

MATKALLA LÄSNÄOLEVAAN JOHTAJUUTEEN



Ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyö

Visamäki, sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen

Kevät 2018

Laura Yliluoma

Koulutus Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen
Kampus Visamäki

Tekijä Laura Yliluoma **Vuosi** 2018
Työn nimi Matkalla läsnäolevaan johtajuuteen
Työn ohjaaja Katja Valkama

TIIVISTELMÄ

Tämän tutkimuksellisen opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia ja koota tietoa hyvästä, läsnäolevasta johtajuudesta esimiestyön käytännön tukemiseksi. Tutkimuksen tavoitteena oli läsnäolevaan johtajuuteen perehtymällä ja siitä raportoimalla antaa ja saada tukea ja virikkeitä läsnäolon ilmapiiriin luomiseen sekä tutkimukseen osallistuneissa vanhusten asumis- palveluyksiköissä että kaikille tätä opinnäytetyötä lukeville.

Tutkimukseen sisältyi kysely Porin, Hämeenlinnan ja Lohjan kaupungin vanhusten asumispalveluyksiköiden esimiehille. Kyselystä saatu aineisto analysoitiin aineistolähtöistä sisällönanalyysejä käyttäen.

Kyselyn tuloksissa, mitä vastaajat ajattelevat läsnäolevan johtajuuden tar koittavan, suurimman painotuksen saa esimiehen henkinen läsnäoleminen esimerkiksi helpon lähestyttävyyden, kuuntelun ja pysähtymisen taidon ulottuvuuksin. Keinoja läsnäolevan johtajuuden toteuttamiseksi ovat esimiehen työntekijät huomioon ottavat toimintatavat, esimiehen vuorovai- kutus- ja ihmissuhdetaidot sekä läsnäolevaa johtajuutta tukevat fyysiset olosuhteet. Kehittämisideoita läsnäolevan johtajuuden toteutumiseksi ovat työyhteisön yhteyden painottaminen, johtamistaitoihin ja johtamis- tapoihin liittyvät näkökulmat sekä läsnäolevaa johtajuutta tukevat puit- teet. Esimiehet kokevat esteenä läsnäolevalle johtamiselle keskeisimmin ajanpuutteen. Kaikilla vastaajilla on kokemuksia, että läsnäoleva johtajuus on vaikuttanut työhyvinvointiin: keskustelun, luottamuksen ja arvostuksen ilmapiiriin muodostumiseen, yhdessä tekemiseen ja yhteenkuuluvuuteen sekä työssä viihtymiseen.

Johtopäätöksenä voidaan todeta sekä tutkimuksessa esiin tulevaan tutkit- tuun tietoon että kyselyyn vastanneiden esimiesten kokemustietoon pe- rustuen läsnäolevan johtajuuden vaikuttavan suotuisasti työyhteisön ilma- piiriin, mikä lisää työviihtyvyyttä ja työhön sitoutumista.

Avainsanat läsnäolo, johtajuus

Sivut 53 sivua, joista liitteitä 3 sivua

Degree programme in Social and health care development and management
Visamäki

Author	Laura Yliluoma	Year 2018
Subject	On the way to the leadership presence	
Supervisor	Katja Valkama	

ABSTRACT

This research-based thesis studied and collected information about good, presence leadership to support practical supervisory work. The objective was to familiarize and report with presence leadership, and thus, to provide and receive support and inspiration for creating an atmosphere of presence as well as in the elderly residential service units participating in this thesis and for all those who read this thesis.

This thesis included a survey to the superiors of elderly residential service units in Pori, Hämeenlinna and Lohja. The results of the survey were analyzed by using data-based content analysis.

About meaning of presence leadership, the most remarkable emphasis in this survey results is on the mental presence of superior for example through approachable, listening and focusing on the essentials. Ways to put into practice presence leadership are firstly that superior takes into account workers. Secondly superiors interaction and interpersonal skills and thirdly physical conditions that support presence leadership . Development ideas to implement presence leadership are the emphasis on work community's connection, perspectives to leadership skills and leadership style and framework supporting the presence leadership. Superiors thought that the lack of time is main reason why they can't put into practice presence leadership. All answerers have experience that presence leadership has effected on well-being at work: creating an atmosphere of conversation, trust and appreciation, working together, cohesion and enjoyment at work.

