



SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU
SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Mari Etelä

Lähijohtamisen merkitys työhyvinvointiin ja työssä pysymiseen

Hoitajien kokemuksia lähijohtamisesta ikäihmisten ympärivuorokautisissa palveluasumisen yksiköissä

Opinnäytetyö
Kevät 2024
Geronomi (AMK)



SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU

Opinnäytetyön tiivistelmä

Tutkinto-ohjelma: Geronomi (AMK)

Tekijä: Mari Etelä

Työn nimi alaotsikoineen: Lähijohtamisen merkitys työhyvinvointiin ja työssä pysymiseen. Hoitajien kokemuksia lähijohtamisesta ikäihmisten ympärivuorokautisissa palveluasumisen yksiköissä.

Ohjaaja: Tua Niemelä

Vuosi: 2024

Sivumäärä: 49

Liitteiden lukumäärä: 2

Sosiaali- ja terveysala on ollut murroksessa viime vuosina. Suuret organisaatiomuutokset, resurssipula ja matala palkkataso ovat mietityttäneet sekä alalla työskenteleviä että alalle aikovia. Hoitajan ammatissa Suomessa työskentelee satoja tuhansia ihmisiä ja ala on meille kaikille elintärkeä. Työn veto- ja pitovoimaan voidaan vaikuttaa hyvällä lähijohtamisella ja panostamalla vielä paremmin työhyvinvointiin.

Opinnäytetyön tarkoitus oli kerätä kokemuksia ikäihmisten ympärivuorokautisen palveluasumisen hoitajilta lähijohtamisesta, sen vaikutuksesta työssä jaksamiseen, lähijohtajan tuen merkityksestä ja mitkä asiat vaikuttavat työssä pysymiseen. Tutkimuskysymyksiä olivat, millainen lähijohtaminen tukee työssä jaksamista, millaista tukea työssä jaksamiseen lähijohtajalta kaivataan ja mitkä asiat vaikuttavat työssä pysymiseen ja työmotivaatioon. Tavoitteena oli saada lisätietoa lähijohtamisen tärkeydestä hoitajien työhyvinvointiin ja työssä pysymiseen. Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena tutkimuksena. Avoimia kysymyksiä oli kahdeksan ja hoitajia vastaamaan valikoitui kymmenen. Aineisto analysoitiin luokitellen induktiivisesti eli sisältölähtöisesti. Aineistosta nousi teoreettiseksi viitekehyyksi ihmislähtöinen ja valmentava johtajuus sekä tunnejohtaminen, työhyvinvointi ja työhyvinvoinnin johtaminen.

Tutkimuksen tuloksista ilmeni, että hyvä lähijohtaminen on tärkeimpiä asioita työhyvinvoinnissa ja vaikuttaa suuresti hoitajien pitovoimaan. Kaikki tutkimukseen osallistujat olivat vaihtaneet uransa aikana työpaikkaa lähijohtamisen epäkohtien takia - monet vastaajista useamman kerran. Työntekijät tarvitsevat valmentavaa ihmislähtöistä lähijohtajaa, jolla on tunnejohtamisen taitoa. Hoitajat nimeävät, että heitä auttaa työssä jaksamisessa oikeudenmukainen, empaattinen, kuunteleva ja ymmärtävä lähijohtaja, joka osaa ratkoa työyhteisön ristiriitoja nopeasti ja tarpeeksi jäämäkästi. Hoitajien yksilöllistä huomioimista ja haastavissa tilanteissa tuen antamista kaivataan lisää. Työyhteisön psykologisesti turvallista ja avointa vuorovaikutusta pidetään tärkeänä.

¹ Asiasanat: Lähijohtaminen, työhyvinvointi, työmotivaatio, työssä jaksaminen, työssä pysyminen

SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Thesis abstract

Degree programme: Bachelor of Social Services and Health Care, Applied Gerontology

Author: Mari Etelä

Title of thesis: The importance of leadership for well-being at work and staying at work - Nurses' experiences of leadership in units of 24-hour service housing for the elderly

Supervisor: Tua Niemelä

Year: 2024

Number of pages: 49

Number of appendices: 2

The health and social care sector has undergone many changes in recent years. Major organizational changes, resource shortages, and low wage levels have preoccupied both those working in the field and those intending to work in this field. Hundreds of thousands of people work in the nursing profession in Finland and the field is vital for all of us. The attraction and holding power of work can be influenced by good management and good well-being at work.

The purpose of this thesis was to collect experiences from nurses of 24-hour service housing for the elderly about close management, its impact on work performance, the importance of the support of a close manager, and what factors affect staying at work. The research questions were: What kind of leadership supports working? What kind of support is needed for working from a leader? What aspects affect staying at work and work motivation? The goal was to get more information about the importance of leadership for the well-being of nurses at work and staying at work. The research was conducted as qualitative research. There were eight open questions, and ten nurses were selected to answer. The material was analyzed inductively. The theory of the thesis deals with human-centred management, coaching management and emotional management, occupational well-being, and occupational well-being management.

The results of the study showed that good local management is one of the most important aspects of well-being at work and has a great impact on the dedication of carers. All participants in the research had changed jobs during their careers due to maladministration, many of them more than once. Employees need a coaching human-centred, close-knit manager with emotional leadership skills. Nurses expressed being helped by a fair, empathetic, listening and understanding close manager who can resolve conflicts in the work community quickly and firmly enough. There is a need for more individual attention and support from caregivers in challenging situations. Psychologically safe and open interaction in the work community is considered important.

¹ Keywords: leadership, well-being at work, work motivation, coping at work, staying at work

SISÄLTÖ

Opinnäytetyön tiivistelmä	2
Thesis abstract	3
SISÄLTÖ	4
Kuvio- ja taulukkoluetelo	6
1 JOHDANTO	7
2 POSITIIVINEN LÄHIJOHTAMINEN	8
2.1 Ihmislähtöinen johtaminen.....	8
2.2 Valmentava johtaminen.....	10
2.3 Tunnejohtaminen.....	13
2.4 Sosiaali- ja terveysalan johtamisen erityispiirteet ja tulevaisuus	15
3 TYÖHYVINVOINTI	18
3.1 Työntekijän tärkeät voimavarat.....	18
3.2 Työturvallisuuslaki turvana	19
3.3 Työyhteisön työhyvinvointi	20
3.4 Työhyvinvoinnin johtaminen	21
4 TUTKIMUKSEN LÄHTÖKOHDAT	27
4.1 Tutkimuksen tarkoitus	27
4.2 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset.....	27
4.3 Tiedonhaku	28
5 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS.....	29
5.1 Tutkimusmenetelmä	29
5.2 Haastateltavien valitseminen.....	30
5.3 Aineiston kerääminen.....	30
5.4 Eettisyys ja luotettavuus.....	31
5.5 Aineiston analysointi.....	32
6 TUTKIMUKSEN TULOKSET	35
6.1 Millainen lähijohtaminen tukee hoitajaa työssäjaksamisessa?	35
6.2 Lähijohtajan tuen merkitys.....	37
6.3 Lähijohtamisen vaikutukset työssä pysymiseen	38

6.4	Mikä hoitajia motivoi?	38
7	POHDINTAA	40
7.1	Tulosten tarkastelua	40
7.2	Jatkotutkimusideat.....	43
7.3	Opinnäytetyönprosessi.....	45
	LÄHTEET	46
	LIITTEET	49

Kuvio- ja taulukkoluetelo

Kuvio 1. Ihmislähtöinen johtaminen.....	19
Kuvio 2. Valmentavan johtajan ydinosaamisia.....	21
Kuvio 3. Valmentavan johtajan ydintaidot yksilöiden kanssa.....	22
Kuvio 4. Mitä tunteiden johtaminen on?.....	24
Kuvio 5. Kymmenen askelta työntekijöiden voimaannuttamiseen.....	26
Kuvio 6. Työkykytalo.....	34
Kuvio 7. Työhyvinvointia edistävät suunnitelmat ja toimintamallit.....	36
Kuvio 8. Turvallinen, työhyvinvointia tukeva lähijohtaja.....	46
Taulukko 1. Aineiston analyysiä ja esiin nousseita käsitteitä.....	17

1 JOHDANTO

Työelämä kokonaisuudessaan on muutospaineen alla (Manka & Manka, 2023, s. 14,16). Monet organisaatiot, niin yksityiset kuin julkiset, joutuvat miettimään toimintatapojaan uusiksi ja kilpailemaan keskenään joustavuudella, nopeudella ja innovaatiokyvyllä. Suuret ikäluokat ovat jo väistyneet tai ovat väistymässä työelämästä ja nuoremmat sukupolvet haastavat työ-
kulttuurin. Tulevaisuuden työelämän muutokset vaikuttavat myös työhyvinvointiin. On otettava huomioon talousjärjestelmän kestävyys, teknologian kehittyminen, ilmastonmuutos, ikääntyvä ja monimuotoinen työväestö sekä ajattelu- ja toimintatapojen muutos.

Rissasen ym. (2017, s. 256) mukaan sosiaali- ja terveysalalla johtaminen on edelleen pääsääntöisesti henkilöstöhallinnosta huolehtimista, vaikka pitäisi enemmän panostaa henkilöstönvoimavarojen johtamiseen. Henkilöstön saatavuus ja työssä pysyminen on haaste ja tämän takia henkilöstönvoimavarojen johtaminen on tulevaisuudessa tärkeä sote-alan johtamisen osaamisalue.

Opinnäytetyöni aiheena on lähijohtamisen merkitys hoitajien työhyvinvointiin ja työssä pysymiseen. Aiheen valitsin oman mielenkiinnon mukaisesti sekä sen ajankohtaisuuden ja vaikuttavuuden vuoksi. Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää ikäihmisten ympärivuorokautisen palveluasumisen yksiköiden hoitajien kokemuksia ja näkemyksiä lähijohtajuudesta: Miten se vaikuttaa heidän työhyvinvointiinsa, työmotivaatioon ja työssä pysymiseen. Valitsin tutkimukseen satunnaisotannalla kymmenen vanhuspalveluissa työskentelevää tai aiemmin työskennellyttä hoitajaa ja haastattelin heitä sähköpostitse avoimilla kysymyksillä. He saivat vapaasti kertoa omia kokemuksiaan ja näkemyksiään tutkimuksen aiheeseen liittyen.

Tässä opinnäytetyössä esittelen ensimmäiseksi tutkimuksen aineistosta nousseet teoreettiset käsitteet. Seuraavaksi käsittelen tutkimukseen vaikuttavia lähtökohtia, tutkimuksen tavoitteita ja tutkimuskysymyksiä sekä aineiston analyysiä. Aineistosta nousi esiin positiivisen johtamisen malleja, kuten ihmislähtöinen ja valmentava johtajuus sekä tunnejohtaminen. Haastattelusta ilmeni selvästi, että lähijohtamisella on suuri vaikutus työhyvinvointiin ja työssä pysymiseen. Lähijohtamisen tulee tukea työhyvinvointia ja työhyvinvoinnin johtamista käsittelen teoriaosuudessa myös. Opinnäytetyön loppupuolella tarkastelen tutkimuksen tuloksia, jatkotutkimusideoita sekä opinnäytetyön prosessia.

2 POSITIIVINEN LÄHIJOHTAMINEN

Positiivinen henkilöstönvoimavarojen johtaminen eli ihmisten johtaminen on keskeinen sosi-aali- ja terveysalan työntekijöiden hyvinvoinnin edistäjä (Rousu & Lanne-Eriksson, 2021, s. 80–81). Hyvällä ihmisten johtamisella vaikutetaan työyhteisön ilmapiiriin, työssä jaksamiseen ja alan vetovoimaa edistetään. Hyvällä johtamisella pidetään huoli työntekijöiden sitoutumi-sesta ja motivaatiosta. Hyvinvoivat työntekijät sairastavat vähemmän, tekevät työnsä parem-min ja sitoutuvat työnsä kehittämiseen. Tämän vuoksi työhyvinvointia edistävään johtamiseen kannattaa kiinnittää entistä enemmän huomiota. Hyvällä johtamisella vaikutetaan myös sii-hen, miten organisaatio nähdään alan työntekijöiden keskuudessa. Työpaikkaa etsiessä or-ganisaation vetovoimatekijät vaikuttavat suuresti siihen, mikä työpaikka valitaan. Yhtä tär-keää on kuitenkin huolehtia myös organisaation pitovoimasta.

Opinnäytetyöni käsittelee tiiviisti lähijohtamista sote-alalla. Hoitajien haastatteluista nousi esille millainen lähijohtaminen auttaa heitä työssä jaksamisessa sekä sitouttaa työpaikkaan. Positiivinen lähijohtaminen oli avainasemassa ja sieltä nousi tarkemmin ihmislähtöinen johta-minen, valmentava johtaminen sekä tunnejohtaminen. Valmentava johtaminen on osa ihmis-lähtöistä johtamista, mutta halusin käsitellä sen vielä omassa alaluvussaan, koska valmen-tava johtaminen on tällä hetkellä suosituimpia johtamissuuntauksia Suomessa. Tunnejohta-misen tärkeys nousi selvästi hoitajien kokemuksista ja sen tärkeys sekä tunteiden ymmärrys korostuu tulevaisuudessa työyhteisöjen moninaisuuden myötä. Tässä teoreettisessa luvussa käsitellään myös sote- alan johtamisen erityispiirteitä ja tulevaisuutta.

2.1 Ihmislähtöinen johtaminen

Johtamisen malli on viime vuosikymmenien aikana saanut uusia teoreettisia ja tutkimukselli-sia teemoja (Rousu & Lanne-Eriksson, 2021, s. 109–110). Yksilökeskeisen johtamisen tilalle on tullut näkökulma, joka huomioi useamman toimijan työyhteisössä. Näkökulmassa koroste-taan yhdessä toimimista sekä koko työyhteisöä osallistavaa vuorovaikutusta. Johtajuus on keskustelevaa, arvostavaa ja palvelevaa- ei enää yksiselitteisiä määräyksiä ylhäältä päin. Kaikilla on oma roolinsa työyhteisössä, ja jokainen voi itse vaikuttaa joko positiivisiin tai nega-tiivisiin johtamiskokemuksiin. Tänä päivänä johtajan on tärkeää tulla erilaisten ihmisten kanssa toimeen. On tärkeää ymmärtää työntekijöiden käyttäytymistä, tunnemaailmaa ja hei-dän ajatuksiansa. Ihmislähtöinen johtaminen korostaa positiivista ilmapiiriä, toisten auttamista ja tukemista, hyviä vuorovaikutustaitoja ja työyhteisötaitoja sekä onnistumisten

mahdollistamista. Ihmislähtöisessä johtamisessa jokainen kohdataan yksilöllisesti, ollaan heistä aidosti kiinnostuneita, tuetaan ja innostetaan jokaista omien vahvuuksien mukaisesti.

Ihmislähtöinen johtaminen on monen positiivisen johtamistavan kokonaisuus. Siinä yksilöt eli työntekijät ovat keskiössä, ja heidät otetaan huomioon kokonaisvaltaisesti, arvokkaina yksilöinä ja heidän henkilökohtaiset työelämän tarpeensa myös huomioidaan (kuvio 1).



