oikeisiin asioihin kuten johtamiseen. Stressin vuoksi on myös menetetty yöunia. Väsymys taas vaikuttaa siihen, ettei päätöksenteko ole aina loogista. Stressinsietokykyä arvioitiin silti olosuhteisiin nähden työssä hyväksi. Tai sitten osataan peitellä hyvin, miten paljon stressaakaan.

**Taulukko 15. Esihenkilöiden johtamistaitojen kehittäminen**

ALALUOKKA	YLÄLUOKKA	PÄÄLUOKKA
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Esihenkilön negatiiviset tunteet</li> <li>• Tunteiden hallinta</li> <li>• Omiin ja henkilöstön tunnereaktioihin reagointi</li> <li>• Tunteet ja henkilöstöjohtaminen</li>   <li>• Teoriatieto organisaation toimintatavoista, taloudesta ja budjeteista sekä lainsäädännöstä</li> <li>• Kaikilta johtamisen sektoreilta taloushallinnosta tunnepuoleen</li>   <li>• Työaika ja ajanhallinta</li> <li>• Enemmän aikaa esihenkilön läsnäololle</li> <li>• Enemmän aikaa esihenkilön kliiniselle työlle</li> <li>• Työajassa pysyminen</li>   <li>• Kuuntelemisen taidot</li> <li>• Henkilöstön vahvuuksien nosto</li> <li>• Henkilöstölle koulutusta työntekijän velvollisuuksista ja työyhteisössä käyttäytymisestä</li> <li>• Henkilöstön inspirointi / motivointi</li> <li>• Tukea henkilöstön työhyvinvoinnin tukemiseen</li> <li>• Tiimien itseohjautuvuuden tukeminen</li> <li>• Erilaisten ihmisten johtaminen</li>   <li>• Itsensä johtaminen</li> <li>• Itsensä analysointi</li> <li>• Esihenkilön oma ammatillinen kehittyminen</li> <li>• Esihenkilön tietoisuus omista heikkouksista</li> <li>• Organisointi. Multitaskingin lopetus</li> <li>• Työn jäsentely</li> <li>• Tavoitteen asetus</li> <li>• Oikea-aikaisuus</li> <li>• Pysähtyminen ja Suunnitelmallisuus</li> <li>• Nopeampi reagointi</li> <li>• Järjestelmällisyys</li>   <li>• Työvälineitä palvelevaan johtajuuteen</li>   <li>• Hyvinvointialueen johtamissuunta / johtamistyyli</li> <li>• Yhteisesti keskusteltu johtamisen viitekehys</li> <li>• Henkilöstöresursseja johtamisen tukemiseksi</li> </ul>	<p><b>Tunteiden hallinta ja käsitteleminen</b></p> <p><b>Teoriaosaaminen</b></p> <p><b>Ajanhallinta</b></p> <p><b>Henkilöstöjohtaminen</b></p> <p><b>Itsensä johtaminen</b></p> <p><b>Palveleva johtaminen</b></p> <p><b>Hyvinvointialueella johtaminen</b></p>	<p><b>Esihenkilöiden johtamistaitojen kehittäminen</b></p>

Johtamistaitojen kehittämisessä toivottiin koulutusta esihenkilötyön herättämien negatiivisten tunteiden käsittelyyn, sietämiseen ja myös suomiseen itselleen. Etteivät ne tuntuisi niin henkilökohtaisilta. Toisaalta esihenkilöt eivät myöskään haluaisi kokea niin paljon negatiivisia tunteita, mitä esimerkiksi henkilöstön toiminta on herättänyt. Voimakkaasti tunteita ja myös negatiivisia tunteita tunteminen on herättänyt myös pohdintoja, onko esihenkilötyö sellaista, mitä haluaa loppuelämän tehdä tästä syystä. Koulutusta toivottiin tunnejohtamiseen ja asioiden käsittelyyn asioina, ettei niitä ottaisi niin henkilökohtaisesti ja veisi kotiin. Lisäksi tukea kaivattiin henkilöstön kanssa käytävien keskusteluiden rajaamiseen, jotta osaisi puheeksiottaa oikealla tavalla, onko kriitikki tarkoitettu kohdistaa asiaan vai esihenkilöön.

*...ehkä omana heikkoutenani sellasen, et jos on niin kun pitkään kestävää semmosta painetta ja negatiivista tunnetta, niin sitten jossain kohtaa mä kyllä niin kun tiedostan sen, et se alkaa myöskin näkymään siitä mun omasta käyttäytymisestääni... ...en pysty välttämättä niin kun kaikkia tunteita sitten aina niin kun piilottamaan tietyllä tavalla. (H3)*

Tunteiden hallinnasta ja erilaisiin tunnereaktioihin niin itsessä kuin henkilöstössä reagoimiseen toivottiin koulutusta. Osa on liian kriittisiä omalle toiminnalle ja tiedostaa hyvin kehittämiskohteensa. Tämä saattaa johtaa yliajatteluun, johon kaivattiin tukea. Esille nousi, toiveena on olla mahdollisimman hyvä esihenkilö ja siksi tunnepuolen henkilöstöjohtamiseen haluttiin koulutusta. Ristiriitaa koettiin myös siitä, kuinka olla oma itsensä ja avoin, ja samalla valita joka tilanteessa sanansa oikein olosuhteiden.

*Pitäs hyvinkin tarkkaan aina ne omat sanansa osata valita, et se on mulle ollu tässä se suurin oppimisen paikka... ...ku mäkin oon ehkä semmonen hölösuu, ni se että hyvinkin niinku pitäs osata vetää se ammattirooli ja hyvinkin tarkkaan aina mieltä, mitä sanoo. Kun aina ei, joka tilanteessa. Kuitenkin ois mukava olla sellanen oma itensä, avoin. (H1)*

Esihenkilöillä on jo tietotaitoja, mutta lisää tukea teoriaosaamiseen kaivattiin. Muun muassa oma-  
valvontasuunnitelmaan, henkilöstön vakinaistamiseen, työnkuvien suunnitteluun, talousasioihin ja budjetteihin toivottiin, että olisi selkeämmin taho, kenen puoleen kääntyä sekä ohjeita itselle näistä. Tarve nousi myös konkreettisille teoretiedoille lainsäädännöstä esimerkiksi työaikalainsäädännöstä. Koulutustarvetta ihan kaikilta johtamisensektoreilta tunnistettiin ja johtamiseen liittyvä tieto kiinnosti. Teoriaosaamisen vahvistamisen koettiin tuovan rauhaa ja rentoutta muulle johtamiselle.

*Organisaatiotuntemus ja lainsäädäntö ja tämmönen niin kun raaka teorian tieto, ni se luo semmosen pohjan sille muulle johtamiselle. Siitä lähtien sitten, kun on tämä organisaatio ja kaikki nämä toimintaohjeet ja -mallit on hallussa, se avartaa sitten sen, mun mielestä sitä katsomusta... (H2)*

*Ei johtamisessa oo ikinä valmis. Se on mun mielest sellanen. Koska se että joku mun mielestä totesikin jossain, en muista missä, että toisaalta johtaminen on sellanen se on matka itseensä aika paljon. (H7)*

*...osaa kattoo niinku näitä asioita niinku laajalla kuvakulmalla ja se tuo sitten semmosta rentoutta ehkä siihen johtamiseen. Ja niinku semmosta, tekee musta niinku turvallisen johtajan, kun mulla on niinku se teoria hallussa. (H2)*

Ajanhallinnasta tunnistettiin kehittämiskohteita. Päivän rakentaminen koettiin haastavaksi, koska on paljon yllättäviä tehtäviä ja ajankäytölle ilmaantuu silloin haasteita. Esihenkilöt haluaisivat paremmin pystyä hallitsemaan ajankäyttöään sekä onnistua siinä, että toiminta tulisi selkärangasta, jolloin ehkä myös henkilöstön kohtaamiselle olisi enemmän aikaa.

*Tavallaan hyväksyä niinku se, että mulla on työaika. Mä teen siinä työajassa sen, minkä mä ehdin. Ja mun ei tarvitse tehdä enempää. Siinä ois mulle oppimisen paikka. Et kyllähän mä sitten teen kotona niin sanotusti omalla ajalla aika paljonki tällä hetkellä... ...mä vakaasti uskon, että mä alan pikkuhiljaa oppia... ...ja ehkä se aiheuttaa, ku nyt on niin sata rautaa tulossa yhtä aikaa... (H5)*

Esihenkilötyön hektisyyden vuoksi on koettu, ettei henkilöstön nonverbaalisen viestinnän huomiointiin ole riittävästi aikaa. Omasta läsnäolosta henkilöstön parissa on tunnettu riittämättömyyden tunteita, kun etenkin hyvinvointialueelle siirtymisen aikana, mutta myös ennen sitä, työajasta on kulunut niin paljon hallinnollisten tehtävien hoitoon, mitkä eivät henkilöstölle näy. Esihenkilöt toivovat, että voisivat olla enemmän apuna henkilöstölle ja olla läsnäolevampia esihenkilöinä.

Osa esihenkilöistä kaipasi kliinistä työtä ja tilanteita, joissa on päässyt asiakkaiden pariin tai kouluttamaan henkilöstöä. Esihenkilöiden työn ohessa tekemät asiakaskäynnit ovat herättäneet kiitosta niin asiakkaissa kuin henkilöstön keskuudessakin. Esihenkilön tekemillä kotikäynneillä asiakkailta on tullut hyvää palautetta henkilöstöstä ja on ollut kiva kuulla myös asiakkaiden näkemys kotiin vietävien palveluiden laadusta.