As a conclusion, both on the basis of the survey data that is presented in this thesis and based on the experience data of the superiors who responded to the survey, the presence leadership has a positive impact to the atmosphere of the work community, which increases enjoyment and commitment at work.

Keywords presence, leadership

Pages 53 pages including appendices 3 pages

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
1.1	Johtajuus	2
1.2	Läsnäolo	4
1.3	Tutkimuksen tarkoitus ja tavoite	5
2	TUTKIMUSTIETOA LÄSNÄOLEVAAN JOHTAJUUTEEN LIITTYEN	5
2.1	Johtajuuden näkökulma	6
2.2	Läsnäolon ja vuorovaikutuksen näkökulma	7
2.3	Työhyvinvoinnin näkökulma	10
3	TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN	12
3.1	Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi	12
3.2	Tutkimukseen osallistuneet kaupungit	13
3.3	Tutkimuksen aikataulu	15
4	TUTKIMUKSEN TULOKSET	16
4.1	Taustatiedot	16
4.2	Koulutustiedot	17
4.3	Mitä läsnäoleva johtajuus tarkoittaa	18
4.3.1	Esimies fyysisesti läsnä	19
4.3.2	Esimies henkisesti läsnä	19
4.3.3	Esimiehen tietoa ja taitoa	20
4.3.4	Esimiehen vastuun ottamista	21
4.3.5	Asiakkaiden ja omaisten huomioiminen	21
4.4	Millä keinoilla voi toteuttaa läsnäolevaa johtajuutta	24
4.4.1	Esimiehen toimintatavoilla	24
4.4.2	Esimiehen vuorovaikutustaidoilla	25
4.4.3	Esimiehen ihmissuhdetaidoilla	25
4.4.4	Fyysisillä olosuhteilla	26
4.5	Kehittämisideoita läsnäolevan johtajuuden toteutumiseksi	29
4.5.1	Johtamistavat	29
4.5.2	Läsnäolevaa johtajuutta tukevat puitteet	29
4.5.3	Johtamistaidot	30
4.5.4	Työyhteisön yhteyden painottaminen	31
4.6	Esteitä läsnäolevalle johtamiselle	33
4.6.1	Asenne	33
4.6.2	Johtamistyyli	33
4.6.3	Ajan puute	34
4.6.4	Fyysiset esteet	34
4.6.5	Taloudelliset esteet	35

4.7	Kokemuksia, miten läsnäoleva johtajuus on vaikuttanut työhyvinvointiin	37
4.7.1	Vaikutus ilmapiiriin	37
4.7.2	Vaikutus yhdessä tekemiseen ja yhteenkuuluvuuteen	38
4.7.3	Vaikutus työssä viihtymiseen	39
5	JOHTOPÄÄTÖKSET	41
6	POHDINTA.....	45
	LÄHTEET	49

Liitteet

Liite 1	Google Forms kyselylomakelinkin sähköpostilähetyksen saatesanat
Liite 2	Google Forms kyselylomakelinkin muistutussähköpostilähetyksen saatesanat
Liite 3	Tutkimuksen kyselylomake

1 JOHDANTO

Sosiaali- ja terveydenhuollon palvelurakenteen uudistuksen (sote-uudistuksen) myötä yksityisten vanhustenpalveluyritysten asema tulee tasaverstaistumaan julkisen palvelutuotannon rinnalla (Terveiden ja hyvinvoinnin laitos 2016). Kilpailukyvyyn parantamiseksi on tärkeää parantaa hoitoprosessin laatua. Tässä prosessissa keskeistä on läsnäoleva johtajuus: vanhusten asumispalveluyksikön esimiehen on tärkeää olla tietoinen johdettaviensa arjen työstä ja tukea hoitohenkilökuntaa arjen ratkaisuisissa. Ajantasaisella asioihin puuttumisella työntekijöiden hyvinvointi ja motivaatio kasvaa ja vanhuksat saavat parempaa ja laadukkaampaa hoitoa.