Kuvio 1. Ihmislähtöinen johtaminen. (Soveltaen Rousu & Lanne-Eriksson, 2021 s. 111)

Ihmislähtöinen johtaminen on koko työyhteisöä arvostavaa ja osallistavaa (Laaksonen & Saalin, 2019, s. 23–26). Johtajan ja työntekijöiden luonteva ja avoin keskusteluyhteys on välttämätöntä. On tärkeää, että jokainen voi osallistua turvallisesti keskusteluihin, vaikuttamiseen ja koko toiminnan kehittämiseen. Osallistava johtaja sallii työntekijöiden omat ajatukset ja mielipiteet ja kannustaa niihin, suosii neuvottelevaa ja vastavuoroista keskustelua, jakaa vastuuta ja tehtäviä sekä tiivistää koko työyhteisön yhteistyötä. Se, että työntekijä saa osallisuuden tunteen työyhteisössään, vaikuttaa oleellisesti siihen, että ihminen tuntee yhteenkuuluvuutta. Yhteisöllisyys onkin yksi tärkeimmistä työyhteisön voimavaroista. Osallisuus työyhteisössä on luottamusta, tasavertaisuutta ja mahdollisuutta vaikuttamiseen. Vuorovaikutustaidot tulevat merkittävään rooliin, ja johtajan on osattava sekä kommunikoida asiat työyhteisössä asiallisesti ja kunnioittavasti että kuunnella työntekijöitä rauhallisesti. Kuuntelemisen taito on

tärkeää, ja taitavankin johtajan on hyvä sitä harjoitella. Kuuntelemisen tulee olla aktiivista, arvostavaa ja läsnä olevaa. Kuunteleminen merkitsee työntekijöille arvostusta ja luottamusta sekä lisää vuorovaikutusta ja kehittämismyönteisyyttä koko työyhteisössä.

Korhonen ja Bergman (2019, s. 153) korostavat, että positiivisuus ja kannustaminen ovat ihmislähtöisen johtajan tärkeimpiä ominaisuuksia. Johtaja näyttää aina omalla esimerkillään suuntaa koko työyhteisölle. Työntekijöiden kiittäminen kannattaa aina ja se kannattaa juurruttaa koko työyhteisöön. Kiitosta ei voi koskaan antaa liikaa, mutta se kannattaa tehdä merkityksellisesti ja kohdistetusti. Mieluummin kannattaa ottaa asenne, että kiittää aina, kun se on mahdollista.

Ihmislähtöiseen johtamiseen kuuluu siis oleellisesti yhteistyö, osallisuuden vahvistaminen, auttaminen, tukeminen, kannustaminen ja motivointi. Nämä ovat myös valmentavan johtamisen eli coachingin tärkeitä elementtejä. Valmentavasta johtamisesta kerrotaan seuraavassa alaluvussa tarkemmin.

2.2 Valmentava johtaminen

Coaching eli valmentava johtaminen oli tunnettua jo antiikin filosofien keskuudessa (Ristikangas & Ristikangas, 2017, s. 21). Jo tuolloin arvostettiin johtajia, joilla oli taito kysyä hyviä kysymyksiä. Johtamiskirjallisuuteen Coaching tuli urheilumaailmasta 1950-luvulla ja läpimurron johtamistavoissa valmentava johtaminen on tehnyt viimeisen kymmenen vuoden aikana.

Valmentava johtajuus näkyy ensisijaisesti vuorovaikutussuhteessa johtajien ja työntekijöiden välillä (Työterveyslaitos (THL), i.a.-a). Siinä painottuvat vanhanaikaisen auktoritaarisen johtamisen sijaan kyseleminen, kuunteleminen ja kannustaminen. Tällaisen johtajuuden kautta päästään uusiin innovaatioihin ja ratkaisuihin. Valmentavan johtajuuden vuorovaikutussuhde pyrkii tietoisesti kehittämään työntekijöiden kykyä johtaa omaa työtänsä järkevästi. Valmentava johtajuus on myös prosessi, jossa johtaja auttaa työntekijöitä saavuttamaan hänen työnsä päämäärät käyttämällä vahvuuksiaan ja voimavarojaan. Valmentava johtaminen haastaa näkemään uusia näkökulmia ja vaihtoehtoja. Johtaja ei enää ole suorien vastausten antaja vaan antaa työntekijöiden oivaltaa vastaukset itse.

Ristikangas ja Ristikangas (2017, s. 26) kertovat että valmentavan johtajan kaikki ydinosaamiset auttavat johtajan ja työntekijän keskinäisessä suhteessa. Ryhmän toimintaa tukee, kun

johtaja on yhdessä kehittymisen mahdollistaja. Johtamisessa vuorovaikutusosaaminen on tärkeässä roolissa (kuvio 2).

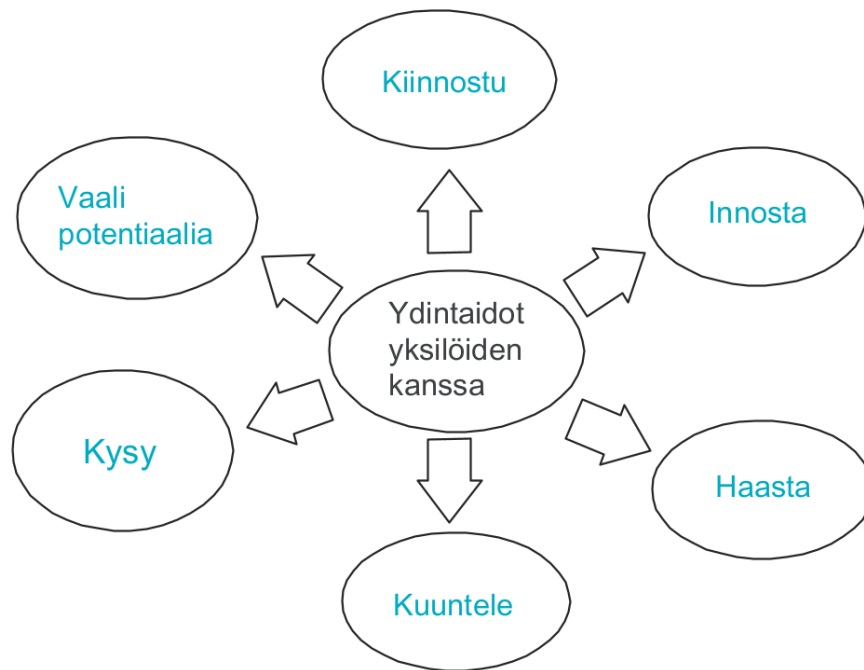


Kuvio 2. Valmentavan johtajan ydiosaamisia. (Soveltaen Ristikangas & Ristikangas, 2017 s. 26).

Valmentavassa johtamisessa korostetaan yksilöiden ja ryhmien voimavaroja (Ristikangas & Ristikangas, 2017, s. 37). Työntekijöitä arvostetaan ja heidät otetaan paremmin huomioon, kun hyödynnetään heidän vahvuuksiaan, rakennetaan ryhmiin kehittymismyönteistä ilmapiiriä ja tehdään työtä yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Kaikkien työntekijöiden potentiaali on käytössä, kun tehdään merkityksellistä työtä ja vastuuntunne kasvaa.

Ristikangas ja Ristikangas (2017, s. 43) toteavat, että valmentavassa johtajuudessa keskitytään yhdessä tekemiseen ja kaikki toiminta tapahtuu mahdollisimman pitkälle yhteistyössä. Valmentava johtaja haluaa auttaa työntekijöitä löytämään omat vahvuutensa sekä voimavaroja ja kehittämään niitä vielä enemmän. Valmentava johtajuus vaikuttaa kokonaisvaltaisesti sekä työntekijöihin että esihenkilöihin. Siinä osallistetaan, arvostetaan ja tehdään yhteisiä tavoitteita yhteistyössä. Valmentavassa johtajuudessa on kyse koko työyhteisön voimaannuttamisesta. Siinä yhdessä innostutaan uusista asioista, innostetaan toisia ja kehitetään toimintaa pitkäjännitteisesti.

Valmentavan johtajan perusajatus lähtee aina siitä, että hän uskoo työntekijän mahdollisuuksiin ja näkee hänessä potentiaalia (Ristikangas & Grunbaum, 2014, s. 32). Vaikka yhdessä toimiminen ja kehittyminen tiiminä on tärkeää, yksi valmentavan johtajan ydintaidoista on nähdä yksilön vahvuudet sekä potentiaali ja saada ne esille parhaimmalla mahdollisella tavalla. On tärkeää keskittyä työntekijän vahvuuksiin ja näin parantaa hänen itsetuntoaan. Halu oppia toisesta vielä enemmän olemalla aidosti kiinnostunut hänestä, kuunnella ja kysellä. Näin johtajan ja työntekijän välinen luottamuksellinen yhteistyö tiivistyy vieläkin paremmaksi (kuvio 3).



Kuvio 3. Valmentavan johtajan ydintaidot yksilöiden kanssa (Soveltaen Ristikangas & Grunbaum, 2014, s. 32).

Korhosen ja Bergmanin (2019, s. 152) mukaan johtamistaidot tarvitsevat nykyään enemmän myös panostamista muutoskykyyn. Työntekijöiden sitoutuminen muutokseen ei ole kokemuksesta tai heidän iästään kiinni, vaan jokainen johtaja voi omalla toiminnallaan niihin vaikuttaa. Johtajan on löydettävä keinot jokaiselle työntekijälle yksilöllisesti, miten hänet saadaan innostumaan uusista asioista ja toimintatavoista. Puhutaan taitavasta yksilöiden valmentajasta, joka saa työntekijän näkemään asiat kokonaisuutena ja näin pääsemään eteenpäin suuremmilla harppauksilla. Työntekijän on nähtävä itsensä positiivisessa valossa ja saatava luottamusta omiin kykyihinsä. Näin työntekijän muutosvalmius ja resilienssi muutokseen vahvistuu.

Muutosten johtamisessa on pystyttävä mukautumaan vaihteleviin tilanteisiin, ja sen takia tarvitaan joustavuutta sekä reagointikykyä (Rousu & Lanne-Eriksson, 2021, s. 109). Kehittämismyönteinen ja omaksuva organisaatio tarjoaa työntekijöille itseohjautuvuutta, mikä heijastuu yhteiseen päätöksentekoon ja tiedon kulku työyhteisössä paranee. Johtamisessa välttämätöntä on psykologisen turvallisuuden tehostaminen. Johtajan tärkeitä ominaisuuksia onkin empatia ja tunneäly.

2.3 Tunnejohtaminen

Jos halutaan parantaa ja tukea ihmisten työhyvinvointia, on ymmärrettävä, että heidän tunteensa ja työssään kokemat asiat vaikuttavat hyvin oleellisesti siihen, miten hän suoriutuu työssään (Rantanen ym., 2020, s. 9–10). Tunteiden huomioimisella saadaan työpaikoille tuottavuutta, kekseliäisyyttä ja lisää potentiaalia. Tunteet vaikuttavat ihmisen työhön antamaan panokseen suuresti. Ne vaikuttavat energiatasoon, ratkaisutaitoihin, työpaikalla kommunikointiin, työhön sitoutumiseen, työssä jaksamiseen ja työmotivaatioon. Ihmiset tuntevat samoista asioista eri tavoin. Siksi usein ajatellaan, että eri lailla tunteva on erilainen ihminen. On tärkeää ymmärtää erilaisia näkökulmia – ja näin ymmärtää myös erilaisia tunteita ja ihmisiä.

Työntekijä haluaa, että johtaja kohtaa hänet yksilönä ja hyväksyy hänet omana itsenään (Jabe, 2017, s. 14). Jokaisella ihmisellä on voimavaroja ja ne saadaan esille, kun annetaan siihen mahdollisuus. Kun työyhteisössä hyväksytään erilaiset työntekijät, saadaan valtavan iso potentiaali koko yhteisön käyttöön. Erilaisuuden ymmärtäminen kehittää jokaista ja antaa uusia näkökulmia asioihin. Erilaisuus voi ärsyttää, mutta on hyväksi muokata omia ajatusmalleja ja tunteita (mts. s. 17–18). Johtajan on hyvä kehittyä siinä, että osaa huomioida omat tunteensa ja sen, mistä ne syntyvät. Tällöin hyväksyy sen, että toinen ihminen on erilainen, ei ärsyttävä. Tunneälykäs johtaja kuuntelee ja kysyy oikeita kysymyksiä saadakseen laajempaa näkökulmaa asioihin. Hän on kiinnostunut oppimaan ja ymmärtämään erilaisia työntekijöitä paremmin.

Johtajan avarakatseisuus ja salliva asenne kaikelle uudelle mahdollistaa työntekijöille erilisten näkökulmien esiintuomisen (Jabe, 2017, s. 244–245). Tunteiden johtamisessa etsitään mahdollisuuksia avoimen ja suvaitsevaisen vuorovaikutuksen kautta. Jokainen työntekijä ja

johtaja yhdessä kehittää ja kehittyä matkan varrella. Tunnejohtaja herättää organisaatiossa ilmapiirin, joka sallii turvallisesti puhumaan kaikista, vaikeimmistakin, asioista (kuvio 4).



Kuvio 4. Mitä tunteiden johtaminen on? (Soveltaen Jabe, 2017, s. 245)

Rantasen ym. (2020, s. 101–103) mukaan ihmisten tunteiden ja tarpeiden ymmärtäminen auttaa siinä, että saamme aidosti ihmiset motivoitumaan, panostamaan ja sitoutumaan vaadittaviin tavoitteisiin. Tunnejohtaminen on ihmislähtöistä johtamista: jokainen ihminen haluaa kiinnostusta, ymmärrystä, arvostusta, reilua, hallintaa, edistymistä ja merkitystä. Nämä ovat seitsemän psykologista perustarvetta, jotka ovat ihmislähtöisen johtamisen kulmakivet. Monen haastavan käytöksen tai tilanteen takana voi olla negatiivinen kokemus, missä ei näitä perustarpeita ole huomioitu. On siis tärkeää, että johtaja ymmärtää katsoa työntekijän käytöksen taakse. Sieltä voi löytyä väärinymmärrys, työntekijään kohdistuva kiinnostuksen puute, tilanteen hallitsemattomuus tai merkityksellisyyden puuttuminen.

Työpaikan ilmapiiriin ja tunneilmastoon vaikuttaa oleellisesti työpaikan johto (Rantanen ym., 2020, s. 207). Työntekijöillä on oma osuutensa tunneilmaston vaikutukseen, mutta ylimmän johdon asema vaikutukseen on kiistaton. Tämän vuoksi tunnejohtamiseen on syytä paneutua. On tutkittu, että tunneilmasto vaikuttaa suuresti organisaation tulokseen ja johtotehtävissä on huomioitava tunnetaidot. Tunnetaitoinen johtaja tunnistaa omat tunteensa ja osaa

ilmaista omaa tunnemaailmaa rakentavasti. Hän osaa ottaa tunteet hienovaraisesti huomioon työyhteisön kommunikaatiotilanteissa, ja hän osaa käsitellä stressaavia tilanteita.

Jaben (2017, s. 275–276) mukaan tunnejohtaminen on erilaisten ihmisten johtamista parhaimmillaan. Työntekijöiden itsetunnon kohentaminen on parhaita asioita, mitä johtaja voi työyhteisössä saada aikaan. Voimaannuttamisessa työntekijä kokee itsensä kuin olisi lämmitävän auringon alla ja näkee elämässään mahdollisuuksia, vaikka siellä olisi ollut aiemmin esteitä. Yksi keino voimaantumiseen on läsnä oleva ja arvostava kuuntelemisen taito. Jokaisella työyhteisön jäsenellä on vastuu päivittäisestä tunneilmastosta, mutta johtajalla on siinä suuri merkitys. Johtaja antaa esimerkkiä työntekijöilleen, ja työntekijä antaa esimerkkiä työkaaverilleen. Kun tuodaan positiivista tunneilmastoa työyhteisöön, se kasvaa ja positiivista energiaa saa jokainen osakseen (kuvio 5).



Kuvio 5. Kymmenen askelta työntekijöiden voimaannuttamiseen (Soveltaen Jabe, 2017 s. 277).

2.4 Sosiaali- ja terveysalan johtamisen erityispiirteet ja tulevaisuus

Sosiaali- ja terveyspalveluiden johtamisella on ominaisuuksia, jotka on hyvä tunnistaa (Lehtonen ym., 2023, s. 19). Realistisesti voidaan sanoa, että sosiaali- ja terveydenhuollossa ollaan

pelastamassa ihmishenkiä ja turvaamassa ihmisten perusoikeuksia. Eettisyys ja arvot ovat näin aina mukana työnteossa ja päätöksenteossa.

