



Esihenkilöiden kokema arvostus hoitohenkilökunnalta

Saana Jalava

Laura Wuorinen

OPINNÄYTETYÖ
Marraskuu 2024

Sosiaali- ja terveysalan ylempi ammattikorkeakoulu
Terveystieteiden yksikkö, TAMK

TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Sosiaali- ja terveysalan ylempi ammattikorkeakoulu
Terveyden edistäminen, YAMK

JALAVA, SAANA & WUORINEN, LAURA:
Esihenkilöiden kokemaa arvostusta hoitohenkilökunnalta

Opinnäytetyö 81 sivua, joista liitteitä 16 sivua
Marraskuu 2024

Arvostuksen kokemisen tärkeys on ihmisille sisäsyntyistä sekä yhteydessä siihen, että ihminen kokee yhteisöllisyyttä. Arvon ja tarkoituksen tunne syntyy ja kasvaa työelämässä, kun esihenkilöt tai kollegat kertovat arvostuksestaan toisilleen. Aiempien tutkimusten mukaan arvostuksen kokeminen nostaa työmotivaatiota, lisää työssäjaksamista sekä suoriutumista.

Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää esihenkilöiden kokemuksia saamastaan arvostuksesta hoitohenkilökunnalta ja heidän näkemyksiään sen vaikutuksista omaan työhyvinvointiin. Keskeisenä tavoitteena oli tuottaa tietoa, millaista arvostusta esihenkilöt työssään saavat, ja kuinka he kokevat sen vaikuttavan työhyvinvointiinsa. Opinnäytetyö toteutettiin kvalitatiivista tutkimusmenetelmää käyttäen. Opinnäytetyön aineisto kerättiin haastattelemalla kymmentä (10) hoitotyön esihenkilöä, jotka työskentelivät esihenkilötehtävissä eräässä yksityisessä sosiaali- ja terveyspalvelualan yrityksessä eripuolilla Suomea. Haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina ja aineisto analysoitiin sisällönanalyysin avulla.

Opinnäytetyön tulosten perusteella esihenkilöt kokivat saavansa arvostusta hoitohenkilökunnalta tasapuolisella, läsnä olevalla ja vuorovaikutuksellisella johtamisella. Esihenkilöiden vastausten perusteella arvostus ilmenee yhteisöllisyytenä ja esihenkilöön luottavana työyhteisönä sekä positiivisen palautteen saamisena. Tulosten mukaan esihenkilöt kokivat myös, että arvostuksen saaminen on haastavaa ja vähäistä. Esihenkilöiden mukaan arvostuksen saaminen ja koherenssin tunne edistivät heidän työhyvinvointiansa, kun taas arvostuksen puute ja työpaikan haasteet vähensivät sitä.

Jatkotutkimuksena olisi mielenkiintoista tutkia lisää arvostuksen kokemiseen vaikuttavia mahdollisia tekijöitä. Olisi mielenkiintoista tietää onko esimerkiksi esihenkilön työkokemuksella, koulutuksella tai johdettavan henkilöstön koolla tai ammattikunnalla merkitystä esihenkilön kokemukseen arvostuksen saamisessa.

Asiasanat: arvostus, kokemus, hoitotyön esihenkilö, hoitohenkilöstö, työhyvinvointi, vuorovaikutus

ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu
Tampere University of Applied Sciences
Master's Degree Programme in Health Promotion

JALAVA, SAANA & WUORINEN, LAURA:
Nurse Leaders' Experience of Appreciation

Master's thesis 81 pages, appendices 16 pages
November 2024

The purpose was to collect information on nurse leaders' experiences of the appreciation they received from nursing staff and their opinions on its effects on their well-being at work. The aim was to determine what kind of appreciation nurse leaders received and how they felt it affected their well-being at work. This study was carried out using a qualitative research method. The interviews were conducted as individual interviews, and the data were analyzed using content analysis.

Based on the results of this study, nurse leaders felt that they were valued through fair, present and interactive leadership, a collaborative and trusting work community and positive feedback. They also found it challenging and limited. All in all, they felt that a sense of coherence and receiving appreciation promoted their well-being at work, while lack of appreciation and challenges in the workplace reduced it.

As further study, it would be interesting to investigate this further. For example, does the work experience, education or size of the staff play a role in nurse leaders' experience of gaining appreciation.

Key words: appreciation, experience, nurse leader, nurse staff, work satisfaction, interaction

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	6
2	TOIMINTAYMPÄRISTÖ	8
3	OPINNÄYTETYÖN TARKOITUS, TEHTÄVÄT JA TAVOITE	9
4	ARVOSTUS TERVEYSALALLA	10
4.1	Kirjallisuuskatsaus	10
4.2	Arvostus osana työyhteisöä	11
4.2.1	Arvostuksen merkitys	11
4.2.2	Arvostuksen kokemus	12
4.2.3	Arvostuksen ilmaisu	12
4.2.4	Luottamus työelämässä	13
4.2.5	Vuorovaikutus työelämässä	15
4.3	Arvostus osana johtamista	16
4.3.1	Esihenkilönä toimiminen sosiaali- ja terveysalalla	16
4.3.2	Arvostavan johtamisen määrittely	18
4.3.3	Arvostava johtaminen terveysalalla	19
4.3.4	Esihenkilön ja hoitohenkilöstön välinen arvostus	21
4.4	Arvostus osana työhyvinvointia	22
4.4.1	Työhyvinvoinnin kokemus työelämässä	22
4.4.2	Esihenkilöiden työhyvinvointiin vaikuttavia asioita	24
4.4.3	Sosiaalisen tuen ja arvostuksen merkitys esihenkilöiden työhyvinvointiin	25
4.5	Yhteenveto	27
5	TUTKIMUKSEN MENETELMÄT	30
5.1	Laadullinen tutkimus	30
5.2	Kohderyhmä	31
5.3	Tutkimusprosessi	31
5.4	Aineistonkeruu teemahaastatteluna	32
5.5	Kvalitatiivisen analyysin toteutus sisällönanalyysillä	34
6	TUTKIMUSTULOKSET	38
6.1	Esihenkilöiden kokemus saamastaan arvostuksesta hoitohenkilökunnalta	38
6.1.1	Tasapuolinen, läsnä oleva ja vuorovaikutuksellinen johtaminen	39
6.1.2	Yhteisöllinen ja esihenkilöön luottava henkilökunta	41
6.1.3	Positiivisen palautteen ja arvostuksen saaminen	42
6.1.4	Arvostuksen saaminen on haastavaa ja vähäistä	43

6.2	Esihenkilöiden kokemus arvostuksen vaikutuksesta heidän työhyvinvointiinsa	44
6.2.1	Arvostuksen saaminen ja koherenssin tunne edistävät työhyvinvointia.....	44
6.2.2	Arvostuksen puute ja työpaikan haasteet heikentävät työhyvinvointia.....	46
7	POHDINTA	49
7.1	Yhteenveto opinnäytetyön tutkimustuloksista.....	49
7.2	Tutkimuksen luotettavuus.....	52
7.3	Tutkimuksen eettisyys	55
7.4	Johtopäätökset ja jatkotutkimusehdotukset.....	56
	LÄHTEET	60
	LIITTEET	67
	Liite 1. Hakuprosessikaavio	67
	Liite 2. Kirjallisuuskatsaus opinnäytetyöhön.....	68
	Liite 3. Kutsukirje	73
	Liite 4. Tutkimustiedote	75
	Liite 5. Tietosuojailmoitus	78
	Liite 6. Sähköposti haastateltaville.....	79
	Liite 7. Suostumuslomake	80
	Liite 8. Teemahaastattelurunko.....	81

1 JOHDANTO

Arvon ja tarkoituksen tunne syntyy ja kasvaa, kun esimiehet tai kollegat kertovat arvostuksestaan toisilleen. Se on olennainen osa jokapäiväistä johtajuutta, työympäristöä ja organisaatiokulttuuria työvoiman säilyttämiseksi. Säännöllinen muistaminen puheessa ja kiittäminen edistävät suuresti arvostuksen kulttuurin kehittämistä. Arvostus auttaa työssä jaksamiseen ja edistää työntekijän hyvinvointia. (Raso 2022.) Arvostuksen kokemisella on merkitystä työyhteisössä. Tärkeimmiksi tekijöiksi rakentavan suhteen luomiseksi henkilöstöön, on mainittu osastonhoitajan välittömän vuorovaikutuksen sekä kommunikoinnin hoitohenkilöstön kanssa. Tällä on todettu olevan positiivinen vaikutus osastohoitajien saamaan arvostukseen. (Harmoinen, Sirén, Suominen & Roos 2015.) On tutkittu, että panostamalla työoloihin, kuten palkkaan, arvostukseen sekä yhteisöllisyyteen, voitaisiin parantaa työhyvinvointia (Kaltainen & Hakanen 2023). Opinnäytetyössä selvitetään, mikä merkitys arvostuksen saamisella on esihenkilöille ja heidän työhyvinvointiinsa.

Työhyvinvointi voidaan määritellä siten, että se on turvallista, terveellistä ja tuottavaa työtä. Sitä toteuttavat ammattitaitoinen henkilökunta ja työyhteisö hyvin johdetussa organisaatiossa. Tällöin työ koetaan mielekkääksi ja palkitsevaksi työntekijöiden ja työyhteisön puolesta sekä työ tukee heidän elämänhallintaansa. (Pahkin 2015.) Hoitohenkilökunnan johtajien on hyvä tiedostaa, että heidän tiiminsä ei ole vain ryhmä, jota heidän on johdettava. Tiimi on tärkeä voimavara myös heidän oman työhyvinvointinsa kannalta. Näin ollen on arvokasta, että he panostavat myönteiseen suhteeseen tiiminsä jäseniin keskinäisellä kunnioituksella ja ymmärryksellä. Jos hoitotyön esihenkilö tarjoaa tiimille sosiaalista ja instrumentaalista tukea ja riittävää johtajuutta, se saattaa johtaa siihen, että hän saa takaisin sosiaalista tukea ja arvostusta kyseiseltä tiimiltä. (Adriaenssens, Hamelink & Von Bogaert 2017.)

Tässä kvalitatiivisella tutkimusmenetelmällä toteutettavassa opinnäytetyössä tutkitaan erään yksityisen sosiaali- ja terveystaloutta tuottavan yrityksen esihenkilöiden kokemuksia saamastaan arvostuksesta hoitohenkilökunnalta. Tarkoituksena on selvittää esihenkilöiden kokemuksia saamastaan

arvostuksesta työntekijöiltään ja heidän näkemyksiään sen vaikutuksista omaan työhyvinvointiin. Tavoitteena on tuottaa tietoa, millaista arvostusta esihenkilöt työssään saavat, ja kuinka he kokevat sen vaikuttavan työhyvinvointiinsa.

Opinnäytetyö toteutettiin osana jo päättynyttä Kestävä aivoterveys-hanketta, jota koordinoi Tampereen ammattikorkeakoulu Oy.

2 TOIMINTAYMPÄRISTÖ

Tutkimuksen toimintaympäristönä on yksityinen sosiaali- ja terveystalvaeluita Suomessa tuottava yritys. Yksityiset sosiaali- ja terveystalvaelut tuottavat yli neljänneksen kaikista sosiaali- ja terveystalvaeluista Suomessa sekä ne täydentävät kunnallisia talvaeluita. Yksityisiä talvaeluntuottajia ovat yritykset, itsenäiset ammatinharjoittajat, järjestäjät ja säätiöt. Yksityisen terveydenhuollon yrityksellä tulee aina olla lupa toiminnalleen alueensa aluehallintovirastolta tai sosiaali- ja terveystalvan lupa ja valvontavirastolta. (Valvira.) He voivat tarjota perus- sekä tiettyjä erikoissairaanhoidon talvaeluita (EU-terveydenhoito.fi 2023).

Tutkimuksen idea nousi opinnäytetyön tekijöiden omasta kiinnostuksesta ja se toteutettiin yhteistyössä Kestävä aivoterveyst-hankkeen kanssa. Opinnäytetyön tekijät olivat itse yhteydessä yksityiseen sosiaali- ja terveystalvan yrityseseen, joka innostui opinnäytetyön aiheesta ja halusi osaksi tutkimusta. Opinnäytetyön tarkoituksena oli tuottaa yritykselle tietoa, miten heidän esihenkilönsä kokevat saavansa arvostusta hoitohenkilökunnalta sekä, miten se esihenkilöiden kokemusten perusteella vaikuttaa heidän työhyvinvointiinsa. He voivat käyttää tutkimuksesta saadun tiedon parhaaksi katsomallaan tavalla.

3 OPINNÄYTETYÖN TARKOITUS, TEHTÄVÄT JA TAVOITE

Opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää haastattelemalla hoitotyön esihenkilöitä, miten he kokevat saavansa arvostusta hoitohenkilökunnalta sekä, miten se esihenkilöiden kokemusten perusteella vaikuttaa heidän työhyvinvointiinsa. Opinnäytetyön tavoitteena on tuottaa tietoa siitä, millaista arvostusta esihenkilöt työssään saavat hoitohenkilökunnalta ja, kuinka se vaikuttaa heidän työhyvinvointiinsa. Tulokset nostavat esihenkilöiden kokemuksia aiheesta esille ja tuovat tietoa organisaatiolle hyödynnettäväksi näin halutessaan.

Keskeiset tutkimuskysymykset ovat:

1. Miten esihenkilöt kokevat saavansa arvostusta hoitohenkilökunnalta?
2. Miten esihenkilöt kokevat saamansa arvostuksen vaikuttavan heidän työhyvinvointiinsa?

4 ARVOSTUS TERVEYSALALLA

4.1 Kirjallisuuskatsaus

Tämän opinnäytetyön teoreettinen viitekehys muodostuu opinnäytetyön tarkoituksen ja tutkimuskysymysten pohjalta. Tiedonhaussa haettiin tietoa henkilöstöjohtamisesta terveydenhuollossa sekä arvostuksen kokemisesta työelämässä. Lisäksi tietoa haettiin siitä, mikä merkitys vuorovaikutuksella ja työhyvinvoinnilla on johtamiseen sekä arvostukseen työelämässä.

Opinnäytetyön tiedonhaku tehtiin kansallisista ja kansainvälisistä tietokannoista käyttäen Andor-, Cinahl-, Finna-, ja Medic tiedonhakupalveluita. Avainkäsitteitä olivat arvostus (appreciation), kokemus (experience), hoitotyön esihenkilö (nurse leader/superior), hoitohenkilöstö (nursing staff), työhyvinvointi (work satisfaction) ja vuorovaikutus (interaction). Hakukäsitteinä on käytetty: esihenkilö (superior, leader, staff nurse), luottamus (trust/worthiness), stressi (stress), työmotivaatio (employees' motivation), ja johtaminen (management, leadership) sekä burnout. Tiedonhaku aloitettiin avainkäsitteillä, ja myöhemmin hakusanoja laajennettiin. Asiasanat on tarkistettu Suomalaisesta ontologian sanastosta YSO- sekä MeSH/FinMeSH- sanastosta.

Tiedonhaku kirjallisuuskatsauksen osalta on rajattu viimeisen 10 vuoden ajalle. Kirjallisuuden osalta käytettiin satunnaisesti myös hieman vanhempaa lähdeaineistoa soveltuvien osien. Tutkimusten osalta hyväksyttiin suomen- ja englanninkieliset vertaisarvioidut tutkimusartikkelit, alkuperäistutkimukset sekä väitöskirjat. Ensisijaisesti etsittiin lähteitä, joista oli saatavilla koko teksti. Teoriatietoon tutustuimme tekemällä kirjallisuuskatsauksen aiheestamme. Katsaukseen hyväksyimme lähteet, joissa käsiteltiin aiheitamme ja tutkimuskysymyksiämme, koska tutkimastamme ilmiöstä ei aiempaa tutkimustietoa juurikaan löytynyt. Tiedonhakua kuvaava kuvio on esitelty opinnäytetyön lopussa (Liite 1). Lopulliseen opinnäytetyöhön valikoitui 10 tutkimusta teoreettisen viitekehysten tueksi. Teoreettisen viitekehysten tutkimukset ovat taulukoituna opinnäytetyön lopussa (Liite 2).

4.2 Arvostus osana työyhteisöä

4.2.1 Arvostuksen merkitys

Tärkeä tekijä työtyytyväisyydessä on, tunnemmeko olevamme arvostettuja ja tärkeitä työssämme. Jos työssään ei koe arvostusta, saattaa työtä tehdä vain saadakseen elätettyä itsensä. Työntekijöiden tunnustus, sitoutuvuus ja arvostuksen saaminen ovat tärkeitä tekijöitä hyvien työntekijöiden pitämiseksi palveluksessa. (Chapman & White 2019; Asadollahi, Jalilianhasanpour & Yousem 2021; Blay, Duffield, Roche & Stasa 2011.) Erityisesti opetus- ja hoitoalan resurssien puutteellisuus on koettu arvostuksen puutteena (Martikainen & Oikarinen 2023, 29). US Department of Labour teettämän tutkimuksen mukaan 64% irtisanoutuneista työntekijöistä lähti, koska eivät kokeneet tulevansa arvostetuiksi. Tämä pitää paikkaansa kaikkialla yritysjohtajista huonepalvelijoihin. Jokin syvä psyykinen tarve ihmisessä vaatii arvostusta. Kun tämä tarve ei tule täytetyksi, työntekijän sitoutuminen työhön laskee. Me haluamme tietää, että se mitä teemme, merkitsee. (Chapman & White 2019.)

Arvostus rakentaa luottamusta sekä luo ja ylläpitää sosiaalisia siteitä. Tämä vaikuttaa suoraan sekä epäsuorasti hyvinvointiin ja menestykseen. Arvostuksen tunne myös lisää sitoutumista sekä omistautumista työhön. (Raso 2014.) Rason (2014) mukaan tarvitaan lisää tutkimusta siitä, mitkä ovat tehokkaimmat tavat ilmaista arvostusta työpaikoilla. American Association of Critical-Care Nurses-yhdistys määrittelee merkityksellisyyden tunnustamisen yhdeksi terveen työympäristön kuudesta tärkeimmästä osatekiestä. (Raso 2014.) Tarvitaan myös lisätutkimusta siitä, mitkä ovat tehokkaimpia organisaation ja yksilötason toimenpiteitä, joilla voitaisiin edistää arvostusta ja kunnioitusta. Kun työntekijät kokevat itsensä arvostetuksi, heidän sisäinen motivaationsa saattaa vapautua ja he haluavat tehdä huippusuorituksia. Tästä olisi hyötyä sekä työnantajalle sekä työntekijälle. (Fagley & Adler 2012.)

4.2.2 Arvostuksen kokemus

Arvostuksen kokemuksen ytimenä pidetään sitä, että jokainen tulisi nähdä sellaisena kuin on. Arvostuksen kokemisen tärkeys on ihmisille sisäsyntyistä sekä yhteydessä siihen, että ihminen kokee yhteisöllisyyttä. On tutkittu, että arvostuksen kokeminen nostaa työmotivaatiota, lisää työssäjaksamista sekä suoriutumista. Arvostuksen kokemus syntyy, kun koemme, että muut näkevät, hyväksyvät ja kunnioittavat tekemisiämme. Arvostuksen kokemus syntyy etenkin ihmisten kohdatessa ja toisen arvostavan näkemisen voikin osoittaa esimerkiksi hymyilevällä katseella. (Tölli 2024.) Lipetz ym. (2020) tutkimuksessa todettiin, että esihenkilön ja alaisen välisestä suhteesta sekä kuulluksi tuleminen kokemisesta puhuttaessa, arvostus nostettiin tärkeäksi (Lipetz, Kluger & Bodie 2020).

Osallistamisella on myös yhteys parempaan työhyvinvointiin (Adriaenssens ym. 2017). Myös White (2016) tutkimuksen mukaan saatiin johdonmukaisia sekä vakaita tuloksia siitä, kun työntekijä kokee, että hänen antamaa panostusta arvostetaan. Tutkimuksen mukaan sillä oli hyviä tuloksia sitoutumiseen työhön, henkilöstövaihtuvuus ei ollut niin suurta sekä asiakastyytyväisyyslukemat paranivat. (White 2016.)

Työyhteisötaitoiksi Paliszkievicz ym. (2014) nimeävät luottamuksen ja arvostuksen. Tällaisten työyhteisötaitojen on todettu vaikuttavan sekä työyhteisössä toimisen mielekkyydelle, että syntyvälle luottamukselle. (Paliszkievicz, Koohang, Gołuchowski & Horn Nord 2014.) Omalla käyttäytymisellä on rakennettava yhteistyötä sekä yhteisöllisyyttä työpaikalla. Tällä tarkoitetaan, että kollegoita kohdellaan oikeudenmukaisesti, reilusti sekä he arvostavat toisiaan sellaisena kuin ovat. (Ollila & Kujala 2020.)

4.2.3 Arvostuksen ilmaisu

Arvon ja tarkoituksen tunne syntyy ja kasvaa, kun esimiehet tai kollegat kertovat arvostuksestaan toisilleen. Se on olennainen osa jokapäiväistä johtajuutta, työympäristöä ja organisaatiokulttuuria työvoiman säilyttämiseksi. Säännöllinen

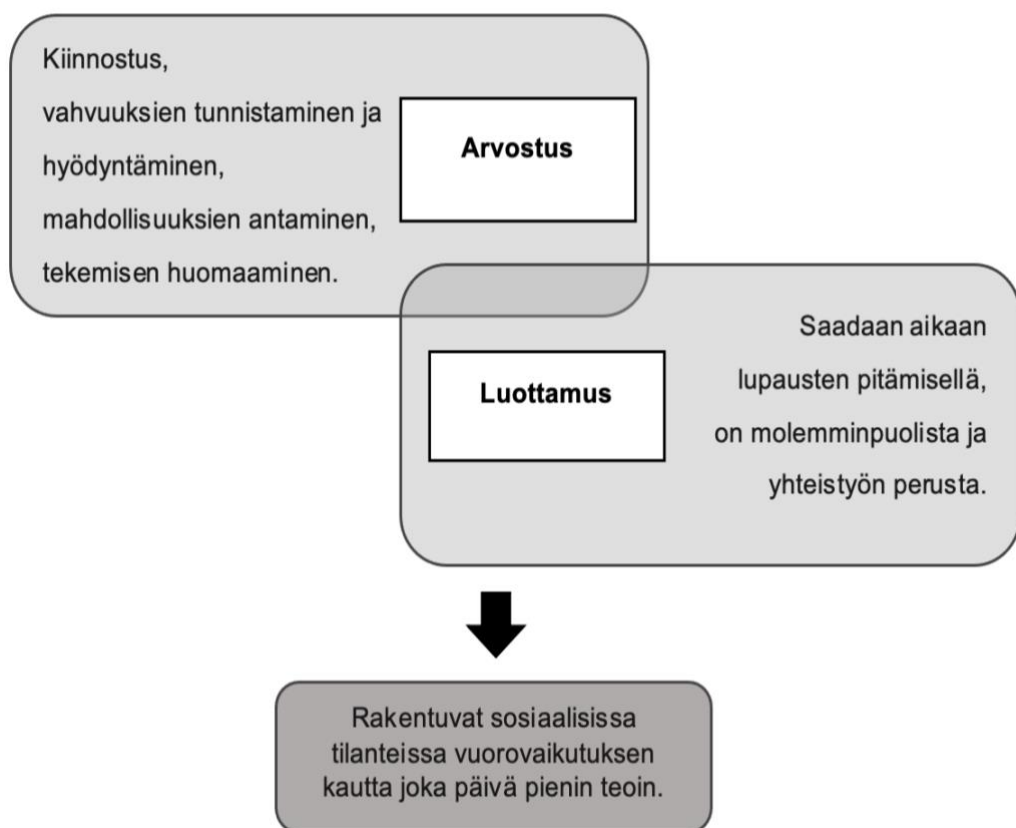
muistaminen puheessa ja kiittäminen edistävät suuresti arvostuksen kulttuurin kehittämistä. Jotkut johtajat kiittävät aineellisesti työntekijöitään. Vielä tärkeämpiä ovat kuitenkin aineettomat hyödykkeet kuten kuunteleminen ja positiivisen palautteen antaminen. Arvostus auttaa työssä jaksamiseen ja edistää työntekijän hyvinvointia. (Raso 2022.) Tunne, että työtä arvostetaan, on tulos kiittollisuuden asenteesta organisaation jokaisen tason puolesta, mukaan lukien johtajat ja muut vertaiset työpaikalla. Arvostuksen ilmaisut voivat olla ylistystä työpaikalla tai korvauksia/ etuuksia, jotka osoittavat arvostusta työntekijän panoksesta. (Asadollahi ym. 2021.) Luottamuksen osoittaminen koetaan olevan arvostusta (Lindholm & Rajaniemi 2020).