Inhimillinen ja tehokas koetaan usein vastakkaisiksi asioiksi toisilleen. Inhimillisesti tehokas sosiaali- ja terveydenhuolto-organisaatio ja inhimillisesti tehokas johtaminen ovat ajatuksina ristiriitaiset. Uudistuvassa sosiaali- ja terveydenhuollossa on kuitenkin nähtävissä inhimillisesti tehokkaalle toimintatavalle selkeä tarve. Yhä enemmän kohdataan ongelmia, joissa eivät joko-tai-ratkaisut ole mahdollisia. Sosiaali- ja terveysjohtamisessa tarvitaan yhä enemmän sekä-että-ratkaisuja, joita syntyy samanaikaisesti sekä inhimillisesti että tehokasta johtamista toteuttamalla. Tehokkuutta ei voi loputtomiin kasvattaa lisäämällä henkilöstön kiirettä. Inhimillisesti tehokkaassa ajattelussa muun muassa henkilöstön työhyvinvointi, toiminnan sujuvuus ja työn mielekkyys ovat tehokkuuden toteuttamiskeinoja. (Jokela & Saarinen 2016, 6–7.)

Tässä opinnäytetyössä syvennyttään hyvän esimiestyön tutkimiseen ja kehittämiseen tarkastelukulmana vanhusten asumispalvelut. Tutkimuksessa tulee esiin tutkijan käsitys, että hyvän johtamisen yhtenä keskeisenä tekijänä on läsnäoleva johtajuus. Työntekijöiden kuuntelemisen ja heidän työssään erityisesti henkisesti läsnäolemisen tutkija uskoo vaikuttavan suoraan työhyvinvointia edistävasti. Hyvä johtaminen lisää työn hallintaa ja tuottavuutta, mutta vaikuttaa ratkaisevasti myös työssä jaksamiseen ja työyhteisön henkiseen hyvinvointiin. Johtamisen ollessa oikeudenmukaista ja kannustavaa työssä viihdytään ja se puolestaan auttaa jatkamaan työelämässä nykyistä pidempään. Työurien pidentäminen on yksi tärkeimmistä strategisista tavoitteista työelämä 2020- hankkeen yhtenä ydintoimijana työsuojelun ja työhyvinvoinnin kehittäjänä toimivalla sosiaali- ja terveysministeriölläkin.

Opinnäytetyössä tutkitaan, minkälaista johtajuuden tulisi olla ollakseen hyvää, työhyvinvointia tukevaa ja perehdytään hyvästä, läsnäolevasta johtajuudesta löytyvään tutkittuun tietoon. Kotimaisten kielten keskuksen kielitoimiston sanakirja antaa sanalle "hyvä" muun muassa merkitykset 'laadukas' ja 'eettisesti arvokas' (Kotimaisten kielten keskus n.d.). Hyvä

johtaminen, joka voidaan nimetä monin eri termein, liittyy työhyvinvointiin (Vesterinen 2006, 12). Hyvän johtamisen lähtökohtana on tavanomainen hyvä käyttäytyminen. Ihmisellä on tarve tulla kohdelluksi oikeudenmukaisesti. Esimiehen tavassa toimia erilaisissa sosiaalisissa tilanteissa oikeudenmukainen kohtelu rakentuu kuulluksi tulemiselle, päätöksentekoon osallistumisen mahdollistamiselle sekä ystävällisyydelle ja kunnioittamiselle. Johtamisen oikeudenmukaisuutta edistää riittävä läsnäolo sekä kiinnostus ihmisiin ja asioihin. Olemalla tietoisesti ja keskittyneesti läsnä esimies osoittaa arvostusta: hän on läsnä ihmisenä, yhtenä muiden joukossa. (Kuusela 2013, 19, 116, 128, 130–131.) Läsnäoleva johtajuus on näin yhtenä tärkeänä osatekijänä hyvässä johtamisessa.

Tutkimukseen sisältyvän kolmen eri kaupungin vanhusten asumispalveluyksiköiden esimiehille osoitetun kyselyn kautta tutkimukseen tulee sekä kokemustietoa läsnäolevan johtamisen toteuttamiskeinoista että mahdollisia kehittämideoita läsnäolevan johtamisen toteutumiseksi. Kysymysten työstäminen antaa esimiehille mahdollisuuden pysähtyä hetkeksi miettimään omaa johtajuuttaan. Tämän kyselyn tulosten kautta esimiehet saavat toinen toisiltaan vahvistusta ja ideoita omaan johtamiseensa, joka hyödyttää suoraan koko työyhteisöä.