Lehtosen ym. (2023 s. 19–21) mukaan julkisen sote-sektorin ja hyvinvointialueiden johtamisessa on monia erityispiirteitä. Hyvinvointialueet tuottavat kaikille kansalaisille yhteisiä terveyden ja hyvinvoinnin palveluita ja ihmisillä on tasavertainen oikeus niitä käyttää. Kaikki terveyden ja hyvinvoinnin ongelmat eivät ole kuitenkaan ratkaistavissa, ja paljon riippuu myös ihmisen elämäntavoista sekä perintötekijöistä. Hyvinvointialueilla johtaminen tulee nähdä kokonaisvaltaisesti koko hyvinvointivaltiota tukevana toimintana. Väestö ikääntyy, ja ihmisten tarpeet ja palvelut muuttuvat. Myös teknologian lisääntyminen on ainakin alussa hyvinkin kallista. Nämä tuovat uudenlaisia taloudellisia tarpeita ja haasteita sote-alalle. Yksityisellä puolella budjetti määrittää palvelut, ja palveluiden kysyntä lisää tuottoa. Julkisella sektorilla on järjestettävä kohtuulliset ja sopivat palvelut kaikille resursseista huolimatta. Tämä tuo erilaisia taloudellisia haasteita hyvinvointialueille kuin yksityiselle sektorille. Johtajan on tämän vuoksi syytä ymmärtää epätietoisuutta ja jopa epäjohtonmukaisuutta, mutta samalla hoitaa työ ajantasaisesti ja huolehtia vaikuttavuuden kehittämisestä. Lainsäädäntö määrittelee hyvin pitkälle sote-palveluiden sisällön, joten johtajan on ymmärrettävä oma roolinsa päätösvallassa. Myös median vaikutus hyvinvointialueiden positiiviseen tai negatiiviseen kuvaan on suuri. On mahdollista, että johtamispäätökset vaikuttavat yllättävänkin suuresti siihen, miten asioita käsitellään mediassa.

Sosiaali- ja terveyspalveluiden johtajilla tulee olla selvä päämäärä ja halu edistää ihmisten hyvinvoinnin palveluita (Lehtonen ym., 2023, s. 22–24). Ala on nopeatempoinen ja johtajien on pystyttävä johtamaan suuriakin organisaatioita. Paineita on paljon ja vastuu on suuri. Johtajien on pidettävä huoli omastakin jaksamisesta ja haettava tarvittaessa tukea omaan työhönsä. Huonolla johtamisella on aina seuraukset, ja vakavimmillaan se on työntekijöiden poistuminen toisiin tehtäviin. Sote-ala on riippuvainen koulutetuista ja ammattitaitoisista työntekijöistä, joten heidän työhyvinvoinnistaan on pidettävä huolta, ja sen johtamiseen on keskityttävä. On varmaa näyttöä siitä, että työntekijöiden työhyvinvoinnilla ja työhön sitoutumisella on selvä yhteys palveluiden laatuun sekä asiakastyytyväisyyteen ja jopa potilasturvallisuuteen.

Maailmamme toimintaympäristö on muuttunut viime vuosien aikana ja se on tuonut uusia haasteita sekä työntekijöille että johtamiseen (Rousu & Lanne-Eriksson, 2021, s. 107). Johtamisessa tulee huomioida epävakaisuus, merkityksellisyys, epävarmuus ja kompleksisuus.

Teknologian huikea kehitys, mahdolliset poikkeusolosuhteet ja muut äkilliset toimintaympäristömme muutokset vaikuttavat koko sote-alan työntekijöihin ja työn tekemiseen. Myös eri sukupolvet kokevat työntekemisen eri tavoin, ja työpaikoilla saattaa olla tällä hetkellä kolmekin eri sukupolvea. Tulevaisuudessa merkityksellisyyden johtaminen korostuu. Raha ei välttämättä enää ole keskiössä, vaan ratkaisevana on merkityksellinen työ. Työyhteisön tasavertainen kohteleminen, kokemukset onnistumisista, positiivinen ja mielekäs työilmapiiri, hyvä lähijohtaminen sekä motivoivat työtehtävät antavat merkityksellisyyden työlle.

Rissasen ja Lammintakasen (2017, s. 255–257) mukaan tulevaisuudessa myös henkilöstövoimavarojen johtaminen korostuu. Työntekijät pitävät merkittävänä oikeudenmukaisuutta, arvostusta ja yhteistyön merkitystä. Työntekijöiden osaamista pitää kunnioittaa, ja johtajien on osattava motivoida koko osaaminen käyttöön. Myös organisaatioiden yksiköiden ja lähijohtajien selkeät työnkuvat ja yhteistyön lisääminen ovat tärkeässä osassa. Koulutuksissa ja sote-alan työn sisällöissä otetaan huomioon tulevaisuudessa enemmän asiakkaiden tarpeet. Niiden merkitys ohjaa pitkälti siihen, millaista työvoimaa sosiaali- ja terveysalalla tarvitaan. Kokonaisvaltainen alan moninaistuminen näkyy julkisen, yksityisen ja kolmannen sektorin yhteistyössä, ja se edellyttää johtamiselta hyvää yhteispeliä eri sektoreiden kanssa. Henkilöstön monikulttuurisuus tuo myös johtamiseen haasteita: johtajalla on suuri merkitys, miten hän näyttää omalla esimerkillään mallia ja luo koko työyhteisöön positiivisen, auttavaisen ja suvaitsevan asenteen.

3 TYÖHYVINVOINTI

Työhyvinvoinnista on tehty tutkimuksia jo yli sata vuotta (Manka & Manka, 2023, s. 91). Työhyvinvoinnin tutkimus on lähtenyt liikkeelle 1920-luvulta, kun lääketieteellisessä aloitettiin fysiologinen stressitutkimus. Tuolloin tutkittiin yksilöä ja uskottiin, että stressi syntyy erilaisista kuormittavista tekijöistä kuten melusta, työn raskaudesta tai kylmyydestä. Myöhemmin tutkittiin psykologisia ja käyttäytymiseen liittyviä tilanteita. Työntekijät haluttiin pitää näin terveinä, ja tästä katsotaan työsuojelun saaneen alkunsa.

3.1 Työntekijän tärkeät voimavarat

Mankan ja Mankan (2023, s. 92) mukaan erilaiset ihmiset kokevat työhön liittyvät mahdollisuudet ja kuormitustekijät eri tavoin. Toiselle ihmiselle sama tilanne voi aiheuttaa hyvinkin suuren stressireaktion kuin toiselle ihmiselle, joka ei koe kuormitusta tilanteesta lainkaan. Tällaista mallia kutsutaan kognitiiviseksi stressimalliksi, ja sen on kehittänyt Lazarus ja Folkman. He esittävät, että nämä erot johtuvat siitä, miten ihminen kokee työn hallinnan tunteen. Jos ihminen tuntee voivansa vaikuttaa työhönsä, häntä kuormitustekijät eivät rasita niin paljoa kuin sellaista ihmistä, joka tuntee vaikutusmahdollisuutensa olevan vähäinen.

Ihmisillä on erilaisia voimavaroja, ja ne jaetaan yksilöllisiin voimavaroihin sekä ympäristöstä johtuviin voimavaroihin (Manka & Manka, 2023, s. 93). Ihmisen henkilökohtaisia voimavaroja, ja mitkä vähentävät stressiä ovat terveys ja energisyys, ongelmanratkaisutaidot, vuorovaikutustaidot sekä minkälaisia myönteisiä uskomuksia hänellä on. Elämänhallinnan tunne voi olla suojaava tekijä stressiä kohdatessa. Ympäristön positiiviset voimavarat ovat esimerkiksi sosiaalinen tukiverkosto ja vakaa taloudellinen tilanne. Jokaisen oma persoonallisuus voi siis vaikuttaa siihen, millä tavalla stressitekijät kokee. Kaikki ihmiset kokevat työstressiä joskus. Jokainen ihminen kuitenkin reagoi stressiin, ja palautuu siitä eri tavoin omien voimavarojen mukaan.

Mankan & Mankan (2023 s. 98–99) mukaan, työpaikoilla hyvinvointia lisää se, että työn voimavaroja kehitetään ja negatiivisia tuntemuksia ehkäistään pitämällä työn kuormitustekijät inhimillisinä. Tärkeimpinä työn voimavaroina pidetään esihenkilön sosiaalista tukea, kehitysmuönteistä ilmapiiriä sekä kokemusta, että omaan työhön voi vaikuttaa. Myös työntekijän selkeä työnkuva, ja ennalta tiedetyt tilanteet toimivat voimavaroina. Työyhteisön voimavarana toimii yhteisöllisyys, ja mahdollisuus päättää ryhmän asioista. Yksilölliset voimavarat ovat

ihmisen omaan persoonaan liittyviä, kuten oma positiivinen elämänsäsenne. Myönteiset tunteet lisäävät selkeästi hyvinvointia työpaikalla, ja niillä on paljon vaikutuksia niin psyykkiseen kuin fyysiseen hyvinvointiin. Myönteisyys lisää onnellisuutta ja innovaatiokykyä, henkilökohtaisia voimavaroja, ja kykyä toimia hyvässä vuorovaikutuksessa sosiaalisesti.

3.2 Työturvallisuuslaki turvana

Työturvallisuuslaki on laadittu vuonna 2002. Lain 1§ kohdassa kerrotaan seuraavaa:

Tämän lain tarkoituksena on parantaa työympäristöä ja työolosuhteita työntekijöiden työkyvyn turvaamiseksi ja ylläpitämiseksi sekä ennalta ehkäistä ja torjua tapaturmia, ammattitauteja ja muita työstä ja työympäristöstä johtuvia työntekijöiden fyysisen ja henkisen terveyden, jäljempänä *terveys*, haittoja.

Työturvallisuuslaissa (Työturvallisuuslaki, 23.8.2002) määritellään, miten lain mukaan työnantajat ja työntekijät työpaikoilla toimivat. Siinä määritellään työnantajan yleiset velvollisuudet, yhteistoiminta, työntekijän velvollisuudet, työtä ja työolosuhteita koskevat tarkemmat säädökset, erityiset työn teettämisen tilanteet, työn turvallisuuteen vaikuttavien muiden henkilöiden velvollisuudet, rangaistussäädökset, ja erinäisiä muita säännöksiä.

Työturvallisuuden lain muutos astui voimaan 1.6.2023. Muutoksessa selkiytetään työnantajan velvoitteita, ja lakimuutos pyrkii parantamaan erityisesti 55 vuotta täyttäneiden työntekijöiden jaksamista, ja näin pidentämään työssäolo vuosia. Muutokset koskevat kolmea pykälää:

8§ Työnantajan yleinen huolehtimisvelvoite.

Työnantajan on erityisesti otettava huomioon, että työntekijän henkilökohtaiset edellytykset voivat edellyttää yksilöllisiä työsuojelutoimenpiteitä työntekijän turvallisuuden ja terveyden varmistamiseksi.

Työnantajan on jatkuvasti tarkkailtava työympäristöä, työyhteisön tilaa ja työtapojen turvallisuutta sekä työntekijöiden turvallisuutta ja terveyttä työssä. Työnantajan on myös tarkkailtava toteutettujen toimenpiteiden vaikutusta työn turvallisuuteen ja terveellisyyteen.

10§ Työnantajan velvollisuus selvittää ja arvioida työn vaarat.

Työnantajan on työn ja toiminnan luonne huomioon ottaen riittävän järjestelmällisesti selvitettävä ja tunnistettava työstä, työajoista, työtilasta, muusta työympäristöstä ja työolosuhteista aiheutuvat haitta- ja vaaratekijät sekä, jos niitä ei voida poistaa, arvioitava niiden merkitys työntekijöiden turvallisuudelle ja terveydelle. Tällöin on otettava huomioon:

3) työntekijän ikä, ikääntyminen, sukupuoli, ammattitaito ja muut hänen henkilökohtaiset edellytyksensä.

4) työn fyysiset kuormitustekijät sekä työn sisältöön, työn järjestelyihin ja työyhteisön sosiaaliseen toimivuuteen liittyvät kuormitustekijät.

14§ Työnantajan velvollisuus antaa työntekijälle opetusta ja ohjausta.

Työnantajan on annettava työntekijälle riittävät tiedot työpaikan haitta- ja vaaratekijöistä sekä huolehdittava siitä, että työntekijän ammatillinen osaaminen ja työkokemus sekä muut hänen henkilökohtaiset edellytyksensä huomioon ottaen.

Perttulan (2023) mukaan muutoksissa parannetaan niin yksilöiden kuin koko työyhteisön työhyvinvointia. Niissä huomioidaan esimerkiksi työpaikan esteettömyys, työajan ja työmäärän yksilölliset sovittamismahdollisuudet, parempaa työssä jaksamisen tarkkailua, ikääntymisestä johtuvat työkyvyn ja toimintakyvyn muutokset, psykososiaaliset kuormitustekijät sekä parempi huomioiminen työntekijän ikään ja kielitaitoon.

3.3 Työyhteisön työhyvinvointi

Sosiaali- ja terveysministeriö (STM, i.a) määrittelee työhyvinvoinnin kokonaisuutena. Siihen kuuluu mielekkääksi kokemaa työtä, terveys ja hyvinvointi sekä mahdollisuus tehdä työtä turvallisesti. Hyvinvointia työpaikalla lisää kannustava johtaminen, positiivinen ilmapiiri, ja työntekijöiden hyvä ammattitaito. Työssä jaksamisessa työhyvinvoinnilla on selkeä rooli. Hyvinvoinnin lisääntyessä työpaikoilla, työhön sitoutuminen paranee ja sairauspoissaolot vähenevät. Hyvinvoinnin lisääminen ja työhyvinvoinnin kehittäminen kuuluvat työyhteisössä kaikille, niin työnantajille kuin työntekijöille. Työnantajille kuuluu varmistaa työpaikan turvallisuustekijät, hyvä johtaminen ja työntekijöiden tasavertaisuus. Omasta työkyvystä huolehtimisesta sekä omasta ammatillisuudesta ja sen kehittämisestä, on jokaisella työntekijällä vastuu. Jokaisella on myös velvollisuus pitää yllä positiivista ilmapiiriä.

Kun työntekijät kokevat työyhteisön hyvinvoivana, lisääntyy heidän työmotivaationsa, työhön sitoutuminen, luottamus, terveyden ja stressin hallinta sekä työtyytyväisyys (Suonsivu, 2014, s. 59–60). Hyvinvoivassa työyhteisössä yhteishenki lisääntyy ja koko toiminta sujuu tehokkaammin. Tiedonkulku ja kommunikointi on avointa ja turvallista. Hyvässä työpaikassa missä työhyvinvointi toteutuu esimerkillisesti, huomioidaan seuraavia tekijöitä: yhteiset arvot ja luottamus, moninaisuus ja oikeudenmukaisuus, hyvä ilmapiiri ja yhteisöllisyys, yhteistyö ja osallistuminen, selkeä johtajuus ja hyvä lähijohtaminen, selkeät tavoitteet ja työnkuvat, vaikutusmahdollisuus, kannustava palkka- ja palkitsemispolitiikka, koulutus- ja kehitysmahdollisuudet, toimiva viestintä, turvallinen toimintaympäristö, palvelussuhdeturva sekä työn ja muun elämän yhteensovittaminen.

Suonsivun (2014, s. 63–64) mukaan työntekijät kokevat työyhteisön hyvinvoinnin eri tavoin samalla työpaikalla. Työhyvinvointi on siis jokaisen subjektiivinen kokemus. Työhyvinvoinnissa ja työolojen parantamisen toimijoita ovat työntekijä itse, esihenkilö ja organisaation johto sekä työsuojeluhenkilöt ja luottamusmiehet. Työterveyshuollon edustajat osallistuvat myös työhyvinvointiin tekemällä esimerkiksi työkyvyn arviointeja ja kuntoutusmahdollisuuksien selvityksiä. He kaikki voivat parantaa työhyvinvointia omalla panostuksella. Työntekijä voi itse huomioida työtehokkuuden alenemisen tai sen, että hän haluaisi uudenlaisia työjärjestelyitä. Silloin on hänen velvollisuutensa keskustella esihenkilönsä kanssa tai ottaa yhteyttä työterveyshuoltoon. Ongelmiin puuttuminen on jokaisen työntekijän oikeus ja velvollisuus. Esihenkilöllä ja organisaation johdolla on velvollisuus huolehtia siitä, että työntekijöillä on edellytykset toimia tehtävissä ja heidän on tartuttava nopeasti mahdollisiin ongelmiin ja työterveyttä uhkaaviin asioihin. Näin huomioidaan ajoissa esimerkiksi työntekijän työkyvyn aleneminen, mikä voisi johtaa ennenaikaiseen eläkkeelle siirtymiseen. On panostettava myös ennaltaehkäisyyn ja siihen, että työntekijöitä tuetaan.