Illoisen työpaikan luominen ei ole sama kuin pärjääminen stressin, väsymyksen, loppuun palamisen ja sinnikkyuden kanssa. Se vaatii ennakoivan lähestymistavan arvon, arvostuksen ja hyvinvoinnin tunteiden lisäämiseksi tiimin jäsenissä. Tunne, että henkilö jatkaa hyödyllistä, arvokasta toimintaa, vaatii laajamittaisesti sitoutumista organisaation tehtävään, visioon ja arvoihin. (Asadollahi ym. 2021.) Hoitohenkilökunnan johtajien on hyvä tiedostaa, että heidän tiimensä ei ole vain ryhmä, jota heidän on johdettava. Tiimi on tärkeä voimavara myös heidän oman työhyvinvointinsa kannalta. Näin ollen on arvokasta, että he panostavat myönteiseen suhteeseen tiimensä jäseniin keskinäisellä kunnioituksella ja ymmärryksellä. Jos hoitotyön esihenkilö tarjoaa tiimille sosiaalista ja instrumentaalista tukea ja riittävää johtajuutta, se saattaa johtaa siihen, että hän saa takaisin sosiaalista tukea ja arvostusta kyseiseltä tiimiltä. (Adriaenssens ym. 2017.)

4.2.4 Luottamus työelämässä

Arvostuksen kokemuksen syntymisessä on ennen kaikkea kyse siitä, miten tulee kohdatuksi vuorovaikutustilanteissa. Vuorovaikutuksessa muiden ihmisten kanssa syntyy arvostusta ja yhteisöllisyyttä. (Martikainen & Oikarinen 2023, 30.) Arvostuksen puute saattaa johtaa siihen, että ei haluta ponnistella tavoitteiden eteen sekä sitoutuminen vähenee. Arvostavassa kohtelussa on kyse luottamuksen ja arvostuksen osoittamisesta. (Kuusela 2013, 64–70; Lindholm & Rajaniemi 2020.) Luottamus on molemminpuolinen tunne ja se lunastetaan

teoilla. Yhteistyö edellyttää luottamusta ja se on työyhteisön suhteiden perusta. Luotettavat työntekijät pärjäävät yleensä työtehtävissä ja heillä on parempi työmotivaatio. Työyhteisön suhde esihenkilöön heikkenee, jos heillä on luottamuspulaa häntä kohtaan. Luottamus kasvaa keskustelemalla, lupauksen pitämällä, kehittymismahdollisuuksilla ja asioilla, jotka etenevät sovitusti. Luottamus on pohja yhteistyölle, hyvän työn tekemiselle, ihmissuhteille ja ohjaa vastuunkantoon. Arvostava kohtelu koostuu monesta asiasta ja ainoastaan luottamus ei riitä siihen. (Kuusela 2013, 64–70.)



KUVIO 2. Arvostus ja luottamus rakentuvat vuorovaikutuksen kautta (Mukaien Kuusela 2013, 67).

Vuorovaikutusprosessissa esihenkilön ja johdettavan välillä syntyy luottamus toisiinsa sekä johtamista kohtaan. Suhteen rakentumiseen vaikuttavat merkittävästi esimerkillisyys, luottamus ja vastavuoroisuus. Vastavuoroisuus on merkittävässä osassa, kun tilanteet vaativat viestintää ja vuorovaikutusta. Kun se on kaksisuuntaista, voidaan työn tavoitteisiin päästä paremmin. Jos taas vuorovaikutus esihenkilön ja johdettavan välillä on heikkoa, jäävät uudet ideat

johdettavilta kertomatta. Esihenkilöllä on vastuu olla viemässä keskustelua ja vuorovaikutustilanteita eteenpäin. Esihenkilön täytyy vastata johdettavien toiveiden esityksiin ja vastaanottamiseen kuuntelemalla, ehdottamalla, kysymällä, kannustamalla ja ratkaisemalla asioita. Kun vuorovaikutustilanteet sujuvat hyvin, johdettaviakin kohtaan on vaatimuksia. Heidänkin kannattaa olla aktiivisia palautteen antajia, rohkeasti esittää omia ajatuksiaan sekä ehdottaa tilanteisiin ratkaisuja. Tällöin roolit ovat selkeästi monipuolisempia, vaikka päävastuu ratkaisujen esittämisestä onkin aina esihenkilöllä. (Martikainen & Oikarinen 2023, 30.) Kolmen viime vuosikymmenen aikana tehdyt tutkimukset osoittavat, että johtajien käyttäytyminen, sekä johtajien ja heidän työntekijöidensä välinen suhde, on yhteydessä työntekijöiden stressiin ja affektiiviseen hyvinvointiin (Skakon, Nielsen, Borg & Guzman 2010; Pahkin 2015, 62).

4.2.5 Vuorovaikutus työelämässä

Vuorovaikutuksella on merkitys työhyvinvoinnin rakentamisessa ja se on jatkuva prosessi. Vuorovaikutuksen ilmiöt ja prosessit voivat vaikuttaa työhyvinvoinnin kokemukseen negatiivisesti tai positiivisesti. Hoitohenkilöstö luo eri merkitykset vuorovaikutukselle ja näkemykset samoista prosesseista tai ilmiöistä voi liittyä sekä hyvinvoinnin kuin pahoinvoinnin kokemuksen syntymiseen esimerkiksi yksilön mukaan. Kun työhyvinvointia ja vuorovaikutusta johdetaan sekä kehitetään työyhteisöissä, on huomioitava vuorovaikutuksessa syntyvän työhyvinvoinnin moniulotteisuus. (Pennanen 2015.) Keskustelu työpaikalla koskien työhön liittyviä kokemuksia, voi vahvistaa työntekijöiden voimavaroja. Työpaikoilla olisi tärkeää panostaa vuorovaikutusta tukevia ja kohtaamisia edistäviä sosiaalisia toimintamalleja. Vertaiskohtaamiset ja dialogit työyhteisön kesken tukevat merkityksellisyyden rakentumista. Niissä on myös mahdollisuus uudelleenlaiselle järjestäytymiselle joukkovoimassa ja sosiaalisessa tilassa. Tällaisten sosiaalisten toimintamallien on mahdollista toimia vastaan työhyvinvoinnin ongelmien liiallista yksilöllistymistä sekä olla apuna jakamassa taakkaa, jota työuupumus aiheuttaa. Koronapandemian jälkeen etätöön yleistyttyä työnantajan tulee ottaa vastuuta ja luoda tietoisesti mahdollisuuksia yhteisille kokemusten jakamisen tilanteille osana työn rakennetta, eikä luottaa niitä työntekijöiden luonnollisten kohtaamisten varaan. Aina kuitenkin on

pidettävä huolta siitä, että työntekijällä on hallinta keskusteluun osallistumisesta ja perustuu vapaaehtoisuuteen. Tällöin työntekijällä pysyy merkityksellisyys ja inhimillisyyden kokemus eikä se vaikuta työssä suoriutumiseen. (Martikainen & Oikarinen 2023, 30.)

Roodbarin ym. (2022) tutkimuksessa ilmeni, että kommunikaatio ja vuorovaikutus ovat tärkeitä muutoksessa. Organisaatiossa on oltava luottamuksen, avoimuuden ja tuen ilmapiiri, joka rohkaisee sidosryhmiä kommunikoimaan keskenään ja olemaan pelkäämättä kosta viestinnästään. Toiseksi organisaatiossa olisi oltava riittävästi resursseja ajan, energian, luottamuksen ja infrastruktuurin suhteen, jotta voidaan luoda tehokas viestintä. (Roodbari, Axtell, Nielsen & Sorensen 2022.) Vahva sosiaalinen tuki ennen muutosta ja vahva yhteenkuuluvuuden tunne ovat yhteydessä parempaan hyvinvointiin sekä myönteisempään näkemykseen rakennemuutoksesta ja sen seurauksista (Pahkin 2015, 61). Vuorovaikutus on merkittävässä osassa työhyvinvoinnin kokemuksen rakentumisessa ja sillä on selkeä yhteys hyvinvointiin erilaisissa vuorovaikutusprosesseissa ja -suhteissa (Utriainen & Kyngäs 2009; Pahkin 2015, 61).

4.3 Arvostus osana johtamista

4.3.1 Esihenkilönä toimiminen sosiaali- ja terveysalalla

Esihenkilönä toimiminen vaatii johtamisosaamista. Pelkästään vahva terveydenhuollon substanssiosaaminen ei valmista toimimaan esihenkilönä. (Helkkula 2020, 253.) Esimerkiksi osastonhoitajan työssä tarvitaan mm. hoitotyön osaamista, koordinointi- ja päätöksentekokykyä sekä ongelmanratkaisutaitoja (Chávez & Yoder 2015; Stanley & Stanley 2018). Avoimuudella, lähestyttävyydellä ja kuuntelutaidoilla sekä työryhmän johtamisosaamisella voi edistää yksikön sujuvaa toimintaa (Chávez & Yoder 2015; Boamah 2018; Asadollahi ym. 2021). Johtajan vaatimukset myös vaihtelevat esimerkiksi organisaation koon perusteella. Järjestelmällisesti kehitetty toiminta poistaa eri tahojen päällekkäistä tehtävien tekemistä, parantaa työntekijöiden työn mielekkyyttä sekä parantaa mahdollisuuksia taata

asiakastytyväisyys. (Helkkula 2020, 253.) Tietynlaisten johtamistyylien avulla on mahdollista parantaa suhdetta työntekijöihin sekä parantaa suorituskkyä, tuottavuutta, työympäristöä sekä työhyvinvointia. Toisaalta taas sopimaton johtaminen lisää kustannuksia, henkilöstön vaihtuvuutta ja poissaoloja heikentäen näin suorituskkyä. Koska esihenkilöillä on suuri rooli henkilöstön pysyvyydessä ja organisaation tuottavuudessa sekä tehokkuudessa, tulisi heidän suorituskkyään kehittää näyttöön perustuvan tiedon avulla. (Niinihuhta & Häggman-Laitila 2022.)

Terveysthuollossa toimiva lähiesihenkilö on osastonhoitaja, joka työskentelee lähimpänä suorittavaa tasoa. Osastonhoitajat suorittavat ylimmän johdon informaation viestimisen työntekijöille sekä työntekijöiden viestit ylimmälle johdolle. Osastonhoitajan johtajuudessa on pääasemassa arjen johtaminen, joka on toistuvaa päivittäisjohtamista. Arjen johtajuus pitää sisällään konkreettisen toimimisen, tilannejohtamisen, henkilökunnan kanssa keskustelemisen, työvuorosunnittelun, sijaisten hankkimisen, tilastojen ylläpitämisen, henkilökunnan sijoittelun työtehtäviin sekä kokousten ja koulutusten organisoimisen. (Nikkilä & Lempivaara 2007; Salin & Aalto 2010, 16–19.) Osastonhoitajien kliinistä johtamista tutkivassa artikkelissa ilmeni, että osastonhoitajien pääasiallinen tehtävä on hoitohenkilöstön johtaminen ja erityisesti henkilöstöressurssien organisointi. Myös osaamisen johtaminen, yksikön toimintaprosessien johtaminen sekä vuorovaikutusverkoston kehittäminen ja ylläpito nousevat keskeisiksi tehtäviksi. Tunnepuolelta osastonhoitajat kertoivat tukevansa ja kannustavansa hoitohenkilöstöä elämän eri vaiheissa. Osastonhoitajan näkyvyyden henkilökunnalle sekä läsnäolon kerrottiin mahdollistavan välittömän reagoinnin haastavissa vuorovaikutustilanteissa. Osastonhoitaja myös luo työyhteisössä rakentavia vuorovaikutustilanteita. Laaja vastuu on myös esimerkiksi tiedottamisessa hoitohenkilökunnalle sekä muille ammattiryhmille. Tämä vaatii johtajalta viestintätaitoja sekä aikaa. (Ottman-Salminen, Vikberg-Aaltonen, Rannisto & Kaunonen 2022.)

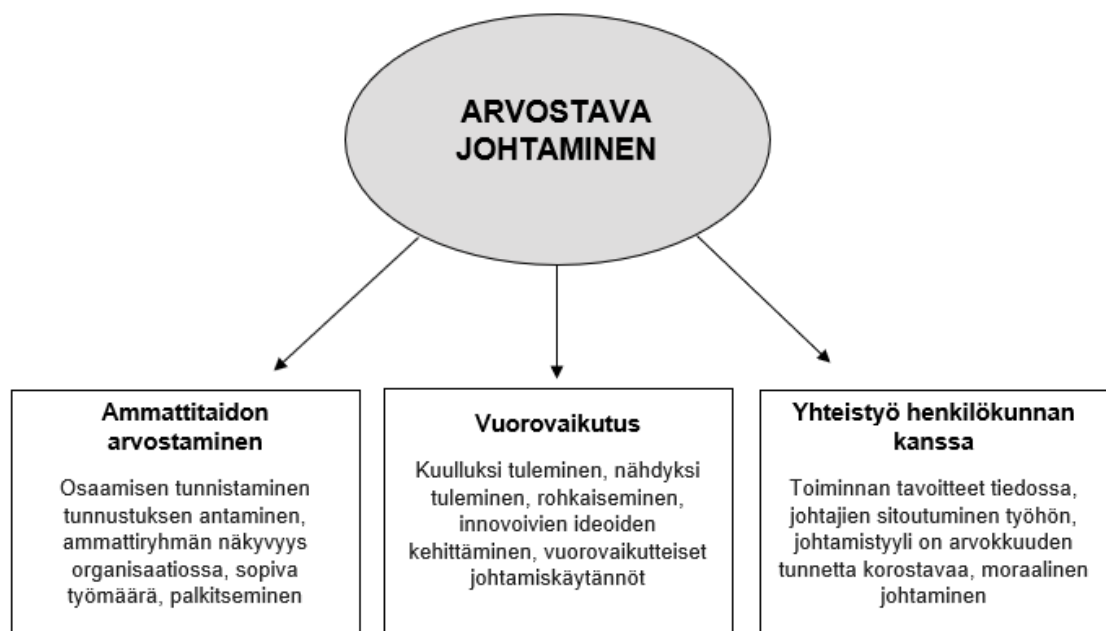
Sosiaali- ja terveystalan johtajien tehtävät sekä vastuut on määritelty jokaisen kunnan johto- ja toimintasäännöissä. Tehtävät on suhteutettu mm. toimintaympäristöön sen mukaan, onko kyseessä erikoissairaanhoido vai

perusterveydenhuolto, sekä millainen on organisaatiotyyppi. Myös sillä on eroa, toimiiko johtajana yksityisellä vai julkisella sektorilla. Johtamisen kuvataan olevan vaativaa ja osaamista edellyttävää työtä. Erityisesti hoitotyön lähijohtajien odotetaan osallistuvan oleellisesti organisaation muutosprosesseihin ja he ovat itsekin muutosten kohteena. Heidän odotetaan tasapainoilevan potilaiden/asiakkaiden, henkilökunnan sekä organisaatiolta tulevien paineiden välillä. Viime vuosina johtajan työ on muuttunut ja monipuolistunut. Jatkuvat muutokset kuormittavat johtajan työtä mm. tuomalla uusia työtehtäviä. (Markkanen & Tuomisoja 2014, 12–13.) Usein on puhetta johtajien substanssiosaamisen tärkeydestä johtajan työssä. Joissakin yksiköissä tämä on varmasti perusteltua. Kuitenkin mitä suuremman kokonaisuuden johtamisesta puhutaan, korostuu ammattimaisuus johtamisessa. Terveystieteille, työhyvinvoinnille ja potilastyytyväisyydelle voisi olla etu, että johtajina olisi myös ammattijohtajia. Tärkeää olisi myös saada terveydenhuollon alalle paremmin käyttöön opit johtamisesta, organisoinnista, yrityskulttuurista sekä esihenkilötyöstä. (Helkkula 2020, 253.) Sosiaali- ja terveystieteiden organisaatioissa ei ole järjestelmällisesti käytössä yhteisesti sovittuja henkilöstöjohtamisen toimintamalleja, jotka koskevat esimerkiksi rekrytointia, osaamisen kehittämistä tai osaamisen johtamista. Syynä voi olla tietojärjestelmien taipumattomuus nykyisiin henkilöstöjohtamisen vaatimuksiin. Vaikka tietoa on paljon saatavilla, se ei jalostu johtamisen käyttöön. (Lammintakanen & Laulainen 2019, 81.)

4.3.2 Arvostavan johtamisen määrittely

On huomattu, että yksi tärkeimmistä tekijöistä työelämässä on arvostus (Harmoinen ym. 2015). Harmoisen (2014) väitöskirjassa kerrotaan arvostavan johtamisen olevan sitä, että arvostetaan ammattitaitoa sekä vuorovaikutusta ja yhteistyötä henkilöstön kanssa. Se, että arvostetaan ammattitaitoa, pitää sisällään osaamisen tunnistamisen ja henkilökunnalle siitä tunnustuksen antamisen sekä palkitsemisen. Tällöin täytyy myös osata kohdistaa voimavarat oikealla tavalla ja työmäärän olla kohtuullinen. Ammattiryhmän tulee näkyä organisaatiossa ja työntekijöiden tulee tietää organisaation ja esihenkilön selkeästi ilmaistut odotukset. Arvostavassa johtamisessa vuorovaikutus määritellään siten, että henkilökunta tulee kuulluksi ja nähdyksi. Heitä

rohkaistaan ja kannustetaan innovoivien ideoiden kehittämiseen. Johtamisen käytänteiden tulee olla vuorovaikutteisia puolin ja toisin. Johtajan ja henkilöstön välinen yhteistyö on sitä, että toiminnan tavoitteet ovat henkilöstöllä tiedossa ja, että henkilöstöllä on hyväksyntä johtamismenetelmiä kohtaan. Yhteistyö pitää sisällään myös sen, että henkilöstöstä huolehditaan hyvin. Johtamisen tulee olla tyyliään arvokkuuden tunnetta korostavaa ja moraalista. (Harmoinen 2014, 45.) Näitä on kuvattu kuviossa 1.



KUVIO 1. Arvostava johtaminen (Mukaiillen Harmoinen 2014, 45).

Arvostavan johtamisen ominaispiirteitä ovat siis moraalinen johtaminen, tuen ja tunnustuksen antaminen, ammatillisuuden arvostaminen, palkitseminen, hyvät suhteet henkilökunnan ja johtajan välillä, johtamistyyli sekä työolosuhteet ja -ympäristö (Harmoinen 2014, 20). Käytännössä arvostava johtaminen tarkoittaa, että jokaisella työntekijällä ja esihenkilöllä on ymmärrys siitä, miten tärkeä rooli heillä on organisaation toiminnassa (Porter-O'Grady & Malloch 2021, 18).

4.3.3 Arvostava johtaminen terveystalalla

Harmoisen & Suomisen (2020) tutkimuksessa arvostava johtaminen toteutuu hyvin sosiaali- ja terveydenhuollossa ja tarjoaa hyvän pohjan sairaanhoitajien johtamisen kehittämiseksi tulevaisuudessa. Tutkimuksen mukaan naispuoliset

lähijohtajat toteuttavat arvostavaa johtamista paremmin kuin miespuoliset. (Harmoinen & Suominen 2020.) Tämä poikkeaa Harmoinen ym. (2017) Suomessa tehdyn laajan tutkimuksen tuloksista, joissa miespuoliset lähijohtajat toteuttivat arvostavaa johtamista paremmin erityisesti tasa-arvon osa-alueiden osalta. (Harmoinen, Niiranen, Helminen & Suominen 2017.) Lisäksi havaittiin, että hoitotyön johtajat, joilla oli vähemmän yksiköitä johdettavanaan, toteuttivat arvostavaa johtamista paremmin kuin ne, joilla oli laajemmat vastuualueet. Tämä saattaa viitata siihen, että heidän työmääränsä on liian suuri. Heillä ei ole välttämättä riittävästi aikaa huolehtia henkilökunnastaan. Näin ollen tämä havainto ei tue sitä, että sairaaloissa annettaisiin suurempia hallintoalueita ensimmäisen linjan johtajille. Jotta arvostavaa johtamista voitaisiin edistää näkyvämmiin sosiaali- ja terveydenhuollossa, tulisi ensilinjan esihenkilöiden koulutusta kehittää nykyistä enemmän. On arvioitava kriittisesti, kuinka monesta yksiköstä esihenkilöt vastaavat, jotta heille jäisi enemmän aikaa arvostavaan johtamiseen. Arvostavaa johtamista on myös korostettava enemmän sairaanhoitajien esihenkilöiden koulutusohjelmissa, mikä voi johtaa siihen, että he ymmärtävät arvostavaa johtamista paremmin tulevassa työssään. (Harmoinen & Suominen 2020.)

Arvostavan johtamisen ulottuvuuksista toteutuu parhaiten tasa-arvoisuus (Harmoinen ym. 2015; Arola, Kuusisto & Salin 2021) ja heikoiten työssä jaksamisen edistäminen, kun aihetta tarkasteltiin hoitohenkilökunnan näkökulmasta. Tilastollisesti merkittävää oli vastaajien työkokemus nykyisen osastonhoitajan alaisuudessa. Tutkimuksen mukaan, myös osastonhoitajan hoitotyön johtamisen työkokemuksella, oli erittäin merkittävä yhteys arvostavan johtamisen toteutumiseen sekä sen neljään ulottuvuuteen. Nämä arvostavan johtamisen neljä ulottuvuutta ovat johtamisen suunnitelmallisuus, tasa-arvo, osaamisen arvostaminen sekä työssä jaksamisen edistäminen. Arvostavassa johtamisessa, osastonhoitajan vuorovaikutus- ja yhteistyötaidot, ovat keskeisessä roolissa ja vaatii avointa vuoropuhelua hoitohenkilöstön ja osastonhoitajan välillä siitä, mitä odotuksia ja tavoitteita liittyy hoitotyön johtamiseen kummankin puolelta. (Harmoinen ym. 2015.)

Aiemmin on myös nähty, että arvostavalla johtamisella on yhteys transformationaaliseen johtamiseen, ja tämä on erityisen merkityksellistä silloin,

kun esihenkilöllä on visio tulevaisuudesta ja hän työskentelee henkilöstön kanssa sen saavuttamiseksi (Harmoinen & Suominen 2020). Harmoisen & Suominen (2020) tutkimuksessa havaitaan, että hoitotyön ensimmäisen linjan johtajien koulutustasolla on merkitystä arvostavan johtamisen toteutumisessa sosiaali- ja terveydenhuollossa, ja korkeampi koulutus johtaa arvostavan johtamisen parempaan toteutumiseen (Harmoinen & Suominen 2020). Sosiaali- ja terveystieteillä on paljon puhetta työntekijöistä ja esimerkiksi heidän osaamisestaan, mutta monesti organisaatioissa unohdetaan keskustella yhtä aktiivisesti johtajien osaamisesta. Organisaatiossa tulisi mahdollistaa myös osastonhoitajille suunnattua johtamiskoulutusta. (Harmoinen ym. 2015.)

4.3.4 Esihenkilön ja hoitohenkilöstön välinen arvostus

Tärkeimmiksi tekijöiksi rakentavan suhteen luomiseksi henkilöstöön, on mainittu osastonhoitajan välittömän vuorovaikutuksen sekä kommunikoinnin hoitohenkilöstön kanssa. Tällä on todettu olevan positiivinen vaikutus osastohoitajien saamaan arvostukseen. (Harmoinen ym. 2015.) Adriaenssens ym. (2017) Tutkimuksen mukaan hoitotyön johtajien mielestä on arvokasta sijoittaa positiiviseen suhteeseen tiiminjäsenten kanssa molemminpuolisella kunnioituksella ja ymmärryksellä. Hoitotyön johtajat pitävät tätä erittäin tärkeänä selviytyäkseen työnsä vaivasta ja taakasta. (Adriaenssens ym 2017.) On myös todettu, että joustava, terveellinen ja itsenäinen työaikajärjestely tukee sekä työntekijöiden yksityiselämää. Näin ollen tämän katsotaan edistävän työntekijöiden sitoutumista työpaikkaan. (Harmoinen & Suominen 2020.)

Harmoisen & Suominen (2020) tutkimuksessa nuorimmat johtajat antoivat eniten tunnustusta osaamisen arvostukselle. Tämän voidaan nähdä riippuvan heidän koulutuksestaan, mikä korostaa koulutuksen ja osaamisen välistä yhteyttä. Nuorimmat esihenkilöt voivat siirtää edelleen arvostustaan henkilökunnalleen ja erityisesti nuoremmille hoitajille. On huomattu, että uudella sukupolvella on korkeat odotukset urakehitykselleen. Uran alussa on vaarana, että nuoret sairaanhoitajat otetaan määräaikaisiin työsuhteisiin, eivätkä he voi edistää osaamistaan ja uraansa niin hyvin kuin haluaisivat. Näin ollen ensimmäisen linjan esihenkilöille on suuri haaste taata nuorten sairaanhoitajien jatkuva kehittyminen.