Ajanhallinnasta pohdintaa herätti, mitä ylempi johto odottaa esihenkilöiden ajankäytöltä. Jos työtehtäviä ei ehdi tehdä työajalla, onko ylitöiden tekeminen hyvä vai huono merkki? Tulosten perusteella ajanhallinta koettiin haastavana ja esille nousi tällä hetkellä käytettävissä oleva aika ei riitä. Esihenkilöt tekevät jatkuvaa priorisointia, mitä työtehtäviä hoitavat, mitä siirtävät myöhemmäksi, delegoivat tai jättävät toistaiseksi sivuun.

*...ni miksen mä vois olla kaheksan tuntia esihenkilön tehtävissä? Oisin mä sit astronautti tai mitä vaan, jos mä oisin kuitenkin vaan sen kaheksan tuntia pois. Mun pitäis päästä kotiin ja jossei se mee tohon malliin, ni sit se on, siin on organisaatio-ongelma just. Et sitä täytyis muuttaa sillee, et tommoset ei ois ongelmia. (H6)*

Henkilöstöjohtamisessa kaivattiin koulutusta kuuntelemisentaitojen kehittämiseen. Itsessä tunnistettiin, jos lähtee puhumaan henkilöstön päälle, ja siitä haluttaisiin oppia pois. Hektinen työ aiheuttaa, ettei kuuntelemiselle löydy niin paljon aikaa, mitä esihenkilöt toivoisivat. Töiden paljous, kiire ja monien asioiden päällekkäin teko eli multitasking ovat johtaneet siihen, että toivottiin oman pään rauhoittumista, jotta siten rauhoittuisi paremmin myös kuuntelemaan muita.

*Haluisin olla semmonen esihenkilö, joka pystyy nostamaan ne hoitajien vahvuudet sieltä ja saamaan ne vahvuudet sieltä koko työyhteisön hyväksi. (H4)*

Esihenkilöt ovat pohtineet omaa ammatillista identiteettiään, mitä haluavat tehdä ja miten ovat tähän ajautuneet. Esille nousi aiemmin on halunnut olla hyvä hoitaja ja tykännyt hoitoalasta. Tämän myötä on tullut haave tulla sellaiseksi esihenkilöksi, joka pystyisi antamaan mahdollisuuden olla hyvä hoitaja mahdollisimman monelle hoitajalle. Toiveena oli myös, että saisi lisättyä henkilöstön itseluottamusta ammatilliseen osaamiseen.

*Se vaatii aika paljon töitä, et sen perustehtävän saa täytettyä. Saati sitten, et vielä pystys jotenki saamaan sen työkokemuksen tai sen työn mukavaksi tai niinku innostavaks. Ja semmoseks oikeesti inspiroivaks. Se on sitten vähän vaikeempi juttu. (H4)*

Tunneälykkään johtamisen kehittämiseksi esihenkilöt toivoivat henkilöstölleen koulutusta työntekijän velvollisuuksista ja työyhteisössä käyttäytymisestä. Tämä ehkäisisi tai keventäisi epäasiallista käyttäytymistä ja konfliktitilanteita. Esille tuotiin, että aiemmin on ajatellut asiallinen käytös työpaikoilla olisi itsestäänselvyys, mutta esihenkilötyön myötä valitettavasti huomannut, ettei se ole itsestäänselvää.

Esihenkilöt toivoivat työkaluja myös henkilöstön tsemppaamiseen, inspiroiintiin ja motivointiin. Merkityksellisen palautteenannon ohella koettiin tärkeänä ylläpitää henkilöstön innokkuutta ja työmotivaatiota. Esihenkilöt pyrkivät motivoimaan henkilöstöään työssään jo nyt, mutta ovat huomanneet, olisi tarve saada vielä kehitettyä omaa toimintaansa. Koulutustarpeeksi nostettiin myös, miten nostaa ja osoittaa henkilöstölle heidän arvokkuuttansa, syventää luottamussuhdetta henkilöstön ja johdon välillä sekä tukea henkilöstön työhyvinvointia.

*Sitä työntekijöitten inspiraatiota semmosta motivaation sitä vois ehkä olla enemmän. Siihen ois jotakin hyviä työkaluja, mutta nyt en, kaikki kehittäminen tässä on nyt jäänyt tän arkisen aherruksen alle. Ikävä kyllä. (H1)*

*Sitten just se niinku työntekijöitten semmonen niinku tsemppaaminen niinku positiivisen kautta. Ja jotenki semmonen ehkä mun pitäs mennä johonkin kurssille, että jotain innostavaa puhetta tai kouluttamista tai jotain semmosta. (H4)*

*...se, että mä saan ne tiimit toimimaan ja niillä on semmonen hyvä yhteishenki. Sellanen, että ne pystyy, ne on niinku ylpeitä ja arvostaa sitä omaa työtään. Ja tietää, että heitä arvostetaan ja epäkohtiin puututaan. Heihin luotetaan ja he voi luottaa siihen, että mä hoidan oman tonttini. Niin niin tää on mun mielestä paljon tärkeempää. Tukea siinä työhyvinvoinnissa ja jaksamisessa ja siinä, että päästään paremmin kohti niitä tavoitteita. (H7)*

Pohdintaa käytiin, miten parhaalla mahdollisella tavalla henkilöstöä pystyisi tukemaan itseohjautuvuuteen. Kuinka paljon esihenkilön läsnäoloa tarvitaan tiimin itseohjautuvuuteen? Miten olla sopivasta läsnä ja etäällä? Milloin antaa tilaa ja milloin ei? Sekä milloin tiimi oikeastaan on itseohjautuva? Tähän koulutustarpeena toivottiin laajentaa omaa ymmärrystä sekä herkkyyttä tunnistaa ja kuunnella, miten tiimi toimii, mihin suuntaan se lähtee ja mihin suuntaan sen pitäisi lähteä. Tiimien itseohjautuvuuden riskinä jo tunnistettiin, että jos esihenkilö jääkin liian etäälle, silloin tiimiin muodostuu aukko, missä tiimi ottaa johtajuuden esihenkilön sijaan. Tällöin suunta on väärä ja tiimin yhteistyö kärsii.

Osaamistarvetta tunnistettiin myös erilaisten ihmisten johtamisessa. Erilaisuuden johtaminen koettiin ajoittain haastavana. Siksi toivottiin työkaluja, miten erilaisuus tulisi oikealla tavalla huomioida ja valjastaa työyhteisön sekä koko yksikön voimavaraksi.

Koulutusta kaivattiin itsensä johtamiseen, koska siinä olisi aina varaa kehittyä. Itsehillinnästä on huomattu tarve paremmin tunnistaa, mihin tulisi kulloinkin kohdistaa oma tekeminen. Ohjattua

itseanalyysia myös toivottiin lisää, jotta oppisi tuntemaan myös itseään paremmin ja käyttämään sitä johtamisessaan hyödykseen. Itsensä analysoiminen koettiin osin raskaana, mutta kannattavana.

*...tosi raskasta lähteä niiku oikeesti ruotimaan itseänsä, niinku analysoimaan toimintatapoja. Mutta tää tekis jokaiselle, varmasti jokaiselle johtajalle kerran pari vuoteen ihan hyvää. Hyvää niinku käyä näitä asioita läpi ja niinku muistutella tiettyjä asioita itselleen... (H2)*

*...itsensä analysoiminen ei oo koskaan helppoa eikä kevyttä, mutta tota terveellistä se on. Ja hyvää tekee. (H2)*

Esihenkilöt haluavat kehittää itseään ammatillisesti. Henkilökohtaisina koulutuskohteina nousi johtamisen YAMK-tutkinnon ja työnohjaajaopintojen suorittaminen lähitulevaisuudessa, koska näillä nähtiin omalle esihenkilötyölle iso hyöty. Ajankohtaisten uutisointien ja julkaisujen seuraaminen johtamisesta on myös tunnistettu itselle hyödylliseksi. Työkaluna esille nostettiin toive oman kehittymiskaaren rakentamisesta, jota voisi käydä läpi. Kehittymiskaari loisi myös uskoa omaan suoriutumiseen, kun hahmottaisi paremmin mistä on lähdetty ja mihin on jo päästy.

*...jos mä en oo ihan parhaalla tavalla onnistunut jossain tilanteessa niin sitten jatkossa niinku pyrin huomioimaan sen, että en sitten toimi vastaavalla tavalla jos se tilanne toistuu... ...aina välillähän se tietysti tässä arjen hulinassa ei ihan onnistu niinku ite parhaaks, parhaalla tavalla sen haluais tehdä, mutta välillä onnistuu paremmin ja välillä huonommin. (H3)*

Koulutustarpeena toistui poisoppiminen monen asian tekemisestä samanaikaisesti eli multitaskingin lopettaminen. Organisointiin kaivattiin myös apuja, miten esimerkiksi oma työpäivä kannattaisi rakentaa. Työn jäsentely koettiin ajoittain vaikeaksi ja tavoitteita omalle toiminnalle ei ole osattu oikein asettaa. Myös tavoitteiden asettamiseen ja tietynlaisen harhailevuuden hallintaan kaivattiin tukea. Uutta tietoa tulee sisäistettäväksi paljon, vanhasta tiedosta täytyy luopua, on epäselvyyksiä ja muutoksia. Kapasiteetti koetaan rajalliseksi, jolloin on hankala keskittyä ja fokusoida omaa toimintaa. Oman väsymyksen tunnistettiin tässä myös myötävaikuttavan.