3.4 Työhyvinvoinnin johtaminen

Johtamistapoihin on viime vuosina alettu kiinnittämään enemmän huomiota (Suonsivu, 2014, s. 58). Jäykästä ja persoonattomasta johtamistavasta on pyritty pääsemään eroon, ja annettu tilaa enemmän ihmislähtöisempään suuntaan, yksilöitä kohtaavaksi ja kuuntelevaksi. Työyhteisö ei ole kuin kone, vaan joukko eläviä ihmisiä, joilla on mahdollisuus kehittyä sekä omak-sua uusia toimintamalleja. Sydänmaanlakka (2002) kirjoittaa älykkäästä työyhteisöstä, joka pystyy tasapainoilemaan tehokkuuden, uudistumisen ja hyvinvoinnin välillä. Nämä tekijät ovat

vahvasti sidoksissa toisiinsa. Älykäs työyhteisö tarvitsee työlleen kunnioituksen ja tuen koko organisaatiolta.

Työhyvinvoinnin erilaisia painotusalueita on luotu kuvaamaan erilaisia malleja, ja niitä voidaan hyödyntää työhyvinvoinnin johtamisessa ja kehittämässä (Laaksonen & Salin, 2019, s. 32). Näiden mallien avulla organisaatio voi hahmottaa työhyvinvointiin liittyviä tekijöitä, ja hyödyntää niitä suunnitellessaan esimerkiksi henkilöstöjohtamista. Professori Juhani Ilmarinen on kehittänyt työterveyslaitokselle Työkyky- talomallin tutkimuksien pohjalta, missä on selvitelty työkykyyn vaikuttavia tekijöitä. Tämä malli perustuu yksilön vastuuseen omasta hyvinvoinnista ja työkyvystä. Toinen malli on Päivi Rauramon Työhyvinvoinnin portaat. Rauramon mallissa otetaan huomioon työtä suunnitellessa ja tehdessä, ihmisten perustarpeet.

Ilmarisen Työkyky- talossa lähtökohtana on yksilö, eli työntekijä (TTL, i.a.-b). Työntekijän vastuulla on hänen työkykynsä ja osaaminen. Talon ensimmäisessä kerroksesta löytyvät työntekijän terveys ja toimintakyky. Se on fyysisen, psyykkisen ja sosiaalisen työkyvyn perusta. Talon toisessa kerroksessa on osaaminen eli työntekijän ammattitaito. Työntekijän ja työnantajan on huolehdittava ammatillisesta kehittymisestä ja riittävän haasteellisesta työstä. Talon kolmannessa kerroksessa ovat työntekijän arvot, asenteet ja motivaatio. Tämä kuvaa työntekijän työn ja vapaa-ajan yhteensovittamista, hänen suhdetta työhönsä ja työpaikan arvoihin. Työntekijän asenteessa näkyy myös joustavuus ja muutosvalmius. Neljännessä kerroksessa työnantajilla ja esihenkilöillä on suuri painoarvo. Sieltä löytyvät johtaminen, työyhteisö ja työolot. Johtamisella motivoidaan ja sitoutetaan työhön, organisoidaan työntekeminen ja kehitetään työtä, toteutetaan turvallisia työoloja ja tapoja sekä pidetään huoli toimivasta työyhteisöstä.

Kaikki kerrokset tukevat toisiaan, ja työntekijöiden voimavarat ja työn yhteensopivuus on otettava huomioon (TTL, i.a.-b). Kerroksia on kehitettävä jatkuvasti, ja pidettävä työkykyä yllä yhteistyössä. Työkykytaloa ympäröi sosiaaliset verkostot kuten perhe, ystävät ja läheiset. Työntekijän työkykyyn vaikuttavat myös yhteiskunnalliset asiat. Työkyky onkin työntekijän, työnantajan ja yhteiskunnan yhteisellä vastuulla (Kuvio 6).



©Työterveyslaitos

Kuvio 6. Työkykytalo (TLL, i.a.)

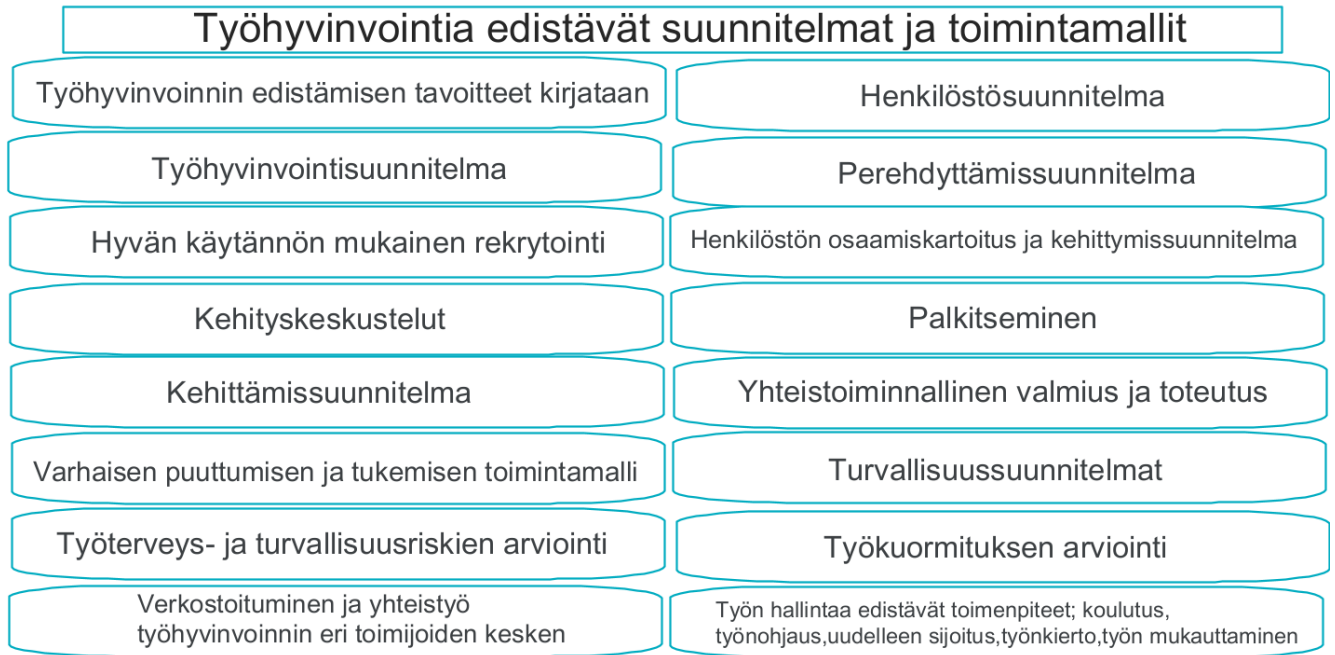
Laaksonen ja Salin (2019, s. 34) kertovat, että yhdysvaltalainen psykologi Abraham Maslow on vuonna 1943 luonut teorian ihmisen viidestä perustarpeesta: fysiologiset tarpeet, turvallisuuden tarpeet, yhteenkuuluvuuden ja rakkauden tarpeet, arvonannon tarpeet sekä itsensä toteuttamisen tarpeet. Päivi Rauramon kehittämä Työhyvinvoinnin portaatt-malli pohjautuu tähän Maslowin teoriaan. Rauramo on vielä laajentanut ihmiskuvaa omassa mallissaan ja ottanut huomioon ihmisen kokonaisvaltaisemmin. Ensimmäinen porraskerros on nimetty psykofysiologiseksi perustarpeeksi, toinen turvallisuuden tarpeeksi, kolmas liittymisen tarpeeksi, neljäs arvostuksen tarpeeksi ja viides itsensä toteuttamisen tarpeeksi. Rauramon mukaan työhyvinvoinnissa täytyy huomioida nämä viisi ihmisen perustarvetta työtä suunnitellessa ja työtä tehdessä, niin työntekijän kuin työnantajankin.

Rauramon Työhyvinvoinnin portaatt-mallissa psykofysiologiset perustarpeet ovat työntekijälle ehto hengissä pysymiseen ja pysymään toimintakykyisenä (Laaksonen & Salin, 2019, s. 40-42). Vaikka yksilö on vastuussa, miten hän pitää huolta itsestään, on työnantajan vastuulla turvata työolosuhteet, ja varmistaa, ettei työ vaaranna työntekijän fyysistä, psykologista tai sosiaalista terveyttä. Turvallisuudentunne huomioidaan työsuhteturvassa, ja huolehditaan työntekijän ammatillisesta turvallisuudesta. Työturvallisuuslaissa on selkeät velvollisuudet sekä työnantajalle että työntekijälle. Näin turvataan työyhteisön työsuojeluasiat ja

turvallinen työntekeminen. Työyhteisön tärkeä tekijä on, että työntekijä tuntee yhteenkuuluvuutta ja tulee hyväksytyksi. Tässä näkyy ihmisen liittymisen tarve. Esihenkilöllä on ratkaiseva asema yhteishengen luomiselle ja osallistavan toimintatavan vahvistamisessa. Arvostuksen tarve näkyy hyvin osallistavassa johtamisessa. Tällainen johtaminen kannustaa, ja antaa luvan kaikkien osallistua yhteisten asioiden hoitamiseen. Työntekijöiden arvostaminen, ja kuunteleminen on johtajan tärkeimpiä asioita. Kaikkien työntekijöiden mielipiteiden kuunteleminen, ja arvostaminen johtaa parhaassa tapauksessa luovuuteen ja innovointiin. Kehityskeskustelut ovat työntekijälle mahdollisuus tuoda esille omia ajatuksia ja osaamistaan, ja samalla esihenkilö tutustuu työntekijään vieläkin paremmin. Kehityskeskustelut ovat johtajan tärkeimpiä työkaluja.

Tulevaisuudessa monikulttuuriset työyhteisöt kasvavat ja avoin keskusteluilmapiiri estää työyhteisön eriarvoistamista ja syrjimistä (Laaksonen & Salin, 2019, s. 43). Jokaisella työntekijällä on tarve tulla kuulluksi ja arvostetuksi, ja monikulttuurisuus on huomioitava työyhteisössä. Negatiivisiin tuntemuksiin ja haitallisiin toimintatapoihin on heti puututtava. Itsensä toteuttamisen tarve kumpuaa vapaudesta, tavoitteellisuudesta ja itseohjautuvuudesta. Osallistava ja arvostava johtajuus sallii työntekijöiden osallistua työn suunnitteluun ja kehittämiseen. Samoin se antaa mahdollisuuksia vaikuttaa omaan työnkuvaan ja työolosuhteisiin sekä toimia luovasti ja kehittyä.

Työssä jaksamista halutaan parantaa, ja näin mahdollistetaan myös työntekijöiden työurien pidentyminen (Suonsivu, 2014, s. 66). Työhyvinvointia edistäviä ja ylläpitäviä suunnitelmia ja toimintamalleja tehdään ja seurataan jatkuvasti työyhteisössä. Organisaation johdon, esihenkilöiden ja eri työhyvinvoinnin toimijoiden on hyvä tutustua eri välineisiin, suunnitelmiin sekä toimintamalleihin ja yhdessä sopia, mitkä otetaan käyttöön omaan organisaatioon (kuvio 7).



Kuvio 7. Työhyvinvointia edistävät suunnitelmat ja toimintamallit. (Soveltaen Suonsivu, 2014 s. 66-67)

Työhyvinvointisuunnitelma on yksi tärkeimmistä koko organisaation suunnitelmista (Suonsivu, 2014, s. 68). Työhyvinvointi tulee olla yhtenä tärkeänä osana organisaation strategiaa, ja se on suunnitelmallista ja pitkäjännitteistä. Työhyvinvointityössä otetaan huomioon työntekijöiden jaksaminen, osaaminen, resurssit, johtaminen, työolot sekä ympäristöasiat. Yksi tärkeä kokonaisuus on turvallisuusasiat ja riskienkartoitus sekä työsuojelu. Työhyvinvointisuunnitelma voidaan tehdä useammalle vuodelle, mutta se päivitetään joka vuosi. Suunnitelmaan on hyvä kirjata kaikki työhyvinvointiin liittyvät merkitykselliset asiat ja toimintatavat. Siihen on hyvä kirjata myös organisaation ajatus työhyvinvoinnista, organisaation strategia, arvopohja ja visio.

Lehtosen ym. (2023, s. 188) mukaan työhyvinvointikyselyitä on tärkeää tehdä, mutta usein sieltä haetaan vain parannusehdotuksia. Työhyvinvointisuunnitelmia, ja koko työhyvinvointia ajatellen, on tärkeää tietää, mitä tavoitellaan. Hyvän työpaikan kriteereitä on tutkittu, ja yksi mielenkiintoinen ja pitkäjännitteinen tutkimus on Great Place to Work Institute:n tekemä, missä on tutkittu jo yli 30 vuotta, yli 10 000 organisaatiota. He ovat tutkineet henkilöstöjohtamista, ja sen vaikutusta organisaation hyvään tuloksellisuuteen. Kyselyiden perusteella, joita tehtiin sekä johtajille että työntekijöille, saatiin selville ”hyvän työpaikan kriteerit”. Tutkimuksen

mukaan hyvässä työpaikassa on uskottavuutta, kunnioitusta, reiluuutta, ylpeyttä sekä yhteenkuuluvuutta.

Tärkeää on välillä myös mitata koko työpaikan mainetta (Lehtonen ym., 2023, s. 191-195). Työpaikan hyvinvoinnista saa helposti suoraa palautetta sillä, kun kysyy työntekijöiltä onko työpaikka sellainen, mitä he suosittelisivat muillekin. Näillä tuloksilla voidaan kehittää toimintaa, ja epäkohtiin tehdä muutoksia. Suuri tyytyväisyysaste toimii myös rekrytoinnissa kilpailuetuna alan ammattilaisten keskuudessa. On syytä myös nostaa säännöllisesti esille työyhteisössä aikaansaadut asiat positiivisesti. Liian usein keskitytään vain epäkohtiin. Sillä vaikutetaan työtyytyväisyyteen oleellisesti. Johtamisessa yksi tärkeimpiä asioita on osaavasti käytetty palkitsemijärjestelmä. Palkitsemisen tulee olla kokonaisvaltaista, ja se on muutakin kuin taloudellista etua.

Työhyvinvoinnin johtamisessa esihenkilöllä on tärkeä rooli, mutta kaikista parhaimpiin tuloksiin päästään, kun koko työyhteisö otetaan mukaan suunnitteluun (Rousu & Lanne-Eriksson, 2021, s. 264-265). Työyhteisön osallistava ja arvostava keskustelu vahvistaa, ja kehittää työhyvinvointia kokonaisvaltaisesti. Työhyvinvoinnin kehittäminen tulee nähdä koko työyhteisön edistämisenä. Yksi lähestymistapa on voimavaralähtöinen ajattelu. Työhyvinvoinnin voimavaroja voidaan pienilläkin asioilla tukea, ja keskittymällä niihin asioihin, mitkä ovat hyvin, ja vahvistetaan vuorovaikutusta sekä työntekijöiden kokemusta asioista. Rakentava palautteen antaminen nopeasti, työnkuvien selkeys ja positiivinen ilmapiiri ovat työpaikan voimavaroja, joita saadaan helposti vahvistettua. Johtamisessa vahvistetaan sitä, että ongelmiin pureudutaan varhaisessa vaiheessa, ja asioista puhutaan aktiivisesti. Nykypäivänä on myös tärkeää ottaa huomioon työn ja perheen yhteensovittaminen sekä työelämän perhe- ja ikäystävällisyys. Näin tuetaan työntekijöitä hyvinvoinnissa kokonaisvaltaisesti. Lähijohtajan on valvottava sekä tunnistettava työympäristöön liittyviä riskejä, ja koko työhyvinvoinnin johtamista ohjaa lainsäädäntö, mikä esiteltiin aikaisemmin omassa kappaleessa.