On myös todettu, että esihenkilöt auttavat muokkaamaan perehdytystä vastavalmistuneen sairaanhoitajan tarpeiden mukaiseksi, ja avuliaat ja omistautuneet ohjaajat helpottavat perehdytys- ja siirtymäprosesseja. Tämä lisää myönteisiä työkokemuksia. Erityistä huomiota kiinnitetään asianmukaisen tuen tarpeeseen, jotta vastavalmistuneet sairaanhoitajat voivat kehittää tietojaan, itseluottamustaan ja taitojaan. Näin ollen ohjaajakoulutuksesta on hyötyä henkilökunnan tukemisessa sekä kliinisten ja johtamistaitojen kehittämisessä. (Harmoinen & Suominen 2020.)

4.4 Arvostus osana työhyvinvointia

4.4.1 Työhyvinvoinnin kokemus työelämässä

Työhyvinvointi määritellään esimerkiksi niin, että se on turvallista, terveellistä ja tuottavaa työtä. Sitä toteuttavat ammattitaitoinen henkilökunta ja työyhteisö hyvin johdetussa organisaatiossa. Työ koetaan mielekkääksi ja palkitsevaksi työntekijöiden ja työyhteisön puolesta, sekä työ tukee heidän elämänhallintaansa. (Pahkin 2015, 61–62.) Toisessa lähteessä työhyvinvointi määritellään subjektiiviseksi, kokonaisvaltaiseksi kokemukseksi, joka käsittää henkilön fyysisen, psyykkisen, sosiaalisen ja emotionaalisen tason (Häggman-Laitila, Kvist, Niinihuhta & Terkamo-Moisio 2022). Puhuttaessa tunneperäisestä työhyvinvoinnista tarkoitetaan henkilön omia tuntemuksia ja kokemuksia, joita tutkitaan työn imun ja työuupumuksen kautta (Allan, Owens, Sterling, England & Duffy 2019) tai työhyvinvointi voidaan määritellä myös negatiivisen asioiden, kuten työuupumuksen kautta (Mäkikangas, Mauno & Flejdt 2017). Pahkin tutkimuksen (2015) näkemyksen mukaan yleinen johtopäätös on, että työntekijöiden hyvinvointi epävakaassa työelämässä perustuu seuraaviin tekijöihin: vahvat henkilökohtaiset voimavarat, hyvä sosiaalinen ilmapiiri työpaikalla sekä mahdollisuudet osallistua organisaation uudelleenjärjestelyihin ja hyvät esimiestoimet organisaation uudelleenjärjestelyjen aikana. Nämä voimavarat vaikuttavat olevan ratkaisevan tärkeitä hyvin epävakaassa työelämässä. (Pahkin 2015, 61–62.) Tuoreessa tutkimuksessa todettiin, että panostamalla työoloihin, kuten palkkaan, arvostukseen sekä yhteisöllisyyteen, voitaisiin parantaa työhyvinvointia (Kaltainen & Hakanen 2023).

Työn imu koostuu yhden määritelmän mukaan energisyyden, sitoutuneisuuden ja pystyvyyden kokemuksista. Työn imu on vastakkainen kokemus työuupumukselle. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että niitä ei koeta vahvasti samanaikaisesti. Työtyytyväisyydessä kuvataan sitä, kuinka paljon työntekijät yleisesti pitävät työstään, ja joka kuvastaa työntekijän kokonaisvaltaista tunnetta työstään. On tärkeää ymmärtää työhyvinvoinnin eri kokemukset, koska niiden seuraukset työpaikalle, työntekijälle ja hänen lähiympäristölleen, ovat varsin erilaiset. (Mäkikangas ym. 2017.) Korkiakangas ym. (2022) näkevät, että työhyvinvointiin panostamalla olisi mahdollista lisätä alan vetovoimaisuutta (Korkiakangas, Koivisto, Olin & Laitinen 2022). Työhyvinvoinnista voi seurata monia tärkeitä asioita, eikä se ole vain tulosta jostakin. Seuraukset voivat olla myönteisiä tai kielteisiä sekä pitkä -tai lyhytaikaisia. Yleensä myönteisten työhyvinvoinnin tilojen, kuten työn imun ja työtyytyväisyyden seuraukset ovat myönteisiä. (Mäkikangas ym. 2017.) Lisäksi työn imu lisää työtyytyväisyyttä, vähentää työstressiä sekä työuupumuksen sekä masennuksen kokemista (Schaufeli, Shimazu, Hakanen, Salanova & Witte 2019).

Niin kansalaisten, kun tutkijoidenkin keskuudessa on viime vuosina käyty keskustelua työelämän laadusta. Keskustelua käydään siitä, miten työtehtävät, työsuhteet, työajat ja työllisyys muuttuvat niin yksilön kuin kansantaloudenkin näkökulmasta. Ennen kaikkea, mitä nämä muutokset merkitsevät työntekijöiden hyvinvoinnin kannalta? (Laine, Lindberg & Silvennoinen 2016.) Nykyään on paljon näyttöä siitä, että pitkittynyt ja kasaantuva työkuormitus aiheuttaa haittoja terveydelle ja työkyvylle (Juvani Oksanen, Virtanen, Salo, Pentti, Kivimäki & Vahtera 2018; Helgesson, Marklund, Gustafsson, Aronsson & Leineweber 2022; Selander, Nikunlaakso & Laitinen 2022). Samaan aikaan useassa lähteessä todetaan, että johtajien hyvinvointi vaikuttaa heidän alaistensa hyvinvointiin (Häggman-Laitila & Romppanen 2017; Romppanen & Häggman-Laitila 2017; Westermann, Kozak, Harling & Nienhaus 2014). Samankaltaisessa tutkimuksessa Adams ym. (2019) mukaan, myös tutkittaessa esihenkilön ja hoitohenkilöstön hyvinvoinnin välistä suhdetta, huomattiin esihenkilön käyttäytyminen vaikuttaneen hoitohenkilöstön hyvinvointiin (Adams, Chamberlain & Giles 2019).

4.4.2 Esihenkilöiden työhyvinvointiin vaikuttavia asioita

Membrive-Jimenez ym. (2020) tekemässä meta-analyysissä todettiin emotionaalisen uupumuksen vaikuttavan negatiivisesti työhyvinvointiin, ja sen koskettaneen 29 % tutkimuksen hoitotyön johtajista. Hoitotyön johtajilla on vaativa työ, kun heidän odotetaan pitävän huolta henkilökunnan hyvinvoinnista, ohjaavan osaston ja organisaatiotasolla organisaation toimintaa, olevan läsnä ja käyttäytyvän kuten roolimalli. (Membrive-Jimenez, Pradas-Hernandez, Suleiman-Martos, Vargas-Roman, Canadas-De la Fuente, Gomez-Urquiza & De la Fuente 2020.) Esihenkilöt ovat keskeisessä asemassa organisaation tavoitteiden saavuttamisessa. Heidän asemansa on keskeinen myös potilaiden arvopohjaisen hoidon, tehokkaiden tiimien sekä laadukkaiden potilastulosten kannalta. (Mericle, Haut & Jones 2023). Joka tapauksessa, hoitotyön johtajat jokaisella organisaation asteella kohtaavat haasteita työn ja vapaa-ajan tasapainottamisessa. Työ- ja perhe-elämän tasapainoa ja työn joustavuutta pidetään myös työntekijöiden yhtenä tärkeimpänä prioriteettina. (Membrive-Jimenez ym. 2020; Mericle ym. 2023; Lyle-Edrosolo, Saria & Bailey 2023.)

Johtajat kohtaavat stressaavia tilanteita jokapäiväisessä työssään, joka vaatii korkeaa sietokykyä ja joustavuutta. Tämä stressi voi vaikuttaa johtajan työhyvinvointiin. Tästä syystä, hoitotyön johtajat tarvitsevat tukea organisaatiolta sekä heidän esihenkilöiltään. (Membrive-Jimenez ym. 2020.) Organisaatiotuen tai tukiohjelman varmistaminen esihenkilöille voi edistää ammatillista hyvinvointia, parantaa fyysistä ja psyykkistä hyvinvointia sekä suunnittelua sukupolven vaihtumiseen. (Mericle ym. 2023; Lyle-Edrosolo ym. 2023.)

Harmoinen ym. (2022) tutkimuksessa työhyvinvoinnin edistämisen katsottiin olevan paremmalla tasolla silloin, kun johtajilla oli vähemmän yksiköitä (eli avo- ja laitosyksiköitä) johdettavanaan. Tämä todennäköisesti tarkoittaa sitä, että heillä on enemmän mahdollisuuksia tutustua kunkin yksikön työolosuhteisiin ja tilaisuuksia kuunnella henkilökuntaa heidän työajastaan, työtehtävistään ja heidän ajatuksistaan siitä, miten asioita voitaisiin kehittää työpaikoilla. Voidaan kysyä, onko ylin esihenkilö todella kykenevä vaikuttamaan hoitajien työolojen parantamiseen tai mahdollistamaan sen. On huomattu, että suurin osa ylimmän

esihenkilön ajasta kuluu muihin asioihin kuin henkilökunnasta huolehtimiseen. Tutkimuksessa, jossa kuvattiin esihenkilöiden ajankäyttöä työssä, kävi ilmi, että esihenkilöt käyttivät suurimman osan ajastaan "muuhun" (32 prosenttia ajasta), eli puhelinoitoihin, suunnitelmallisiin kokouksiin osallistumiseen ja sähköpostien käsittelyyn. Tämä näyttää osoittavan, että aikaa käytetään vain vähän henkilöstön kehittämiseen, kannustamiseen ja voimaannuttamiseen tai näyttöön perustuvien käytäntöjen kehittämiseen, eli niihin toimiin, jotka ovat nykyisissä terveydenhuollon laitoksissa ratkaisevan tärkeitä turvallisen käytännön varmistamiseksi. (Harmoinen & Suominen 2020.)

Niinihuhta ym. (2022) tutkimuksessa alleviivataan, että työhyvinvointia ei tulisi arvioida perustuen vain yhteen tekijään. Siihen vaikuttaa useampi eri tekijä, kuten työolot, työhön sitoutuvuus, koherenssin tunne sekä burnout. Tutkimusta varten teetetyssä kyselyssä osallistujat ilmoittavat työhyvinvointinsa korkeaksi, vaikka lähes puolet kertovat myös kokevansa aina tai usein stressiä. Tulos osoittaa, että esihenkilö saattaa omata resursseja, kuten hyvät johtamistaidot ja ongelmanratkaisukykyä, kannustavan työilmapiirin sekä korkean koherenssin tunteen, jotka ehkäisevät heidän kokemansa stressin negatiivisia vaikutuksia heidän työhyvinvointiinsa. (Niinihuhta, Terkamo-Moisio, Kvist & Häggman-Laitila 2022.) Autonomia, kasvu ja kehitys sekä fyysinen ja psyykinen turvallisuus lieventävät stressiä, lisäävät resilienssiä ja edistävät ammatillista hyvinvointia. Nämä alueet saivat Mericle ym. (2023) tutkimuksessa suhteellisen korkeat arvosanat ja ne pysyvät korkealla seurannassa. On tärkeää mainita, että kyseinen projekti on pieni (n=14) pilotointi. (Mericle ym. 2023.)

4.4.3 Sosiaalisen tuen ja arvostuksen merkitys esihenkilöiden työhyvinvointiin

Hiljattain julkaistussa Työterveyslaitoksen teettämässä Miten Suomi voi? - tutkimuksessa todetaan, että työhyvinvointia voisi parantaa panostamalla työoloihin, kuten palkkaan, arvostukseen ja yhteisöllisyyteen. (Kaltainen & Hakanen 2023.) Arvostus, tunnustus ja yhteisöllisyys muodostuvat vuorovaikutuksessa muiden kanssa. Näitä voimavaroja on mahdollista vahvistaa työpaikoilla, keskustelemalla työhön liittyvistä kokemuksista. Työpaikoilla olisi

tarvetta sosiaalisille toimintamalleille, joissa panostettaisiin tukemaan vuorovaikutusta sekä edistämään kohtaamista. (Martikainen & Oikarinen 2023.)

Adriaenssens ym. (2017) artikkelissa kerrotaan tutkimuksesta, jossa todettiin hoitotyön esihenkilöiden, jotka eivät saa adekvaattia tukea heidän esihenkilöiltään, merkittävästi todennäköisemmin irtisanoutuvan verrattuna muihin kyseiseen tutkimukseen osallistuneisiin. Sosiaalisella tiimituella on selkeä vaikutus ammatilliseen stressiin ja työhyvinvointiin hoitotyön esihenkilöillä. Tämä havainto on uusi, ja sitä tukeva kirjallisuus on niukkaa. Tämän tutkimuksen tulos saattaa selittyä sillä, että hoitotyön esihenkilöt viettävät merkittävän osan työajastaan tiimiensä kanssa operatiivisina johtajina, kun taas yhteydet muihin hoitotyön esihenkilöihin tai sairaalan johtoon ovat satunnaisempia ja usein muodollisempia organisaatiokokousten, tiedotustilaisuuksien ja konsultaatioiden muodossa. (Adriaenssens ym. 2017.)

Pahkinin (2015) mukaan, hyvinvointi perustuu vahvoihin henkilökohtaisiin voimavaroihin, ja sitä ohjaavat työssä kannustava ilmapiiri eli työtovereiden sosiaalinen tuki, arvostus. Työhön liittyvät ja henkilökohtaiset voimavarat ovat tärkeitä tekijöitä työssä tapahtuvalta kuormitukselta suojautumisessa ja hyvinvoinnin ylläpitämisessä. (Pahkin 2015, 58.) Terve työympäristö on perusta työntekijöiden sitoutumiselle. Usein tässä yhteydessä jätetään huomiotta tai aliarvioidaan esihenkilöiden rooli. Vaikkakin työntekijöiden sitoutuminen on organisaation menestykselle elintärkeää, esihenkilön sitoutuminen on kriittinen edellytys hoitohenkilöstön sitoutumiselle. Henkilöstöllä on taipumus omaksua esihenkilöiden piirteitä ja henkilöstön sitoutuminen on vaikeaa ilman esihenkilön sitoutumista. Johtamiskoulutus on monimutkaista ja vaatii aikaa, joten myös esihenkilöiden pitäminen heidän asemassaan on elintärkeää. (Mericle ym. 2023.) Kaluza ym. (2019) toteavatkin tutkimuksessaan, että esimerkiksi esihenkilön johtamistyyli vaikuttaa myös esihenkilön itsensä hyvinvointiin (Kaluza, Boer, Buengeler & Van Dick 2019).

Myös työn merkityksellisyydellä nähtiin olevan työhyvinvointia tukeva vaikutus. Työn merkityksellisyys myös tukee työtyytyväisyyttä, sitoutumista työhön sekä yleisesti elämänlaatua. (Allan, Batz-Barbarich, Sterling & Tay 2019.) Laaser ja Karlsson (2019) määrittivät merkityksellisyydelle välttämättömäksi kokea

itseään arvostamista, tunnetta tulla tunnustetuksi sekä kohdelluksi arvostettuna ja kunnioitettuna työssään (Laaser & Karlsson 2022). Merkityksellinen työ voi mm. auttaa muita, parantaa hyvinvointia tai elämänlaatua sekä minimoida kärsimyksen (Lips-Wiersma, Haar & Wright 2020; Allan, Duffy & Collison 2018). Lysova ym. (2022) tutkimuksen mukaan keskustelukumppanin sosiaaliset vihjeet vaikuttavat henkilön kokemusten tulkitsemiseen, muuttaa niiden arvoa sekä merkityksellisyyttä. Jos työntekijä kokee havaitsevansa kollegan osoittavan osaamiselleen arvostusta, tunnustusta tai että hän antaa huolenpitoa ja tukea hankalissa tilanteissa, tukee selustaa vaikeiden asioiden tuomiseen ilmi työyhteisössä, työntekijät tulkitsevat tällöin kaksijakoiset kokemukset työstään merkityksellisemmiksi kuin muussa tapauksessa. (Lysova, Fletcher & El Baroudi 2022.)

4.5 Yhteenveto

Esihenkilönä toimiminen vaatii johtamisosaamista. Pelkkä substanssiosaaminen ei riitä, vaikkakin se on tärkeää. Hoitotyön johtajilla on vaativa työ, kun heidän odotetaan pitävän huolta henkilökunnan hyvinvoinnista, ohjaavan osaston ja organisaatiotasolla organisaation toimintaa, olevan läsnä ja käyttäytyvän kuten roolimalli. Johtajan ominaisuudet, kuten avoimuus, lähestyttävyyys ja kuuntelutaidot saattavat edistää yksikön sujuvaa toimintaa. Johtamisen ja esimiestaitojen ydin on hyvät vuorovaikutustaidot. Monesti unohtuu keskustella johtajien osaamisen päivittämisestä. Terveystieteiden tutkimuksissa lähiesihenkilönä on osastonhoitaja, joka toimii viestinviejänä ylempää työntekijöille ja toisin päin. Osastonhoitajien tärkein tehtävä on arjen johtaminen. Se, että osastonhoitaja on henkilökunnalle näkyvä ja läsnä, kerrottiin tutkimuksessa mahdollistavan välittömän reagoinnin haastavissa vuorovaikutustilanteissa.

Yksi tärkeimmistä tekijöistä työelämässä on arvostus. Arvostava johtaminen on sitä, että arvostetaan ammattitaitoa sekä vuorovaikutusta ja yhteistyötä henkilöstön kanssa. Arvostavan johtamisen ominaispiirteitä ovat moraalinen johtaminen, tuen ja tunnustuksen antaminen, ammatillisuuden arvostaminen, palkitseminen, hyvät suhteet henkilökunnan ja johtajan välillä, johtamistyyli sekä työolosuhteet ja -ympäristö. Käytännössä arvostava johtaminen tarkoittaa, että

jokaisella työntekijällä ja esihenkilöllä on ymmärrys siitä, miten tärkeä rooli heillä on organisaation toiminnassa. Arvostavassa johtamisessa osastonhoitajan vuorovaikutus- ja yhteistyötaidot ovat keskeisessä roolissa ja vaatii avointa vuoropuhelua hoitohenkilöstön ja osastonhoitajan välillä siitä, mitä odotuksia ja tavoitteita liittyy hoitotyön johtamiseen kummankin puolelta.

Arvon ja tarkoituksen tunne syntyy ja kasvaa, kun esimiehet tai kollegat kertovat arvostuksestaan toisilleen. Säännöllinen muistaminen puheessa ja kiittäminen edistävät arvostuksen kulttuuria, mutta tärkeää on myös kuunteleminen ja positiivisen palautteen antaminen. Arvostus auttaa työssäjaksamiseen ja edistää työntekijän hyvinvointia. Tunne, että työtä arvostetaan, on tulos kiittollisuuden asenteesta organisaation jokaisen tason puolesta, mukaan lukien johto ja muut vertaiset työpaikalla. Hoitohenkilökunnan johtajien on hyvä tiedostaa, että heidän tiiminsä ei ole vain ryhmä, jota heidän on johdettava. Tiimi on tärkeä voimavara heidän oman työhyvinvointinsa kannalta. Näin ollen on arvokasta, että he panostavat myönteiseen suhteeseen tiiminsä jäseniin keskinäisellä kunnioituksella ja ymmärryksellä. Tutkimuksessa on todettu esihenkilöiden todennäköisemmin irtisanoutuvan, ellei he saa adekvaattia tukea esihenkilöiltään. Osastonhoitajan välittömän vuorovaikutuksen ja kommunikoinnin henkilökunnan kanssa on todettu olevan positiivinen vaikutus osastonhoitajan saamaan arvostukseen. Arvostuksen tunne lisää sitoutumista sekä omistautumista työhön.

Luottamuksen osoittaminen on arvostusta. Luottamus on molemminpuolinen tunne ja se lunastetaan teoilla. Yhteistyö edellyttää luottamusta ja se on työyhteisön suhteiden perusta. Kolmen viime vuosikymmenen aikana tehdyt tutkimukset ovat osoittaneet, että johtajien käyttäytyminen sekä johtajien ja heidän työntekijöidensä välinen suhde on yhteydessä työntekijöiden stressiin ja affektiiviseen hyvinvointiin. Vuorovaikutus on merkittävässä osassa työhyvinvoinnin kokemuksen rakentumisessa ja sillä on selkeä yhteys hyvinvointiin erilaisissa vuorovaikutusprosesseissa ja vuorovaikutussuhteissa. Tuoreessa tutkimuksessa todettiin, että panostamalla työoloihin, kuten palkkaan, arvostukseen sekä yhteisöllisyyteen, voitaisiin parantaa työhyvinvointia. Terve työympäristö on perusta esihenkilöiden sitoutumiselle ja sitä kautta hoitohenkilöstön sitoutumiselle.

Tässä opinnäytetyössä työhyvinvointia käsitellään kokonaisuutena, sekä sivutaan siihen vaikuttavia tekijöitä. Aihetta on rajattu erityisesti työhyvinvoinnin kokemisen, sosiaali- ja terveysalan johtamisen sekä arvostuksen kokemisen käsittelyyn.

5 TUTKIMUKSEN MENETELMÄT

5.1 Laadullinen tutkimus

Laadullisessa tutkimuksessa viitekehyksen muodostavat tutkimusta ohjaava menetelmä sekä se, mitä tutkittavasta ilmiöstä tiedetään ennalta (Tuomi & Sarajärvi 2018, 1.1.1). Laadullisen tutkimuksen aineistonkeruussa tavoitteena on tutkimuksen kannalta oleellisesta näkökulmasta tuottaa materiaalia aineiston analyysiin. Tuotettavan materiaalin oletetaan tuovan tutkittavasta ilmiöstä esiin asioita, joista ei vielä ole tietoa riittävästi. (Flick 2018.) Laadullisessa tutkimuksessa on tarkoituksena kuvata jokin ilmiö tai tapahtuma sekä ymmärtää tiettyä toimintaa. Tämän takia tutkittavien on tärkeä tietää tutkimuksen kohteena olevasta asiasta mahdollisimman paljon tai on toivottavaa, että heillä on siitä kokemusta. Tiedonantajien valinnan ei tule olla satunnaista vaan harkittua ja tarkoituksellista. Tutkimusraportissa tulee kertoa, millä tavoin ja mitä harkintaa käyttäen tiedonantajat on valittu ja millä tavoin valinta täyttää sopivuuden kriteerit. Tutkija itse päättää, mitä sopivuus tässä tarkoittaa. Raportissa tutkija ottaa kantaa sopivuuden onnistumiseen, mutta lopullinen arviointi jää lukijalle. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 3.4.)

Koska tässä opinnäytetyössä haluttiin tutkia esihenkilöiden kokemuksia heidän saamastaan arvostuksesta, menetelmäksi valikoitui laadullinen tutkimusmenetelmä. Todellisen elämän kuvaaminen on lähtökohta laadullisessa tutkimuksessa (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2014, 161). Tutkimuksen fokus on siinä, miten ihmiset kokevat ja näkevät reaali maailman (Kananen 2017, 36). Laadullisessa tutkimuksessa tavoitteena ei ole löytää totuutta jostakin, vaan tavoite on tuoda esiin esimerkiksi juuri ihmisten toiminnasta jotakin, joka on välittömän tarkastelun tavoittamattomissa (Vilkkä 2015, 120–121). Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on tuottaa tietoa esihenkilöiden kokemuksista tutkittavasta asiasta. Tutkimusnäkökulmaan päädyttiin sen tutkimattomuuden takia. Arvostuksen kokemuksesta löytyy paljon tehtyjä tutkimuksia hoitohenkilökunnan näkökulmasta toteutettuna, joten lähdettiin tutkimaan aihetta vastavuoroisesti esihenkilöiden näkökulmasta.

5.2 Kohderyhmä

Opinnäytetyön kohderyhmäksi valittiin opinnäytetyötä käsittävän yrityksen hoitotyön esihenkilöt. Esihenkilöiden otanta oli koko Suomea käsittävä alue. Haastateltavia henkilöitä oli yhteensä kymmenen (n=10). Tutkimuksessa haastatellut esihenkilöt olivat sairaanhoitajien, lähihoitajien, hoiva-avustajien, röntgenhoitajien, fysioterapeuttien tai työterveyshoitajien esihenkilöitä. Heidän johtamansa henkilökunnan määrä vaihteli.

Tässä opinnäytetyössä esihenkilöllä tarkoitetaan yksityisen sektorin esihenkilöitä. Hoitohenkilökunnalla/hoitohenkilöstöllä tarkoitetaan tässä opinnäytetyössä sairaanhoitajia, lähihoitajia, työterveyshoitajia, röntgenhoitajia sekä yksiköissä mahdollisesti toimivia hoitoavustajia. Terveystieteiden ammattihenkilöt kuuluvat Suomessa laillistettuihin ja nimikesuojattuihin ammatteihin. He ovat suorittaneet laissa ja asetuksissa säädetyn koulutuksen. Heille on myönnetty lupa suorittaa kyseistä ammattiaan ja käyttää ammattinimikettään. Laillistus näkyy sosiaali- ja terveysalan lupa- ja valvontaviraston (Valvira) rekisterissä. (EU-terveydenhoito 2023.) Kun opinnäytetyössä puhutaan ensimmäisen linjan johtajista tai esihenkilöistä, tarkoitetaan silloin organisaation alimmalla tasolla toimiva johtaja, jotka ovat suoraan tekemisissä työntekijöiden kanssa (Cambridge University Press & Assessment 2024).