1.1 Johtajuus

Johtajuutta ja johtamista toimintana ajateltaessa ihmisten yksilöllisyyden ja asioiden erilaisen kokemisen takia se ei voi olla jokaisen kohdalla samanlaista. Ihmisten kohtaaminen ja heidän kanssaan vuorovaikutuksessa toimiminen ovat olennaisia tekijöitä johtajuudessa. (Vakkala & Syväjärvi 2012, 347.) Johtaminen vaikuttaa tärkeältä osaltaan työhyvinvointiin. Johtamisessa voidaan ottaa huomioon ihmisten erilaisuus ja erilaiset elämäntilanteet tukien heidän työhyvinvointiaan ja osallistumistaan työelämään. Työterveyslaitoksen määrittelemissä hyvän johtamisen kriteereissä tämä on huomioitu erityisesti monimuotoisuutta ja yksilöllisyyttä korostamalla. (Työterveyslaitos n.d.) Johtamisella voidaan mahdollistaa esimerkiksi erilaiset työaikajärjestelyt ja jousto pikkulapsivaiheessa elävän tai eläkeikää lähestyvän työntekijän kohdalla tai työn haastavuuden sopiva mitoittaminen osaamis- ja työkokemus taustaltaan erilaisilla työntekijöillä. Työhyvinvointi on kokonaisvaltainen toimintatapa, johon yksilön lisäksi vaikuttavat organisaation toimivuus ja johtaminen, työyhteisön ilmapiiri sekä itse työ (Terävä & Mäkelä-Pusa 2011). Työhyvinvoinnin määritelläänkin tarkoittavan ”turvallista, terveellistä ja tuottavaa työtä, jota ammattitaitoiset työntekijät ja työyhteisöt tekevät hyvin johdetussa organisaatiossa” (Työterveyslaitos n.d.).

Johtajuuskoulutuksen uranuurtaja tri John C. Maxwell toteaa kirjassaan ”Johtajuus. Mitä jokaisen johtajan tulee tietää” johtamistaidon olevan koelman taitoja, joista melkein kaikki ovat opittavissa ja kehitettävissä. Johtajaksi tuleminen on prosessi, joka ei etene hetkessä, vaan kestää koko

eliniän. Maxwell kertoo kirjassaan ystävänsä Fred Smithin – Leadership Journal -lehden pitkäaikaisen toimittajan ja muun muassa Learning to Lead -kirjan kirjoittajan – todenneen ”johtajuuden olevan sitä, että saat ihmiset tekemään sinulle töitä, vaikka heillä ei ole mitään velvollisuutta. Ihmiset eivät välitä siitä, kuinka paljon tiedät, ennen kuin he tietävät, kuinka paljon välität. Johtajuus alkaa sydämestä, ei päästä. Se kukoistaa mielekkäissä ihmissuhteissa, ei vain yhä uusissa määräyksissä.” Tällä tasolla johdetaan keskinäisten suhteiden avulla. Silloin päiväjärjestys ei ole nokkimisjärjestystä, vaan ihmisten kehittämistä. Johtaja antaa aikaa, energiaa ja keskittymistään työntekijöidensä tarpeisiin ja toiveisiin. Kun johtaja uskoo työntekijöidensä mahdollisuuksiin, välittää heistä ja luottaa heihin, työntekijät tietävät sen. Tällainen työntekijöiden kunnioitus ja arvostus herättää vastavuoroisuutta johtajaa kohtaan. Johtajan on tärkeää toteuttaa omassa asenteessaan ja työetiikassaan toimintatapoja, jotka hän haluaisi työntekijöiden omaksuvan. (Maxwell 2008, 25, 33, 87, 99, 104.)

Johtajuus on kunkin henkilökohtaisten vahvuuksien avulla ihmisten sydämen ja järjen voittamista saavuttamaan yhteinen päämäärä. Tämä edellyttää itsetuntemusta, jota on hedelmällisintä peilata vuorovaikutuksessa. Jokaiselle johtajalle ja esimiehelle onkin tärkeää kuulua johtoryhmään oman johtajuutensa ja johtamisensa vuorovaikutuksessa peilaamisen ja tutkimisen mahdollistumiseksi. (Perkka-Jortikka 2005, 6.)