4 TUTKIMUKSEN LÄHTÖKOHDAT

4.1 Tutkimuksen tarkoitus

Lähijohtaminen ja työhyvinvointi ovat kiinnostaneet minua jo kymmenien vuosien ajan. Aiemmin on tehty tutkimuksia erilaisista johtamistavoista, ja niiden vaikutuksista työntekijöihin ja itse työn tekemiseen (Orelma, 2016) sekä työmotivaatioon (Bäckman, 2022). Korona-ajan vaikutuksista on tehty tutkimuksia hoitajien jaksamiseen (Laaksonen ym. 2022) sekä tuore tutkimus käsittelee lähijohtajien eettistä kuormitusta ikääntyneiden sosiaali- ja terveystalveissa (Lo Giudice & Seppälä, 2023). Anu Pynnösen (2015) väitöskirjassa käsitellään yleisesti huonoa, tyrannimaista ja negatiivista johtamista ja Ulla Uutelan (2021) väitöskirja käsittelee valmentavaa esimiestyötä. Tehy ry (Vartiainen, 2021) on tehnyt suuren kyselyn jäsenilleen ja tuloksissa jopa 90 % hoitoalalla työskentelevistä on harkinnut alan vaihtoa, koska kokevat liiallista psykososiaalista kuormitusta. Kyselyn tulokset viittaavat vahvasti siihen, että hoitoalan työntekijöiden työssä jaksamiseen ja työssä pysymiseen on panostettava entistä enemmän.

Halusin selvittää tutkimuksellani, millaisesta lähijohtamisesta hoitajat hyötyvät eniten, millainen lähijohtaminen auttaa heitä työssä jaksamisessa ja ovatko he saaneet tukea asiaan lähijohtajaltaan. Halusin myös selvittää, mitkä asiat vaikuttavat hoitajien työssä pysymiseen, ja mikä heitä motivoi hoitajan työssä. En halunnut etsiä kuormitustekijöitä, vaan lähteä tarkastelemaan aihetta positiivisemmasta näkökulmasta, ja löytää hyvän työpaikan ja lähijohtajan tunnusmerkkejä. Tutkimuksen kyselylomakkeen avoimet kysymykset mahdollistivat hoitajien omien kokemusten ja näkemysten esille tuomisen.

4.2 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Lähijohtajien ja hoitohenkilökunnan kuormittavuustekijöitä on tutkittu, ja niiden vaikutus työhyvinvointiin ja työssä pysymiseen on selkeää. Tutkimuksen avulla halusin löytää enemmän tietoa lähijohtamisen merkityksestä työhyvinvointiin ja työssä pysymiseen. Parhaassa tapauksessa löytyisi ratkaisuja parempaan lähijohtamiseen, asenne - ja toimintamuutoksiin ja entistä parempaa panostusta työhyvinvointiin. Tavoitteena on tuottaa tietoa organisaatioille ja lähijohtajille siitä, millaisesta johtamisesta koko työyhteisö hyötyy, mitkä asiat hoitoalalla hoitajia motivoi ja miten heidät saadaan sitoutumaan työhönsä. Tässä tutkimuksessa saadaan

suoraa tietoa myös siitä, kuinka moni hoitaja on vaihtanut työpaikkaa lähijohtamisen epäkohdista johtuvista syistä.

Tutkimuksen tutkimuskysymyksinä oli:

1. Millainen lähijohtaminen tukee työssäjaksamista?
2. Millaista tukea työssäjaksamiseen lähijohtajalta kaivataan?
3. Mitkä asiat vaikuttavat työssä pysymiseen ja työmotivaatioon?

4.3 Tiedonhaku

Kun opinnäytetyöni aihe oli selvillä, aloitin tiedonhaun internetistä ja kirjastopalveluista. Tein hakuja hakusanoilla lähijohtaminen, työhyvinvointi, työstressi, positiivinen johtaminen ja johtamistavat, työssä pysyminen ja työmotivaatio. Tutustuin yleisellä tasolla minkälaisia kirjoja ja tutkimuksia aiheesta on saatavilla. Etsin myös englanninkielisiä artikkeleita ja tutkimuksia aiheesta hakusanoilla leadership, well-being at work, job stress ja management by coaching.

Halusin tutkimuksessani kuunnella hoitajien kokemuksia ja näkemyksiä hyvästä lähijohtamisesta, sen vaikutuksista työhyvinvointiin ja tietoa siitä, ovatko hoitajat vaihtaneet työpaikkaa lähijohtamisen takia. Laadullisen tutkimuksen olin analysoimassa sisältölähtöisesti, joten haastatteluiden sisällöstä tulisi suoraan myös teoreettisen osuuden käsitteet. Tutustuin erilaisiin johtamistapoihin ja työhyvinvointiin yleisesti, mutta päätin tehdä analysoinnin ensiksi, ja sitten päättää opinnäytetyöni lopullisen teoreettisen viitekehyksen.

Analysoinnin jälkeen lähdin etsimään enemmän tietoa ihmislähtöisestä johtamisesta, valmentavasta johtajuudesta, tunnejohtamisesta sekä sote- alan erityispiirteistä. Lähijohtaminen vaikutti suuresti haastateltavien työhyvinvointiin, joten hain tietoa työhyvinvoinnista yleisesti, lainsäädännöstä sekä työhyvinvoinnin johtamisesta.

5 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Jo opiskeluiden alkuvaiheessa minulle tuli ajatus opinnäytetyöni aiheesta ja se oli lähijohtaminen. Syksyllä 2023 aihe varmistui, ja aiheen rajaus alkoi muodostumaan ikäihmisten ympärivuorokautisen palveluasumisen yksiköiden hoitajien kokemaan lähijohtamiseen, ja sen vaikutuksiin työhyvinvointiin sekä työssä pysymiseen. Opinnäytetyön suunnittelu alkoi syyskuussa, ja tutkimuskysymykset sekä tavoitteet selkenivät. Halusin tutkimukseeni hoitajien näkökulman, joten haastattelut olivat luontevin tapa saada tietoa. Joulukuussa etsin haastateltavat, ja vuoden loppuun mennessä minulla oli aineisto pöydällä. Kevät 2024 oli varattu tutkimuksen valmistumiselle ja opinnäytetyön raportoinnille.

Tässä luvussa käsitellään opinnäytetyön tutkimuksen prosessia. Esitellään tutkimusmenetelmä, haastateltavien valinta, aineiston keruumenetelmä ja lopuksi aineiston analyysin.

5.1 Tutkimusmenetelmä

Laadullisen eli kvalitatiivisen tutkimuksen lähtökohtana ovat ihminen ja hänen elinpiirinsä sekä siihen liittyvät kokemukset ja näkemykset (Kylmä & Juvakka, 2007, s. 16–17). Laadullisessa tutkimuksessa voidaan kerätä aineistoa esimerkiksi haastatteluilla ja videoinnilla. Laadullisen tutkimuksen aikana kuunnellaan ihmisten kertomuksia ja tarinoita, joten tilastollisesti yleistettävää tietoa ei näin saada. Määrällisellä eli kvantitatiivisella tutkimuksella saadaan enemmän tilastollista tietoa, mutta sekä laadullisella että määrällisellä tutkimussuuntauksella on tärkeä paikka tieteessä ja toimintojen kehittämisessä.

Tein tutkimukseni laadullisena tutkimuksena. Valitsin laadullisen tutkimustavan, koska halusin saada syvällisempää tietoa lähijohtamisen merkityksestä työhyvinvointiin, ja työssä pysymiseen ihmisten omien kokemusten pohjalta. Hirsjärven ym. (2009, s. 136–137) mukaan määrällinen tutkimustapa painottuu enemmän määrään kuin sisältöön, mutta ne ovat kuitenkin toisiaan täydentäviä. Määrällinen tutkimus käsittelee lähinnä numeroita ja laadullinen merkityksiä. Tutkimustapaa harkitsevan kannattaa aina itse määritellä, kumpi tutkimustapa hyödyttää hänen tutkimustaan paremmin.

5.2 Haastateltavien valitseminen

On tärkeää, että valitut haastateltavat tietävät tutkittavasta aiheesta ja heillä on kokemusta mahdollisimman paljon (Tuomi & Sarajärvi, 2009, s. 85–86). Laadullisen tutkimuksen aineisto on paljon pienempi kuin määrällisen tutkimuksen, koska laadullisessa keskitytään syvällisempään aiheen tai ilmiön ymmärtämiseen. Haastateltavien valinnan pitää olla tutkimuksen aiheeseen sopivaa ja tutkimuksen tekijä harkitsee itse, miten haastateltavat täyttävät sopivuuden kriteerin. Tutkimukseen osallistujat voidaan valita tiettyjen kriteereiden pohjalta, esimerkiksi itsensä ilmaisemisen taito tai kirjoitustaito.

Rajasin haastateltavat hoitajat sosiaalialaan ja vanhustyön kentälle. Etsin haastateltavia henkilöitä sillä perusteella, ketkä työskentelevät tai ovat työskennelleet ikäihmisten ympärivuorokautisen palveluasumisen yksikössä. Opinnäytetyöstäni laitoin tietoa sosiaaliseen mediaan, Facebook Hoitajat- ryhmään. Ilmoituksessa kerroin, että haastateltavilla saisi olla jo hieman työkokemusta, mutta en rajannut työssäoloaikaa tarkasti. Halusin saada tietoa niin muutama vuoden alalla työskenneiltä, kuin jo vanhoilta konkareilta. Ilmoituksessa myös toivoin, että tutkimukseen osallistuja olisi halukas kirjoittamaan useamman lauseen avoimiin kysymyksiin. Sain runsaasti vastauksia halukkuudesta osallistua tutkimukseen, ja päätin rajata määrän 10 haastateltavaan. Laitoin halukkaat osallistujat aakkosjärjestykseen, ja valitsin heistä joka kolmannen.

5.3 Aineiston kerääminen

Avoimia kysymyksiä käytetään, kun kysymysten kohteena on henkilö ja häntä koskevat asiat, esimerkiksi mielipiteet (Vilkka, 2021, s. 28). Kysymysten on oltava myös tutkimuksen kannalta merkityksellisiä. Kanasen (2014, s. 79, 83) mukaan avoimilla kysymyksillä saadaan syvällisempää ja laajempaa tietoa kuin suljetuilla kysymyksillä, ja avoimilla kysymyksillä on tarkoitus saada tutkittavalta aitoa ja koettua tietoa tutkittavasta aiheesta.

Aineiston keruun toteutin haastattelulomakkeella, mikä sisälsi vain avoimia kysymyksiä. (Liite 1). Lomakkeen lähetin sähköpostitse, ja haastateltavat lähettivät lomakkeessa omat vastaukset takaisin. Haastattelulomakkeessa oli kaksi taustakysymystä työssäoloajasta, ja kuusi avointa kysymystä tutkittavaan aiheeseen liittyen.

Lähetin valikoiduille haastateltaville kysymysten lisäksi myös saatekirjeen. (Liite 2). Saatekirjeessä kerroin itsestäni, tutkimusaiheesta ja tärkeät tietosuojaan liittyvät asiat. Tutkimuslupaa ei tarvittu, koska haastateltavat etsittiin sosiaalisen median avulla eikä ollut kyse esimerkiksi jonkun tietyn organisaation työntekijöistä. Kerroin haastateltaville kuitenkin, että haastateltava hyväksyy osallistumisensa tutkimukseen lähettämällä vastaukset minulle. Saatekirjeessä oli myös maininta, että haastateltavien suoria lainauksia saatetaan käyttää opinnäytetyössä.

Laadullisen tutkimuksen yleisemmin käytetty tiedonkeruumenetelmä on teemahaastattelut. (Kananen, 2014, s. 70) Tutkimuksessa hyödynsin teemahaastattelun elementtejä, kun mietin avoimia kysymyksiä haastattelulomakkeelle. Haastattelussa emme olleet fyysisesti samassa tilassa, joten perinteisen teemahaastattelun ominaisuudet jäivät uupumaan, kuten haastateltavan kokonaisvaltainen havainnointi ja keskustelun eteneminen jatkokysymyksillä. Kananen (2014, s. 72) mukaan tutkittavasta aiheesta pyritään saamaan kokonaiskuva yksityiskohtaisten vastausten perusteella. Teemalla tarkoitetaan laajempaa kokonaisuutta aiheesta, ei pelkkää kysymystä. Pyrin teemoittelemaan avoimet kysymykset niin, että saisin haastateltavilta mahdollisimman kattavaa kirjallista tietoa tutkittavasta aiheesta. Tutkimukseni teemoja olivat lähijohtamisen merkitys työhyvinvointiin, työhyvinvoinnin tukeminen, työmotivaatio ja työssä pysyminen.

Tutkimuksen kannalta oli tärkeää, että henkilöt saivat rauhassa kirjoittaa omin sanoin ajatuksensa, kokemuksensa ja näkemyksensä aiheesta. Tämän vuoksi päädyin sähköpostihaastatteluun. Olen kokenut aiemmin, että monille ihmisille kirjoittaminen on helpompaa kuin puhuminen haastatteluissa. Vastausaikaa oli kaksi viikkoa, joten tämäkin antoi kiireettömyyden tunteen haastateltaville.

Toinen vaihtoehto olisi ollut Teams- haastattelut tai henkilökohtaiset haastattelut. Tällöin olisin voinut havainnoida enemmän, ja tehdä tarvittaessa haastatteluiden aikana lisäkysymyksiä. Haastattelu olisi näin ollut intensiivisempi, ja samalla olisi voinut tehdä kokonaisvaltaista havainnointia. Haastateltavia valikoitui kuitenkin niin paljon, että sähköpostihaastattelut olivat senkin takia hyvä vaihtoehto.

5.4 Eettisyys ja luotettavuus

Halusin löytää tutkimuksessa positiivisen näkökulman asioihin. Johtamistapa, työhyvinvointi ja siihen liittyvät asiat voivat kuitenkin tuoda voimakkaitakin tunteita pintaan. Olen

huomannut, että negatiivisista kokemuksista ehkä helpommin kerrotaan eteenpäin kuin positiivisista kokemuksista. Ikävät kokemukset saattavat jäädä pitkäksi aikaa muistiin, ja sen aiheuttama harmi halutaan tuoda julki.

Ennen tutkimuksen aloittamista ja haastateltavien etsimistä: pidin mahdollisena sitä, että kyselyyn haluaisi osallistua vain hoitajia, joilla olisi ikäviä kokemuksia aiheesta. Tämä olisi tuonut yksipuolista tietoa ja näkökulmaa tutkimukseeni. Tämän takia yritin muokata kysymykset mahdollisimman positiivisista lähtökohdista. Ikävät ja kuormittavat asiat ovat tietenkin tärkeä tunnistaa, ja niihin pitää tehdä parannuksia, mutta mielestäni on tärkeää keskustella niistä rakentavasti, kehittää parempia ratkaisukeinoja ja toimintatapoja sekä miettiä asioita aina positiivisesti eteenpäin.

Haastateltavat etsin sosiaalisen median ryhmästä, mikä on tarkoitettu sote-alalla työskenteleville henkilöille. Mahdollisuus kuitenkin on, että ryhmässä on myös muita henkilöitä. En tiedä haastateltavista enempää kuin sähköpostiosoitteen, en tiedä työpaikkoja enkä tuntenut ketään entuudestaan. Halusin pitää kerättävän henkilötiedon mahdollisimman pienenä ja sähköpostit poistin heti vastausten tulostamisen jälkeen. Tutkimuksessani luotin, että haastateltavat ovat hoitoalan ihmisiä ja työskentelevät ikäihmisten ympärivuorokautisen palveluasumisen yksiköissä. Vastaukset olivat kaikkien kymmenen hoitajan kohdalla niin laajoja, monipuolisia ja asiantuntevia, että minulla ei ollut syytä epäillä muuta.