5.3 Tutkimusprosessi

Opinnäytetyö toteutettiin osana Kestävä aivoterveys-hanketta laadullisena haastattelututkimuksena erään valtakunnallisesti toimivan sosiaali- ja terveysalan yksityisen sektorin yritykselle.

Esihenkilöille lähetettiin sähköposti, joka sisälsi kutsukirjeen (Liite 3), tutkimustiedotteen (Liite 4) ja tietosuojailmoituksen (Liite 5). Sähköpostin esihenkilöille lähetti työelämän yhteyshenkilö. Opinnäytetyöntekijät olivat ilmoittautuneisiin yhteydessä heti sähköpostilla, jossa kerrottiin tutkimukseen osallistumiseen pääsystä. Kun kaikki halukkaat osallistujat olivat ilmoittautuneet

tutkimukseen, lähetettiin heille sähköposti (Liite 6), joka sisälsi tutkimustiedotteen ja tietosuojailmoituksen, suostumuslomakkeen (Liite 7) ja heille ehdotettiin mahdollisia haastatteluajoja. Haastattelut toteutettiin etänä yksilohaastatteluina yhteistyöpalvelin TEAMS-sovelluksessa. Haastattelut tallennettiin videomuodossa väliaikaisesti Kestävä Aivoterveys-hankkeen Microsoft TEAMS-sovelluksen suojattuun verkkopalvelu kansioon. Aineiston keräämisen jälkeen ne litteroitiin, jonka jälkeen haastattelumateriaalit tuhottiin.

Ennen varsinaisia haastatteluja suoritettiin koehaastattelut, joita oli neljä kappaletta. Koehaastattelut suoritettiin tutkimukseen kuulumattomilla henkilöillä. Koehaastattelujen merkitys on testata haastattelurunkoa. Koehaastattelujen pohjalta haastattelukysymyksiä tullaan tarpeen mukaan muokkaamaan saadun palautteen perusteella. (Hirsjärvi & Hurme 2020, 72.) Koehaastattelujen merkitys oli iso haastattelurungon kannalta ja jokaisen koehaastattelun jälkeen haastattelukysymyksiä muokattiin jonkin verran. Opinnäytetyön haastattelut toteutettiin puolistrukturoituna eli teemahaastatteluna. Tutkimuskysymysten mukaisten teemojen kysymykset suunniteltiin etukäteen (Liite 8) ja ne kysyttiin jokaiselta haastateltavalta. Tähän haastattelumuotoon päädyttiin, koska se on strukturoitu, uniikki ja joustava. Puolistrukturoitu haastattelu on myös usein laadullisessa tutkimuksessa käytetty haastattelumuoto. (Naz, Gulab & Aslam 2022.) Haastateltavat saivat teemat nähtäville etukäteen. Tutkimuskysymykset määrittivät tutkijoiden näkökulman aiheeseen sekä haastattelun keskeiset teemat. Tutkimukseen osallistuminen oli täysin vapaaehtoista ja tutkimukseen osallistumisen sai keskeyttää milloin tahansa.

5.4 Aineistonkeruu teemahaastatteluna

Haastattelu on yksi laadullisen tutkimuksen yleisimpiä aineistonkeruumenetelmiä. Menetelmän valintaa ohjaa usein se keneltä, ja minkälaista tietoa etsitään. (Hirsjärvi ym. 2014, 185.) On järkevää kysyä ihmiseltä itseltä sen mitä tutkija haluaa tietää esimerkiksi tutkittavan ajattelutavasta jostakin tai miksi tutkittava toimii tietyllä tavalla. Haastattelujen etuna pidetään sen joustavuutta. Joustavuutta luo esimerkiksi se, että haastattelutilanteessa on mahdollista toistaa kysymys tai korjata, jos haastateltava on ymmärtänyt

kysymyksen väärin. Joustavuutta on myös se, että haastattelija voi esittää kysymykset juuri siinä järjestyksessä, kun kokee kulloinkin tarpeelliseksi. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 3.1.)

Hyvä haastattelija tuntee aiheen ja tiedostaa haastattelun tarkoituksen. Hän esittää selkeitä kysymyksiä, jotka eivät ole liian monimutkaisia. Haastattelijan on hyvä osata havainnoida kielellisiä ja ei-kielellisiä viestejä sekä tiedostaa, miten hänen oma käyttäytymisensä vaikuttaa haastateltavaan. Haastattelijan on suhtauduttava tutkimuksen tavoitteisiin tarpeen vaatimalla vakavuudella sekä herättää luottamusta, mutta myös olla huomiota herättämätön. (Hirsjärvi & Hurme 2022, 5.6.1.) Haastattelijan on pysyttävä neutraalina, vaikka haastattelutilanteessa joutuisikin kohtaamaan voimakkaita tunteita tai mielipiteitä haastateltavalta. Haastattelija ei voi ilmaista omia mielipiteitään tai tunteitaan, koska tästä voi aiheutua riski tutkimuksen keskeytymiseen. (Kuula 2006, 154–155.)

Tässä opinnäytetyössä haastattelut tehtiin teemahaastatteluna, eli puolistrukturoitua haastatteluna ja haastattelu toteutettiin teemahaastattelurungon (Liite 8) mukaan. Ennen haastatteluja osallistujilta pyydettiin kirjallinen suostumus (Liite 7) osallistumisesta opinnäytetyöhön. Etukäteen valitut teemat perustuvat tämän tutkimuksen viitekehykseen. Haastattelutilanne pyritään pitämään hyvin avoimena haastattelumuotona. Teemahaastattelut etenevät tiettyjen etukäteen mietittyjen teemojen ja niihin liittyvien kysymysten varassa. Metodologisesti teemahaastattelussa korostuu haastateltavien tulkinnat asioista, heidän antamansa merkitykset. On tutkijan päätettävissä, esitetäänkö kaikille haastateltaville kaikki suunnitellut kysymykset, esitetäänkö ne tietyssä järjestyksessä ja samassa järjestyksessä ja pitääkö sanamuotojen olla aina samat. Haastattelussa pyritään löytämään vastauksia tutkimustehtävän mukaan. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 3.1.1.) Opinnäytetyössä jokainen tutkimuskysymys esitettiin tutkittaville. Teemat käytiin jokaisen haastateltavan kanssa järjestyksessä ja lopussa saatettiin kysyä mistä tahansa teemasta tarkentava kysymys, jos vastaus oli jäänyt esimerkiksi kovin suppeaksi.

5.5 Kvalitatiivisen analyysin toteutus sisällönanalyysillä

Kun käytetään haastatteluja aineiston tuottamiseen, saadaan usein laaja ja moninainen testi, jota on mahdollista lähestyä eri tavoilla. Aineiston luokittelu, analysointi ja tulkinta ovat toisiinsa liittyvää, mutta keskenään erilaisia tehtäviä. Luokittelu ei tarkoita vielä aineiston analyysiä vaan on enemmänkin kerättyyn materiaaliin tutustumista sekä haltuunottoa tukeva tehtävä. (Ruusuvuori, Nikander & Hyvärinen 2010.) Sisällönanalyysiä ja teema-analyysiä verratessa on todettu, että sisällönanalyysi mahdollistaa datan kvantifioinnin, jolla voidaan korostaa löydösten merkityksellisyyttä (Vaismoradi, Turunen & Bondas 2013). Sisällönanalyysi on metodi, jota voidaan käyttää laadullisen aineiston kanssa. Tässä opinnäytetyössä, sitä käytettiin induktiivisesti eli aineistolähtöisesti, koska opinnäytetyön tutkimusaiheesta ei ole paljoa saatavilla olevaa tietoa. (Lauri & Kyngäs 2005.) Aineistolähtöinen sisällönanalyysi toteutettiin saadun aineiston ehdoilla ja sisältöluokat muodostettiin aineiston perusteella (Elo & Kyngäs 2007, 109).

Sisällönanalyysiä käytetään yleisesti etenkin hoitotieteen tutkimuksissa. Sitä käytetään kuvailemaan tutkimuksen kohteena olevaa ilmiötä. Lisäksi se on järjestelmällinen ja objektiivinen keino aineiston analyysiin. Sisällönanalyysin avulla tutkittavana olevista ilmiöistä voidaan muodostaa näitä ilmiöitä kuvaavia kategorioita, käsitteitä, käsitejärjestelmä, käsitekartta tai malli. Sisällönanalyysi on onnistunut silloin, kun tutkija pystyy pelkistämään aineiston ja luotettavasti muodostamaan siitä tutkittavaa ilmiötä kuvaavia käsitteitä. Tutkimuskysymyksen ohjaavat analysointiprosessia. Ne täsmentävät sen, mitä analysoidaan ja luodaan. (Elo & Kyngäs 2007, 107–108; Elo, Kanste, Kyngäs, Kääriäinen & Pölkki 2011, 139; Elo, Kääriäinen, Kanste, Pölkki, Utriainen & Kyngäs 2014, 1.)

Sisällönanalyysi etenee vaiheittain. Vaiheet ovat valmistelu (preparation), järjestäminen (organization) ja raportointi (reporting). Valmisteluvaihe alkaa aina niin, että valitaan analyysiyksikkö, joka voi olla sana tai teema. Ennen analyysiyksikön valintaa on tärkeää miettiä, mitä ollaan analysoidessa ja mitkä yksityiskohdat ovat tärkeitä otannan kannalta. Analyysiyksikön on oltava riittävän laaja kuvaamaan kokonaisuutta, mutta kuitenkin tarpeeksi suppea, jotta se pysyy mielessä läpi analyysiprosessin. (Elo & Kyngäs 2007, 109.) Tässä

opinnäytetyössä analyysiyksiköt olivat haastattelun teemat, joita ohjasivat tutkimuskysymykset.

Järjestämisvaiheessa (organization) pelkistetään ja järjestetään saatu laadullinen aineisto. Tähän vaiheeseen kuuluu aineiston avaaminen ja muistiinpanojen tekeminen aineistoon. (Elo & Kyngäs 2007, 109–111.) Tässä opinnäytetyössä haastattelut litteroitiin ja litteroidut haastattelumateriaalit analysoitiin sisällönanalyysillä. Litteroitua tekstiä tuli 151 sivua, jolloin fonttina oli Calibri, fonttikoko 12 ja riviväli 1,0. Litteroinnin aikana aineistoa avattiin ja siihen tehtiin muistiinpanoja, jonka jälkeen aineistosta kerättiin yksityiskohtia antavat kysymyksiin vastaavat alkuperäisilmaukset.

Merkityksellisiä samankaltaisuuksia etsitään saadusta aineistosta, jonka jälkeen se luokitellaan yhdistävien tekijöiden perusteella. Tavoite on tiivistää aineisto muodostaen eritasoisia luokkia, joista jokainen vielä nimetään kuvaamaan kunkin luokan sisältöä. (Elo & Kyngäs 2007, 109–111.) Opinnäytetyössä aineisto jaoteltiin pelkistettyihin ilmaisuihin, alaluokkiin, yläluokkiin ja pääluokkiin. Ensimmäisenä aineisto jaettiin alustavien luokitusten alle alkuperäisilmauksiksi. Toisessa vaiheessa aineisto pelkistettiin, eli redusointiin. Tässä vaiheessa aineiston alkuperäisilmaukset tiivistettiin, kuitenkin niin, että niiden olennainen sisältö säilyi. Käsitteiden ryhmittelyssä pelkistetyt ilmaukset ryhmiteltiin edelleen alaluokiksi ja sen jälkeen yläluokiksi, jotka lopulta yhdistettiin pääluokkiin. Tutkimuskysymyksen yksi osalta alaluokkia jäsenyi 32 kappaletta, yläluokkia 10 kappaletta ja pääluokkia 4 kappaletta. Tutkimuskysymyksen kaksi osalta alaluokkia jäsenyi 20 kappaletta, yläluokkia 6 kappaletta ja pääluokkia 2 kappaletta. Aineiston luokittelun prosessia kuvaavat taulukko 1., taulukko 2 ja taulukko 3. Samankaltaisuudet yhdistettiin ja niistä muodostettiin yhteisiä luokkia. Tätä luokitteluprosessia jatkettiin niin kauan kuin oli tarpeen ja mahdollista. Luokitteluprosessin tavoitteena oli luoda merkityksiä kuvattavalle ilmiölle ja lisätä ymmärrystä sekä tietoisuutta.

Raportointivaiheessa kuvataan, miten analyysiprosessi eteni. Kuvataan myös mahdollisimman yksityiskohtaisesti saadut tulokset tutkimuksen luotettavuuden varmistamiseksi (Elo & Kyngäs 2007, 109–111), koska luotettavuus on

olennainen osa tutkimusta (Amankwaa 2016). Tutkimustulokset on raportoitu kappaleeseen kuusi.

TAULUKKO 1. Esimerkki sisällönanalyysin luokittelusta pääluokasta alaluokkaan.

PÄÄLUOKKA	
Tasapuolinen, läsnä oleva ja vuorovaikutuksellinen johtaminen	
YLÄLUOKKA	
Fyysinen läsnäolo ja arjen sujuvoittaminen	Monipuolinen viestintä ja vuorovaikutus
ALALUOKKA	
Käytännön työn tekeminen työyhteisön kanssa	Toimiva viestintä
Olemalla fyysisesti läsnä työpaikalla	Vuorovaikutus
Olemalla tavoitettavissa	Työntekijöiden kuuntelu
Ajan antaminen	Nonverbaalinen viestintä

TAULUKKO 2. Esimerkki sisällönanalyysin luokittelusta alaluokan jäsentymisestä.

ALALUOKKA		
Olemalla fyysisesti läsnä työpaikalla	Olemalla tavoitettavissa	Ajan antaminen
PELKISTETTY ILMAUS		
Läsnäolon määrällä pystyy itse vaikuttamaan saamaansa arvostukseen.	Esihenkilö pyrkii olemaan saatavilla.	Esihenkilö kokee saavansa arvostusta kasvokkaisilla yhteisillä tapaamisilla.
Läsnäololla on iso merkitys arvostukseen.	Työntekijät arvostavat tavoitettavissa olemista.	Esihenkilön ajan antaminen vaikuttaa esihenkilön saamaan arvostukseen.

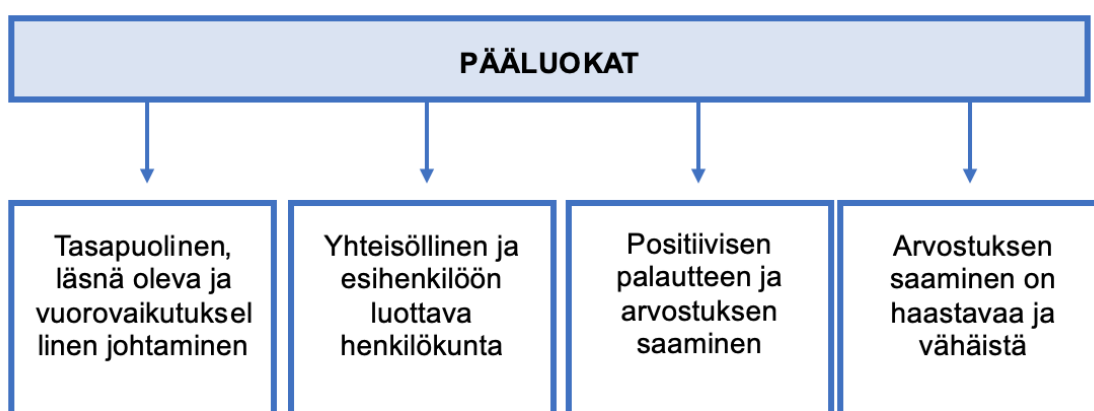
TAULUKKO 3. Esimerkki alkuperäisilmaisujen pelkistämisestä.

PELKISTETTY ILMAUS					
Läsnäolon määrällä pystyy itse vaikuttamaan saamaansa arvostukseen.	Esihenkilö pyrkii olemaan saatavilla.	Esihenkilö kokee saavansa arvostusta kasvokkaisilla yhteisillä tapaamisilla.	Työntekijät kokevat tärkeäksi, että esihenkilö on työpaikalla läsnä.	Saanut (hyvää) palautetta, että on tavoitettavissa.	Esihenkilön ajan antaminen vaikuttaa esihenkilön saamaan arvostukseen.
ALKUPERÄISILMAISU					
No ainakin varmasti se läsnäolo nyt on yksi elikkä sillä mä pystyn nyt itse määrittämään sitä, että miten se sitten tulee vaikuttaa (arvostukseen).	No ainakin se mitä äsken sanoin, että mä pyrin olemaan just läsnä ja saatavilla.	Millä mä pyrin siihen arvostukseen on se, että tulee niitä sellaisia kasvokkaisia yhteisiä tapaamisia.	Kyllä mä koen että se on tosi tärkeitä (läsnäolo) ja työntekijät tykkääkin siitä, että mä oon täällä arjessa mukana. Ainakin semmoisen palautteen oon saanu.	Joo koen mä oon siitä saanut siis (hyvää) palautetta nimenomaan kanssa, että olen tavoitettavissa	Totta kai se sitten vaikuttaa siihen, että mitä enemmän mä pystyn heille sielläkin antaa sitä aikaa niin myös siihen arvostukseen.

6 TUTKIMUSTULOKSET

6.1 Esihenkilöiden kokemus saamastaan arvostuksesta hoitohenkilökunnalta

Opinnäytetyön aineisto jäsenyi tutkimuskysymys 1. osalta neljään pääluokkaan (kuvio 3). Pääluokkia ovat tasapuolinen, läsnä oleva ja vuorovaikutuksellinen johtaminen, yhteisöllinen ja esihenkilöön luottava henkilökunta, positiivisen palautteen ja arvostuksen saaminen sekä arvostuksen saaminen ovat haastavaa ja vähäistä.



KUVIO 3. Tutkimuskysymyksen “Miten esihenkilöt kokevat saavansa arvostusta hoitohenkilökunnalta?” pääluokat.

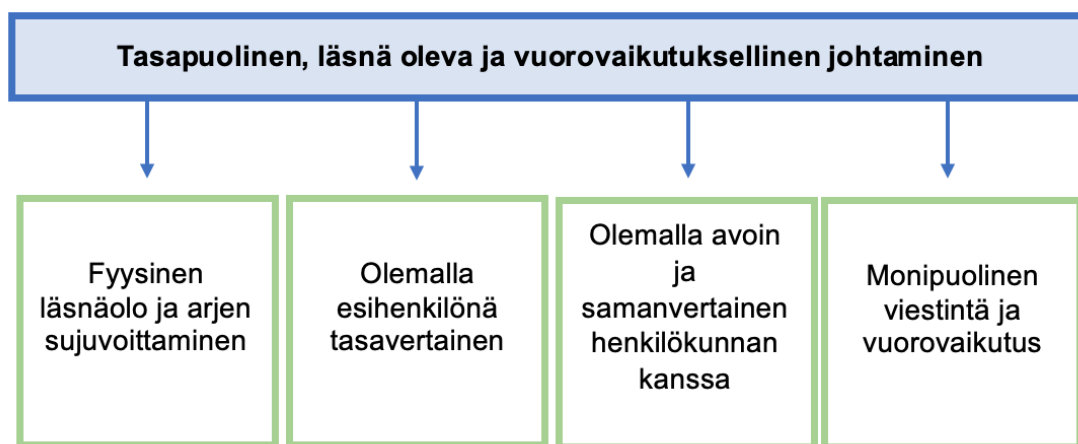
Aineiston luokittelun prosessia kuvaa taulukko 4. Tässä taulukossa on avattu pääluokan tasapuolinen, läsnä oleva ja vuorovaikutuksellinen johtaminen jäsenyminen kokonaisuudessaan. Tarkoituksena on helpottaa lukijaa tulosten ymmärtämisessä. Tulosten kuvioissa esiintyvät värit ovat samat kuin alla olevassa taulukossa 4.

TAULUKKO 4. Sisällönanalyysi pääluokasta tasapuolinen, läsnä oleva ja vuorovaikutuksellinen johtaminen.

PÄÄLUOKKA			
Tasapuolinen, läsnä oleva ja vuorovaikutuksellinen johtaminen			
YLÄLUOKAT			
Fyysinen läsnäolo ja arjen sujuvoittaminen	Olemalla esihenkilönä tasavertainen	Olemalla avoin ja samanvertainen henkilökunnan kanssa	Monipuolinen viestintä ja vuorovaikutus
ALALUOKAT			
Käytännön työn tekeminen työyhteisön kanssa	Työntekijöiden kohtelu tasavertaisesti	Olemalla helposti lähestyttävä	Toimiva viestintä
Olemalla fyysisesti läsnä työpaikalla		Olemalla avoin henkilökunnalle	Vuorovaikutus
Olemalla tavoitettavissa	Ylläpitämällä arvostettua johtamistyyliä	Esihenkilö ei ole jossain korkealla	Keskusteluyhteys henkilökunnan kanssa
Asioiden hoitaminen			
Työrauhan antaminen		Objektiivisuus	Olemalla esihenkilönä oma itsensä
Ajan antaminen	Esihenkilön tekemillä omilla valinnoilla		Nonverbaalinen viestintä
Työn kehittäminen			
Onnistunut listasuunnittelu			Asioiden pohtiminen yhdessä

6.1.1 Tasapuolinen, läsnä oleva ja vuorovaikutuksellinen johtaminen

Esihenkilöiden kokemus oli, että tasapuolinen, läsnä oleva ja vuorovaikutuksellinen johtaminen vaikutti heidän kokemaansa arvostukseen. Se muodostui vastausten mukaan esihenkilön fyysisestä läsnäolosta ja arjen sujuvoittamisesta, olemalla esihenkilönä tasavertainen, olemalla avoin ja samanvertainen henkilökunnan kanssa sekä monipuolisesta viestinnästä ja vuorovaikutuksesta (kuvio 4).



KUVIO 4. Tasapuolinen, läsnä oleva ja vuorovaikutuksellinen johtaminen esihenkilöiden kokemana.

Esihenkilöt tunsivat saavansa arvostusta kohtelemalla työyhteisön jäseniä tasavertaisesti. Tasavertaista kohtelua esihenkilöt pyrkivät noudattamaan työvuorojen suunnittelussa ja olemalla objektiivisia. Heidän mielestään arvostusta lisäsi se, että on läsnä työyhteisössä, käytännöntyön tekeminen tuuraten puuttuvia työntekijöitä tai auttamalla henkilökuntaa kiireen koittaessa. Esihenkilöt kokivat saavansa arvostusta fyysisellä läsnäololla, antamalla aikaa kasvokkain ja keskustelemalla henkilökunnan kanssa. He kokivat myös, että työrauhan antaminen henkilökunnalle lisäsi heidän saamaansa arvostusta. Arvostavaa käytöstä heitä kohtaan taas oli saada henkilökunnalta työrauha esihenkilötyöhön. Esihenkilön ollessa henkilökunnalleen tietynlainen, vaikutti se heidän saamaansa arvostukseen. Heidän ollessa helposti lähestyttävä, avoin, oma itsensä ja olemalla työntekijöiden tasolla, heidän saamansa arvostuksen määrä kasvoi. Vuorovaikutuksen rakentaminen ja palautteen antaminen puolin ja toisin henkilökunnan kanssa antoivat esihenkilöille arvostuksen tunnetta. Arvostus ilmeni esihenkilöille nonverbaalisella viestinnällä kunnioituksena ja ystävällisyytenä.

”Millä mä pyrin siihen arvostukseen on se, että tietyissä asioissa mä pyrin objektiivisuuteen ja tasapuolisuuteen, että esimerkiksi vuosilomat ja työvuorot.”

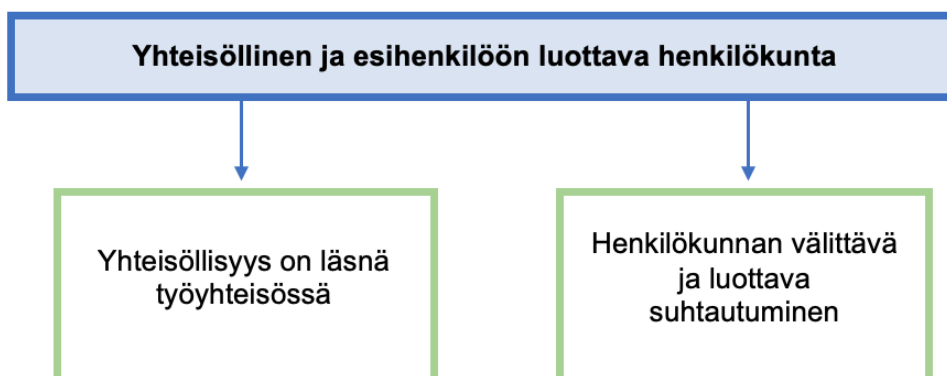
”Kyllä mä koen, että se läsnäolo on niin kun lisää ihan hirveästi sitä arvostusta.”