*Mä just mietin, että tota jos, jos siihen joku keksii, että miten siihen niinku voisi, että mitenkä niin kun organisoi sitä työpäivää... ...ennen kuin lähdet töistä, niin kirjaa niinku tehtävät, mitkä suoritat niinku huomenna ja priorisoi ne niinku järjestykseen, että kirjaat ne kalenteriin. Niin. Ehkä jotakin niinku semmoista sitten... (H5)*

Oikea-aikaisuus koettiin haastavana niin päivittäistyössä kuin muutoksissa. Sähköposteihin ja tekstiviesteihin pyrittiin vastaamaan saman päivän aikana, mutta joskus ne ovat jääneet vain tavoitteiksi. Muutoksen eteenpäin viemisessä on myös tunnistettu, että riittävät suunnitelmat ja oikea-aikainen toiminta ei ole aina niin helppoa ja yksinkertaista.

*Mä en oo kauheen hyvä, vaikka niinku suunnittelee sitä muutosta... ...pitäs olla sillai järjestelmällisempi myös sen suhteen miten niinku varautuu tulevaan muutokseen. Et periaattees avoimin mielin niinku muutokseen, mut sitten joskus jättää vähän viime tippaan ehkä mitä siihen muutokseen kuuluu... (H4)*

*... nyt huomaa, et mä oon sit aika sähäkästi lähteny. Mut sitten kuitenkin huomaa, että mä olin vähän liian niiku ajoissa siinä. Et jotenki se semmonen aikataulutuksen, aikataulun suunnittelu siinä muutoksessa. Et toisinaan jää ehkä jotkut asiat viime tippaan. Ja sit toisinaan mä oon taas liian niinku ajoissa. En tiä mistä se. Senku hahmottais. (H4)*

Itsessä tunnistettiin tarve pysähtymiselle eli ei pitäisi lähteä liian nopeasti suorittamaan. Koulutuksia toivottiin kokonaisuudessaan suunnitelmallisempaan ja rauhallisempaan työskentelyyn, jotta omaa työtä pystyisi tekemään laadukkaammin. On huomattu itseään kulutetaan liian vauhdilla tekemisellä. Suunnitelmallisempaa olisi, jos esihenkilö esimerkiksi kävisi henkilöstöpalaverissa tietyn väliajoin tietyt asiat ja myös, että kehityskeskustelut onnistuisivat ajallaan. Tämä edistäisi työntekijän ja esihenkilön välistä luottamussuhdetta. Esihenkilön suorituskyvyn lisäämiseksi tähän toivottiin kestävämpiä toimintatapoja.

Toisaalta tunnistettiin koulutustarve myös nopeammalle reagoinnille. Esille nostettiin työntekijöiden kysyessä asioita, osaa vastata heille nopeastikin. Kun taas joissain tilanteissa jää liian pitkään miettimään, miten asia tulisi hoitaa. Tähän toivottiin koulutusta. Esimerkiksi nostettiin yllättävät henkilöstön epäasialliset käytökset tai konfliktitilanteet, joissa tilanteeseen oikealla tavalla reagointiin olisi kaivannut itseltään nopeampaa toimintaa. Pohdintana käytiin, että useammat tilanteet tietysti opettavat ja siten tuovat itselle työkaluja. Mutta ulkopuolelta olisi hyvä saada näihin jo ennakkoon valmiuksia, miten tilanteet saa otettua paremmin haltuun nopeammalla ja erityisesti oikeanlaisella reagoinnilla.

Itsensä johtamisessa kaivattiin koulutusta myös järjestelmällisempään toimintaan. Kun keskittyisi paremmin yhteen asiaan kerrallaan myös suurempien kokonaisuuksien hallinta helpottuisi. Esille

tuotiin tiukkoina päivinä järjestelmällisyydestä ja suunnitelmallisuudesta helposti tinkii. Niiden siirtäminen myöhemmäksi on myös kostautunut myöhemmin. Järjestelmällisyyttä kaivattiin myös tietoiseen rajaukseen, milloin antaa aikaa henkilöstön kuuntelemiselle ja milloin tekee keskittymistä vaativia (kirjallisia) työtehtäviä. Nyt kun niitä usein tehdään limittäin, jolloin tavallaan molemmat asiat kärsivät.

Palveleva johtajuus on herättänyt kiinnostusta ja siihen toivottiin lisää työvälineitä. Esille nousi tahtotila jaksaa eri työntekijöiden kanssa käydä samoja asioita uudestaan ja uudestaan läpi, koska ne usein toistavat itseään. Samalla nousi toive olla kaikille työntekijöille samanlainen, johtaa heitä samalla tavalla. Näihin toivottiin voimavaroja sekä osaamista.

*Vaihtuvuus tekee hallaa sille työyhteisölle ja se tekee niille asiakkaitten kokemuksille ja kaikelle niinku. Et se vaihtuvuus pitäs saaha mahdollisimman pieneks. Ja sitte siihe tarvii sitä hyvää johtamista ja riittävää resurssia. Hyvä johtaminen tarvitsee riittävää resurssia. Ei voi johtaa hyvin, jos kaikki aika menee siihen huoleen, et riittääkö meillä työntekijät. (H4)*

Tutkimustuloksissa kiinnostuksen kohteeksi nousi lisäksi hyvinvointialueella johtaminen, mikä vaikuttaa mm. henkilöstöresursseihin henkilöstön vaihtuvuuden ja sitoutumisen kautta. Mikä johtamistapa hyvinvointialueella on valittu? Mitkä ovat johtamisen painopisteet? Mitä elementtejä tai erilaisia johtamistyyliä hyvinvointialueen johtamisessa tulisi käyttää? Pohdintaa herätti se, että tällä hetkellä jokainen esihenkilö johtaa omalla parhaaksi näkemällään tavalla. Tulisiko arvioida, ovatko tämän hetken johtamistavat hyviä, huonoja, nykyaikaisia vai jo vanhoja johtamistapoja? Esille nostettiin koko ajan yleisesti puhutaan sosiaali- ja terveysalan heikoista johtamistavoista ja -taidoista. Toivetta esitettiin esihenkilöille tulisi hyvinvointialueella johtamisesta yhteistä arvokeskustelua sekä johtamisen viitekehys ohjaamaan kotihoidon yksiköidensä johtamista.

*Ku sehän vaikuttaa myös se, että minkälaista johtamiskoulutusta hyvinvointialueella tullaan saamaan. Se niinku vaikuttaa, niinku se suuntaus. (H7)*

*...me ollaan kaikki saatu se peruskoulutus, mikä on tietynlainen. Mut meillähän on ne omat painopisteet tavallaan, miten me ollaan ja miten me kohdataan. Miten me hoidetaan. Samahan se on johtamisessakin. Et eihän sitä pysty, et me ollaan kaikki robotteja, jotka suorittaa samalla tavalla kaikki jutut. Mutta se, että mikä on se viitekehys, minkä sisällä me toimitaan? Tai mikä viitekehys meitä ohjaa? Niin sehän on, on niinku ois tämmöses tarkeeta. (H7)*

## 6 Pohdinta

### 6.1 Johtopäätökset

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli tuoda näkyväksi hoitotyön esihenkilöiden tunneälykkään johtamisen merkityksellisyyttä. Tavoitteena oli selvittää hoitotyön esihenkilöiden tunneälykkään johtamisen taitoja sekä osaamistarpeita. Tutkimusongelmaan saatiin vastaukset haastattelemalla hoitotyön esihenkilöitä, jotka työskentelevät kotihoidossa palveluvastaavina.

Haastatteluhetkellä tutkimuksen kohderyhmänä olleiden esihenkilöiden ikä oli keskimäärin 43 vuotta. Keskiarvoltaan työkokemusta hoitotyöstä oli 12 vuotta ja esihenkilötyöstä neljä vuotta. Johdettava henkilöstömäärä vaihteli kotihoitoyksiköittäin ollen keskimäärin 39 työntekijää. Esihenkilöiden koulutustausta oli sosiaali- ja terveysalan AMK-tutkinto ja 70 prosentilla myös YAMK-tutkinto. Näin ollen johdettava henkilöstömäärä oli melko suuri ja työkokemusta esihenkilötyöstä oli noin kolmannes sosiaali- ja terveysalan työurasta, osalla enemmän ja osalla vähemmän. Tutkimustulosten perusteella esihenkilöt osasivat monipuolisesti kuvata tunneälykkään johtamisen taitojaan tällä hetkellä sekä tunnistivat ja sanoittivat kehittämiskohteita johtamistaidoissaan.

Tutkimustulosten perusteella esihenkilöt hyödyntävät tunneälykästä johtamista tunteiden tunnistamisena, sanoittamisena ja hallitsemisena. Omia voimavaroja sekä paineensietokykyä jatkuvasti arvioidaan ja tulevaisuus nähdään kaikesta huolimatta varsin optimistisena. Tunneälykästä johtamista käytetään viestinnässä ja yhteistyösuhteiden ylläpitämisessä. Tunneälykkyys näkyy myös kyvykkyytenä johtaa muutoksia.