Kaikille haastateltaville kerroin saatekirjeessä, että mitään henkilötietoja ei säilytetä ja sähköpostit poistetaan niin pian kuin mahdollista. Haastateltavat suostuivat tutkimukseen lähettämällä vastaukset takaisin. Vastaaminen oli täysin vapaaehtoista ja kerroin, että mitään tunnistettavia tietoja ei tule ilmi missään tutkimuksen vaiheessa. Tutkimuslupaa ei tähän tutkimukseen tarvittu.

5.5 Aineiston analysointi

Tuomi ja Sarajärvi (2009, s. 91–93) kertovat, että laadullisissa tutkimuksissa perinteisesti käytetään analyysimenetelmänä sisällönanalyysiä. Sisällönanalyysillä voidaan analysoida monenlaista kirjoitettua, kuultua tai nähtyä sisältöä. Aineistosta löytyy usein paljonkin mielenkiintoista tutkittavaa, mutta tutkijan on rajattava kiinnostavat asiat huolellisesti. Tutkimuksen tutkimusongelmista näkyy selvästi se, mistä tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita. Aineisto luokitellaan, teemoitellaan tai tyytitellään. Näin laadullinen aineisto saadaan pilkottua ja

ryhmiteltyä aihepiirien mukaan. Tutkijan täytyy selvittää, hakeeko hän aineistosta samanlaisuutta vai erilaisuutta.

Laadullinen aineisto voidaan analysoida induktiivisesti tai deduktiivisesti (Tuomi & Sarajärvi, 2009, s. 97). Induktiivisessa eli aineistolähtöisessä analyysissä luodaan teoreettinen kokonaisuus tutkimusaineistosta ja deduktiivisessa eli teorialähtöisessä analyysissä tutkimuksen lähtökohdat nojaavat tiettyyn teoriaan tai malliin.

Opinnäytetyöni tutkimusaineiston analysoin sisällönanalyysin menetelmin induktiivisesti eli aineistolähtöisesti. Sain runsaasti kirjoitettua haastattelumateriaalia, joten aineistoa ei tarvinnut erikseen litteroida. Induktiivinen sisällönanalyysi sopi mielestäni tämän tutkimuksen analysointi tavaksi hyvin, koska halusin tutkia lähijohtajuuden merkitystä työhyvinvointiin hoitajien kokemana. Tutkimuksen aineisto tuli suoraan haastateltavien kokemuksista, joten minulla ei ollut ennako-odotuksia tutkimusaineistosta. Aineistosta löytyvistä samankaltaisuuksista muodostin käsitteet ja niistä tuli opinnäytetyöni teoreettinen viitekehys.

Tuomen ja Sarajärven (2009, s. 108–111) mukaan induktiivinen eli aineistolähtöinen sisällönanalyysi jaetaan kolmivaiheiseksi prosessiksi: Aineiston redusointi eli pelkistäminen, aineiston klusterointi eli ryhmittely, ja abstrahointi eli teoreettisten käsitteiden luominen. Pelkistämässä aineistosta karsitaan pois kaikki epäoleellinen ja pelkistämistä ohjaa tutkimuskysymykset. Aineiston ryhmittelyssä etsitään aineistosta käsitteitä, mitkä ovat joko samankaltaisia tai eroavat toisistaan. Käsitteet ryhmitellään ja yhdistetään luokiksi. Luokat nimetään sisältöä vastaavalla käsitteellä. Luokittelulla aineistoa tiivistetään entisestään. Lopuksi abstrahoinnissa eli käsitteellisemisessä löydetään teoreettiset käsitteet ja johtopäätökset.

Aloitin analysoinnin lukemalla muutamaan kertaan huolellisesti läpi kaikkien haastateltavien vastaukset. Näin sain jonkinlaisen kokonaiskuvan heidän ajatuksistaan ja kokemuksistaan aiheeseen liittyen. Vastaukset käsittelivät hyvinkin maltillisesti aihepiiriä, joten aineistoa ei tarvinnut redusoida kovinkaan paljon ja sain melkein koko aineiston hyödynnettyä. Muutamia epäoleellisia ajatuksia ja lauseita poistin. Vastauksista etsin samankaltaisuuksia ensiksi yliviivaustussilla niin, että merkitsin eri värein, minkälainen lähijohtajuus tukee jaksamista, millaista tukea tarvitaan, työssäjaksumisen edellytyksiä, työssä motivoivat asiat ja mitkä asiat vaikuttavat työssä pysymiseen. Tämän jälkeen jatkoin luokittelua tekemällä tarkemman taulukon käsitteistä. Aineistolähteisesti esille tulleet käsitteet muodostivat opinnäytetyön teoreettisen osion (taulukko 1).

Taulukko 1. Aineiston analysointia ja esiin nousseita käsitteitä.

TUTKIMUSKYSYMYKSIÄ	NOUSSEET KÄSITTEET	HAASTATELTAVIEN KOKEMUKSIA JA NÄKEMYKSIÄ
HOITAJAN JAKSAMISTA TUKEVA LÄHIJOHTAMINEN	Ihmislähtöinen johtaminen	Kuuntelee, on oikeasti kiinnostunut työntekijöistä, arvostus, yksilönä kohtaaminen, ymmärrys haastavissa elämäntilanteissa, aidosti läsnä, helposti lähestyttävä, tasavertainen kohtelu, huomioi kuormitustekijät, riittävän jämääkkä, tarttuu asioihin, välittää jaksamisesta, kysyy mitä kuuluu.
	Valmentava johtaminen	Kannustava, auttaa, tukee, kehittymismyönteinen, koulutusmyönteinen, koko työyhteisön yhteistyön parantaminen, yhdessä keksitään ratkaisuja, oikeasti saa vaikuttaa, mehenki, haluaa että onnistutaan.
	Tunnejohtaminen	Tunneälyä, turvallinen ilmapiiri, uskaltaa puhua vaikeistakin asioista, esihenkilö kehittää myös itseään, ei suutu ja syyllistä, ottaa työntekijät huomioon kokonaisuutena, antaa palautetta ystävällisesti, ottaa myös itse hyvin palautetta vastaan, kuuntelee työntekijöitä, luottamus työntekijän ja esihenkilön välillä, empaattisuus.
TYÖHYVINVOINNIN TUKEMINEN JA TYÖHÖN SITOUTTAMINEN	Työssä jaksamista tukevat asiat	Kuormitustekijöiden huomioiminen, resurssien riittävyys, huomioidaan työntekijöiden oman elämän haasteet, vaikutusmahdollisuudet, luottamus, että asiat hoidetaan, asioihin tartutaan heti, koulutusmyönteisyys, kuuntelutaito, ymmärtäväisyys ja empaattisuus, johtaja on läsnä.
	Työmotivaatiota tukevat asiat	Työn tulosten näkeminen, asiakkaat, säännöllinen tulo, työkaverit, hyvä johto, kannustava ilmapiiri, kehittymismahdollisuudet, huumori, työstä tykkääminen, saa tehdä työtä omalla persoonalla, selkeä työnkuva, halu auttaa, positiivinen palaute, kiittäminen, palkitseminen.
	Työssä pysymistä tukevat asiat	Tasavertaisuus, kohtuullinen työtaakka, kuulluksi tuleminen, esihenkilön kiinnostus työntekijöiden jaksamisesta, esihenkilön työskentelyote, välittämisen tunne, työyhteisön ilmapiiri, koulutusmahdollisuudet, toimivat tilat, mahdollisuus toteuttaa omaa osaamistaan ja vahvuuksia, motivoitunut henkilökunta, riittävän pieni osasto, mahdollisuus vaikuttaa työvuoroihin, voi tehdä työtä omien arvojen ja ammattietiikan mukaan, innostava työnkuva, palkka.

6 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Sähköpostilla toteutettavaan haastatteluun pyysin kymmenen hoitajaa, ja kaikilta sain vastaukset avoimiin haastattelukysymyksiin takaisin. Haastateltavilta en kysynyt tarkkaa asuintai työpaikkaa, joten sitä ei ole tiedossa, miten he sijoittuvat maantieteellisesti. Taustakysymyksinä kysyin alalla työskentelyaikaa, ja kauanko hän oli työskennellyt nykyisessä työpaikassa. Muut kuusi avointa kysymystä käsittelivät lähijohtamista ja työhyvinvointia.

Hoitajat olivat työskennelleet alalla 2–18 vuotta. Oli mielenkiintoista saada vastauksia niin alalla aloittavilta, kuin jo useamman vuoden työskenneiltä. Mielestäni yksi tärkeimmistä tutkimuksen tuloksista oli se, että jokainen haastateltava oli joko vaihtanut tai ainakin miettinyt työpaikan vaihtoa, lähijohtamisen epäkohtien vuoksi. Kaksi haastateltavaa oli vaihtanut kyseisestä syystä useammankin kerran työpaikkaa.

6.1 Millainen lähijohtaminen tukee hoitajaa työssäjaksamisessa?

Hoitajien haastatteluissa tuli selvästi ilmi, millainen lähijohtajuus tukee hoitajien työssäjaksamista. Vastauksissa toistui melko samanlaiset ajatukset ja kokemukset: tasavertainen kohtelu, yksilöllinen kohtaaminen ja aito kiinnostus työntekijöistä, turvallinen, tukea antava ilmapiiri, vaikutusmahdollisuus omaan työhön, kuunteleminen, oman elämän ja työn tasapaino ja sen yhteensovittaminen, kehittymismahdollisuudet, työyhteisön yhteistyön parantaminen ja esihenkilön sopiva topakkuus, tunneäly ja ongelmiin puuttumisen taito.

Oikeudenmukaisuus ja tasavertainen kohtelu työyhteisössä löytyivät 90 % vastauksista. Nämä koettiin erittäin tärkeiksi niin lähijohtamisessa kuin koko työyhteisössä. Lähijohtajalta kaivattiin myös enemmän tukea yksikön sisäisiin eriarvoisuuden ristiriitoihin.

Kaipasin tasapuolisempaa kohtelua niin osasto kuin henkilökohtaisellakin tasolla. Koen, että yksikön sisälläkin olevat osastot ovat eriarvoisia.

Pidän siitä, että lähiesihenkilö on jämäkkä ja reilu, tasapuolinen.

Joustava ja kuunteleva, mutta riittävän jämäkkä johtaminen, jokaisen henkilökunnan jäsenen tasavertainen kohtelu taustasta tai tittelistä riippumatta.

Hoitajat arvostivat kohtaamistaitoja, arvostavaa, ihmislähtöistä asennetta ja aitoa kiinnostusta työntekijöitä kohtaan. Lähijohtajalta toivottiin kuuntelutaitoa, psykologista turvallisuutta sekä ymmärrystä kodin ja työn yhteensovittamiseen. Lähijohtajan hyvää kuuntelutaitoa ja yksilöllistä kohtaamista piti tärkeänä 90 % hoitajista.

Se, että esihenkilö kuuntelee minua ja mahdollistaa sen, että voin vaikuttaa työhöni ja työaikoihini. Kannustaa työssä ja säännöllisesti ottaa aikaa kysyäkseni miten menee. Haastavissa tilanteissa kuuntelee, auttaa ja tukee keksimään ratkaisuja. Ylipäänsä näkee minut yksilönä, ihmisenä, eikä pelkkänä työntekijäresurssina.

Tähän mennessä olen kuitenkin saanut ymmärrystä molemmilta esimiehiltäni liittyen perhetilanteeseen (lasten sairastelu, poissaolot) paljon aiempaa esimiestäni enemmän ja koen sen tukevan työssäjaksamistani paljon.

Esimies myös kysyy kohdatessa "mitä kuuluu" joka mielestäni on tärkeä kysymys ja hän osoittaa oikeaa mielenkiintoa työntekijää kohtaan. Koen, että minulle työntekijänä tulee vahva tunne siitä, että "yksikössä ollaan yhdessä" ja myös esimies välittää työntekijöidensä jaksamisesta.

Työvuorojen suunnittelussa se, että huomioi toiveet vuorojen suhteen ja ymmärtää, että hoitajilla on elämää työn ulkopuolella.

70 % hoitajista pitivät tärkeinä oman ammattitaidon kehittämismahdollisuuksia. Samoin koulutusmahdollisuudet työn ohella tulivat esille 50 % vastauksessa. Vastavuoroinen rakentava palautteen antaminen ja säännölliset työyhteisön palaverit koettiin tärkeiksi.

Nykyinen esimies myös toteuttaa työyksikössämme viikoittaiset palaverit, joissa me työntekijät pääsemme vapaasti ääneen puhumaan kokemistamme epäkohdista ja pohtimaan yhdessä ratkaisuja ongelmatilanteisiin.

On myös hyvä, jos palautteen, niin positiivisen kuin rakentavankin saa suoraan. Esihenkilön oli hyvä myös pystyä ottamaan palautetta vastaan.

Tukee kehittymistäni ja mm. erilaisia täydennysopintoja. Haastaa kehittymään ja poistumaan mukavuusalueelta.

Vaikka kissa ei kiitoksella elä, niin on mukava saada palautetta myös silloin kun asiat ovat hoidettu hyvin.

6.2 Lähijohtajan tuen merkitys

80 % hoitajista olisivat tarvinneet enemmän tukea lähijohtajalta. Tämä koettiin myös yhdeksi työpaikan vaihtamisen syyksi. Lähijohtajalta olisi kaivattu enemmän tukea ja apua haastaviin asiakastilanteisiin, tasapuolisempaa kohtelua, ymmärrystä perhetilanteisiin, enemmän läsnäoloa työyhteisössä, enemmän keskustelevaa ilmapiiriä, työntekijöiden kuormitustekijöiden huomioimista sekä työyhteisön ristiriitojen ratkaisutaitoa.

Aiemmin olen kokenut toistuvaa henkistä väkivaltaa haastavan asiakkaan vuoksi ja silloisen esimieheni ei mielestäni puuttunut tilanteeseen tarpeeksi napakasti. Jouduin menemään työterveyteen ja ns. vaatimaan tilanteeseen muutosta ja koin siitä syyllistämistä esimieheni osalta, vaikka haasteet asiakkaan kanssa olivat hyvin tiedossa jo vuosien ajan.

Enemmän keskustelevaa ilmapiiriä ajoittain, ja joskus tuntuu, että esihenkilö olettaa että vajaalla miehityksellä hoidetaan kaikki samat hommat kuin normaaliolosuhteissakin, ja vielä vähän enemmänkin.

Aiemmilta esimiehiltä olisin toivonut vahvempaa väliintuloa työyhteisöön liittyvissä ongelmissa.

Lähijohtajilta saatava tuki on koettu erittäin tärkeäksi asiaksi työhyvinvoinnissa ja työhön sitoutumisessa. Tämä ilmenee vastauksissa, kun hoitaja on vaihtanut työpaikkaa ja uusi esihenkilö on osoittautunut enemmän tukea antavaksi lähijohtajaksi.

Nykyisen esimiehen kanssa koen saaneeni tukea ja ymmärrystä poissaolojeni vuoksi.

Esimies järjestää tarvittaessa lomapäiviä tai palkattomia vapaita, jos elämässä on haasteita, jotka eivät liity työhön. Työssä oleviin haasteisiin on puututtu heti kun niistä on kerrottu. Fyysiset rajoitteet otetaan huomioon ja työtä kevennetään tarpeen mukaan.

Esihenkilö kuuntelee ja tukee sekä osaa tarttua asioihin silloin kun tarvitsee. Olen saanut osallistua kaikkiin haluamiini lisäkoulutuksiin työajalla ja saanut vahvistaa omaa sekä työyhteisön osaamista, tästä olen erityisen kiitollinen nykyisen esihenkilön kohdalla.