”Heidän kanssa samanvertainen, tasa-arvoinen”

”Sanatonta kanssakäymistä, että heidän suhtautumisensa minua kohtaan on vaikka niinku tavallaan ystävällistä ja kunnioittavaa.”

6.1.2 Yhteisöllinen ja esihenkilöön luottava henkilökunta

Esihenkilöiden mielestä yhteisöllinen ja esihenkilöön luottava henkilökunta vaikutti heidän kokemaansa arvostukseen. Yhteisöllinen ja esihenkilöön luottava henkilökunta pääluokka, jäsenyi läsnä olevasta yhteisöllisyydestä työyhteisössä sekä henkilökunnan välittävästä ja luottavasta suhtautumisesta (kuvio 5).



KUVIO 5. Yhteisöllinen ja esihenkilöön luottava henkilökunta.

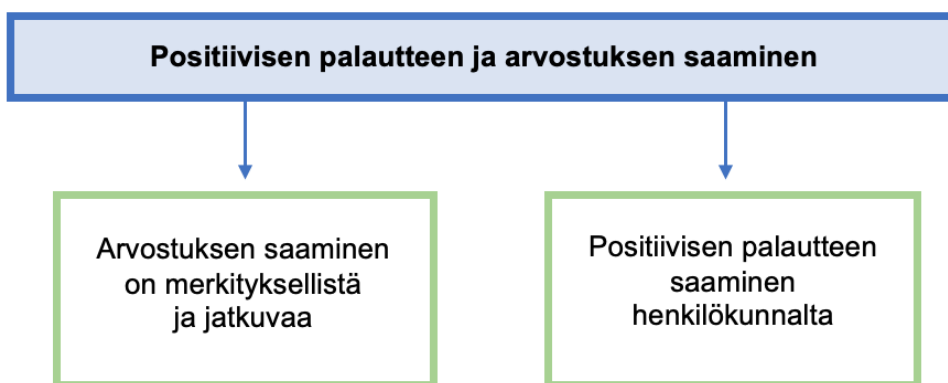
Esihenkilöt toivat ilmi, että työyhteisön toimivuus sekä puolin ja toisin auttaminen ovat osoitus arvostuksen olemassaolosta. Heille kieli myös arvostuksesta ilmapiirin rentous ja työyhteisössä halu tehdä päämäärän eteen töitä. Esihenkilöiden mielestä henkilökunnan luottamus ja rehellisyys heitä kohtaan osoittavat arvostusta. Haastatteluiden vastausten perusteella arvostuksen saamiseksi esihenkilön tuli kuitenkin ansaita työntekijöidensä luottamus. Esihenkilöt kokivat saavansa arvostusta, kun he saivat suoraa palautetta toiminnastaan henkilökunnalta. Henkilökunnalta saatu tuki ja mukava kohtelu tuntuivat esihenkilöistä arvostukselta.

”Tiimi voi hyvin, ei olla kauheasti pois.”

”Osa kiittää ja sanoo, että kiva kun olet olemassa.”

6.1.3 Positiivisen palautteen ja arvostuksen saaminen

Esihenkilöt toivat esille, että positiivisen palautteen ja arvostuksen saaminen henkilökunnalta vaikutti heidän kokemaansa arvostukseen. Positiivisen palautteen ja arvostuksen saaminen koostuivat siitä, että arvostuksen saaminen koettiin merkityksellisenä ja jatkuvana, sekä siitä, että esihenkilöt kokivat saavansa positiivista palautetta henkilökunnalta. Nämä ovat esitetty kuviossa 6.



KUVIO 6. Positiivisen palautteen ja arvostuksen saaminen.

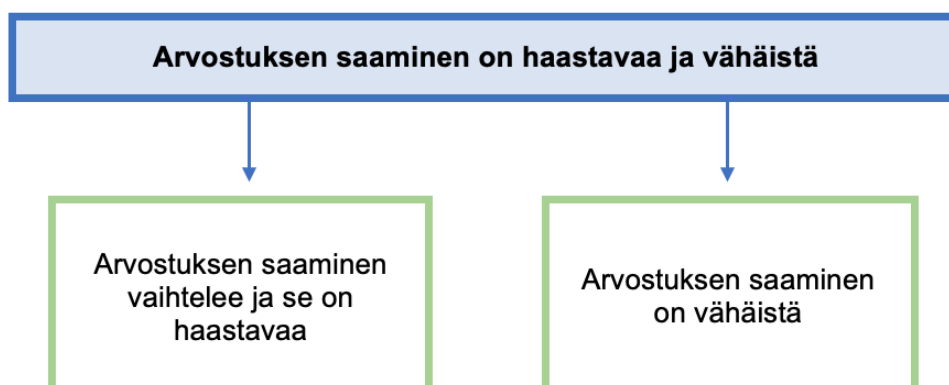
Haastatteluiden mukaan osa esihenkilöistä kertoi saavansa arvostusta tällä hetkellä henkilökunnalta ja kokivat sen saamisen myös tärkeäksi. Samaan aikaan osa esihenkilöistä koki, että arvostus on pysyvää eikä se vaihtelee. Osa haastateltavista kertoi myös arvostuksen määrittelevän heidän onnistumistaan esihenkilönä ja kokivat saavansa sitä muun muassa positiivisella ja sanallisella palautteella henkilökunnalta. Heidän arvostuksensa kokemus syntyi saamalla kiitosta sekä tunnustusta. Arvostusta saatiin myös numeraalisesti sekä sanallisesti anonyymien palautekyselyn kautta.

”Saa sitten välillä kiitosta ja sitä positiivista palautetta siitä omasta työstä.”

”Työyhteisössään näitä tällaisia vähän haastavampia henkilöitä paremmin, niin on oppinut myös heidän kanssa jotenkin toimimaan niin, että asiat jotenkin sujuu ja heiltäkin sitten on saanut sitten kuitenkin sen jonkunlaisen tunnustuksen.”

6.1.4 Arvostuksen saaminen on haastavaa ja vähäistä

Tuloksista ilmeni myös, että osalle esihenkilöistä arvostuksen saaminen on haastavaa ja se on vähäistä. Nämä esihenkilöt kokivat arvostuksen saamisen vaihtelevan ja sen olevan haastavaa. Heidän mielestään arvostuksen saaminen oli vähäistä (kuvio 7).



KUVIO 7. Pääluokka arvostuksen saaminen on haastavaa ja vähäistä.

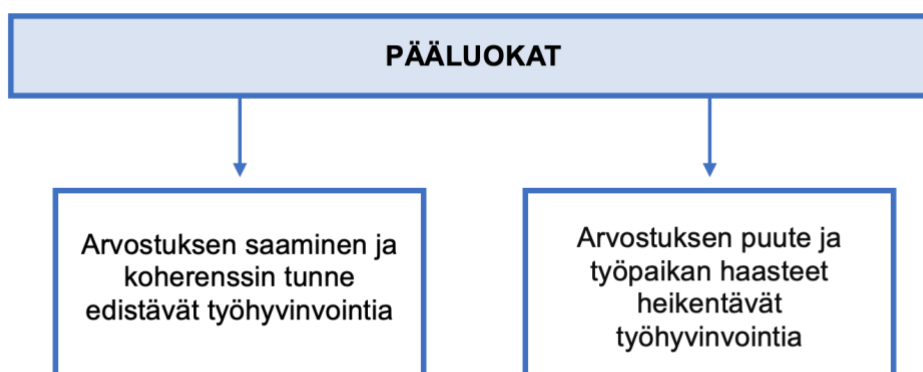
Tuloksista kävi ilmi, että saatu arvostus vaihteli ja sen saaminen on välillä haastavaa. Haastatteluiden vastausten perusteella tähän saattoi olla syynä se, että esihenkilöt eivät välttämättä pystyneet olemaan työyhteisössä läsnä jatkuvasti. Osa esihenkilöistä kertoi myös arvostuksen olevan vähäistä ja, että erinäiset asiat heikensivät arvostuksen kokemista. Osa myös koki, että arvostuksen saaminen ei määritellyt kokonaan onnistumista esihenkilönä.

”Tosi haastava kombo, niin kuin tavallaan saada se sillä lailla jotenkin toimivaksi ja myöskin se arvostus mulle, kun kun mä en myöskään pysty olla siellä koko aikaa.”

”Korona-aikaankin kun yritin jonkin verran tehdä etätöitä niin huomas siinä että se heti vaikutti kyllä siihen jotenkin siihen yhteistyön toimivuuteen ja varmasti sitä kautta myös arvostukseen.”

6.2 Esihenkilöiden kokemus arvostuksen vaikutuksesta heidän työhyvinvointiinsa

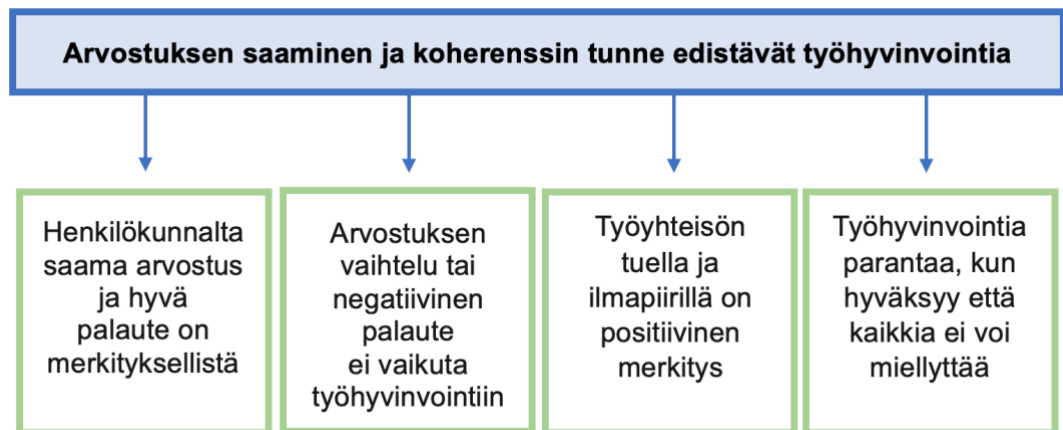
Opinnäytetyön aineisto jäsenyi tutkimuskysymys 2. osalta kahteen pääluokkaan (kuvio 8). Pääluokkia ovat arvostuksen saaminen ja koherenssin tunne edistävät työhyvinvointia sekä arvostuksen puute ja työpaikan haasteet heikentävät työhyvinvointia.



KUVIO 8. Esihenkilöiden kokemus arvostuksen vaikutuksesta heidän työhyvinvointiinsa.

6.2.1 Arvostuksen saaminen ja koherenssin tunne edistävät työhyvinvointia

Haastatteluissa tuli ilmi, että esihenkilöt kokivat henkilökunnalta saamansa arvostuksen ja hyvän palautteen olevan merkityksellistä. Arvostuksen vaihtelu tai negatiivinen palaute ei vaikuttanut esihenkilöiden työhyvinvointiin. Työyhteisön tuella ja ilmapiirillä todettiin olevan positiivinen merkitys työhyvinvointiin sekä työhyvinvointia parantavan sen, kun hyväksyy että kaikkia ei voi miellyttää. Nämä ovat kuvattu kuviossa 9.



KUVIO 9. Arvostuksen saaminen ja koherenssin tunne edistävät työhyvinvointia.

Esihenkilöiden mukaan henkilökunnalta saatu arvostus auttoi heitä jaksamaan ja se motivoi panostamaan enemmän omaan työhönsä. He kokivat arvostuksen todella tärkeäksi ja merkittäväksi ja se lisäsi myös merkittävästi heidän omaa jaksamistaan työssään. Esihenkilöiden oli myös helpompi jaksaa oman työn kuormitus, kun he saivat työyhteisöltä tukea ja ymmärrystä esihenkilön työmäärän taakkaa kohtaan. Tällöin he myös kestivät hetkellisesti kiirettä ja isoa työmäärää, kun heillä on voimavarana työyhteisön tuki. Arvostuksena koettiin henkilökunnalta saatu positiivinen palaute. Se lisäsi esihenkilöiden työssä jaksamista, työn mielekkyyttä ja omaa motivaatiota työtään kohtaan.

”No kyllä se (arvostus) on ihan tosi tosi merkittävä ja tärkeä, että tässä työssä jaksaa.”

”Se lisää työn mielekkyyttä ja motivaatiota, että jos työntekijöiltä tulee myös sitä hyvää palautetta.”

”Meillä on niin hyvä työyhteisö, että ehkä juurikin tän työyhteisön takia tätä työtä tällä hetkellä jaksan tehdä,”

”Sanatonta kanssakäymistä, että heidän suhtautumisensa minua kohtaan on vaikka niinku tavallaan ystävällistä ja kunnioittavaa.”

Osa esihenkilöistä koki, että työhyvinvointiin ei vaikuttanut arvostuksen vaihtelu tai negatiivinen palaute. He kokivat, että itseluottamuksen myötä hetkellinen arvostuksen puute henkilökunnalta ei vaikuta heidän työhyvinvointiinsa. Heidän työhyvinvointiansa taas paransi se, kun oppi hyväksymään, että kaikkia alaisiaan ei voi miellyttää. Esihenkilöt kokivat työhyvinvointinsa lisääntyvän, kun he oppivat, että negatiivista palautetta ei kannata jäädä pitkäksi aikaa miettimään.

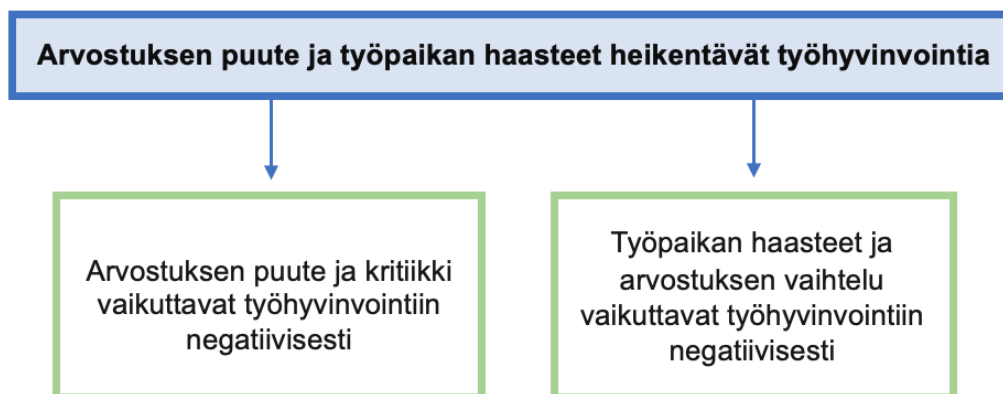
”Kaikkia ei voi miellyttää eikä aina voi onnistua niin niiden semmoisten asioiden hyväksyminenkin on auttanut siinä omassa hyvinvoinnissa.”

”Ne joskus menee hetkeksi ihon alle, mutta kyllä sitä on tässä nyt oppinut, että kaikkea ei enää ota niin.”

”Esimiehellä täytyy kuitenkin olla myöskin sitä itseluottamusta tavallaan tuollaisissa tilanteissa, että ehkä tähän työhön ei myöskään pystyisi, jos joka ikinen arvostuksen puute näkyisi heti siinä omassa, niinku työhyvinvoinnissa.”

6.2.2 Arvostuksen puute ja työpaikan haasteet heikentävät työhyvinvointia

Haastatteluista ilmeni, että arvostuksen puute ja kritiikki heikensivät työhyvinvointia. Työpaikan haasteet sekä arvostuksen vaihtelu vaikuttivat myös esihenkilöiden kokemusten mukaan heidän työhyvinvointiinsa negatiivisesti (kuvio 10).



KUVIO 10. Arvostuksen puute ja työpaikan haasteet heikentävät työhyvinvointia.

Esihenkilöiden työhyvinvointi oli välillä koetuksella arvostuksen puutteen vuoksi. Aiheeton ja negatiivinen palaute esihenkilöä kohtaa laskee esihenkilöiden työhyvinvointia. Huono ja epäoikeudenmukainen palaute meni esihenkilöillä välillä ihon alle ja se tuntui heistä pahalle. Negatiivisen palautteen koettiin myös hetkellisesti laskevan esihenkilöiden työhyvinvointia.

”Työhyvinvointikin on niinku henkisellä puolella välillä koetuksella just sen takia, koska kokee että ei tule arvostetuksi. Vaikka kuinka yrittää olla hyvä ja ystävällinen ja auttaa ja tehdä asioita oikein.”

”Aiheetonta kritiikkiä vaikka omaa työtäni kohtaan tai muuta niin koen ne silleen kyllä raskaana.”

”Huonoa tai epäoikeudenmukaista palautetta, niin kyllä mä sen tässä kohtaa vielä vien ihan oman ihoni alle.”

Työn haasteet ja henkilökunnan tunteiden vaihtelut koettiin vaikuttavan välillä esihenkilöiden työhyvinvointiin negatiivisesti. Esihenkilöiden mukaan, he pitivät työhyvinvoinnilleen raskaana ajoittaisen henkilökunnan luottamuspuolan heitä kohtaan. Arvostuksen vaihtelu koettiin osan esihenkilöistä mukaan vaikuttavan työhyvinvointiin negatiivisesti.

”Mun kuuluukin reagoida tällaisiin työyhteisössä tuleviin ja meneviin kaikkiin haasteisiin, että sehän on se mun työ, että en mä jotenkin

sitä mä en osaa sillain kritisoida että se yksin vaikuttaisi mun tällaiseen niinku työhyvinvointiin. Toki ne on tilanteita, mitkä aina välillä sitten kolahtaa itseän enemmän ja välillä vähemmän.”

”Oma kokemus on se, että on sitten lopulta luottanut ne ihmiset puolelle. Niin mutta on ollut hyvin silleen niinku raskaita, viikkoja ja kuukausia ja melkein vuosiakin.”

7 POHDINTA

7.1 Yhteenveto opinnäytetyön tutkimustuloksista

Opinnäytetyön tulosten perusteella esihenkilöt kokivat saavansa arvostusta hoitohenkilökunnalta tasapuolisella, läsnä olevalla ja vuorovaikutuksellisella johtamisella. Kuitenkin osa vastaajista koki, että arvostuksen saamisen olevan haastavaa ja vähäistä. Esihenkilöiden vastausten perusteella arvostus ilmenee yhteisöllisenä ja esihenkilöön luottavana työyhteisönä sekä positiivisen palautteen saamisena. Osa haastateltavista koki arvostuksen määrittelevän heidän onnistumistaan esihenkilönä, kun taas osa koki, että se ei määritellyt heidän onnistumistaan esihenkilönä kokonaan.

Tuloksista ilmeni, että osa koki arvostuksen saamisen ja koherenssin tunteen edistävän työhyvinvointia, mutta osa esihenkilöistä taas koki arvostuksen saamisen haastavana ja vähäisenä. Osa koki arvostuksen saamisen puutteen sekä työn haasteiden ja henkilökunnan tunteiden vaihteluiden vähentävän työhyvinvointia. Osa esihenkilöistä tunsu, että arvostuksen vaihtelu tai negatiivinen palaute ei vaikuttanut heidän työhyvinvointiinsa. Osa esihenkilöistä taas tunsu arvostuksen puutetta ja arvostuksen vaihtelun vaikuttavan heidän työhyvinvointiinsa negatiivisesti. Osa kertoi, että työyhteisön tuella ja ilmapiirillä oli positiivinen merkitys työhyvinvointiin sekä työhyvinvointia parantavan sen, kun hyväksyy että kaikkia ei voi miellyttää. Osalle esihenkilöistä aiheeton ja negatiivinen palaute esihenkilöä kohtaa laskee heidän työhyvinvointiansa, palaute meni esihenkilöillä välillä ihon alle ja se tuntui heistä pahalle.

Opinnäytetyön tulosten perusteella esihenkilöt kokivat saavansa arvostusta kohtelemalla työntekijöitä tasavertaisesti. Opinnäytetyön tutkimustulokset olivat samassa linjassa Harmoisen ym. (2015) tutkimuksen kanssa, jossa hoitohenkilöstön näkökulmasta arvostavan johtamisen ulottuvuuksista toteutui parhaiten tasa-arvoisuus. Samankaltaisuuksia nousi esiin Harmoisen ym. (2020) tutkimuksen tuloksista, joista kävi ilmi, että esihenkilöt kokivat arvostavassa johtamisessa tärkeimmäksi tasa-arvon. Tällöin henkilökunta kokee arvostavansa esihenkilöä.

Yksi oleellinen opinnäytetyön tulos oli, että olemalla läsnä työyhteisössä esihenkilöiden saama arvostus lisääntyi. Esihenkilöt tekivät esimerkiksi käytännön työtä tuuraten puuttuvia työntekijöitä tai auttoivat kiireen koittaessa. Tällöin heidän saamansa arvostus hoitohenkilökunnalta kasvoi. Membrive-Jimenez ym. (2020) toteavat, että hoitotyön johtajilla on vaativa työ, koska heiltä odotetaan monen muun vaatimuksen lisäksi läsnäoloa. Tutkimuksen tulos on linjassa tämän opinnäytetyön tuloksiin, jossa useissa vastauksissa korostettiin esihenkilön läsnäolon tärkeyttä. Ottman-Salminen ym. (2020) tutkimustuloksissa kävi ilmi, että osastonhoitajan läsnäolon ja näkyvyyden henkilökunnalle kerrottiin olevan tärkeää haastavissa vuorovaikutustilanteissa. Osastonhoitaja loi työyhteisössä rakentavia vuorovaikutustilanteita. Tutkimuksessa heillä kuvattiin olevan laaja vastuu tiedottamisessa niin hoitohenkilökunnalle kuin muille ammattiryhmille. Tämä vaatii johtajalta viestintätaitoja sekä aikaa. Ottman-Salmisen ym. (2020) tutkimustuloksia voi verrata tämän opinnäytetyön tuloksiin, joissa ilmeni, että esihenkilöt kokivat saavansa arvostusta antamalla aikaa kasvokkain ja keskustelemalla henkilökunnan kanssa. Ottman-Salminen ym. (2020) tutkimuksessa osastonhoitajien kliinistä johtamista tutkittaessa, osastonhoitajat kertoivat tukevansa ja kannustavansa hoitohenkilöstöä elämän eri vaiheissa. Tämän opinnäytetyön tulokset olivat saman suuntaisia, kun läsnäololla todettiin olevan vuorovaikutuksen kannalta iso merkitys.

Opinnäytetyön tulosten perusteella, esihenkilön ollessa helposti lähestyttävä, avoin, oma itsensä ja olemalla työntekijöiden tasolla, heidän saamansa arvostuksen määrä kasvoi. Vuorovaikutuksen rakentaminen ja palautteen antaminen puolin ja toisin henkilökunnan kanssa antoivat esihenkilöille arvostuksen tunteen. Harmoisen ym. (2015) tutkimuksessa tärkeimmiksi tekijöiksi rakentavan suhteen luomiseksi henkilöstöön on mainittu osastonhoitajan välittömän vuorovaikutuksen sekä kommunikoinnin hoitohenkilöstön kanssa. Tällä on todettu olevan positiivinen vaikutus osastohoitajien saamaan arvostukseen, joka todettiin myös tämän opinnäytetyön tuloksissa.

Adriaenssensin ym. (2017) tutkimuksen tuloksista ilmeni, että henkilökunnan sosiaalinen tuki esihenkilölle vaikutti olevan voimakas työhyvinvoinnin tukija. Andriaensses ym. (2017) tutkimustuloksista kävi selväksi, että

hoitohenkilökunnan johtajien on hyvä tiedostaa, että heidän tiimensä ei ole vain ryhmä, jota heidän on johdettava. Tiimi on tärkeä voimavara heidän oman työhyvinvointinsa kannalta. Näin ollen on arvokasta, että he panostavat myönteiseen suhteeseen tiimensä jäseniin keskinäisellä kunnioituksella ja ymmärryksellä. Jos hoitotyön esihenkilö tarjoaa tiimille sosiaalista ja instrumentaalista tukea ja riittävää johtajuutta, se saattaa johtaa siihen, että hän saa takaisin sosiaalista tukea ja arvostusta kyseiseltä tiimiltä. Opinnäytetyön tuloksista työyhteisön tuella oli positiivinen vaikutus esihenkilön työhyvinvointiin. Esihenkilöt kokivat, että työyhteisön toimivuus ja puolin ja toisin auttaminen ovat osoitus arvostuksen olemassaolosta. Arvostuksesta kielii myös ilmapiirin rentous ja työyhteisössä halu tehdä päämäärän eteen töitä. Molemmat tutkimustulokset puoltavat sitä, että tiimin toimivuus lisää arvostusta työyhteisöltä.