Tutkimustuloksista kävi ilmi esihenkilöiden tunneälykkään johtamisen taidot mukailevat Boyatzisin ja muiden (2002a; 2002b) tunneälyn johtamiskompetensseja sisältäen ulottuvuuksia itsetietoisuudesta, itsensä johtamisesta, sosiaalisesta tietoisuudesta sekä suhteiden hallinnasta. Tulosten perusteella esihenkilöiltä löytyy mm. emotionaalista itsetuntoa, he ovat tietoisia omista sekä henkilöstön tunteista, ja hyödyntävät johtamisessa huumorintajuaan. Emotionaalisen itsehillinnän avulla he arvioivat paineensietoa vaativissa tilanteissa voimavarojaan ja mikä tärkeintä, myöntävät tekemänsä virheet ääneen. Esihenkilöt hoitavat konfliktitilanteet, vaikka ne usein tuntuvat epämu-kavilta. Esihenkilöt myös tiedostavat olevansa palveluammattissa henkilöstöään varten. He halua-

vat ymmärtää henkilöstöään ja juurisyitä tapahtumaketjuille, aistivat ja arvionsa mukaan tarvittaessa puheeksi ottavat henkilöstöstä nousseita viestinnän signaaleja. Esihenkilöt myös ymmärtävät toimivansa esimerkkinä henkilöstölleen niin innostamisessa, kehittämisessä, virheiden myöntämisessä, palautteenannossa, avoimuudessa kuin muutoskyvykkyydessäkin. (Boyatzis ym. 2002a, 253–256; Boyatzis ym. 2002b, 253–256.)

Tutkimustuloksista nousi silti esille useita huolenaiheita erityisesti esihenkilöiden työhyvinvoinnin tilasta. Esihenkilötyössä heränneiden mm. negatiivisten tunteiden prosessointi, käsitteleminen, myöntäminen ja sisällä pitäminen, koettiin kuormittavana. Etenkin pitkäkestoisena kriisi- ja konfliktitilanteet sekä myös jatkuva kiire on koettu hyvin raskaana, jolloin esihenkilön oma jaksaminen on ollut koetuksella. Riittämättömyyden tunteita on koettu esihenkilön läsnäolon vähyydestä henkilöstölle. Kuormitusta ovat aiheuttaneet myös henkilöstöresurssien riittävyys sekä yksiköiden suuret koot ja johtamisen suhteuttaminen näihin. Esihenkilö-kollegoiden vertaistuki sekä omalta esihenkilöltä palvelupäälliköltä saatu tuki koettiin tällä hetkellä paikoin riittämättömäksi tai sitä ei saatu tarpeeksi oikea-aikaisesti. Muutosjohtamista on ajoittain hankaloittanut aikataulupaine suhteessa yksikön sen hetkiseen tilaan, mutta myös kehittämiskohteet esihenkilön itsensä johtamistaidoissa. Toisaalta ”ylhäältä saneltu” muutoksen esittämistapa, riittämättömät perustelut tai aikataulu ovat myös vaikuttaneet esihenkilön omaan suhtautumiseen muutosta kohtaan, ja tätä on täytynyt ensin työstää, ennen kuin muutosta on pystytty yksikkötasolla viemään eteenpäin.

Tutkimuksen tavoitteena olikin myös selvittää, millaisia koulutustarpeita esihenkilöt tuovat esille tunneälykkään johtamisen kehittämiseksi. Tulosten perusteella koulutustarpeet kohdentuivat esihenkilöiden viestintätaitojen, työhyvinvoinnin sekä johtamistaitojen kehittämiseen. Osaamistarpeita esitettiin runsaasti ja ne on koottu Liite 4:n Koulutustarpeet tunneälykkään johtamisen kehittämiseksi.

Viestintätaitojen kehittämiskohteet käsittivät haastavien keskustelutilanteiden sekä tilannekohtaisen viestinnän. Tilanteet ovat yksittäisiä ja yllättäviä, jonka vuoksi niihin on mahdotonta täysin valmistautua. Viestinnästä nousi myös merkityksellinen palautteenanto, jota arvioitiin, että sitä ei osata antaa tarpeeksi hyvin. Hyvinvointialueen koulutustarjonnasta toivottiin valmiuksia saada vahvempaa otetta haastavista tilanteista selviytymiseen, erityisesti kriisijohtamisen taitoja, mutta myös työkaluja vaikuttavammin antaa henkilöstölle kiitosta ja kehuja.

Esihenkilöiden työhyvinvoinnin kehittämistä nousi tarve työnohjaukselle ja esihenkilö-kollegoiden vertaistuelle. Myös Salminen ja muut (2022, 1978–1979) kehittäisivät tunneälykstä johtamista lisäämällä stressiä ja selviytymistä käsittelevää työnohjausta sekä työkäytäntöjen yhteistä reflektointia. Lisäksi esihenkilötyöhön kaivattiin parempaa suojausta ja tukea palvelupäälliköltä. Samalla toivottiin rajausta emotionaaliseen kuormaan sekä siihen, mitä esihenkilötyössä kuuluu ottaa vastaan. Myös aikaisempien tutkimusten perusteella vertaismentoroinnin sisällyttäminen osaksi johdon koulutusta on todettu tulokselliseksi tunneälykkään johtamisen kehittämisessä (Butler 2021, 20–21; Martelius-Louniala 2017, 174).

Tutkimustulosten perusteella esihenkilöt kokevat asemassaan suojaamattomuutta, yksinäisyyttä sekä tarpeetontakin emotionaalista kuormaa ja stressiä, joilla on vaikutus heidän työsssänsä jaksamiseen. Lisää foorumeita, keskusteluja ja kokemusten vaihtoa yhteisesti kaivattiin nykyisten esihenkilöiden kahdenkeskisten ”esityslistan ulkopuolisten” -keskustelujen rinnalle. Kun vaikeita asioita käsittelee itsenäisessä työssä yksin, ne saattavat ottaa suurempia mittasuhteita, jolloin yksinäisyys voimistuu ja eriytyminen toisista kasvaa. Tutkimustulosten perusteella voidaan todeta esihenkilöiden olisi tärkeä päästä enemmän jakamaan yhteisesti työn herättämiä ajatuksia ja koettuja kokemuksia esihenkilö-kollegoille sekä palvelupäällikölle. Myös ennaltaehkäisyn näkökulmasta olisi merkittävää jakaa kuormitusta ennen kuin se kasvaa liian suureksi. Keskustelut voisivat laajentaa henkilökohtaista perspektiiviä, kehittää ammatillisesti sekä edistää asioiden mittasuhteiden arviointia, mikä kuuluu työhön ja milloin on kriittistä tehdä rajaus.

Esihenkilöiden johtamistaitojen kehittämiseksi nousi valtavan paljon asioita. Tunteiden hallinnan ja käsittelemisen ohella koulutuksia toivottiin teoriaosaamiseen aina taloudesta lainsäädäntöihin saakka. Kehittämiskohteena nähtiin ajanhallinta käsittäen mm. työajassa pysymisen sekä miten esihenkilöt pystyisivät käyttämään enemmän aikaa henkilöstölleen ja kliiniselle työlle. Henkilöstöjohtamisen osalta kaivattiin työkaluja henkilöstön vahvuuksien nostoon, erilaisten ihmisten johtamiseen, henkilöstön inspirointiin sekä työhyvinvoinnin ja itseohjautuvuuden tukemiseen. Toisaalta myös henkilöstölle toivottiin koulutusta työntekijöiden vastuista ja työikäytymisestä. Johtopäätöksenä voidaan todeta, yhtä lailla myös henkilöstölle tunneälytaitojen kehittäminen olisi tarpeellista. Myös palveleva johtajuus nousi kiinnostuksen kohteeksi ja siitä toivottiin lisää koulutusta.

Tutkimustulosten perusteella itsensä johtamisessa on tunnistettu monia osaamistarpeita, joihin toivotaan koulutusta. Haasteita koettiin tavoitteiden asettamisessa, työn jäsentelyssä, oikea-aikaisuudessa, suunnitelmallisuudessa, järjestelmällisyydessä sekä pysähtymisessä että nopeammassa reagoinnissa. Laine (2018) tuokin esille sanonnan menestyneiden ihmisten salaisuus on taito keskittyä oikeisiin asioihin vähemmällä työtunneilla. ”Multitasking” eli useamman asian tekeminen samanaikaisesti ei siis oikeasti olekaan tehokasta eikä järkevää. Se voi tuntua tehokkaalta, mutta todellisuudessa se haastaa keskittymistä, aiheuttaa turhia keskeytyksiä ja ajattelun uudelleen ohjelmointia, tekee ihmisestä levottoman ja ennen kaikkea se ei tee edes hyvää aivoille. Yhteiskunnallisella tasolla multitaskingin, mutta myös stressin ja kiireen vähentämiseen tehostaminen toisi niin taloudellisia vaikutuksia kuin psyykkisiä ja fyysisiäkin tuloksia mm. sairaspöissaolojen ehkäisyinä ja työajankäytön tehokkuuden kasvuna. Työnantajien olisikin kannattavaa keskittyä myös tähän. Lisäksi on syytä huomioida, että henkilökohtaisen hyvinvoinnin ja huippusuoritusten edellytyksenä on yhteen asiaan keskittymisen taito. (Laine 2018, 68–71.)