6.3 Lähijohtamisen vaikutukset työssä pysymiseen

Tutkimukseen osallistui kymmenen hoitajaa ja kaikki olivat vaihtaneet tai miettineet työpaikan vaihtoa lähijohtamiseen liittyvien epäkohtien vuoksi. Lähijohtaminen vaikuttaa siis oleellisesti hoitajien työn tekemiseen, työssä jaksamiseen sekä työssä pysymiseen. Haastateltavat vastasivat kysymykseen ”minkälaiset asiat vaikuttavat siihen, että haluat tehdä työtä työpaikassasi”. Vastausten perusteella tärkein asia on työntekijöiden tasavertainen kohtelu. Sen jälkeen nousi vastauksista kohtuullinen työtaakka, riittävät resurssit, tukea antava ja välittävä esihenkilö, toimiva ja avoin työyhteisö sekä työskentelymahdollisuus omien arvojen ja ammattietiikan mukaisesti.

Hyvä lähijohtaminen ja sen vaikutukset työssä pysymiseen korostuivat jokaisessa vastauksessa. Koettiin, että hyvä lähijohtaminen voi vaikuttaa oleellisesti työn mielekkyyteen, työhyvinvointiin ja siihen, että työpaikkaan sitoudutaan. Hoitajat nimesivät, että hyvä lähijohtaja arvostaa työntekijöitä, huolehtii työntekijöiden hyvinvoinnista ja tarttuu haastaviinkin asioihin ripeästi ja jämäkästi. Huonoa palkkatasoa tai rahaa yleisestikään, ei mainittu tässä kohtaan missään vastauksessa.

Olen vaihtanut työpaikkaa kahdesti ja huono lähijohtaminen oli yksi suurimmista syistä kummallakin kerralla.

Aiemman esimiehen aikaansaamattomuuden vuoksi vaihdoin toiseen työpaikkaan. Aiempi esimies oli tosiaan tarkka monista asioista, mutta työntekijöiden hyvinvointi tuntui aina jäävän lukujen ja budjetin alle eikä varsinaista mielenkiintoa ongelmien korjaamiselle ollut.

Kahdesta aikaisemmasta työpaikasta olen lähtenyt juuri sen vuoksi, kun esimiehen toiminta on ollut ala-arvoista, haastaviin asioihin ei uskallettu puuttua tai ottaa kantaa eikä työntekijöitä kuultu tai arvostettu lainkaan. Omat arvot ja etiikka olivat koetuksella varsinkin toisessa näistä paikoissa.

Edellisen esihenkilön aikana vaihdoin työpaikkaa. Hän oli herkästi loukkaantuva, syyllistävä sekä pyrki olemaan kaikkien kaveri kuin johtaja.

6.4 Mikä hoitajia motivoi?

Pyysin haastatteluun vastaajia laittamaan tärkeysjärjestykseen asiat, mitkä motivoivat heitä työssään kaikista eniten. Selkeästi tärkein motivoiva asia olivat ikäihmiset eli asiakkaat.

Seuraavaksi tuli useammassa vastauksessa työn merkityksellisyys ja mielekäs työnkuva. Hyvää esihenkilötyöskentelyä pidettiin tärkeänä motivaattorina, samoin työkavereita. Huumorintajuista työyhteisöä sekä kannustavaa ja kehittyvää ilmapiiriä arvostettiin. Yllättävän monesta vastauksesta ei motivaationa pidetty rahaa ollenkaan. Kahdella haastateltavalla raha oli viimeisillä sijoilla, ja koski erilaisia ylimääräisiä palkitsemisia.

Tykkään ikäihmisistä. Koen, että minulla on mahdollisuus tehdä työtä omana itsenäni, saan olla sellainen kuin olen. Palkkaa on hyvä saada, mutta se ei ole määräävä tekijä.

Vanhukset, työkaverit ja kiva pomo. Myös rahallinen palkitseminen on ollut mukava lisä.

Asiakkaat ovat paras asia työssä. He motivoivat eniten. Sitten tulee paikan ilmapiiri ja hyvä johtaja. Se, että olen saanut koulututtua työn tekemisen ohessa. Se kannustaa ja motivoi todella paljon.

7 POHDINTAA

Tässä luvussa tarkastelen tutkimukseni tuloksia ja vertailen niitä aiempiin tutkimuksiin. Kokosin tutkimukseni tulokset myös selkeään taulukkoon. Sen avulla kokosin turvallisen lähijohtajan tunnusmerkit. Käsittelen vielä lopuksi mieleeni tulleita jatkotutkimusideoita sekä opinnäytetyön prosessia.

7.1 Tulosten tarkastelua

Tutkimuksessani saatu tietoa vahvistaa, että vanhanaikaisen auktoritaarisen johtamisen aika on todellakin ohitse. Brandebo ym. (2016) tutkimuksen mukaan jopa armeijassa, missä on totuttu kovaankin kuriin, pehmeämmät arvot ja johtamistapa toivat parempia tuloksia ja suorituksia. Armeijaan onkin alettu ottamaan enemmän valmentavan johtamisen keinoja pelkkien käskyjen jakelemisen sijaan. Samoilla linjoilla on väitöstutkimuksessaan Anu Pynnönen (2015). Pynnösen väitöstutkimuksessa käsitellään huonoa johtamista ja todetaan, että huonoa johtamista on juuri huonoa ihmisten johtamista, mikä on tyrannimaista, destruktiivista, väärinkäyttävää esimiestyötä, työpaikkakiusaamista sekä negatiivista johtamista. Pynnönen toteaa, että huonoista johtajista usein vaietaan, mutta tutkimusta huonosta johtamisesta olisi syytä lisätä. Omassa tutkimuksessani tuli ilmi, että sote-alan työntekijät eivät jää työskentelemään huonon lähijohtajan alaisuuteen, vaan vaihtavat toiseen paikkaan. Tämä on tietenkin mahdollista, koska sote-alan työpaikkoja on runsaasti tarjolla.

Virpi Kehäsen (2020) opinnäytetyö käsittelee osallistavan johtamisen merkitystä veto- ja pitovoimaan. Kehäsen mukaan autoritääriin, ylhäältä alaspäin tulevat käskyt heikentävät merkittävästi vanhustyön pito- ja vetovoimaa. Samoin työntekijöiden vaikuttamismahdollisuuksien vähäisyys oli heikentävä pito- ja vetovoima. Palautteen avointa ja rakentavaa antamista pidettiin myös tärkeänä ja sitä, että siihen reagoitiin oikein.

Haastatteluaineiston luokittelussa tuli ilmi selvästi millaisesta johtamisesta hoitajat hyötyvät eniten, ja mitkä asiat vaikuttavat työssä pysymiseen. Ihmislähtöinen johtaminen on avainasemassa, kun mietitään työssä jaksamista ja työssä pysymistä. Arvostava, yksilöllinen kohtaminen, lähijohtajan kokonaisvaltainen tuki ja henkilökohtaisempi työnkuva auttaa antamaan parhain työpanos ja sitouttaa työhön paremmin. Läsnä olevaa kuuntelemista arvostettiin sekä sitä, että hoitajan hyvinvoinnista ollaan oikeasti kiinnostuneita. Valmentava johtajuus kuuluu ihmislähtöiseen johtamiseen ja samoin mielestäni tunnejohtaminen. Tunnejohtaminen on

vielä hieman vierasta työpaikoilla, mutta tutkimukseni osoitti, että hyvinkin tarpeellista ja sen johtamisen osaamista on syytä parantaa.

Ville Järvinen (2022) on tehnyt opinnäytetyön tunnejohtamisesta Metropolia-ammattikorkeakoulussa. Järvinen toteaa, että tutkimukseen osallistuvat arvostivat eniten omaan työhön tukea esimiehiltä, positiivista ja rakentavaa palautetta sekä avointa keskustelua. Tutkimuksessa todetaan myös, että hyvä esimiestyöskentely on organisaation kannalta tärkein asia ja sitä usein vähätellään. Järvinen toteaa tutkimuksessaan myös, että tunnejohtamisessa tärkeimpiä huomioitavia asioita on esimiehen oma tunnetyöskentely, ja työntekijöiden sekä positiivisten että negatiivisten tunteiden tunnistaminen ja niihin puuttuminen. Myös työyhteisön motivointi on yksi tunnejohtamisen tärkeimpiä taitoja. Tunteiden johtamisesta on tehnyt tutkimuksen myös Seija Häggdahl (2021) ja siinä todetaan, että tunteiden johtaminen on vielä hieman vierasta työpaikoilla, mutta tärkeänä pidettiin lähijohtajan roolia tunneilmaston kehittäjänä, ja lähijohtajan on tärkeää tuntea työntekijät kokonaisvaltaisemmin tunnistaakseen erilaiset persoonat ja käyttäytyminen tunteiden takana.

Mielestäni tunnejohtaminen on yksi tärkeimpiä tulevaisuuden johtamissuuntauksia, koska työyhteisössä on todella erilaisia ihmisiä, ja johtajilla työntekijöiden erilaisuuden ymmärtäminen on ollut vielä aika hataraa. Jabe (2017) kiteyttää mielestäni hyvin, että johtaja pystyy vaikuttamaan työntekijöiden itsetuntoon valtavasti, ja parhaassa tapauksessa saa koko työyhteisön loistamaan. Johtaja voi voimaannuttaa koko työyhteisön, ja näin varmasti saadaan työpaikasta niin työntekijöille kuin asiakkaille paras mahdollinen. Empaattisuus ja tunneäly tulee varmasti korostumaan hyvän johtajan ominaisuuksina.

Valmentava johtaminen näkyy työyhteisössä motivoimisella, tukemisella, kannustamisella ja tsemppaamisella. Samoin työntekijää osallistava johtaminen vaikuttaa positiivisesti osallisuuden ja merkityksellisyyden tunteeseen, ja työntekijä saa tärkeitä vaikuttamisen kokemuksia työssään. Tutkimuksessani nämä koettiin tärkeäksi, samoin työpaikan kehittämismyönteinen ilmapiiri ja koulutusmahdollisuudet. Valmentava johtaminen parantaa siis työhyvinvointia merkittävästi.

Krista Hakala (2023) on tehnyt opinnäytetyön Seinäjoen ammattikorkeakoulussa viime vuonna ja siinä käsitellään määrällisessä tutkimuksessa valmentavan johtajuuden merkitystä työyhteisön työhyvinvointiin. Hakalan tutkimuksessa todettiin, että tutkimukseen osallistuvat työntekijät kokevat johtajuuden hyvin eri tavoin. Johtaminen ja arvostuksen tunne liitettiin

kuitenkin oleellisesti työhyvinvointiin ja samoin työpaikalla saatu tuki koettiin tärkeäksi. Manka ja Manka (2023) toteavat myös, että ihmiset kokevat eri lailla työn stressitekijät ja jokainen kokee asiat omalla tavallaan. Tutkimuksessani kaikki vastaajat kokivat johtajuuden merkittävänä osana omaa työhyvinvointia ja huono johtaminen oli aiheuttanut paljon työpaikan vaihtoja. Selkeästi arvostuksen ja tuen puute oli merkittäviä lähijohtamisen epäkohtia myös omassa tutkimuksessani.

Tutkimuksessani korostui, että työntekijöiden tasavertainen kohtelu työpaikalla koettiin erittäin tärkeäksi. Johtajan oikeudenmukainen, jämäkkä työote nousi esille monessa haastattelussa. Myös työn ja vapaa-ajan yhteensovittaminen nousi useasti esille haastatteluissa, ja se onkin tänä päivänä yksi merkittävimmistä työhyvinvointiin vaikuttavista tekijöistä. Sote-ala on perinteisesti kolmivuorotyötä ja se on selkeästi vaikuttanut negatiivisesti osaan työntekijöistä. Toisille se on taas hyvinkin positiivinen ja jopa välttämätön asia. Lähijohtajan tuki vaikeissa tilanteissa koettiin ensiarvoisen tärkeäksi, ja helposti lähestyttävää sekä läsnä olevaa johtajaa arvostettiin.

Yksi itseäni yllättävistä asioista oli rahan merkitys hoitajille. Työn motivaattorina ei suinkaan koettu palkkaa, vaan suurimpana motivaattorina oli asiakkaat. Tämä osoittaa sen, että hoitajat todellakin tekevät työtänsä sydämellä ja ikäihmisten hoitajilla työn merkitys korostuu. Työssä pysymiseen ei myöskään palkan suuruus vaikuttanut, vaan hyvin johdetussa työpaikassa viihdyttiin. Lähijohtamisen vaikutus työhyvinvointiin ja työssä pysymiseen oli tutkimuksessani selkeästi osoitettavissa.

Koronaepidemia-aikaan Jarna Bäckman (2022) teki Laurea ammattikorkeakoulussa YAMK:n opinnäytetyön Hyvinvoiva terveydenhuolto-hankkeessa ja siinä saatiin tuloksia, että hoitajien palkkataso ei motivoi ja hoitajat olivat olleet suurella työnkuormituksella korona-aikana. Tässäkin tutkimuksessa kuitenkin neljä tärkeintä motivoivaa asiaa olivat vuorovaikutus, työaika, työn rajaaminen sekä työssä kehittyminen. Rahaakin enemmän arvostettiin sitä, että töissä on riittävästi työvoimaa ja sitä, että pystyy itse vaikuttamaan työhönsä. Itseohjautuvuus lisäsi työhyvinvointia sekä työmotivaatiota. Bäckmanin tutkimuksessa ilmeni myös, että johtajan tietynlaiset ominaisuudet ja vuorovaikutustaidot vaikuttavat hoitajien työmotivaatioon enemmän kuin tietty johtamistyyli.

Hoitoalan palkkataso on ollut alhainen, ja korona-ajan työnkuormitus sekä resurssipula varmasti toivat sitä vielä selvemmin näkyviin. Viime vuosina sosiaali- ja terveystieteiden ammattiliitot

ovat saaneet neuvoteltua palkankorotuksia, ja edelleen neuvotteluita käydään hoitoalan arvostuksen parantamiseksi. Nämä parannukset varmasti hieman jo näyttäytyivät tutkimukseni tuloksissa. Oman tutkimukseni pohjalta voisin kuitenkin sanoa, että ainakin vanhustyön hoitajat tekevät työtänsä pääsääntöisesti sydämellä, ja heille työn merkityksellisyys on tärkeää. He arvostavat hyvää, kokonaisvaltaisesti toimivaa ja hoitajien kuormitustekijöitä huomioivaa työpaikkaa palkkatasoa enemmän.

Taulukoin tarkemmin tutkimuskysymyksiini saadut vastaukset ja niistä muodostui hyvän lähijohtajan tunnusmerkit. Hyvä lähijohtaja on aidosti kiinnostunut työyhteisönsä ihmisistä ja on kokonaisvaltaisesti turvallinen johtaja. Hän pitää huolta kaikkien työhyvinvoinnista positiivisesta työilmapiiristä ja näin sitouttaa työntekijät työpaikkaan. Vihreällä on useimmin esiintyvät ominaisuudet (kuvio 8).



Kuvio 8. Turvallinen, työhyvinvointia tukeva lähijohtaja.

7.2 Jatkotutkimusideat

Haastatteluaineisto ja muut aiheeseen liittyvät aikaisemmat tutkimukset osoittavat, että tulevaisuudessa erilaisten ihmisten johtamiseen on panostettava entistä enemmän. Mielestäni tunteiden ymmärtäminen, tunnejohtaminen, arvostava johtaminen sekä oikeudenmukainen

johtaminen korostuu sosiaali- ja terveysalan työyhteisöissä. Hyvällä johtamisella parannetaan hoitajien työhyvinvointia, heidän jaksamistaan työskennellä vaativissakin työtehtävissä, ja lisäävät heidän sitoutumistansa omaan työhönsä. Näin turvataan ikäihmisten laadukkaiden palveluiden saanti ja jatkuvuus sekä asiakkaiden että hoitajien kokonaisvaltainen turvallisuus.