Lyle-Edrosolon ym. (2023) tutkimustuloksista tuli ilmi, että tiimin rakentamisen tukeminen oli yhteydessä työhyvinvoinnin parantumiseen. Samassa tutkimuksessa ilmeni, että hoitotyön esihenkilöiden työssä yksi tutkimustulosten pääteema oli tuki ja työhyvinvointi. Sama toistuu Membrive-Jimenez ym. (2020) katsauksessa, jossa he kehottavatkin antamaan tukea myös hoitotyön esihenkilöille niin organisaatio- kuin johtajatasolta. Häggman-Laitila ym. (2022) Tutkimuksessa havaittiin, että esihenkilöiltä saatu tuki, palkitseminen ja tunnustus parantavat sairaanhoitajien johtajien työhyvinvointia ja vähentävät heidän työpaikan vaihtoaikomuksiaan. Erityisesti tuen saaminen kollegoilta ja esihenkilöiltä oli merkityksellistä. Häggman- Laitilan & Niinihuhan (2022) tutkimuksen tutkimuksessa todetaan myös, että oman esihenkilön tuki muun muassa helpottaa valtavasti esihenkilöiden oman osaamisen jatkuvaa parantamista. Pahkinin (2015) tutkimuksessa korostui, että hyvä sosiaalinen tuki oli yhteydessä työhyvinvointiin. Näissä tutkimuksissa tukena oli esihenkilöt ja kollegat, kun taas opinnäytetyön tuloksista ilmeni hoitohenkilökunnan tuen merkitys työhyvinvoinnissa. Tutkimustulokset ovat linjassa, että sosiaalinen tuki koettiin merkitykselliseksi, mutta tuen antajat olivat eri ammattiryhmistä.

Niinihuhan ym. (2022) tutkimuksessa tulokset viittaavat siihen, että sairaanhoitajien johtajilla voi olla voimavaroja, kuten hyvät johtamis- ja ongelmanratkaisutaidot, kannustavat työolot ja korkea yhteenkuuluvuuden tunne. Nämä estävät koettua stressiä vaikuttamasta kielteisesti työhyvinvointiin.

Tulokset osoittavat, että työhyvinvointiin vaikuttavat sekä organisatoriset tekijät kuten työolot, että henkilökohtaiset tekijät kuten koherenssin tunne. Tämä osoittaa, että työhyvinvointia ei tulisi arvioida vain yhden tekijän perusteella. Sairaanhoidajien johtajilla voi olla voimavaroja, kuten johtamistaitoja tai vahvaa yhteenkuuluvuuden tunnetta. Nämä estävät stressin kokemuksia vaikuttamasta kielteisesti työhyvinvointiin. Samankaltaisia tuloksia saatiin Membrive-Jimenez ym. (2020) mukaan, jossa todetaan johtajien kokevan stressaavia tilanteita päivittäin ja sen todetaan vaativan korkeaa sietokykyä sekä joustavuutta. Tällaisella stressillä saattaa olla vaikutus esihenkilön työhyvinvointiin. Opinnäytetyön tuloksista tuli samankaltaisuuksia ilmi. Esihenkilöt kokivat helpommaksi jaksaa oman työn kuormitus, kun he saivat työyhteisöltä tukea ja ymmärrystä työmäärän taakkaa kohtaan. He kestivät hetkellisesti kiirettä ja isoa työmäärää, kun heillä on voimavarana työyhteisön tuki. Esihenkilöitä auttoi jaksamaan sujuva yhteistyö henkilökunnan kanssa.

7.2 Tutkimuksen luotettavuus

Laadullisen tutkimuksen luotettavuuteen kuuluu useita eri asioita. Laadullista tutkimusta pidetään luotettavana, kun tutkittavana ollut johde sekä materiaali vastaavat toisiaan eikä teorian rakentumiseen ole vaikuttanut epäolennaiset tai satunnaiset tekijät. (Vilka 2021.) Eskolan ja Suorannan (2000) mukaan tutkimus on luotettava, kun tutkijan esitystapa ja hänen tekemät tulokset vastaavat tutkittavan käsityksiä (Eskola ja Suoranta 2000, 210–211, 213). Luotettavuuden kriteerinä laadullisessa tutkimuksessa pidetään lopulta tutkijaa itseään sekä hänen rehellisyyttään. Näin siksi, koska tutkijan tekemät valinnat, teot ja ratkaisut ovat arvioinnin kohteena. (Eskola & Suoranta 2000, 208, 210.) Tutkijan on pystyttävä perustelemaan ja kuvaamaan, millaisten vaihtoehtojen seasta kyseiset valinnat on tehty, mitä nämä ratkaisut ovat olleet ja miten hän on päätenyt juuri näihin päätöksiin, sekä arvioimaan näiden ratkaisujen tarkoituksellisuutta tai toimivuutta tavoitteiden kannalta (Vilka 2021). Opinnäytetyössä tutkimusprosessi ja eri tutkimusvaiheet on pyritty kuvailemaan mahdollisimman tarkasti, joka lisää tutkimuksen luotettavuutta. Opinnäytetyötä on arvioitu rehellisesti koko tutkimusprosessin ajan ja tätä arviointia on tehnyt

luotettavasti kaksi opinnäytetyön tekijää. Virheet on arvioitu ja avattu opinnäytetyössä.

Laadullista tutkimusta ei käytännössä voi koskaan toistaa sellaisenaan, vaikka luokittelu ja tulkintasäännöt esitettäisiin yksityiskohtaisesti. Jokainen tutkimus on ainutkertainen ja joku toinen tutkija voisi päätyä eri tuloksiin, koska heillä ei välttämättä olisi samanlaista teoreettista perehtyneisyyttä aiheeseen kuin tutkimuksen tekijällä. (Syrjälä ym. 1995, 130–131; Eskola & Suoranta 2000, 216; Hirsjärvi & Hurme 2001, 189.) Tutkimuksen teoreettisen toistettavuuden periaatteen mukaan, lukijan tulisi kuitenkin päätyä samaan tulokseen tutkimuksen tekijän kanssa (Syrjälä ym. 1995, 131; Eskola & Suoranta 2000, 216–217; Hirsjärvi ym 2005, 217–218). Tutkimuksen kirjallisen viitekehyksen hakeminen on avattu opinnäytetyössä. Haku on toistettavissa, mutta muuten laadullista tutkimusta ei voida yleistää.

Tässä opinnäytetyössä haastattelukysymykset valikoituvat teorian ja koehaastatteluiden perusteella. Koehaastatteluissa testattiin kysymyksiä, haastattelutilannetta sekä siihen kuluvaan aikaan. Näistä saatiin arvokasta tietoa ja haastattelukysymyksiä muokattiin jokaisen koehaastattelun jälkeen. Tässä tutkimuksessa opinnäytetyöntekijät olivat molemmat läsnä haastattelutilanteissa. He haastattelivat osallistujia vuorotellen ja olivat tarkkailijan roolissa vuorotellen. Jokainen tutkimuskysymys esitettiin tutkittaville ja haastattelijat eivät johdatelleet haastateltavia. Kysymykset olivat tarkkaan harkittuja, jotta ne eivät johdattelisi vastauksiin. Tarkkailija teki välillä lisäkysymyksiä, jos haastateltavalta jäi jotain oleellista kysymättä johtuen esimerkiksi jännityksestä. Tutkimuksen luotettavuutta lisää se, että kaksi henkilöä suorittivat haastattelut ja todistivat niiden seuraavan samaa kaavaa.

Haastatteluiden jälkeen opinnäytetyön tekijät litteroivat haastattelut siten, että tarkkailija litteroi aina kyseisen haastattelun. Tutkimustulosten analysoinnissa opinnäytetyön tekijät tekivät analysoinnin kokonaan yhdessä tarkastaen toistensa analysointia joka kohdassa. Tekijät pohtivat monissa kohdissa tutkimustulosten oikeellisuutta. Tämän opinnäytetyön kohdalla luotettavuutta lisää se, että kaksi henkilöä on päässyt samoihin tutkimustuloksiin sisällönanalyysivaiheessa. Tekijät tiedostavat oman roolinsa tärkeyden

laadullisen tutkimuksen analysointiprosessissa, jonka vuoksi työssä on kuvattu mahdollisimman tarkasti analysointiprosessia. Opinnäytetyön tekijät saivat tiiviisti apua niin analysointiprosessissa, kuin koko työn tekemiseen ohjaavalta opettajalta sekä toisilta opiskelijoilta opinnäytetyöprosessiin kuuluvien seminaarien jälkeen. Luotettavuutta lisää myös se, että alkuperäisilmauksia on tuotu esiin ja sisällönanalyysin luokittelua avattu selkeästi ja monipuolisesti taulukoissa.

Vilkan (2021) mukaan tutkijan on hyvä muistaa, että mikään tutkimus ei ole virheetön. Virheitä voi sattua tutkimustiedon keräysvaiheessa, havainnoitaessa, käsiteltäessä ja tuloksia tulkittaessa. On tutkimusetiikan vastaista peitellä virheitä ja rehellinen tutkija tuokin virheensä tutkimustekstissä esiin sekä miettii niiden vaikutusta tulkintaan ja tuloksiin. Näin tutkija antaa myös lukijalle mahdollisuuden arvioida virheiden merkittävyyttä. (Vilka 2021.) Tässä opinnäytetyössä varsinaisten tutkimushaastattelujen loppupuolella huomattiin, että haastattelukysymykset eivät tule palvelemaan tutkimusta niin hyvin, kuin oli ajateltu. Tutkimuskysymys 2 osalta ei ollut kiinnitetty tarpeeksi huomiota haastattelukysymyksiin ja siihen, kuinka ne palvelevat ja vastaavat itse tutkimuskysymykseen. Tämä konkretisoitui sisällönanalyysivaiheessa verrattuna tutkimuskysymys 1:een, vaikka kummankin kysymyksen osalta valideja tuloksia saatiin. Koska vastaavia tutkimuksia on tehty vähän, tämän tutkimuksen tulokset poikkeavat teoriassa käytettyihin lähteisiin verrattuna. Teoriassa toistuu se, että esihenkilöt kokevat erinäisten tekijöiden vaikuttavan työhyvinvointiinsa, mutta mainintaa arvostuksen vaikutuksista ei löydy. Tässä opinnäytetyössä tutkittiin vain arvostuksen kokemista ja sen vaikutusta esihenkilöiden työhyvinvointiin. Arvostuksen kokemiseen vaikuttaviin tekijöihin ei tässä työssä keskitytty ollenkaan, vaikka taustakysymyksiä esitimmekin teemahaastattelukysymyksissä (liite 8). Testasimme haastattelukysymyksiä kolmella esihaastattelulla ja teimme muokkauksia kysymyksiin. Tutkimushaastattelujen edetessä huomasimme, että ne eivät täysin palvele tutkimuskysymyksiämme. Tämän tekisimme nyt eri tavalla.

Lukijan tehtävänä on arvioida tutkimusta sen perusteella, kuinka totuudenmukaisesti siinä on esitetty kuvaukset, väitteet ja selitykset sekä perustelut (Eskoja & Suoranta 2000, 212). Tutkimustekstin tulee esimerkiksi

perustua hyvän tieteellisen käytännön noudattamiseen ja sille sovittuun argumentointitapaan. Se ei kuitenkaan tarkoita, etteikö tekstiä voisi kirjoittaa sen luonteeseen sopivalla tavalla, kunhan se säilyttää tieteellisen tutkimuksen perusluonteensa. Tekstissä tulee näkyä arvioiva, kriittinen ja argumentoiva ote. (Vilkkä 2021.) Tässä opinnäytetyössä on pyritty kirjoittamaan tutkimustulokset tutkimustekstin tieteellisten käytäntöjen mukaan. Opinnäytetyön raportoinnissa on pyritty viittaamaan lähteisiin asiaan kuuluvalla tavalla ja näin kunnioittamaan alkuperäistä lähdettä ja sen sanomaa. Tällöin lukijalle ei myöskään tule epäselvyyttä lähteen alkuperästä.

7.3 Tutkimuksen eettisyys

Eurooppalaisen tutkimuseettisen ohjeen 12 mukaan, hyvän tieteellisen käytännön peruseriaatteita ovat luotettavuus, rehellisyys, arvostus ja vastuunkanto. Hyvä tieteellinen käytäntö koostuu menettelytavoista, joilla pidetään huolta sen toteutumisesta koko tutkimuksen elinkaaren ajan. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2023,11.) Kuten Vilkkä (2021) ohjeistaa kirjassaan, on myös tässä opinnäytetyössä eettinen pohdinta ollut läsnä koko tutkimusprosessin ajan. Jo aihetta miettiessä, tuli ottaa huomioon aihealueen sensitiivisyys ja pohtia eettisiä näkökulmia opinnäytetyön toteutuksessa. Tämän vuoksi aineistonkeruu ja dokumentointi suunniteltiin ja toteutettiin tarkasti eettiset näkökohdat huomioiden. Tämä dokumentoitiin etukäteen aineistonhallintasuunnitelmalla, jolla varmistettiin aineiston tietoturvan ja –suojan säilyminen sekä saatavuus, kuten hyvä tutkimuskäytännön mukaan on toimittava. (Vilkkä 2021.)

Eettisyydessä on keskeistä huomioida, että osallistuminen tutkimukseen on vapaaehtoista. Tutkittavilta on myös saatava erillinen suostumus tutkimusmateriaalin keräämiseen. (Vilkkä 2021.) Tässä opinnäytetyössä pidettiin huoli, että tutkimusaineiston kerääminen perustui täysin vapaaehtoisuuteen ja että osallistujat olivat halukkaita osallistumaan opinnäytetyöhön. Osallistujia informoitiin etukäteen tutkimuksen tarkoituksesta, kulusta, aineistonhallinnasta, sekä osallistumisen vapaaehtoisuudesta tutkimustiedotteella (Liite 4). Osallistuja ilmaisi suostumuksensa osallistua allekirjoittamalla suostumuslomakkeen (Liite

7) tutkimukseen ja antoi luvan vastaustensa käyttöön tutkimuksessa. Tutkimukseen osallistumisen sai keskeyttää milloin tahansa.

Tutkittavien anonymisointi oli läsnä koko tutkimuksen ajan. Haastattelut suoritettiin etänä Microsoft Teamsin kautta ja haastattelutallenne tallennettiin väliaikaisesti vuorokaudeksi Aivoterveys-hankkeen suojattuun Microsoft Teams-kansioon. Kansioon oli pääsy opinnäytetyön tekijöillä ja hankkeen koordinaattoreilla. Yksilöhaastattelut litteroitiin heti samana päivänä haastattelun jälkeen ja yksilöön viittaavat tunnisteet poistettiin. Haastattelutallenteet poistettiin litteroinnin valmistuttua. Kerätty aineisto säilytettiin myös hankkeen kansiossa opinnäytetyöprosessin ajan. Opinnäytetyön valmistuttua kerätty aineisto hävitettiin tuhoamalla asianmukaisesti.

Opinnäytetyössä päädyttiin yksilöhaastatteluihin aiheen sensitiivisyyden vuoksi. Esihenkilöille haluttiin luoda turvallinen ja luottavainen ilmapiiri yksilöhaastatteluissa. Tutkimustuloksista haluttiin mahdollisimman totuudenmukaiset, jolloin yksilöhaastattelu tuntui parhaalta vaihtoehdolta. Tulokset ovat avoimia ja niissä ei olla vääristelty rehellisyyttä ja ne noudattavat tutkimusetiikan periaatteita.

Tutkimuksen toimeksiantajalla on oikeus päättää mitä tietoa tutkimuksesta julkaistaan ja missä. Tutkimusetiikan mukaan, tutkijoilla on kuitenkin tutkimuksen avoimuuden periaatteen mukaan vastuu jollain tavalla tiedottaa tutkimuksesta ja sen tuloksista. Tutkimuseettinen ratkaisu on, että tulokset julkistetaan sellaisenaan ilman valikointia tai painotuksia. Jos näin ei ole mahdollista toimia, on hyvä tuoda raportissa ilmi, mitä asioita ei julkisteta ja miksi. Syy voi olla esimerkiksi tiedon julkistamisen vaikutukset yrityksen kilpailutilanteeseen. (Heikkilä 2004, 76–79.) Tämän tutkimuksen yritys anonymisoitiin yhteistyötahon toiveesta.

7.4 Johtopäätökset ja jatkotutkimusehdotukset

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää haastattelemalla hoitotyön esihenkilöitä, miten he kokevat saavansa arvostusta hoitohenkilökunnalta sekä, miten se esihenkilöiden kokemusten perusteella vaikuttaa heidän

työhyvinvointiinsa. Opinnäytetyön tuloksista ilmeni, että esihenkilöt kokivat saavansa arvostusta hoitohenkilökunnalta tasapuolisella, läsnä olevalla ja vuorovaikutuksellisella johtamisella. Esihenkilöiden vastausten perusteella arvostus ilmenee yhteisöllisyytenä ja esihenkilöön luottavana työyhteisönä ja positiivisen palautteen ja arvostuksen saamisena. Tulosten mukaan esihenkilöt kokivat myös, että arvostuksen saaminen on haastavaa ja vähäistä. Tuloksista ilmeni, että arvostuksen saaminen ja koherenssin tunne edistivät työhyvinvointia sekä vastaavasti arvostuksen puute ja työpaikan haasteet vähentävät sitä.

Haastatteluiden mukaan esihenkilöt kertoivat saavansa arvostusta tällä hetkellä henkilökunnalta ja kokivat sen saamisen tärkeäksi. Haastateltavat kertoivat myös arvostuksen määrittelevän heidän onnistumistaan esihenkilönä. Esihenkilöt saivat arvostusta myös positiivisella ja sanallisella palautteella henkilökunnalta. Esihenkilöt kokivat saavansa arvostusta eri keinoin ja tavoin hoitohenkilökunnaltaan. Esihenkilöiden kokemus oli, että tasapuolinen, läsnä oleva ja vuorovaikutuksellinen johtaminen vaikutti heidän kokemaansa arvostukseen. Esihenkilöt tunsivat saavansa arvostusta kohtelemalla työyhteisöä tasavertaisesti esimerkiksi työvuorojen suunnittelussa ja olemalla objektiivisia. Esihenkilöt kokivat saavansa arvostusta antamalla aikaa kasvokkain ja keskustelemalla henkilökunnan kanssa. Tulevaisuudessa olisi siis tärkeää, että esihenkilöt saavat jatkossakin olla tarpeeksi vuorovaikutuksessa henkilökunnan kanssa. Arvostuksen saaminen vaatii sen, että esihenkilöillä olisi aikaa henkilökunnalleen. Esihenkilöiden työmäärään tulisi kiinnittää huomiota, että heillä olisi mahdollista toteuttaa johtajuutta saaden arvostusta.

Luottamus koettiin arvostuksen osoituksena ja arvostuksesta kertoi myös ilmapiirin rentous ja työyhteisössä halu tehdä päämäärän eteen töitä. Luottamus ja rehellisyys osoittavat arvostusta esihenkilöille. Vastausten perusteella arvostuksen saamiseksi esihenkilön oli ansaittava työntekijöiden luottamus. Tulevaisuudessa on tärkeää antaa esihenkilöille mahdollisuus luoda hyvä suhde alaisiinsa. Luottamus ja yhteisöllisyys eivät synny hetkessä, vaan niihin vaaditaan yhteistä aikaa. Työnantajien tulisi jatkossa kiinnittää huomiota, että esihenkilöt saavat tukea luottamuksen ja yhteisöllisyyden rakentamiseen oman hoitohenkilöstönsä kanssa.

Tuloksista kävi ilmi, että saatu arvostus vaihteli osalla esihenkilöistä ja sen saaminen on välillä haastavaa. Tähän saattoi olla syynä se, että esihenkilöt eivät välttämättä pystyneet olemaan työyhteisössä läsnä jatkuvasti. Osa esihenkilöistä kertoi myös arvostuksen olevan vähäistä. Arvostuksen saaminen ei määritellyt esihenkilöiden mielestä kokonaan onnistumista esihenkilönä. Tulokset kertovat myös, että esihenkilöiden työhyvinvointi oli välillä koetuksella arvostuksen puutteen vuoksi. Aiheeton ja negatiivinen palaute esihenkilöä kohtaa laski esihenkilöiden työhyvinvointia. Näin ollen on selkeä tutkimustulos siitä, että esihenkilöt kokevat arvostuksen saamisen hankalaksi ja se vaikuttaa heidän työhyvinvointiinsa negatiivisesti. Tällöin olisi hyvä selvittää, millä keinoin esihenkilö voisi saada arvostustaan nousemaan. Esihenkilöllä saattaa olla liikaa alaisia tai työpisteet saattavat sijaita kaukana toisistaan, jolloin aikaa ei riitä henkilökunnalle tarpeeksi.

Haastatteluista ilmenee, että esihenkilöt kokevat henkilökunnalta saamansa arvostuksen ja hyvän palautteen olevan merkityksellistä. Arvostuksen vaihtelu tai negatiivinen palaute ei vaikuttanut esihenkilöiden työhyvinvointiin. Työyhteisön tuella ja ilmapiirillä todettiin olevan positiivinen merkitys työhyvinvointiin sekä työhyvinvointia parantaa myös se, kun hyväksyy että kaikkia ei voi miellyttää. Tulevaisuudessa on edelleen huolehdittava ja panostettava vuorovaikutuksen toteutumiseen työpaikoilla, jolloin on tilaa palautteenannolle ja tuen saamiselle puolin ja toisin.

Tuloksista ilmeni, että esihenkilöt kokivat saavansa arvostusta eri keinoin hoitohenkilökunnalta, mutta he kokivat myös arvostuksen saamisen olevan haastavaa ja vähäistä. Haastatteluista ilmeni myös, että arvostuksen puute vaikutti työhyvinvointiin hetkellisesti. Arvostuksen saaminen oli vähäistä ja sen puute tai sen vaihtelu vaikutti ja ei vaikuttanut negatiivisesti esihenkilöiden työhyvinvointiin. Toisaalta taas osa esihenkilöistä koki saavansa arvostusta ja se vaikutti heidän työhyvinvointiinsa positiivisesti. Koska tässä opinnäytetyössä ei tutkittu tuloksiin johtaneita syitä tai taustatekijöitä, voisi se olla tulevaisuudessa mielenkiintoista. Jatkotutkimusaiheeksi ehdotetaan arvon saamisen kokemiseen vaikuttavia mahdollisia tekijöitä. Olisi mielenkiintoista tietää onko esimerkiksi esihenkilön työkokemuksella, koulutuksella tai johdettavan henkilöstön koolla tai ammattikunnalla merkitystä esihenkilön kokemukseen arvostuksen saamisessa.

Opinnäytetyö laadullisesti toteuttaen oli kärsivällisyyttä ja tahtoa vaativa prosessi, mutta tekijät oppivat tästä valtavasti. Arvostuksen kokemusta oli tutkittu paljon henkilökunnan näkökulmasta. Tämän vuoksi teoreettisen viitekehyksen luominen oli haastavaa, kun samankaltaisia tutkimuksia ei juuri löytynyt. Opinnäytetyössä onnistuttiin vastaamaan tutkimuskysymyksiin ja saamaan esihenkilöt pohtimaan kokemaansa arvostusta. Opinnäytetyön tekijät kiittävät yhteistyössä toiminutta sosiaali- ja terveysalan yritystä sekä haastatteluihin osallistuneita esihenkilöitä, jotka mahdollistivat tutkimuksen onnistumisen. Opinnäytetyöprosessin myötä selvisi, että arvostuksen kokeminen on esihenkilöille tärkeää ja se on yhteydessä heidän työhyvinvointiinsa.

LÄHTEET

Adams, A. M., Chamberlain, D. & Giles, T. M. 2019. The perceived and experienced role of the nurse unit manager in supporting the wellbeing of intense care unit nurses: An integrative literature review. *Aust Crit Care*. 32 (4), 319-329. Viitattu 25.9.2024. DOI: 10.1016/j.aucc.2018.06.003

Adriaenssens, J., Hamelink, A. & Von Bogaert, P. (2017). Predictors of occupational stress and well-being in first-line nurse managers: A cross-sectional survey study. *International Journal of Nursing Studies*, 73, 85–92. Viitattu 6.5.2023.
DOI: 10.1016/j.ijnurstu.2017.05.007

Allan, B. A., Batz-Barbarich, C., Sterling, H. M. & Tay, L. 2019. Outcomes of meaningful work. A meta-analysis. *Journal of Management Studies* 56 (3), 500–528. Viitattu 27.9.2024. DOI: 10.1111/joms.12406

Allan, B.A., Owens, R.L., Sterling, H.M., England, J.W. & Duffy, R.D. 2019. Conceptualizing well-being in vocational psychology: A model of fulfilling work. *The Counseling Psychologist*, 47(2), 266–290. Viitattu 5.10.2024.
<https://doi.org/10.1177/0011000019861527>

Allan, B. A., Duffy, R. D. & Collisson, B. 2018. Helping others increases meaningful work. Evidence from three experiments. *Journal of Counseling Psychology* 65 (2), 155. Viitattu 27.9.2024. DOI: 10.1037/cou0000228

Amankwaa, L. 2016. Creating protocols for trustworthiness in qualitative research. *Journal of Cultural Diversity*, 23(3), 121–127.