Tämän tutkimuksen toimeksiantajana toimii Suomessa 1.1.2023 aloittanut hyvinvointialue. Tutkimustuloksissa nousi esille hyvinvointialueella johtaminen, mikä vaikuttaa myös henkilöstöresursseihin sekä henkilöstön vaihtuvuuteen. Niin valtakunnantasolla kuin globaalisti on tunnistettu haasteet sosiaali- ja terveysalan johtamistavoissa sekä -taidoissa. Tähän viitaten hyvinvointialueen johtamiseen toivottiinkin yhteistä johtamisen viitekehystä ohjaamaan kotihoidon yksiköidensä johtamista. Osaamistarpeena tämä on huomiona todella tärkeä, koska olemassa olevia johtamistapoja ei välttämättä tällä hetkellä edes tiedosteta. Esille nousutta näkökulmaa tukee myös Bamberry ja muut (2021), jotka ovat todenneet johtamiskyvyn standardeissa sekä hoitotyöntekijöiden valmentamisessa johtotehtäviin ei ole laadittu riittäviä määritelmiä. Tämä on johtanut siihen, että ikääntyneiden hoitotyössä johtamistaidot eivät vastaa alan monimutkaisia vaatimuksia. Ratkaisuksi on ehdotettu johtamiskoulutuksien kohdentamista mm. tunneälykkyyteen. (Bamberry ym. 2021, 2018–2020.)

Johtopäätöksenä esihenkilöt haluavat itselleen osaamisresursseja nostaa henkilöstön ammatillista itseluottamusta, kykenevyyttä ja arvokkuutta uuteen valoon sekä siten sitouttaa heitä työhönsä. Esihenkilöt haluavat ymmärtää paremmin syy-seuraussuhteita niin arjessa kuin kriisissä, itsessä kuin muissa. He haluavat löytää oikeammat sanat ja toimintatavat tilanteenmukaisesti. Suhtautua

kevyemmin esihenkilötyöhön kokien vähemmän stressiä ja kuormitusta. Tiivistettynä voidaan todeta, että esihenkilöt haluaisivat olla parhain mahdollinen versio itsestään esihenkilönä.

Jotta voi olla paras versio itsestään, täytyy voida hyvin. Jotta voi huolehtia toisista mahdollisimman hyvin, täytyy ensin osata huolehtia itsestään. Johtopäätöksenä esihenkilöt tarvitsevat tukea omasta hyvinvoinnistaan huolehtimiseen sekä vahvistusta johtamis- sekä viestintätaitojensa kehittämiseen. Näitä molempia hyvinvointialue pystyy tarjoamaan. Lisäämällä yhteistä keskustelua ja työvälineitä esihenkilöiden kuormituksesta mm. työnohjauksella, esihenkilö-kollegoiden vertaisuella ja palvelupäälliköiden tuella, esihenkilöiden emotionaalista kuormaa saadaan kevennettyä sekä paremmin hallintaan. Lisäämällä koulutuksia monipuolisesti johtamis- sekä viestintätaitoihin liittyen, esihenkilöt kehittyvät voimavarojensa säätelyssä, oppivat uusia taitoja sekä siten pääsevät vaikuttavammin hyödyntämään jo olemassa olevia arvokkaita kykyjään. Johtamisen kehittämiseen kohdentaminen on yhteydessä koko hyvinvointialueen henkilöstön hyvinvointiin. Mutta myös siihen, kuinka laadukkaita palveluita hyvinvointialue tarjoaa tällä hetkellä sekä tulevaisuudessa.

Aikaisempien tutkimusten mukaan rekrytoinnissa sekä myös perehdytyksessä tulisi kiinnittää huomiota työntekijän tunnetaitoihin ja empaattisuuteen, koska muuten jäädään vain organisaation mahdollisesti tarjoaman koulutuksen varaan (Bamerry ym. 2021, 2025–2026; Butler 2021, 20–21; Majaniemi 2021, 203). Tässä tutkimuksessa saatuja tuloksia toimeksiantanut hyvinvointialue voi käyttää organisaationsa johtamisen kehittämisessä kohdentamalla koulutustarjontaansa. Lisäksi tutkimustuloksia sekä tutkimukseen osallistumisen kautta saatua tietoa ja kokemusta esihenkilöt voivat hyödyntää tulevissa rekrytointiprosesseissa sekä johtamistyössään. Tutkimushaastatteluisia omien toimintatapojen analysoinnin koettiin tekevän hyvää ja olevan sekä helppoa että raskastakin, mutta samalla sen todettiin olevan jokaiselle esihenkilölle tarpeellista. Kuten Butlerkin (2021, 20–21) on todennut, tunneälykstä johtamista täytyy ylläpitää sekä kehittää ja se lähtee liikkeelle siitä, että ensin tehdään omasta suorituskyvystä rehellinen itsearviointi.

## **6.2 Eettisyys ja luotettavuus**

Ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen eettisten periaatteiden mukaisesti tutkittavalla on oikeus kieltäytyä tai vapaaehtoisesti osallistua tutkimukseen. Kun tutkittavalla on työsuhte tutkittavaan organisaatioon, on erityisen tärkeää, ettei osallistumisesta synny pakkoa tai kieltäytymisestä aiheudu

kielteisiä seuraamuksia. Tutkijan tulee osallistumissuostumus aina dokumentoida suullisesti, kirjallisesti tai sähköisesti. Tutkittavalla on aina oikeus missä tahansa vaiheessa jättäytyä tutkimuksen ulkopuolelle väliaikaisesti tai toistaiseksi ilman kielteisiä seuraamuksia. Keskeyttämiselle ei tarvitse syytä ja sen tulee olla yhtä vaivatonta kuin osallistuminenkin. Keskeyttäminen ei ole este siihen asti kerättyjen tietojen käyttämiselle tutkimuksessa. Tutkittavilla on tiedonsaantioikeus henkilötietojen ja aineiston käsittelyyn sekä säilytykseen, tutkimuksen sisältöön ja tavoitteisiin sekä käytännön toteutukseen. Tutkittavan osallistumispäätökseen tulee antaa riittävä harkinta-aika ja mahdollisiin riskeihin, hyötyihin sekä lisäkysymyksiin realistiset vastaukset. (Finnish National Board on Research Integrity TENK 2019, 9–10.)

Tämän tutkimuksen kohderyhmänä ovat hyvinvointialueen kotihoidon palveluvastaavat eli hoitotyön esihenkilöt, joiden kollegana tutkija työskentelee. Kohderyhmästä on pois rajattu kotiin vietävien palveluiden kokonaisuuden alla olevat yksittäisten yksiköiden esihenkilöt Etähoivasta, Turvapalveluista sekä Varahenkilöstöstä. Tutkimus kohdentuu ainoastaan kotihoitoyksiköiden esihenkilöihin, koska he ovat kohderyhmänä suurempi joukko ja näin pystytään paremmin turvaamaan kohderyhmän anonymiteetti. Tutkija lähetti aineistonkeruun saatekirjeen työsähköpostin ryhmäviestinä kaikille kollegoilleen. Hoitotyön esihenkilöt saivat sähköpostiin vastaamalla vapaaehtoisesti päättää osallistumisestaan tutkimukseen. Saatekirjeessä (Liite 2.) ohjeistettiin he voivat halutessaan myös keskeyttää osallistumisensa, missä tutkimuksen vaiheessa tahansa.

Tutkija sitoutui noudattamaan hyvää tieteellistä käytäntöä. Aineistonkeruussa ja raportoinnissa varmistettiin kohderyhmän sekä organisaation anonymiteetti. Haastateltavilta pyydettiin lupa haastatteluiden nauhoitukseen tiedostoiksi myöhempää litterointia ja aineiston analyysia varten. Tutkimusaineistoa käsiteltiin, säilytettiin ja säilytetään tietoturvallisesti ilman henkilötietojen tunnistettavuutta. Valmis tutkimus julkaistaan sähköisesti Theseuksen avoimessa kokoelmassa, jonka myötä tutkimus on verkossa saatavilla. Tutkimuksen valmistumisen jälkeen Jyväskylän ammattikorkeakoulun YAMK-opinnäytetyö ohjeiden mukaisesti tutkija säilyttää tutkimusaineistoa kaksi vuotta, jonka jälkeen aineisto hävitetään siten, ettei sitä voida enää palauttaa. (Aineistohallinta-suunnitelma ja aineiston käsittely; Arkistointi ja julkaisu).

Laadullisen tutkimuksen arvioinnissa yleisimmin käytettyjä arviointeja ovat yleisyys ja luotettavuus. Yleisyys voidaan ajatella yleisen ymmärryksen lisäämisellä kyseenalaistamalla ja tuomalla

tutkittavasta ilmiöstä uusia merkityksiä. Yleisyyttä on myös tutkittavan asian ymmärtäminen yleisellä tasolla yksittäistapausten sijaan yhdistämällä tehtyjä havaintoja. Yleistettävyyden ehtona on pidettykin syvyyttä ja kestävyyttä tulkinnoissa. Yleistettävyyttä on myös tutkimustulosten vastaaaminen asetettuihin tutkimustavoitteisiin ja -ongelmaan. Tutkimusta pidetään sen sijaan luotettavana, kun tutkijan käsitteellistäminen ja tekemät tulkinnat vastaavat tutkittavan käsityksiin. Luotettavuutta on myös tutkijan rehellinen toiminta tutkimusprosessin aikana tehtyjen valintojen osalta. Käytännössä luotettavuuden arviointia tutkijan tulee tehdä jokaisessa tutkimusprosessin vaiheessa. Mitä yksityiskohtaisemmin ja avoimemmin tutkija kertoo mistä, mitä ja miten valintoja on tehty sekä tarkastelee niiden vaikutuksia tutkimuksen tavoitteisiin, sitä paremmin voidaan arvioida tutkimuksen luotettavuutta. (Aaltio & Puusa 2020, 177–181; Vilkkä 2021, 193–197.)