Teoreettista osuutta kirjoittaessa tunnejohtamiseen liittyvä jatkotutkimus alkoi kiinnostamaan todella paljon. Halusin etsiä vielä enemmän tietoa tunnejohtamisesta sekä tunnetyöskentelystä työpaikoilla. Haastateltavien vastauksista huokui kokonaisvaltainen fyysinen, psyykinen ja sosiaalinen turvallisuus. Tähän turvallisuuden tunteeseen voidaan vaikuttaa hyvällä tunnejohtamisella sekä työnsuunnittelulla, ja huomioimalla juuri työyhteisön tunneilmapiiri ja se, kuinka siitä pidetään huolta ja kehitetään kohti positiivisempaa, lempeämpää ja ymmärtäväisempää työyhteisöä. Tunnejohtamisesta aloin etsimään enemmän tietoa, ja ideoimaan tällaista työpajatoimintamallia omaan työhöni ikäihmisten ympärivuorokautisen palveluasumisen yksikköön. Tunnetyöskentelyn kehittäminen ja lisääminen työyhteisöissä olisi varmasti voimaannuttavaa ja voimavaroja vahvistavaa sekä toisi ymmärrystä työyhteisön erilaisista ihmisistä. Mielestäni on myös erittäin tärkeää opetella näkökulman vaihtamisen taitoa. Näin lisättäisiin työpaikoilla kokonaisvaltaisempaa ymmärrystä.

Toinen kiinnostava tutkimusaihe tuli mieleeni aisti- ja luontohuoneista ja niiden työhyvinvointia lisäävistä kokemuksista. Tutkitusti mikrotauot auttavat työssä jaksamisessa ja kuinka paljon saisi lisäarvoa taukoon esimerkiksi sillä, että työntekijä pystyisi sen viettämään linnunlaulua kuunnellen metsähuoneessa. Green Care-toimintamalli kiinnostaa minua muutenkin ja se lisääntyi tämän opinnäytetyön edetessä. Tästä aihepiiristä saisi hyviä jatkotutkimuksia sekä työntekijöille että asiakkaille. Ikäihmisten luontokokemuksista on tehty tutkimuksia ja sen positiiviset vaikutukset ovat olleet kiistattomia.

Tässä tutkimuksessa haastattelin hoitohenkilökuntaa ja tutkin hoitajien hyvää lähijohtamista sekä työhyvinvoinnin merkitystä. Liikehdintä myös johtotasolla on ollut viime vuosien ongelma, joten johtajien työhyvinvointiin sekä työhön sitouttamiseen olisi myös syytä paneutua vielä entistä enemmän. Kokemuksieni perusteella lähijohtajien suuri vaihtuvuus työpaikoilla vaikuttaa merkittävästi työhyvinvointiin. On ilmeistä, että hyvinvoiva, motivoitunut johtaja johtaa työntekijöitä kokonaisvaltaisesti turvallisesti ja turvallinen johtajuus lisää huomattavasti työhyvinvointia ja työhön sitoutumista. On syytä siis ajatella, että koko organisaation hyvinvointi ja sen toimivuus lähtee ylhäältä alaspäin ja jokainen organisaation taso vaikuttaa kokonaisuuteen. Koko organisaation johtoportaiden hyvinvointia ja tunneilmastoa olisi

mielenkiintoista tutkia ja sitä, miten se näyttäytyy aina ruohonjuuritasolle asti ja kuinka esimerkiksi tunteiden johtaminen ilmenee koko organisaatiossa.

7.3 Opinnäytetyön prosessi

Koko opinnäytetyöprosessi oli hyvin mielenkiintoinen. Aihe valikoitui jo opiskeluiden alkuvaiheessa, mutta rupesin tutkimusta kunnolla työstämään eteenpäin syksyllä 2023. Aihe sekä opinnäytetyön tekeminen oli kuitenkin kypsytynyt mielessä koko opiskeluiden ajan ja lopulta tutkimus sekä kirjallinen tuotos syntyi melko vaivattomasti noin puolessa vuodessa. En halunnut pitää kiirettä vaan tehdä tutkimuksen sekä kirjallisen raportoinnin huolellisesti. Sanonta ”hyvin suunniteltu on puoliksi tehty”, piti hyvin paikkaa minun opinnäytetyöni kohdalla.

Tutkimukseeni sain kattavia vastauksia ja haastatteluaineisto oli pohdiskelevaa sekä asiantuntevaa. Sain laadukasta aineistoa käyttööni, ja olen tyytyväinen tutkimuksen toteutukseen sekä tulokseen. Haastateltavat löytyivät helposti sosiaalisen median kautta. Nyt jälkeenpäin ajattelen, että olisi ollut vielä kiinnostavampaa haastatella hoitajat henkilökohtaisesti. Silloin olisin saanut vielä syvällisemmin heidän kokemuksiaan ja ajatuksiaan tutkimusaineistoon. Samalla olisin voinut tehdä jatkokysymyksiä mielenkiintoisista aiheista lisää.

Tutkimuksen tekemisen prosessi oli entuudestaan minulle vierasta. Tämän opinnäytetyön aikana opin valtavasti laadullisen tutkimuksen tekemisestä ja opinnäytetyön raportoinnista. Prosessin aikana minulle tuli mieleen paljon aiheeseen soveltuvia käsitteitä ja mitä enemmän etsin teoreettista tietoa, sitä enemmän olisin halunnut tuoda esille erilaisia näkemyksiä. Mutta rajasin aiheita tiukasti ja yritin pysyä mahdollisimman hyvin aiemmin suunnitellun teoreettisen viitekehyksen puitteissa. Toivottavasti voin hyödyntää tämän opinnäytetyön tuomia ajatuksia tulevaisuudessa vielä jonkun muun tutkimuksen parissa.

LÄHTEET

- Bergman, T., & Korhonen, H. (2019). *Johtaja muutoksen ytimessä. Käsikirja uudistumismatkalle*. Alma Talent.
- Bäckman, J. (2022). *Esihenkilön johtamistyylin vaikutus työmotivaatioon* [Ylempi AMK- opinnäytetyö, Laurea ammattikorkeakoulu]. Theseus. <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-202205037004>
- Feldt, T., Kinnunen, U., & Mauno, S. (2005). *Työ leipälajina: Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet*. PK- kustannus.
- Fors Brandebo, M., Nilsson, S., & Larsson, G. (2016) *Leadership: Is bad stronger than good?* Leadership & organization development journal, 37(6), 690–710. <https://www-emerald-com.libts.seamk.fi/insight/content/doi/10.1108/LODJ-09-2014-0191/full/html>
- Hakala, K. (2023). *Valmentava johtaminen: Johtamisen vaikutus työntekijöiden työhyvinvointiin* [AMK- opinnäytetyö, Seinäjoen ammattikorkeakoulu]. Theseus. <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-202302212680>
- Hirsjärvi, S., Remes, P., & Sajavaara, P. (2009). *Tutki ja kirjoita*. Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Häggdahl, S. (2021). *Tunteiden johtaminen: Lähijohtajat työyhteisön tunneilmaston kehittäjinä*. [ylempi AMK- opinnäytetyö, Centria- ammattikorkeakoulu]. Theseus. <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2021113022790>
- Jabe, M. (2017). *Erilaisten ihmisten johtaminen*. Kauppakamari.
- Järvinen, V. (2020). *Tunnejohtaminen esimiestyössä* [AMK- opinnäytetyö, Metropolia ammattikorkeakoulu]. Theseus. <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2020052915274>
- Kananen, J. (2014). *Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä. Miten kirjoitan kvalitatiivisen opinnäytetyön vaihe vaiheelta*. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisu- sarja.
- Kehänen, V. (2022). *Osallistavan johtamisen merkitys vanhustyön työpaikkojen veto- ja pitovoimaan* [AMK- opinnäytetyö, Savonia ammattikorkeakoulu]. Theseus. <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2022110421978>
- Kylmä, J., & Juvakka, T. (2007). *Laadullinen terveystutkimus*. Edita Prima Oy.
- Laaksonen, E., Koponen, P., & Tuomainen, J. (2021). *Hoitohenkilökunnan työhyvinvointi Covid-19 pandemian aikana kotihoidossa: puijonlaakson kotihoito*. [AMK- opinnäytetyö, Savonia ammattikorkeakoulu]. Theseus. <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2021112722113>

- Laaksonen, H., & Salin, S. (Toim.) (2019). *Iloa ja intoa johtamiseen. Käytännön eväitä sosiaali- ja terveysalan esimiestyöhön*. Oppian.
- Lehtonen, O-P., Saarni, S., Kinnunen, J., & Kinnunen, M. (2023). *Johtaminen hyvinvointialueella*. Alma Talent.
- Lo Giudice, F., & Seppälä, L. (2023). *Lähijohtajien kokemuksia eettisestä kuormituksesta ikääntyneiden sosiaali- ja terveyspalveluissa*. [AMK- opinnäytetyö, Seinäjoen ammattikorkeakoulu]. Theseus. <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2023120735165>
- Manka, M.-L., & Manka, M. (2023). *Työhyvinvointi*. Alma Talent.
- Miettinen, S., Miettinen, M., Nousiainen, I., & Kuokkanen, L. (2000). *Itsensä johtaminen sosiaali- ja terveysalalla*. WSOY.
- Mäki, T., Liedenpohja, A.-M., & Parikka, U.-M. (2014). *Johtamisen kulmakivet. Kertomuksia esimiestyöstä sosiaali- ja terveysalalla*. Fioca Oy.
- Niiranen, V., Seppänen-Järvelä, R., Sinkkonen, M., & Vartiainen, P. (2010). *Johtaminen sosiaalialalla*. Gaudeamus.
- Orelma, T. (2016). *Innostusta ja draivia työntekijöihin muutosprosesseissa: Johdon ja henkilöstön näkemyksiä hyvistä johtamistavoista* [AMK- opinnäytetyö, Hämeen ammattikorkeakoulu]. Theseus. <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2016060612147>
- Perttula, P. (11.5.2023). *Työturvallisuuslaki muuttuu- mitä se tarkoittaa työpaikoille?* Työterveyslaitos. <https://www.ttl.fi/ajankohtaista/tiedote/tyoturvallisuuslaki-uudistuu-mitase-tarkoittaa-tyopaikoille>
- Pynnönen, A. (2015). *Varjosta valokeilaan: kriittisiä diskurssianalyyskejä huonosta johtamisesta* [väitöskirja, Jyväskylän yliopisto]. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-39-6259-3>
- Rantanen, J., Leppänen, I., Kankaanpää, H., & Rauhala, E. (2020). *Johda tunneilmastoa: Vapauta työyhteisösi todellinen potentiaali*. Alma Talent.
- Rissanen, S., & Lammintakanen, J. (toim.) (2017). *Sosiaali- ja terveysjohtaminen*. Sanoma Pro Oy.
- Ristikangas, M.-R., & Grunbaum, L. (2014). *Valmentava esimies. Onnistumista palvelevat positiot*. Talentum.
- Ristikangas, M.-R., & Ristikangas, V. (2022). *Valmentava johtajuus*. Alma Talent.
- Rousu, S., & Lanne-Eriksson, M. (2021). *Lähijohtaminen sosiaalialalla*. Metropolia ammattikorkeakoulu.

- Saarisilta, J., & Heikkilä, J. (toim.) (2015). *Yhdessä innovoimaan- osallistuva innovaatiotoiminta ja sen johtaminen sosiaali- ja terveysalan muutoksessa*. Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. Juvenes Print.
- Sosiaali- ja terveysministeriö (STM). (i.a.). *Työhyvinvointi*. <https://stm.fi/tyohyvinvointi>
- Suonsivu, K. (2014). *Työhyvinvointi osana henkilöstöjohtamista*. UNIpress.
- Tuomi, J., & Sarajärvi, A. (2009). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Työterveyslaitos (TTL). (i.a-a). *Mitä on valmentava johtaminen?* <https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/valmentava-johtaminen-iakkaiden-palveluissa/mita-on-valmentava-johtaminen>
- Työterveyslaitos (TTL). (i.a-b). *Työkyky*. <https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/tyokyky>
- Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738. <https://finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738>
- Uutela, U. (2019). *Valmentava esimiestyö työhyvinvointia ja työssä oppimista tukemassa: fenomenografinen tapaustutkimus esimiesten ja työntekijöiden kokemuksista* [väitöskirja, Lapin Yliopisto]. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-337-144-6>
- Vartiainen, T. (9.3.2021). Alan vaihtoa harkitsee jopa 90 % hoitajista. *Tehyn blogikirjoituksia*. <https://www.tehy.fi/fi/blogi/alan-vaihtoa-harkitsee-jopa-90-hoitajista>
- Vilka, H. (2021). *Tutki ja kehitä*. PS- kustannus.
- Violainen, H. (2012). *Kokonaisvaltainen työhyvinvointi*. Helsinki: Books on Demand, cop.

LIITTEET

Liite 1. Kyselylomake haastateltaville

Liite 2. Saatekirje haastateltaville

Liite 1. Kyselylomake haastateltaville

Voit kirjoittaa vastaukset suoraan kysymysten alle ja lähettää minulle sähköpostilla takaisin. Kysymykset ovat kaikki avoimia, joten voit vapaasti kirjoittaa näkemyksesi, kokemuksesi ja mielipiteesi asioihin.

Taustakysymykset 1-2:

1. Kuinka kauan olet työskennellyt sote-alalla?
2. Kuinka kauan olet työskennellyt nykyisessä yksikössä?
3. Millainen lähijohtaminen tukee sinun työssäjaksamistasi?
4. Oletko saanut lähijohtajaltasi tarpeeksi tukea työssäjaksamiseen?
5. Millaista tukea olisit kaivannut lisää?
6. Oletko joutunut joskus miettimään työpaikan/alan vaihtoa lähijohtamiseen liittyvien asioiden takia?
7. Mitkä asiat motivoivat sinua työssäsi eniten? Laita tärkeysjärjestykseen.
8. Minkälaiset asiat vaikuttavat siihen, että haluat/jaksat työskennellä työpaikassasi? Laita tärkeysjärjestykseen.

Liite 2. Saatekirje haastateltaville

Hei!

Olen Mari Etelä ja opiskelen geronomiksi SeAMK:ssa kolmatta vuotta. Teen opinnäytetyöni lähijohtamisesta ja sen vaikutuksesta työssäjaksamiseen sekä työssä pysymiseen. Aihe on mielestäni todella ajankohtainen ja tärkeä.

Liikehdintä hoitoalalta on ollut poispäin suuntautuvaa ja tulevaisuudessa onkin tärkeää miettiä, miten saisimme hoitajille parhaan mahdollisen ympäristön työskennellä. Näin takaamme myös asiakkaille parhaan mahdollisen hoidon ja elämänlaadun.

Tutkimukseni on laadullinen ja haluan tuoda ilmi hoitajien omia kokemuksia ja näkemyksiä. Olen pyytänyt haastateltavien vastaukset sähköpostilla, koska kirjoittaminen on monelle luonnollinen tapa ilmaista itseään. Tutkimuksen kaikki materiaali käsitellään tietosuojan edellyttämällä tavalla. Sähköpostit ja muu tutkimukseen liittyvä materiaali hävitetään heti tutkimuksen valmistuttua. Missään vaiheessa haastateltavien tunnistettavia tietoja ei tuoda esille enkä tarvitse tutkimukseeni mitään henkilökohtaisia tietoja. Suoria sitaatteja vastauksista käytetään opinnäytetyön kirjallisessa osuudessa tuomaan luotettavuutta aiheesta ja haluan tuoda esille hoitajien "omaa ääntä".

Rajasin haastateltavat hoitajiin, jotka työskentelevät/ovat työskennelleet sosiaaalialalla ja vielä tarkemmin ikäihmisten ympärivuorokautisen palveluasumisen yksiköissä. Haastateltavia olen pyrkinyt saamaan niin kokeneista konkareista kuin vasta hoitajauran alkaneistakin. Kaikki näkemykset ja kokemukset ovat ensiarvoisen tärkeitä!

Jos jokin asia mietityttää, ota rohkeasti yhteyttä.

Mari Etelä, 040 7045190, mari.etela@seamk.fi

Suuri kiitos sinulle, että osallistut opinnäytetyöni tutkimukseen 😊