Asadollahi, S., Jalilianhasanpour, R. & Yousem, D, M. 2021. Creating joy in the workplace. *European Journal of Radiology*, Vol. 145, p. 110019. Viitattu 9.10.2023. DOI: 10.1016/j.ejrad.2021.110019

Boamah, S. 2018. Linking Nurses' Clinical Leadership to Patient Care Quality: The Role of Transformational Leadership and Workplace Empowerment. *Canadian Journal of Nursing Research*. 50(1) 9–19. Viitattu 10.6.2023.
DOI:10.1177/0844562117732490

Cambridge University Press & Assessment. 2024. Cambridge Dictionary. Viitattu 5.10.2024.
<https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/first-line-manager>

Chapman, G. & White, P. 2019. *The 5 Languages of Appreciation in the Workplace: Empowering Organizations by Encouraging People*. Viitattu 20.7.2024.
https://www.researchgate.net/publication/342968429_Book_Review_The_5_Languages_of_Appreciation_in_the_Workplace

Chávez, E. C. & Yoder, L. H. 2015. Staff nurse clinical leadership: A concept analysis. In *Nursing Forum*. 50, No. 2, 90-100. Viitattu 10.6.2023.

DOI: 10.1111/huf.12100

Blay, N., Duffield, C. M., Roche, M. A. & Stasa, D. 2011. Nursing unit managers, staff retention and the work environment. *National Library of Medicine*. Viitattu 16.07.2023. DOI: 10.1111/j.1365-2702.2010.03478.x

Elo, S., Kanste, O., Kyngäs, H., Kääriäinen, M. & Pölkki, T. 2011. Sisällönanalyysi suomalaisessa hoitotieteellisessä tutkimuksessa. *Hoitotiede* 23 (2), 138-148.

Elo, S. & Kyngäs, H. 2007. The qualitative content analysis process. *Journal of Advanced Nursing* 62 (1), 107-115. Viitattu 29.6.2023. DOI: 10.1111/j.1365-2648.2007.04569.x

Elo, S., Kääriäinen, M., Kanste, O., Pölkki, T., Utriainen, K. & Kyngäs, H. 2014. Qualitative Content Analysis: A Focus on Trustworthiness. *SAGE Journal, Open* 4 (1). Viitattu 29.6.2023. <https://doi.org/10.1177/2158244014522633>

Eskola, J. & Suoranta, J. 2000. *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. 4. painos. Tampere: Vastapaino.

EU-terveydenhoito.fi. 2023. *Terveydenhuoltojärjestelmä Suomessa*. Verkkosivu. Viitattu 4.4.2023. <https://www.eu-terveydenhoito.fi/hoitoon-ulkomailta-suomeen/terveydenhuoltojarjestelma-suomessa/>

Fagley, N.S. & Adler, M. 2012. Appreciation: A spiritual path to finding value and meaning in the workplace. *Journal of Management Spirituality & Religion*. 9 (2), 167-187. Viitattu 26.10.2024. DOI: 10.1080/14766086.2012.688621

Flick, U. 2018. *The SAGE Handbook of Qualitative Data Collection*. SAGE Publications Ltd. Viitattu 18.6.2023. <https://methods-sagepub-com.libproxy.tuni.fi/book/the-sage-handbook-of-qualitative-data-collection>

Harmoinen, M. 2014. *Arvostava johtaminen terveydenhuollossa*. *Terveystieteiden yksikkö*. Tampereen yliopisto. Väitöskirja. Viitattu 1.10.2024. <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/96359/978-951-44-9668-4.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Harmoinen, M., Sirén, M., Suominen, T. & Roos, M. 2015. Arvostava johtaminen lasten hoitotyössä- näkökulmia hoitotyön johtamisen kehittämiseen. *Hoitotiede*. 27 (4), 274-285. Viitattu 15.10.2023. <https://www.proquest.com/docview/1752037706/fulltextPDF/80BB3728F5BE4F75PQ/1?accountid=14242>

Harmoinen, M., Niiranen, V., Helminen, M. & Suominen, T. 2017. Developing an Appreciative Management Scale. *Journal of Research in Nursing*. 22 (3), 183-194. Viitattu 5.10.2024. DOI:10.1177/1744987117702693

Harmoinen, M. & Suominen, T. 2020. Realizing appreciative management from the viewpoint of first-line managers in social and health care. *Scandinavian Journal of Caring Sciences*. Viitattu 17.7.2023. Vaatii käyttöoikeuden: <https://web-s-ebscohost->

com.libproxy.tuni.fi/ehost/detail/detail?vid=4&sid=076af378-54b2-42a2-94b0-17a81ab14c19%40redis&bdata=JkF1dGhUeXBIPWNvb2tpZSxpcCx1aWQmc2l0ZT1laG9zdC1saXZlJnNjb3BIPXNpdGU%3d#AN=141997555&db=ccm

Heikkilä, T. 2004. Tilastollinen tutkimus. 5. uudistettu painos. Helsinki: Edita.

Helgesson, M., Marklund, S., Gustafsson, K., Aronsson, G. & Leineweber, C. 2020. Interaction Effects of Physical and Psychosocial Working Conditions on Risk for Sickness Absence: A Prospective Study of Nurses and Care Assistants in Sweden. *International Journal of Environmental Research and Public Health*. 17(29), 7427. Viitattu 27.9.2024. DOI: 10.3390/ijerph17207427

Helkkula, V. 2020. Hyvä johtaminen. *Finnanest*. vol. 53 (3) s.253

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2001. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Helsinki University Press.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2022. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Gaudeamus.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2020. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Turenki: Hansaprint OY.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2005. Tutki ja kirjoita. 11. Uudistettu painos. Helsinki: Tammi.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2014. Tutki ja kirjoita. 19.painos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Häggman-Laitila, A. & Niinihuhta, M. 2022. A systematic review of the relationships between nurse leaders' leadership styles and nurses' work-related well-being. *International Journal of Nursing Practice*. Viitattu 23.05.2023. DOI: 10.1111/ijn.13040

Häggman-Laitila, A., Kvist, T., Niinihuhta, M. & Terkamo-Moisio, A. 2022. Nurse leaders' work related well-being- Relationship to a superior's transformational leadership style and structural empowerment. *Journal of Nursing Management* 30 (7), 2791-2800. Viitattu 23.05.2023. DOI: 10.1111/jonm.13806

Häggman-Laitila, A. & Romppanen, J. 2017. Outcomes of interventions for nurse leaders' well-being at work: A quantitative systematic review. *Journal of Advanced Nursing* 74 (1), 34-44. Viitattu 25.9.2024. DOI: 10.1016/j.aucc.2018.06.003

Juvani, A., Oksanen, T., Virtanen, M., Salo, P., Pentti, J., Kivimäki, M. & Vahtera, J. 2018. Clustering of job strain, effort-reward imbalance, and organizational injustice and the risk of work disability: a cohort study. *Scand J Work Environ Health* 44 (5), 485-495. Viitattu 27.9.2024. DOI: 10.5271/sjweh.3736

Kaltainen, J. & Hakanen, J. 2023. Miten Suomi voi? -tutkimus. Työhyvinvoinnin kehittyminen loppuvuoteen 2022 mennessä. Työterveyslaitos. Viitattu 9.10.2023. <https://www.ttl.fi/file-download/download/public/5994>

Kaluza, A. J., Boer, D., Buengeler, C. & Van Dick. 2019. Leadership behaviour and leader self-reported well-being: A review, integration and meta-analytic examination. *Work & Stress* 34 (1), 34-56. Viitattu 25.9.2024.
<https://doi.org/10.1080/02678373.2019.1617369>

Kananen, J. 2017. Laadullinen tutkimus pro graduna ja opinnäytetyönä. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja -sarja. Suomen yliopistopaino Oy.

Korkiakangas, E., Koivisto, T., Olin, N. & Laitinen, J. 2022. Vanhustyössä työskentelevien hoitajien ja esihenkilöiden näkemyksiä vanhustyön vetovoimaisuutta edistävästä tekijöistä. *Tutkiva hoitotyö* 20 (1), 3-11.

Kuusela S. 2013. Esimiehen vuorovaikutustaidot. 1. painos. Alma talent Oy.

Laaser, K. & Karlsson, J. C. 2022. Towards a sociology of meaningful work. *Work, Employment and Society* 36 (5), 798–815. Viitattu 27.9.2024.
DOI: 10.1177/09500170211055998

Laine, P., Lindberg, M. & Silvennoinen, H. 2016. Työhyvinvoinnista tarvitaan väestötason seurantatietoa- Työhyvinvoinnin käsite ja mittaamisen problematisointia ja kehittelyä. *Hallinnon tutkimus* 35 (4), 287-303. Viitattu 27.9.2024.
<https://journal.fi/hallinnontutkimus/article/view/98521/56287>

Lammintakanen, J. & Laulainen, S. 2019. Henkilöstöjohtamisen tutkimus sosiaali- ja terveystalalla. *Työn Tuuli* 28 (2).

Lauri, S., & Kyngäs, H. 2005. Hoitotieteen Teorian Kehittäminen. Porvoo. WSOY.

Lindholm, L. & Rajaniemi, T. 2020. Luottamus on arvostusta. *Lääkärilehti* 75 (16). Viitattu 9.10.2023.
<https://www-laakarilehti-fi.libproxy.tuni.fi/pdf/2020/SLL162020-933.pdf>

Lipetz, L., Kluger, A. N. & Bodie, G. D. 2020. Listening is Listening is Listening: Employees' Perception of Listening as a Holistic Phenomenon. *International Journal of Listening* 34 (2), 71-96. Viitattu 12.8.2024.
<https://doi.org/10.1080/10904018.2018.1497489>

Lips-Wiersma, M., Haar, J. & Wright, S. 2020. The effect of fairness, responsible leadership and worthy work on multiple dimensions of meaningful work. *Journal of Business Ethics* 161 (1), 35–52. Viitattu 27.9.2024.
<https://doi.org/10.1007/s10551-018-3967-2>

Lyle-Edrosolo, G., Saria, M. G. & Bailey, K. 2023. Exploration of System Chief Nurse Executive's Leadership Practices to Support, Mentor, Develop, and Retain Nurse Leaders. *Nursing Administration Quarterly*. 47 (3), 269-276. Viitattu 16.7.2023. DOI: 10.1097/NAQ.0000000000000589

Lysova, E. I., Fletcher, L. & El Baroudi, S. 2022. What enables us to better experience our work as meaningful? The importance of awareness and the social context. *Human Relations* 76 (8). Viitattu 27.9.2024.

<https://doi.org/10.1177/00187267221094243>

Markkanen, K. & Tuomisoja, A. 2014. Johtaminen sosiaali- ja terveydenhuollossa- Selvitys tehläisten johtajien ja esimiesten näkemyksistä. Vantaa. Viitattu 23.3.2024.

https://www.tehy.fi/fi/system/files/mfiles/julkaisu/2014/510880_johtaminen_sosiaali-ja_terveydenhuollossa_netti_id_14099.pdf

Martikainen, S. J. & Oikarinen, T. 2023. Työn merkityksellisyys kumpuaa sen sosiaalisesta arvosta. *Tieteessä tapahtuu* 2/2023. Viitattu 9.10.2023.

<https://journal-fi.libproxy.tuni.fi/tt/article/view/129068/78087>

Membrive-Jimenez, M. J., Pradas-Hernandez, L., Suleiman-Martos, N., Vargas-Roman, K., Canadas-De la Fuente, G., Gomez-Urquiza, J. L. & De la Fuente. 2020. Burnout in Nursing Managers: A Systematic Review and Meta-Analysis of Related Factors, Levels and Prevalence 17 (11), Viitattu 16.7.2023.

DOI: 10.3390/ijerph17113983

Mericle, J., Haut, C. & Jones, P. 2023. Promoting Nurse Manager Professional Well-being. *The Journal of Nursing Administration* 53 (1), 47-56. Viitattu 16.7.2023. DOI: 10.1097/NNA.0000000000001241

Mäkikangas, A., Mauno, S. & Feldt, T. 2017. Tykkää työstä - Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet. PS-kustannus. Jyväskylä.

Naz, N., Gulab, F. & Aslam, M. 2022. Development of Qualitative Semi-Structured Interview Guide for Case Study Research. *Competitive Social Sciences Research Journal (CSSRJ)* 3 (2), 42-52. Viitattu 18.4.2024.

<https://cssrjournal.com/index.php/cssrjournal/article/view/170/72>

Niinihuhta, M., Terkamo-Moisio, A., Kvist, T. & Häggman-Laitila, A. 2022. A Comprehensive evaluation of factors affecting nurse leaders work-related well-being. Department of Nursing Science, University of Eastern Finland. Kuopio. Viitattu 14.7.2023. DOI 10.1108/LHS-12-2021-0098

Nikkilä, J. & Lempivaara, L. 2007. Arjen johtajuus: rutiinijohtamisesta tulkintataitoon. Helsinki: Suomen sairaanhoitajaliitto.

Ollila, S. & Kujala, A. 2020. Moninaisuus työelämässä ja johtamisessa – erityisherät persoonat työssä. *Hallinnon Tutkimus* 39 (2), 90–102.

Viitattu 10.11.2024. <https://journal.fi/hallinnontutkimus/article/view/98083>

Ottman-Salminen, M., Vikberg-Aaltonen, P., Rannisto, P-H., & Kaunonen, M. 2022. Osastonhoitaja kliinisen työn johtajana sairaalaorganisaatioissa. *Tutkiva Hoitotyö* 20 (2), 12–19.

Pahkin, K. 2015. Staying well in an unstable world of work: Prospective cohort study of the determinants of employee well-being. Finnish Institute of Occupational Health. People at work research reports 107. Suomen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print

- Paliszkievicz, J., Koohang, A., Gołuchowski, J. & Horn Nord, J. 2014. Management trust, organizational trust, and organizational performance: advancing and measuring a theoretical model. *Management and Production Engineering Review* 5 (1), 32-41. Viitattu 3.10.2024. DOI:10.2478/mper-2014-0005
- Pennanen, E. 2015. Hoitohenkilöstön käsitykset työyhteisön vuorovaikutuksen merkityksestä työhyvinvoinnille. *Jyväskylän yliopiston julkaisuarkisto*.
- Porter-O'Grady, T. & Malloch, K. 2021. The emerging principles and practices of appreciative leadership. *Nursing management* 52 (9), 16–22. Viitattu 1.10.2024. DOI: 10.1097/01.NUMA.0000771732.53948.85
- Raso, R. 2022. Reducing burnout: Everyday recognition and appreciation. *Journal of Nursing Management Nursing Management* 53 (3). Viitattu 1.10.2024. DOI: 10.1097/01.NUMA.0000821696.33245.80
- Romppanen, J. & Häggman-Laitila, A. 2017. Interventions for nurses' well-being at work: A systematic review. *Journal of Advantaced Nursing* 73 (7), 1555-1569. Viitattu 25.9.2024. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/ijn.13040>
- Roodbari, H., Axtell C., Nielsen K. & Sorensen G. 2022. Organisational interventions to improve employees' health and wellbeing: A realist synthesis. *Applied Psychology: An International Review*. Viitattu 17.7.2023. Vaatii käyttöoikeuden: <https://web-p-ebscohost-com.libproxy.tuni.fi/ehost/detail/detail?vid=3&sid=d2d7ec29-c15a-4243-b59f-1df15621b317%40redis&bdata=JkF1dGhUeXBIPWNvb2tpZSxpcCx1aWQmc2l0ZT1laG9zdC1saXZlJnNjb3BIPXNpdGU%3d#AN=157549400&db=ccm>
- Ruusuvuori, J. 2010. Haastattelun analyysin vaiheet. Teoksessa Ruusuvuori, J., Nikander, P. & Hyvärinen, M. (toim.). 2010. Haastattelun analyysi. Tampere. Vastapaino.
- Salin, S. & Aalto, P. 2010. Lähiesimiehen tehtävät, vastuut ja roolit terveydenhuollon johtamisjärjestelmässä. *Pro terveys*. 3, 16–19.
- Schaufeli, W. B., Shimazu, A., Hakanen, J., Salanova, M. & De Witte, H. 2019. An ultra-short measure for work engagement: The UWES-3 validation across five countries. *European Journal of Psychological Assessment* 35 (4), 577–591. Viitattu 5.10.2024. <https://doi.org/10.1027/1015-5759/a000430>
- Selander, K., Nikunlaakso, R. & Laitinen, J., 2022. Association between work ability and work stressors: cross-sectional survey of elderly services and health and social care service employees. *Arch Public Health* 80 (1), 83. Viitattu 27.9.2024. DOI: 10.1186/s13690-022-00841-2
- Skakon, J., Nielsen, K., Borg, V. & Guzman, J. 2010. Are leader's well-being, behaviours and style associated with the affective well-being of their employees? A systematic review of three decades of research. *Work & Stress* 24 (2), 106-139. Viitattu 6.5.2024. DOI: 10.1080/02678373.2010.495262

Stanley, D. & Stanley, K. 2018. Clinical leadership and nursing explored: A literature search. *J Clin Nurs* 27 (9-10), 1730-1743. Viitattu 10.6.2023. DOI: 10.1111/jocn.14145

Syrjälä, L., Ahonen, S., Syrjäläinen, E. & Saari, S. 1995. Laadullisen tutkimuksen työtapoja. Helsinki: Kirjayhtymä.

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

Tutkimuseettinen neuvottelukunta. 2023. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan julkaisuja 2/2023. Viitattu 11.1.2024. https://tenk.fi/sites/default/files/2023-03/HTK-ohje_2023.pdf

Tölli, P. 2024. Minä näen sinut: Arvostuksen psykologiaa. Tammi.

Utriainen, K. & Kyngäs, H. 2009. Hospital nurses' job satisfaction: a literature review. *Journal of Nursing Management* 17 (8), 1002–1010. Viitattu 10.02.2024. DOI: 10.1111/j.1365-2834.2009.01028.x

Vaismoradi, M., Turunen, H. & Bondas, T. 2013. Content analysis and thematic analysis: Implications for conducting a qualitative descriptive study. *Nursing & Health Sciences* 15 (3), 398–405. Viitattu 10.01.2024. DOI: 10.1111/nhs.12048

Vilkkä, H. 2015. Tutki ja kehitä. 4. uudistettu painos. Jyväskylä: PS-kustannus.

Vilkkä, H. 2021. Tutki ja kehitä. 5. uudistettu painos. Jyväskylä: PS-kustannus. Viitattu 10.01.2024. <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789523701731>

White, P. 2016. Appreciation at Work training and the Motivating by Appreciation Inventory: Development and Validity. *Strategic Hr Review* 15, (1), 20-24. Viitattu 12.8.2024. DOI: 10.1108/SHR-11-2015-0090

World Health Organization (WHO): Definition of Mental Health. Viitattu 15.10.2023. http://www.who.int/features/factfiles/mental_health/en/

LIITTEET

Liite 1. Hakuprosessikaavio

Tutkimuskysymykset:

1. Miten esihenkilöt kokevat saavansa arvostusta hoitohenkilökunnalta?
2. Miten esihenkilöt kokevat saamansa arvostuksen vaikuttavan heidän työhyvinvointiinsa?

Sisäänottokriteerit:

Vertaisarvioitu tutkimusartikkeli, alkuperäistutkimus tai väitös
suomen- tai englanninkielinen
Julkaistu vuosina 2013–2023

Poissulkukriteerit:

Ei vastaa tutkimuskysymykseen
Ei ole käsitelty henkilöstöjohtamista terveydenhuollossa tai arvostuksen kokemista työelämässä
Kokoartikkelia ei saatavilla
Opinnäytetyö tai gradu



Koko tekstin ja laadunarvioinnin perusteella valitut: 11

Liite 2. Kirjallisuuskatsaus opinnäytetyöhön

Tutkimuksen tekijät, vuosi, maa	Tutkimuksen nimi	Tutkimuksen tarkoitus	Tutkimusmenetelmät	Keskeiset tulokset
Adriaenssens, J., Hamelink, A., & Von Bogaert, P. 2017 Belgia	Predictors of occupational stress and well-being in first-line nurse managers: A cross-sectional survey study.	Tutkimuksen tehtävä oli analysoida ja tutkia hoitotyön esimiesten työn osa-alueiden välisiä eroja ja tieteidenvälisiä konflikteja lääkäreiden kanssa mahdollisina stressin ja työhyvinvoinnin ennustajina.	Tämä tutkimus oli poikkileikkaustutkimus, ja siinä käytettiin verkkokyselyä	Ylemmän johdon tuki ennakoi parempaa liikevaihtoa. Kollegoiden tuki ei ennakoanut työhyvinvointia. Henkilökunnan sosiaalinen tuki puolestaan vaikutti olevan voimakas työhyvinvoinnin tukija. Yhteistyö lääkäreiden kanssa vaikutti ainoastaan työtyytyväisyyteen ja liikevaihtoon.
Harmoinen, M., Sirén, M., Suominen, T. & Roos, M. 2015 Suomi	Arvostava johtaminen lasten hoitotyössä-näkökulmia hoitotyön johtamisen kehittämiseen.	Tutkimuksen tarkoituksena oli kuvata arvostavan johtamisen toteutumista lasten hoitotyössä hoitohenkilöstön näkökulmasta.	Kvantitatiivinen tutkimus. Tutkimuksessa käytettiin Arvoistavan johtamisen mittaria. Aineisto kerättiin e-lomakkeella kolmen itäsuomalaisen keskussairaalan lasten toimintaympäristön hoitohenkilöstöltä (N=200). Vastausprosentti oli 41.	Lasten hoitotyössä hoitohenkilöstö arvioi arvostavan johtamisen toteutuvan melko hyvin. Hoitohenkilöstön näkökulmasta arvostavan johtamisen ulottuvuuksista toteutui parhaiten tasa-arvoisuus, heikoiten työssä jaksamisen edistäminen. Vastaajien työkokemus nykyisen osastonhoitajan alaisena ja osastonhoitajan työkokemus hoitotyön johtamisesta olivat tilastollisesti erittäin merkittävästi yhteydessä arvostavaan johtamiseen ja sen neljään ulottuvuuteen: suunnitelmallinen johtaminen, tasa-arvoisuus, osaamisen arvostaminen ja työssä jaksamisen edistäminen.