Tällä tutkimuksella on haluttu lisätä tunneälykkään johtamisen merkityksellisyyttä hoitotyön johtamisessa. Ilmiöstä on tuotu monipuolisesti esille esihenkilöiden henkilökohtaisia näkökulmia erityisesti ikääntyneiden hoitotyön johtamisesta, josta aikaisempien tutkimusten perusteella on vähän tutkimustietoa saatavilla. Tutkimuksessa haastateltiin seitsemää esihenkilöä, jotka työskentelivät tutkimuskohteena olleen hyvinvointialueen kaikilla neljällä kotihoidon alueella. Tutkimusongelmaan on pyritty löytämään vastauksia yleisellä tasolla tulkitsemalla aineistosta saatuja tuloksia.

Taulukoiden hyödyntäminen laadullisessa tutkimuksessa helpottaa havaintojen esittämistä, vertailemista sekä tekstin jäsentämistä. Taulukot lisäävät myös tutkimuksen luotettavuutta. Niiden avulla voidaan läpinäkyvästi osoittaa noudattaneensa hyvää tieteellistä käytäntöä. Ne tuovat luotettavuutta myös tuloksista tehtyihin johtopäätöksiin vahvistaen tulkinnat pohjautuvat aineistoon. Taulukot toimivat varsinaisen tekstin täydentäjinä tiivistäen tehtyjä havaintoja. (Cloutier & Ravasi 2021, 127–129.)

Tutkija on pyrkinyt tarkasti kuvaamaan tutkimuksen eri vaiheita sekä myös aikataulutusta, joka löytyy Liitteestä 1. Kirjallisen raportoinnin ohella on hyödynnetty erilaisia taulukoita, joilla tutkimuksen rakentumista on tehty läpinäkyväksi ja helposti ymmärrettäväksi. Esimerkiksi tuloksista esille nousseet koulutustarpeet on koottu erilliseen taulukkoon (Liite 4). Haastattelut litteroitiin sanatarkasti ja tutkija on koko prosessin ajan varmistanut luotettavuutta tulkitsemalla niitä oikein. Anonymiteetin turvaamiseksi tuloksien autenttisia ilmauksia eli haastatteluiden suoria lainauksia modifioitiin murteiden osalta muuttaen sanoja kirja- ja/tai puhekieleksi. Autenttisia ilmauksia on

tarkoituksenmukaisesti nostettu kuvaamaan kohderyhmän merkityksellisiä kokemuksia ilmiöstä. Autenttisien ilmausten laajuuksia on arvioitu ja tietoisesti haluttu säilyttää osa pitkistä lainauksista. Tällöin on kiinnitetty tarkemmin huomioita anonymiteetin turvaamiseen. Tutkimuksen luotettavuutta on pyritty huomioimaan myös teoreettisessa viitekehyksessä koko tutkimuksen osalta tehden tiedonhakua sekä viitaten ajantasaisiin julkaisuihin, niiltä osin kuin se on ollut tarkoituksenmukaista ja mahdollista.

Hyvään tieteelliseen käytäntöön kuuluu tutkijan objektiivisuus suhteessa tutkimukseen. Tiedonkeruu tehdään vastuullisesti ja tulkinnat aineistosta oikein. Vain siten tutkimustulokset ovat luotettavia. Tulokset pohjautuvat aineistoon eikä tutkijan mielipiteisiin ja ne esitetään sellaisina kuin ne on saatukin. (Kananen 2014, 62–63.) Uskottavuuteen liittyy ymmärtäminen, että tutkijan subjektiiviset valinnat näkyvät koko tutkimuksen ajan kuten aiheen ja menetelmien valinta, tutkijan suhde tutkittavaan ilmiöön sekä prosessin alussa tutkijalla olevat olettamukset tutkimukselle. Tämä on tärkeä tunnistaa sekä tunnustaa. Sen sijaan objektiivisuuden avulla tutkija erottaa omat oletuksensa ja keskittyy saatuihin tuloksiin ja niiden tulkitsemiseen. (Julkunen & Puusa 2020, 189–192.)

Tutkija työskentelee kohderyhmän kollegana. Tämän vuoksi objektiivisuutta on erityisen paljon tarkasteltu ja huomioitu koko prosessin ajan. Tutkimus koskettaa myös tutkijan työelämää, eikä täysin ulkopuolelle asettuminen tutkimusta varten ole ollut mahdollista ja subjektiivisuus on tunnustettu lähtöasetelmassa. Subjektiivisuuden tiedostaminen edesauttoi mahdollisimman objektiiviseen lopputulokseen pääsemisen. Tutkija keskittyi oman näkökulmansa sijaan ilmiön tarkasteluun kohderyhmänsä kautta, raportoi läpinäkyvästi ja teki aineiston (johtopäätöksissä myös teorian) perusteella tulkintansa.

Laadullista tutkimusta ei voi sellaisenaan toistaa tutkijan tekemien tulkintojen vuoksi, joten toistettavuus siinä merkityksessä ei ole mahdollinen. Toistettavuutta voidaan kuitenkin arvioida tutkijan raportissa esille tuomien aineiston analyysin sekä tulosten pohjalta ja niistä tehtyjen päättelyiden perusteella siten, että lukijakin päätyisi vähintään samaan tulkintaan ymmärtäen tutkimuksen kulun. Teoreettisessa toistettavuudessa lukijan tulisi päästä tutkijan kanssa samaan lopputulemaan, kunhan tutkija on toimintansa läpinäkyvästi havainnollistanut. (Vilka 2021, 197–198.)

Tutkija pyrki tietoisesti olla antamatta teorialiedon vaikuttavan aineistolähtöisessä sisällönanalyysissä. Mielenkiinto oli ilmiön tarkastelussa kohderyhmältä saatuja kokemuksia tulkitsemalla - eikä teoriaa testaamalla kuten teorialähtöisessä sisällönanalyysissä. Analyysissä teorialietoa on hyödynnetty ymmärtämällä ilmiö teoriassa eli esimerkiksi, mitä tunneälykäs johtaminen tarkoittaa, jotta saatiin vastauksia tutkimuskysymyksiin tunneälykkään johtamisen taidoista sekä koulutustarpeista. Valinta aineistolähtöiseen sisällönanalyysiin tehtiin juuri niistä syistä, että ilmiöstä voidaan tarkastella mahdollisimman paljon henkilökohtaista, kokemuksellista uutta tietoa, ilman että analyysin valinta olisi sitä mahdollisesti rajannut. Toistettavuus huomioitiin myös havainnollistamalla tarkasti analyysin sekä tulosten rakentuminen, jotta lukija voi arvioida, päätyisikö samankaltaisiin tulkintoihin.

### 6.3 Jatkotutkimusehdotukset

Maailman talousfoorum (World Economic Forum 2020, 36) mukaan tunneäly on tulevaisuuden työelämätaito. Tästä syystä sekä tämän tutkimuksen tulosten perusteella tunneälyn hyödyntämisestä olisi tarpeellista tutkia myös ylemmän johdon sekä suorittavan työntekijätason osalta. Silloin organisaatiolla olisi kokonaisvaltaisempi kuva tämän hetken tunneälykkyuden tilasta sekä koko henkilöstön koulutustarpeista. Tunneälytaitojen vahvistaminen on edelleen ajankohtaista koronaviruspandemian jälkeisenä aikana (ks. esim. Ocho ym. 2020; Salminen-Tuomaala & Seppälä 2022) sekä myös päivittäistason johtamisessa (ks. esim. Codier 2021).

Suomessa tulevaisuuden työntekijöiden kouluttautumisessa tunneäly on jo sisällytetty osaan ammattikorkeakoulujen valintakokeista (Borodavkin ym. 2018, 49–50). Johtamisen ohella tunneälytaitoihin keskittyminen olisi arvokasta myös työntekijätasolla kehittäen mm. itsensä johtamista, omien tunteiden sanoittamista ja hallintaa, konfliktitilanteissa toimimista sekä muutuskkyvykkyyttä. Henkilöstön tunneälytaitojen kehittäminen edistäisi asiakaskokemusta, henkilöstön työhyvinvointia ja samalla myös helpottaisi esihenkilöiden johtamista. Seppäsen (2022a) mukaan tunneälyllä yksittäiset työntekijät pystyvät hyödyntämään positiivisia tunteita sitoutumisessaan ja suoriutumisessaan. Yksilötasolla tunneäly toimii yksittäisenä resurssina ja työyhteisön tunneäly sen sijaan nähdään käyttäytymistapoina toimia yhdessä. Nämä ovat hyödyksi mm. henkilöstön yhdessä tekevässä ongelmanratkaisussa, yhteistyössä sekä rakentavien ratkaisutapojen löytämisessä konfliktitilanteisiin. (Seppänen 2022a, 81–83.)

Työelämän kiire ja paine jatkavat kasvuaan, mikä tulee väistämättä vaikuttamaan työhyvinvointiin ja työssä jaksamiseen. Tästä syystä olisi tärkeää oppia hallitsemaan aiheutuvaa painetta, mutta myös toimimaan tämän paineen alla. Laine (2018, 69) tuo esille tulevaisuuden johtamisessa tarvitaan keskittymiskykytaitoja, joita voi harjoittaa mindfulness-tietoisuustaidoilla eli tasapainottaakseen mieltä ja kehoa tietoisesti keskittyä yhteen asiaan. Olisi mielenkiintoista tarkastella hoitotyön johtamisessa tietoisuustaitojen tilaa sekä osaamistarpeita sen kehittämiseksi. Esimerkiksi ajanhallinnan ongelmat nousivat vahvasti esille myös tämän tutkimuksen tuloksissa. Koska hoitotyössä henkilöstön työ kaikilla organisaation tasoilla on yleisesti tiedostettu hektiseksi, tarve tietoisuustaitojen tutkimiselle sekä kehittämiselle on laajempi. Tutkimuksia kannattaisikin kohdentaa ja rajata työntekijä-, esihenkilö- ja ylemmän johdantasoihin.

## Lähteet

Aaltio, I. & Puusa, A. 2020. Mitä laadullisen tutkimuksen arvioinnissa tulisi ottaa huomioon? Julkaisussa *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Toim. Juuti, P. & Puusa, A. Helsinki: Gaudeamus, 177–188.

Aineistonhallintasuunnitelma ja aineiston käsittely. Jyväskylän ammattikorkeakoulun avoimet oppimateriaalit Jyväskylän ammattikorkeakoulun www-sivuilla. Viitattu 15.1.2023. <https://oppimateriaalit.jamk.fi/opinnaytetyo/projektisuunnitelma-aikataulu/tutkimusaineisto/>.

Arkistointi ja julkaisu. Jyväskylän ammattikorkeakoulun avoimet oppimateriaalit Jyväskylän ammattikorkeakoulun www-sivuilla. Viitattu 15.1.2023. <https://oppimateriaalit.jamk.fi/opinnaytetyo/arkistointi-ja-julkaisu/>.

Aulankoski, S. 2022. *Tietotyön taidot. Teoriaa ja tehtäviä sujuvan työskentelyn tueksi*. Helsinki: Kustannus Oy Duodecim.

Bamberry, L., Montague, A. & O'Toole, J. 2021. Residential aged care leadership in Australia—Time for a compassionate approach: A qualitative analysis of key leader skills and attributes. *Journal of Nursing Management* (John Wiley & Sons, Inc.) 29, 7, 2018–2027. Viitattu 18.12.2022. <https://janet.finna.fi/>, CINAHL.

Boyatzis, R., Goleman, D. & McKee, A. 2002a. *Primal leadership. Learning to lead with emotional intelligence*. Boston Massachusetts: Harvard Business School Press.

Boyatzis, R., Goleman, D. & McKee, A. 2002b. *The new leaders. Transforming the art of leadership into the science of results*. Great Britain: Clays Ltd, St Ives plc.

Borodavkin, M., Haavisto, E., Kanerva, A-M., Talman, K. 2018. Tutkimusraportti Ammattikorkeakoulujen uuden digitaalisen valintakokeen kehittäminen – määrittelyvaiheen tulokset. Metropolia Ammattikorkeakoulun julkaisusarja Aatos-artikkelit 22/2018. Viitattu 20.5.2023. [018\\_talman\\_ym\\_ammattikorkeakoulun\\_uuden\\_digitaalisen\\_valintakokeen\\_kehittaminen\\_tutkimusraportti.pdf \(theseus.fi\)](https://theseus.fi/).

Butler, J. 2021. Emotional Intelligence in Nursing Leadership. *Australian Nursing & Midwifery Journal* (AUST NURS MIDWIFERY J), 27, 5, 18-21. Viitattu 17.12.2022. <https://janet.finna.fi/>, CINAHL.

Cloutier, C. & Ravasi, D. 2021. Using tables to enhance trustworthiness in qualitative research. *Strategic Organization*, 19, 1, 113–133. Viitattu 30.5.2023. <https://doi.org/10.1177/1476127020979329>.

Codier, E. 2021. *Emotional intelligence in nursing. Essentials for leadership and practice improvement*. New York: Springer Publishing Company.

Eskola, J. 2018. Laadullisen tutkimuksen juhannustaiat: Laadullisen aineiston analyysi vaihe vaiheelta. Julkaisussa Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. Toim. Valli, R. Jyväskylä: PS-kustannus, 209-231.

Finnish National Board on Research Integrity TENK 2019. The ethical principles of research with human participants and ethical review in the human sciences in Finland. Finnish National Board on Research Integrity TENK guidelines 2019. Finnish National Board on Research Integrity TENK publications. Viitattu 7.1.2023. [https://tenk.fi/sites/default/files/2021-01/Ethical\\_review\\_in\\_human\\_sciences\\_2020.pdf](https://tenk.fi/sites/default/files/2021-01/Ethical_review_in_human_sciences_2020.pdf).

George, A., Ladd, E., Noronha, J.A., Renjith, V. & Yesodharan, R. 2021. Qualitative Methods in Health Care Research. *International Journal of Preventive Medicine*, 12, 20, 1-7. Julkaistu 24.2.2021. Viitattu 30.5.2023. <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC8106287/>.

Goleman, D. 2000. Tunneäly työelämässä. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Goleman, D. 2009. Tunneäly. Lahjakkuuden koko kuva. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Jabe, M. 2017. Erilaisten ihmisten johtaminen. Helsinki: Kauppakamari.

Jamshed, S. & Majeed, N. 2020. Nursing turnover intentions: The role of leader emotional intelligence and team culture. *Journal of Nursing Management (John Wiley & Sons, Inc.)*, 29, 2, 229-239. Viitattu 18.12.2022. <https://janet.finna.fi/>, CINAHL.

Julkunen, S. & Puusa, A. 2020. Uskottavuuden arviointi laadullisessa tutkimuksessa. Julkaisussa Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Toim. Juuti, P. & Puusa, A. Helsinki: Gaudeamus, 189–201.

Juuti, S. 2021. Johtamispuhetta ja kehittämisdiskursseja suomalaisissa johtamisinstituutioissa: lähtökohtia johtamisen kehittämisen tutkimiseen. *Työelämän tutkimus*, 3, 471–478. Viitattu 26.12.2022. <https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/110803/65405>.

Kananen, J. 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä. Miten kirjoitan kvalitatiivisen opinnäytetyön vaihe vaiheelta. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja-sarja. Tampere: Suomen Yliopistopaino Oy - Juvenes Print.

Kananen, J. 2017. Laadullinen tutkimus pro graduna ja opinnäytetyönä. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja-sarja. Toim. Makkonen, T. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kuistiala, A. 2021. Tähtitaidot. 8 askelta menestykseen. Helsinki: Alma Talent Oy.

L 1301/2014. Sosiaalihuoltolaki. Annettu 30.12.2014. Viim. muutos 20.12.2022. Viitattu 6.1.2023. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2014/20141301>.

L 1326/2010. Terveystieteidenhuoltolaki. Annettu 30.12.2010. Viim. muutos 20.12.2022. Viitattu 6.1.2023. <https://finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2010/20101326>.

Laine, S. 2018. Tietoisuustaidot. Miten saavutan kehon ja mielen tasapainon. Jyväskylä: Keski-Suomen Sivu Oy.

Majaniemi, N. 2021. Työelämän maraton ja empatia. Helsinki: Aviador.

Martelius-Louniala, T. 2017. Siinä pitää kyllä olla vähä teflonii. Tunnekokemuksia johtajana irtisanomistilanteessa. Väitöskirja. Jyväskylän yliopisto, kauppakorkeakoulu. Viitattu 26.12.2022. [https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/54462/978-951-39-7060-4\\_vai-tos30062017.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/54462/978-951-39-7060-4_vai-tos30062017.pdf?sequence=1&isAllowed=y).

Ocho, O.N., Pieper, B., Pulcini, J. & Wheeler, E. 2020. ET/WOC nursing – leadership lessons learned from the COVID-19 pandemic: an opinion (WORLD COUNC ENTEROSTOM THERAPISTS J), 40, 3, 43-46. Viitattu 18.12.2022. <https://janet.finna.fi/>, CINAHL.

Salminen-Tuomaala, M. & Seppälä, S. 2022. Nurses' ratings of compassionate nursing leadership during the Covid-19 pandemic—A descriptive cross-sectional study. *Journal of Nursing Management* (John Wiley & Sons, Inc.), 30, 6, 1974-1980. Viitattu 18.12.2022. <https://janet.finna.fi/>, CINAHL.

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

Seppänen, M. 2022a. Näin selviät tiimin jäsenenä. Tunnetaidot työkaluna sosiaali- ja terveysalalla. Jyväskylä: PS-kustannus.

Seppänen, M. 2022b. Tunnetaidot voimavarana. Opas sosiaali- ja terveysalalle. Jyväskylä: PS-kustannus.

Sosiaali- ja terveysministeriö 2020. Uusia käytäntöjä ja rakenteita näyttöön perustuvan hoitotyön osaamisen kehittämiseen. Ehdotukset työelämälle ja koulutukselle. Sosiaali- ja terveysministeriön raportteja ja muistioita 2020:3. Viitattu 6.1.2023. [https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/162120/STM\\_2020\\_3\\_rap.pdf](https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/162120/STM_2020_3_rap.pdf).

Sosiaali- ja terveysministeriö 2023. Hyvinvointialueet vastaavat sote-palvelujen ja pelastustoimen järjestämisestä 1.1.2023 lähtien. Uutinen Sosiaali- ja terveysministeriön www-sivuilla. Julkaistu 19.4.2023. Viitattu 30.5.2023. <https://stm.fi/hyvinvointialueet>.