<p>Harmoinen M. & Tuominen T.</p> <p>2020 Suomi</p>	<p>Arvostava johtaminen lasten hoitotyössä-näkökulmia hoitotyön johtamisen kehittämiseen.</p>	<p>Tutkimuksen tarkoituksena oli kuvata arvostavan johtamisen toteutumista lasten hoitotyössä hoitohenkilöstön näkökulmasta.</p>	<p>Kvantitatiivinen tutkimus. Tutkimuksessa käytettiin Arvoistavan johtamisen mittaria. Aineisto kerättiin e-lomakkeella kolmen itäsuomalaisen keskussairaalan lasten toimintaympäristön hoitohenkilöstöltä (N=200). Vastausprosentti oli 41.</p>	<p>Lasten hoitotyössä hoitohenkilöstö arvioi arvostavan johtamisen toteutuvan melko hyvin. Hoitohenkilöstön näkökulmasta arvostavan johtamisen ulottuvuuksista toteutui parhaiten tasa-arvoisuus, heikoiden työssä jaksamisen edistäminen. Vastaajien työkokemus nykyisen osastonhoitajan alaisena ja osastonhoitajan työkokemus hoitotyön johtamisesta olivat tilastollisesti erittäin merkitsevästi yhteydessä arvostavaan johtamiseen ja sen neljään ulottuvuuteen: suunnitelmallinen johtaminen, tasa-arvoisuus, osaamisen arvostaminen ja työssä jaksamisen edistäminen.</p>
<p>Häggman-Laitila A. & Niinihuhta M.</p> <p>2022, Suomi</p>	<p>A systematic review of the relationships between nurse leaders' leadership styles and nurses' work-related well-being.</p>	<p>Tämän systemaattisen katsauksen tarkoituksena oli koota yhteen nykyinen tutkimustieto sairaanhoitajien johtajien johtamistyylien ja sairaanhoitajien työhyvinvoinnin välisistä suhteista.</p>	<p>Systemaattinen kirjallisuuskatsaus 17 kvantitatiivisesta tutkimuksesta</p>	<p>Johtamistyyleistä tunnistettiin kolme keskeistä teemaa: tuhoava, tukeva ja ihmissuhteisiin keskittyvä, joilla oli tilastollisesti merkitseviä suoria ja epäsuoria yhteyksiä sairaanhoitajien työhyvinvoinnin välillä. Hyvinvointia arvioitiin pääasiassa työuupumuksen kannalta. Johtamistyylien vaikutuksia työhyvinvointiin välittivät luottamus johtajaan, luottamus organisaatioon, voimaannuttaminen, työ- ja perhe-elämän ristiriidat, suhteellinen sosiaalinen pääoma, emotionaalinen uupumus, affektiivisuus, työtyytyväisyys ja motivaatio.</p>

<p>Häggman-Laitila, A., Kvist, T., Niinihuhta, M., & Terkamo-Moisio, A.</p> <p>2022, Suomi</p>	<p>Nurse leaders work related well-being- Relationship to a superior's transformational leadership style and structural empowerment.</p>	<p>Kuvata, miten sairaanhoitajien johtajien työhyvinvointi on yhteydessä esimiehen transformatiiviseen johtamistyyliin ja rakenteelliseen voimaantumiseen.</p>	<p>Kvantitatiivinen poikkileikkaustutkimus 155 hoitotyön johtajalle.</p>	<p>Kyselyyn osallistui yhteensä 155 hoitotyön johtajaa, jotka täyttivät kyselylomakkeen. Osallistujien työhyvinvointipisteet vaihtelivat välillä 8–10. Osallistujat kokivat, että heidän esimiehensä käyttävät transformatiivista johtajuutta. Palautteen ja palkitsemisen ulottuvuus sai alhaisimmat pisteet, kun taas sairaanhoitajien johtajat ilmoittivat, että yleinen voimaantumisen taso oli kohtalainen. Sairaanhoitajien johtajien työhyvinvointi korreloi positiivisesti rakenteellisen voimaantumisen ja esimiehen johtamistyylin kanssa.</p>
<p>Lyle-Edrosolo, G., Saria, M. G. & Bailey, K.</p> <p>2023, USA</p>	<p>Exploration of System Chief Nurse Executive's Leadership Practices to Support, Mentor, Develop, and Retain Nurse Leaders</p>	<p>Tavoitteena oli tutkia ja löytää yleisiä teemoja sairaanhoitajapääläiköiden johtamiskäytännöissä, joilla tuetaan, ohjataan, kehitetään ja pidetään sairaanhoitajapääläiköitä, tulevan tutkimuksen pohjaksi.</p>	<p>Kvalitatiivinen tapaustutkimus.</p>	<p>Ylihoitajien olisi käynnistettävä muutoksia hoitotyön johtajien työympäristön parantamiseksi. Hoitotyön organisaatorakenteen tutkiminen ja hallinta-alueiden ja työnkulun parantamiseksi edellyttää yhteistyötä ulkoisten kumppaneiden kanssa. Johtajien uudet työmallit edellyttävät tutkimista. Johtajan hyvinvointiin keskittyminen on kuitenkin ensiarvoisen tärkeää. Viralliset ja jäsennellyt ohjelmat vaativat lisähuomiota pysyvien parannusten aikaansaamiseksi.</p>

<p>Membrive-Jimenez, M. J., Pradas-Hernandez, L., Suleiman-Martos, N., Vargas-Roman, K., Canadas-De la Fuente, G., Gomez-Urquiza, J. L., & De la Fuente-Solana, E. I.</p> <p>2020, Espanja</p>	<p>Burnout in nursing managers: A systematic review and meta-analysis of related factors, levels and prevalence.</p>	<p>Tutkimuksen päätavoitteena oli analysoida työuupumuksen tasoa, esiintyvyyttä ja riskitekijöitä hoitotyön johtajien keskuudessa.</p>	<p>Systemaattinen kirjallisuuskatsaus 11 tieteellisestä artikkelista</p>	<p>Hoitotyön johtajilla on korkea emotionaalisen uupumuksen taso ja korkea depersonalisaation aste. Jotkut tutkimukset osoittavat, että muuttajat, kuten ikä, sukupuoli, siviilisääty, lasten saaminen tai mobbaus ja muut ammatilliset tekijät ovat yhteydessä burnoutiin. Meta-analyysillä emotionaalisen uupumuksen esiintyvyyssarvio oli korkea; 29 % (95 % CI = 9-56) otoksessa n = 780 hoitotyön johtajaa. Meta-analyttinen arvio burnoutin ja iän välisestä korrelaatiosta oli $r = -0,07$ (95 % CI = $-0,23-0,08$). Työn ylikuormitus, tarve sovitella henkilöstöriritiä, ajan ja esimiesten tuen puute edistävät hoitotyön johtajien työuupumuksen kehittymistä.</p>
<p>Niinihuhta, M., Terkamo-Moisio, A., Kvist, T. & Häggman-Laitila, A.</p> <p>2022, Suomi</p>	<p>A Comprehensive evaluation of factors affecting nurse leaders work-related well-being.</p>	<p>Tämän tutkimuksen tavoitteena on kuvata sairaanhoitajien johtajien kokemuksia työhyvinvoinnista ja sen yhteyttä taustamuuttujiin, työolosuhteisiin, työhön sitoutumiseen, yhteenkuuluvuuden tunteeseen ja työuupumukseen.</p>	<p>Kvantitatiivinen kyselytutkimus, 155 hoitotyön johtajaa osallistui tutkimukseen</p>	<p>Kyselyyn vastasi yhteensä 155 hoitotyönjohtajaa, joten vastausprosentti oli 44 prosenttia. Useimmat heistä työskentelivät sairaanhoitajien johtajina (89 %). Osallistujien työhyvinvointipisteet vaihtelivat välillä 8–10. Osallistujien työhyvinvoinnin ja heidän johtamistaitojensa, nykyisen asemansa, yhteenkuuluvuuden tunteen ja loppuun palamisen tason välillä havaittiin tilastollisesti merkitseviä yhteyksiä. Lisäksi työhyvinvoinnin ja kaikkien työolojen ulottuvuuksien välillä oli tilastollisesti merkitseviä yhteyksiä.</p>

<p>Ottman-Salminen, M., Vikberg-Aaltonen, P., Rannisto, P-H., & Kaunonen, M.</p> <p>2022, Suomi</p>	<p>Osastonhoitaja ja klinisen työn johtajana sairaalaorganisaatioissa</p>	<p>Kuvata osastonhoitajien käsityksiä klinisen työn johtamisesta sairaalaorganisaatioissa.</p>	<p>Tutkimus toteutettiin ryhmä haastattelututkimuksena vuosina 2018–2019. Aineisto muodostui kolmen keskussairaalan osastonhoitajien (n=21) kuudesta ryhmä haastattelusta. Aineisto analysoitiin sisällön analyysillä ja asemointianalyysillä.</p>	<p>Sairaalaorganisaatiossa osastonhoitajan klinisen työn johtaminen jakautui yksikön osaamisresurssien ja toimintaprosessien johtamiseen sekä vuorovaikutusverkoston kehittämiseen ja ylläpitoon.</p>
<p>Pahkin K. 2015 Suomi</p>	<p>Staying well in an unstable world of work: Prospective cohort study of the determinants of employee well-being.</p>	<p>Tämän väitöskirjan päämäärä oli tunnistaa työhön liittyvät ja yksilölliset voimavarat, jotka ovat yhteydessä työntekijöiden työssä jaksamiseen pitkällä aikavälillä.</p>	<p>Työn empiirisen aineiston muodostaa suomalaisen metsäteollisuuden työntekijöiden kohorttitutkimus. Tutkimusaineisto koostuu vuosina 1986–2009 kerätyistä kyselyaineistoista (N enimmillään 4 279) sekä organisaatiokohtaisista ja kansallisista rekisteriaineistoista. Kahdesta tutkimuksessa käytetystä osa-aineistosta ensimmäisessä kaikki aineisto on kerätty yhdestä yrityksestä (osa-aineisto I) ja toisessa aineisto on kerätty neljästä keskeisestä metsäteollisuusyrityksestä (osa-aineisto II).</p>	<p>Tutkimuksen tulokset tukevat käsitystä, jonka mukaan niin yksilölliset kuin työhön liittyvät voimavaratekijät vaikuttavat terveyteen ja henkiseen hyvinvointiin. Lisäksi muutoksesta, eli yksilön oma kokemus muutoksesta ja sen vaikutuksista, osoittautui työhyvinvoinnin kannalta merkittäväksi tekijäksi. Henkilöstön osallistumismahdollisuudet omaa työtä koskevien muutoksien suunnitteluun luovat pohjaa myönteiselle muutoksesta. Siihen tarvitaan myös johdon ja esimiesten hyväksyntää koettua muutostoimintaa, eli riittävää vuorovaikutusta, tukea ja oikeudenmukaista toimintaa.</p>

Liite 3. Kutsukirje

Hei hoitotyön esihenkilö!

Kiinnostaisiko sinua jakaa kokemuksia kokemastasi arvostuksesta henkilökunnaltasi? Pääsisit avaamaan omaa esihenkilötyötäsi ja kertomaan, mitä tunteita henkilökunnalta saama arvostus sinussa herättää. Opinnäytetyön valmistuttua pääsisit tutustumaan, kuinka muut hoitotyön esihenkilöt kokevat henkilökunnan arvostuksen ja kohtaavatko ajatuksenne. Tutkimus on täysin anonymisoitu, eikä tutkimuksesta tai tuloksista voi tunnistaa osallistujia. Organisaatio ei myöskään saa tunnistetietoja, eikä organisaatiota mainita opinnäytetyössä.

Olemme Tampereen ammattikorkeakoulun Terveystieteiden edistämisen ylemmän ammattikorkeakoulun opiskelijoita ja tutkimme esihenkilöiden kokemuksia liittyen henkilökunnalta saatavaan arvostukseen. Opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää haastattelemalla hoitotyön esihenkilöitä, miten he saavat arvostusta työntekijöiltään sekä sitä, miten he kokevat sen vaikuttavan heidän työhyvinvointiinsa. Opinnäytetyön tavoitteena on tuottaa tietoa siitä, millaista arvostusta esihenkilöt työssään saavat työntekijöiltään ja, kuinka se vaikuttaa heidän työhyvinvointiinsa. Tulokset nostavat esihenkilöiden kokemuksia aiheesta esille anonymisoidusti. Organisaatio saa anonymisoidut tutkimustulokset käytettäväkseen.

Haluatko päästä osaksi opinnäytetyötämme? Otamme opinnäytetyöhön 20 vapaaehtoista esihenkilöä haastateltavaksi. Osallistujat otetaan mukaan ilmoittautumisjärjestyksessä. Tutkimus toteutetaan loka-marraskuussa 2023 ja tutkimukseen osallistuminen veisi sinulta aikaa yhden haastattelukerran eli noin 30-60 min. Haastattelut suoritetaan etänä TEAMS-sovelluksen välityksellä.

Mikäli kiinnostuit tutkimuksestamme, kiitos ajankäytöstäsi tutkimukseemme jo etukäteen. Ilmoittauduthan xx.x.2023 mennessä:

saana.jalava@tuni.fi ja laura.wuorinen@tuni.fi.

Liitteenä tutkimustiedote ja tietosuojailmoitus.

Saana Jalava, Röntgenhoitaja, Terveyden edistäminen YAMK-opiskelija
saana.jalava@tuni.fi

Laura Wuorinen, Sairaanhoitaja, Terveyden edistäminen YAMK-opiskelija
laura.wuorinen@tuni.fi

Liite 4. Tutkimustiedote

TAMPEREEN AMMATTIKORKEAKOULU

Esihenkilöiden kokema arvostus hoitohenkilökunnalta

Pyydämme sinua osallistumaan tähän tutkimukseen, jossa tutkitaan miten esihenkilöt kokevat saavansa arvostusta työntekijöitään ja, miten se vaikuttaa heidän työhyvinvointiinsa. Tutkimus toteutetaan yhteistyössä Kestävä aivoterveys- hankkeen kanssa. Yhteystietonne olemme saaneet työnantajanne organisaation yhteistyöhenkilöltä. Alla on tietoa tutkimuksen tarkoituksesta ja kulusta, tutkimuksen hyödyistä ja riskeistä, luottamuksellisuudesta, osallistumisen vapaaehtoisuudesta ja lopuksi tuloksien tiedottamisesta.

Tutkimuksen tarkoitus ja tavoite

Opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää haastattelemalla hoitotyön esihenkilöitä, miten he saavat arvostusta työntekijöiltään sekä, miten se heidän kokemuksensa perusteella vaikuttaa heidän työhyvinvointiinsa. Opinnäytetyön tavoitteena on tuottaa tietoa siitä, millaista arvostusta esihenkilöt työssään saavat työntekijöiltään ja, kuinka se vaikuttaa heidän työhyvinvointiinsa. Tulokset nostavat esihenkilöiden kokemuksia aiheesta esille ja tuovat tietoa organisaatiolle hyödynnettäväksi näin halutessaan.

Tutkimuksen kulku

Tutkimus toteutetaan laadullisena haastattelututkimuksena. Haastattelu suoritetaan teemahaastatteluna Teams-sovelluksen kautta. Tutkimukseen osallistuvilla on mahdollisuus tutustua haastatteluteemoihin etukäteen. Haastattelut tallennetaan Teams-sovellukseen ja tallennetaan tutkimuksen aineiston keruuta varten. Haastatteluille varataan aikaa noin tunnin verran. Haastattelut suoritetaan loka-marraskuussa 2023.

Tutkimukseen liittyvät hyödyt ja riskit

Tutkimukseen osallistumisesta ei ole sinulle välitöntä hyötyä. Organisaatio voi hyödyntää tutkimustuloksia katsomallaan tavallaan. Tutkimuksessa käytettäviin menetelmiin ei liity terveydellisiä, sosiaalisia ja taloudellisia riskejä eikä henkilötietojen käsittelyyn liittyviä riskejä.

Luottamuksellisuus, tietojen käsittely ja säilyttäminen

Teistä kerättyjä tietoja käsitellään luottamuksellisesti ja haastattelussa ei käytetä tunnistetietoja. Haastattelutilanteessa kysymme teiltä taustatietoja, jotka ovat: koulutustausta ja työkokemus esihenkilötyössä. Taustatietojen avulla kuvataan osallistujajoukkoa yleisesti. Puhtaaksi kirjoitettu haastattelu ja taustatiedot säilytetään Kestävä Aivoterveys-hankkeen Microsoft TEAMS-sovelluksen salasanasuojatussa verkkopalvelu kansiossa, jonka jälkeen ne hävitetään asianmukaisesti. Tutkimusraportista ei voida tunnistaa yksittäistä tutkimukseen osallistujaa. Opinnäytetyössä ei mainita organisaatiota, missä työskentelette.

Vapaaehtoisuus

Teillä on oikeus kieltäytyä tutkimukseen osallistumisesta missä tutkimuksen vaiheessa tahansa ilman erillistä syytä tai seuraamuksia. Tutkimukseen osallistuminen on vapaaehtoista ja voitte peruuttaa osallistumisenne tutkimukseen koska tahansa. Peruuttamista ennen mennessä kerätty aineisto säilyy tutkimusaineistona.

Yksityisyys ja tutkimuksesta tiedottaminen

Käsitlemme henkilötietojanne vain välttämättömien henkilötietojen osalta (nimi, sähköposti ja puhelinnumero) tutkimuksessamme, jotka ovat vain tutkimuksen suorittajilla hallussaan. Lopullisista tutkimustuloksista lähetetään yhteenveto tutkimuksen osallistujille.

Lisätiedot ja tutkijoiden yhteystiedot

Saana Jalava, Röntgenhoitaja

saana.jalava@tuni.fi

Laura Wuorinen, Sairaanhoidaja

laura.wuorinen@tuni.fi

Tampereen ammattikorkeakoulu, Terveyden edistäminen YAMK

Liite 5. Tietosuojailmoitus

Rekisterin nimi	Esihenkilöiden kokema arvostus hoitohenkilökunnalta
Päiväys	1.8.2023
Rekisterinpitäjä(t)	Saana Jalava saana.jalava@tuni.fi ja Laura Wuorinen, laura.wuorinen@tuni.fi
Muut henkilötietoja käsittelevät henkilöt	Kestävä aivoterveys-hankkeen edustajat Kirsi Toljamo ja Mirva Kolonen
Ohjaaja tai oppilaitoksen yhteyshenkilö	Merja Kanervisto-Jokinen, merja.kanervisto-jokinen@tuni.fi
Henkilötietojen käsittelytarkoitus ja käsittelyperuste	<p>Henkilötietojasi käsitellään esihenkilöiden kokemaan arvostukseen liittyvässä opinnäytetutkimuksessa. Tässä tutkimuksessa tutkitaan erään yksityisen sosiaali- ja terveystieteiden tuottavan yrityksen esihenkilöiden kokemuksia saamastaan arvostuksesta hoitohenkilökunnalta. Opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää haastattelemalla hoitotyön esihenkilöitä, miten he saavat arvostusta työntekijöiltään sekä, miten se heidän kokemuksensa perusteella vaikuttaa heidän työhyvinvointiinsa. Opinnäytetyö tehdään osana Kestävä aivoterveys-hanketta.</p> <p>Tutkimukseen osallistuminen on vapaaehtoista. Suostumuksen voi peruuttaa milloin tahansa ilmoittamalla tästä rekisterinpitäjälle. Suostumuksen peruuttaminen ei vaikuta ennen suostumuksen peruuttamista suoritettujen käsittelyjen lainmukaisuuteen.</p>
Henkilötietojen säilytysaika	Opinnäytetyö tehdään osana Kestävä aivoterveys-hanketta. Aineisto tuhotaan opinnäytetyön valmistuttua, mutta viimeistään 31.12.2024 mennessä.
Rekisterin tietosisältö ja tietolähteet	<p>Rekisterissä käsitellään seuraavia tietoja:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Nimi ja yhteystiedot (sähköposti ja puhelinnumero) - Haastattelun tietosisältö <p>Tiedot kerätään tutkittavilta itseltään haastattelututkimuksena.</p>
Rekisteröidyn oikeudet	Tietosuojalainsäädännön mukaisesti sinulle kuuluu oikeus saada pääsy tietoihin, oikaista tietoja, oikeus tietojen poistamiseen, rajoittaa tietojen käsittelyä ja vastustaa henkilötietojen käsittelyä. Jos haluat käyttää jotain oikeuttasi, ota yhteys rekisterinpitäjään.
Oikeus valittaa viranomaiselle	Sinulla on oikeus tehdä valitus henkilötietojen käsittelyä valvovalle viranomaiselle, jos epäilet henkilötietojasi käsiteltävän vastoin tietosuojalainsäädäntöä: tietosuoja.fi, puh: 0295666700, sähköposti: tietosuoja@om.fi
Henkilötietojen vastaanottajat	Opinnäytetyön tekijät käsittelevät tutkimukseen osallistuvien henkilötietoja vain välttämättömien yhteystietojen osalta.

Liite 6. Sähköposti haastateltaville

Hei!

Olet ilmoittautunut halukkaaksi osallistumaan opinnäytetyöhömme koskien esihenkilöiden kokemuksia arvostuksesta hoitohenkilökunnalta. Haastattelut tullaan suorittamaan Teams-sovelluksen välityksellä. Haastattelussa on paikalla kummatkin opinnäytetyön tekijät. Haastattelut tallennetaan videomuodossa väliaikaisesti Kestävä Aivoterveys-hankkeen Microsoft TEAMS-sovelluksen suojattuun verkkopalvelu kansioon. Aineiston keräämisen jälkeen haastattelu litteroidaan, jonka jälkeen haastattelumateriaalit tuhotaan. Haastattelu vie aikaa noin 30-60 minuuttia.

Haastattelun teemat ovat:

Haastateltavan tausta

Johtaminen

Arvostuksen kokemus

Arvostuksen vaikutus työhyvinvointiin

Aloitamme haastattelut pe xx.xx.2023. Alta löydät päiviä, jolloin haastatteluita suoritetaan. Voit itse ehdottaa sinulle sopivaa aikaa alla olevista päivistä. Jos alla olevista päivistä mikään ei käy sinulle, voit ehdottaa sinulle sopivaa ajankohtaa. Kun olemme sopineet haastatteluajan, lähetämme sinulle Teams-kutsun haastatteluun.

Alla haastattelupäiviä:

xx

Sähköpostin liitteenä ovat tutkimustiedote, tietosuojailmoitus sekä suostumuslomake. Ennen haastatteluasi sinun tulisi allekirjoittaa suostumuslomake ja skannata se opinnäytetyön tekijöiden sähköposteihin saana.jalava@tuni.fi ja laura.wuorinen@tuni.fi.

Kiitos paljon osallistumisestasi tutkimukseemme! Arvostamme sitä kovasti!

Yt.

Saana Jalava & Laura Wuorinen

Liite 7. Suostumuslomake

Suostumuslomake

Esihenkilöiden kokema arvostus hoitohenkilökunnalta

Suostumus tutkimukseen osallistumiseksi

Minua on pyydetty osallistumaan yllä mainittuun tieteelliseen tutkimukseen ja olen saanut kirjallista tietoa tutkimuksesta sekä mahdollisuuden esittää siitä sen tekijöille kysymyksiä.

Ymmärrän, että tutkimukseen osallistuminen on vapaaehtoista ja että minulla on oikeus kieltäytyä siitä sekä peruuttaa suostumus ja keskeyttää tutkimus väliaikaisesti syytä ilmoittamatta. Ymmärrän, että minua koskevaa ja tuottamaani aineistoa voidaan edelleen käyttää tutkimuksessa, vaikka päättäisin keskeyttää tutkimuksen väliaikaisesti tai vetäytyä siitä.

Ymmärrän myös, että tiedot käsitellään luottamuksellisina.

Annan suostumukseni opinnäytetyöhön osallistumiseen.

Paikka ja päivämäärä

Allekirjoitus

Nimenselvennys

Puhelinnumero

Sähköpostiosoite

Liite 8. Teemahaastattelurunko

Esihenkilöiden kokema arvostus hoitohenkilökunnalta

1. Miten esihenkilöt kokevat saavansa arvostusta?
2. Miten esihenkilöt kokevat saamansa arvostuksen vaikuttavan heidän työhyvinvointiinsa?

1. Haastateltavan tausta

- Pohjakoulutus
- Työhistoria (useita vai vain muutama työpaikka)
- Mikä on työkokemuksesi esihenkilönä?
- Oletko tullut esihenkilöksi työyhteisön ulkopuolelta?
- Mikä innosti esihenkilöksi?

2. Arvostuksen kokemus

- Kuinka tärkeänä pidät henkilökunnalta saamaasi arvostusta esihenkilönä?
- Millaisia asioita pidät arvostuksen osoituksena (ja koetko, että saat sellaista tällä hetkellä)? (Kerrotko esimerkkejä)
- Määritteleekö mielestäsi arvostus onnistumistasi esihenkilönä?
- Onko teidän yksikössänne anonyymi palautekysely käytössä?
- Miltä kyselyn tulokset tuntuvat sinusta?
- Mitä mieltä olet anonyymien palautekyselyn käyttämisestä?
- Teetkö käytännön työtä työyhteisösi kanssa? Millainen merkitys sillä on arvostuksen kannalta?
- Mikä merkitys on arvostuksen kannalta, oletko tullut esihenkilöksi ulkopuolelta vai työyhteisön sisältä?
- Koetko fyysisen läsnäolon vaikuttavan arvostukseen? Kerrotko esimerkkejä.

3. Johtaminen

- Millainen työnkuvasi on (miten yksikkösi esihenkilövastuut jakautuvat)?
- Minkä kokoista yksikköä johdat?
- Minkä kokoisen yksiköiden esihenkilö olet ollut? (Millä tavalla henkilöstömäärä vaikuttaa johtamisen arvostukseen?)

- Millaisia johtamisen keinoja sinulla on vaikuttaa saamaasi arvostukseen? Voitko kertoa esimerkkejä?
- Millä tavalla henkilökunnalta saamasi arvostus vaikuttaa johtamistyyliisi?
- Miten käytät vuorovaikutustaitojasi henkilökuntasi kanssa?
- Mikä on sinun näkemyksesi vuorovaikutuksen tärkeydestä?

4. Työhyvinvointi

- Mikä on sinulle työhyvinvoinnissasi tärkeintä? (Voitko antaa esimerkkejä)
- Millaisena koet henkilökohtaisen työhyvinvointisi tällä hetkellä?
- Miten teidän työpaikalla tuetaan sinun työhyvinvointiasi?
- Mikä merkitys sinulle on oman esihenkilösi tuki työhyvinvointiisi?
- Millaisen vaikutuksen koet henkilökunnan arvostuksella olevan työhyvinvointiisi?
- Oletko huomannut henkilökunnan arvostuksen vaihtelun vaikuttavan työhyvinvointiisi? Millä tavalla?