Tunneälytaidot uutena osiona AMK-valintakokeeseen keväällä 2021. Artikkelit Ammattikorkeakouluun www-sivuilla. Julkaistu 17.2.2021. Viitattu 27.5.2023. <https://www.ammattikorkeakouluun.fi/2021/02/17/tunnealytoidot-uutena-osiona-amk-valintakokeeseen-kevaalla-2021/>.

Tuominen, C. 2018. Johda tunteita. Menesty työelämässä. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Vilka, H. 2021. Tutki ja kehitä. Jyväskylä: PS-kustannus.

Virtanen, M. 2015. Kuusi askelta tunnetaitajaksi. Emotionaalisen osaamisen kehittämismalli opettajalle. Jyväskylä: PS-kustannus.

World Economic Forum 2020. The Future of jobs report. 10/2020. Viitattu 26.12.2022.  
[https://www3.weforum.org/docs/WEF\\_Future\\_of\\_Jobs\\_2020.pdf](https://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2020.pdf).

Åhman, H. 2019. Keskusteluälykkyyden painetilanteissa. Helsinki: Alma Talent.

## Liitteet

### Liite 1. Opinnäytetyön aikataulu

Aikataulu	Tutkimusvaiheen kuvaus
Joulukuu 2022 - Maaliskuu 2023	Tietoperusta, Menetelmäkuvaus, Tutkimuksen tavoite, Tutkimuskysymykset, Tutkimuskirjoittaminen 3 op, Teemahaastattelurunko, Saatekirje, Opinnäytetyösuunnitelma, Tutkimuslupa toimeksiantajalta
1.-8.2.2023	Haastattelukutsun lähetys, Vastausaika
13.-21.2.2023	Haastatteluiden toteutus
Helmikuu - Huhtikuu 2023	Haastatteluiden litterointi
Huhtikuu - Toukokuu 2023	Aineiston analyysi
Toukokuu 2023	Tulokset
Toukokuu 2023	Johtopäätökset, Eettisyys ja Luotettavuus, Jatkotutkimusehdotukset, Johdanto, Tiivistelmät
Kesäkuu 2023	Opinnäytetyö arvioitavaksi, Kypsyysnäyte, Itsearviointi, Opinnäytetyö valmis

## Liite 2. Saatekirje

Hyvät palveluvastaava kollegat,

Nyt olisi erinomainen tilaisuus tuoda esille omia kokemuksianne ja samalla osallistua johtamisen kehittämiseen organisaatiossamme uudella hyvinvointialueella.

Olen Jasmin Vahvaselkä ja työskentelen X kotihoidon palveluvastaavana. Opiskelen Jyväskylän ammattikorkeakoulussa Verkostojohtamisen YAMK-tutkintoa ja teen opinnäytetyönä tutkimusta, jonka tarkoituksena on tuoda näkyväksi kotihoidon palveluvastaavien tunneälykkään johtamisen merkityksellisyyttä. Tutkimustuloksia hyvinvointialue toimeksiantajana voi käyttää johtamisen kehittämiseksi esimerkiksi koulutussuunnittelussa.

Tällä saatekirjeellä pyydän lupaasi osallistua tutkimuksen yksilöhaastatteluihin, jotka toteutetaan Teamsin välityksellä teemahaastatteluina kevään 2023 aikana helmi-maaliskuussa. Aikaa haastatteluun tulisi varata n. 60 minuuttia. Ennako-osaamista aiheesta ei edellytetä. Tutkimushaastattelut nauhoitetaan ja litteroidaan aineiston analysointia varten. Anonymiteetin turvaamiseksi, kohderyhmän rajauksena tutkitaan vain kotihoidon yksiköiden palveluvastaavia (Etähoiva, Turvapalvelut & Varahenkilöstö poisrajattu). Tarkastelemalla teidän omakohtaisia kokemuksia, laadullisella tutkimuksella pyritään tuottamaan syvempi ymmärrys kotihoidon palveluvastaavien tunneälykkään johtamisen taidoista sekä osaamistarpeista johtamisen kehittämiseksi.

Tutkijana sitoudun noudattamaan hyvää tieteellistä käytäntöä. Aineistonkeruussa ja raportoinnissa varmistan kohderyhmän sekä organisaation anonymiteetin. Käsittelen ja säilytän tutkimusaineistoa tietoturvallisesti ilman henkilötietojen tunnistettavuutta. Valmis tutkimus julkaistaan sähköisesti Theseuksen avoimessa kokoelmassa, jonka myötä tutkimus on verkossa saatavilla. Tutkimuksen valmistumisen jälkeen tulen tutkijana JAMK:n YAMK-opinnäytetyö ohjeiden mukaisesti säilyttämään tutkimusaineistoa kaksi vuotta, jonka jälkeen hävitän aineiston siten, ettei sitä voida enää palauttaa.

Teidän näkemyksenne ovat tärkeitä. Yhdessä voimme kehittää hoitotyön johtamista vastaamaan nykypäivän sekä tulevaisuuden alati muuttuviin työelämän johtajuus vaatimuksiin.

**Tähän sähköpostiin vastaamalla voitte ilmoittaa halukkuutenne tutkimukseen osallistumiseen 8.2.2023 mennessä.** Tutkimukseen osallistuminen on vapaaehtoista. Halutessanne voitte keskeyttää osallistumisenne missä tutkimuksen vaiheessa tahansa.

Vastaan mielelläni mieleenne tuleviin lisäkysymyksiin.  
Etukäteen kiittäen,  
Jasmin Vahvaselkä

**Lähteet:** Aineistohallintasuunnitelma ja aineiston käsittely. Jyväskylän ammattikorkeakoulun avoimet oppimateriaalit Jyväskylän ammattikorkeakoulun www-sivuilla. Viitattu 15.1.2023. <https://oppimateriaalit.jamk.fi/opinnaytetyo/projektisuunnitelma-aikataulu/tutkimusaineisto/>.  
Arkistointi ja julkaisu. Jyväskylän ammattikorkeakoulun avoimet oppimateriaalit Jyväskylän ammattikorkeakoulun www-sivuilla. Viitattu 15.1.2023. <https://oppimateriaalit.jamk.fi/opinnaytetyo/arkistointi-ja-julkaisu/>.

### Liite 3. Haastattelurunko

(Perustuen Boyatzisin, Golemanin & McKeen (2002a; 2002b) Tunneälyn johtamiskompetensseihin)

**TAUSTAKYSYMYKSET:** Ikä, koulutus, työkokemus hoitotyöstä ja esihenkilötyöstä, johdettavan henkilöstömäärä.

#### TEEMA 1. ITSETIETOISUUS (emotionaalinen itsetunto / tarkka itsearviointi / itsetunto)

- Millaisia tunteita koet johtamistyössä? Miten koet hallitsevasi omia tunteitasi työssä?
- Miten tunnistat omia tunteitasi? Sanoitatko tunteitasi itsellesi tai muille?
- Mitä kehittämiskohteita tunnistat johtamisesi kehittämiseksi?

#### TEEMA 2. ITSENSÄ JOHTAMINEN (itsehillintä / läpinäkyvyys / sopeutuvuus / saavutukset / aloitekyky / optimismi)

- Miten toimit stressaavissa tilanteissa kriisin tai paineen alla?
- Miten toimit huomattessasi tehneesi virheen? (Myönnätkö omia virheitäsi ääneen?)
- Millaisia tavoitteita asetat itsellesi kehittääksesi suorituskykyäsi?
- Millä tavoin reagoit epäasialliseen käytökseen työyhteisössäsi?
- Millaisena näet henkilöstösi ja yksikön tulevaisuuden?

#### TEEMA 3. SOSIAALINEN TIETOISUUS (empatia / organisaatietietoisuus / palvelu)

- Havainnoitko nonverbaalista viestintää työyhteisössä? Jos, niin miten reagoit siihen?
- Millainen kuuntelija olet?
- Miten tulet toimeen erilaisten ihmisten kanssa?
- Miten huolehdit henkilöstöstäsi?
- Oletko palvelualtis? Tarjoatko apuasi henkilöstölle ja millä tavoin?

#### TEEMA 4. SUHTEIDEN HALLINTA (inspiraatio / vaikuttaminen / muiden kehittäminen / muutostykyky / konfliktienhallinta / yhteistyökyky)

- Millä tavoin innostat ja vaikutat henkilöstöäsi?
- Miten kehität henkilöstösi vahvuuksia?
- Millaiseksi kuvailisit muutostykykyttäsi?
- Millä tavoin omalla toiminnallasi vahvistat yhteistyökykyä yksikössäsi?
- Miten toimit konfliktitilanteissa? Millaisia ovat konfliktinhallinnan taitosi?

**LOPUKSI:** Millaisia kehittämiskohteita nyt tunnistat tunneälykkään johtamisesi kehittämiseksi?

#### Liite 4. Koulutustarpeet tunneälykkään johtamisen kehittämiseksi

Esihenkilön viestintätaitojen kehittäminen	Esihenkilön työhyvinvoinnin kehittäminen	Esihenkilön johtamistaitojen kehittäminen
Konfliktitilanteet	Työnohjaus	Tunteiden hallinta ja käsitteleminen
Kriisitilanteet	Vertaistuki esihenkilö kollegoilta	Teoriaosaaminen
Tilannekohtainen viestintä	Tuki esihenkilötyöhön & palvelupäälliköiden tuki	Ajanhallinta
Merkityksellinen palautteenanto	Emotionaalinen kuorma ja rajaaminen	Henkilöstöjohtaminen
		Itsensä johtaminen
		Palveleva johtaminen
		Hyvinvontialueella johtaminen