Johtajuuteen kuuluu ymmärrys ja taito käsitellä ja suunnata organisaatiota ottaen huomioon henkilöstön tunteet ja työyhteisön tunneilmaston tilan. Tunnekompetenssi on yhä tärkeämpi osaamisalue johtajuudessa inhimillisten voimavarojen ja sosiaalisen pääoman merkityksen kasvaessa. Tunteet ovat johtajuutta mahdollistavia ja syventäviä tekijöitä. Tunneälyssä – kyvyssä tunnistaa tunteiden merkitystä ja käyttää tätä tietoa apuna ongelmanratkaisussa – on tärkeänä osaitona aktiivinen kuuntelu, joka edistää toisen henkilön sanojen todellista ymmärtämistä. Myös huomion kiinnittäminen siihen, mitä ei sanota, on tärkeä osa tunneälykkyyttä. (Aaltio 2007, 85, 91–92.)

Etilan tutkimusjohtaja Mika Malirannan (Maliranta, Kumpulampi-Santos & Hyytiälä 2018) mukaan hyvä johtajuus määritellään muun muassa mittareilla, millaista johtajien osaaminen ja kognitiiviset kyvyt ovat ja millaisia ovat johtamisen seuraukset eli kyky innovoida sekä henkilöstön työtyytyväisyys. Johdon konsultointia tekevä Millton Sparks julkisti marraskuussa 2017 tutkimuksen suomalaisten johtajien persoonallisuuspiirteistä. Vaikka persoonallisuuspiirteet ovat lähes synnynnäisiä, johtaja voi muuttaa käytöstään, sillä johtajuus tai tapa olla johtajana ei ole synnynnäinen ominaisuus. Koska johtaja on työpaikan tunnelmanrakentajana avainasemassa, hyvän tunnelman luominen vaatii johtajalta tunneälyä, jota voi myös harjoitella. Johtamiskouluttaja Marjut Kumpulampi-Santoksen mukaan uuden polven työntekijät odottavat johtajiltaan erilaisia asioita: johtajan olisi luotava organisaationsa kanssa inspiroiva visio ja toiminnan tarkoitus. Reaktorin johtava konsultti Hermann Hyytiälä toteaa tulevaisuuden esimiesten

olevan ryhmätyötaitojen johtajia: heidän työnsä on luoda tilanteita, joissa asiantuntijoiden osaamiset kohtaavat. Yritys on sitä kilpailukykyisempi, mitä paremmin se pystyy hahmottamaan ympäristöään yhteisesti. Perinteinen strategiatyö tulee korvautumaan nopeatempoisella tavalla luoda kollektiivista todellisuutta, jota itseohjautuva organisaatio tarvitsee toimia-
 akseen. Hyytiälän mukaan itseohjautuvassa organisaatiossa johtaja on kyt-
 kijä, joka luo psykologista turvallisuutta. Kun yhdessäolo tuntuu turvalli-
 selta, ihmiset kohtaavat toisensa syvällisesti ja luottavat toisiinsa. Koneen
 entinen toimitusjohtaja Matti Alahuhta on todennut Johtajuus -kirjansa
 esipuheessa, ettei johtaminen ole sitä, että komennetaan muita tekemään
 asioita vaan johtaminen on kuuntelemista, välittämistä ja valmentamista.

1.2 Läsnäolo

Läsnäolo on minän ja muiden välisestä suhteesta riippuvaa olemista, joka alkaa kokemisesta. Läsnäoloon sisältyy olemisen ohella myös vaikuttami-
 sen ulottuvuus. Vaikuttaminen läsnäolon ulottuvuutena tarkoittaa toisten
 ajatuksiin tai käyttäytymiseen käytettävää voimaa, jota käytetään myös sil-
 loin, kun vaikuttaja ei ole fyysisesti läsnä. Tällöin asenteisiin ja päätöksiin
 vaikuttavat erilaiset tiedossa olevat odotukset. (Voutilainen 2004, 55.)

Läsnäolo on ympäristön tarpeiden huomioon ottamista; se on vastuunkan-
 toa. Läsnäolo on oman toiminnan suhteuttamista ympäristön olemiseen ja
 toimintaan. Läsnäolo on henkisen vuorovaikutuksen ja suojan tila, jossa
 minuutemme, identiteettimme ja persoonamme syntyy. Läsnäolon ulottu-
 vuudet ovat olleet voimakkaassa muutoksen tilassa erityisesti tietotekni-
 kan suurten läpimurtojen vaikutuksesta. Ihmisten läsnäolo arjessa on mer-
 kittävästi muuttunut. Toisaalta läsnäolo toimii nykyäänkin arjen tilanteissa
 parantavana terapiana. (Heinonen 2004, 9, 13; Niemelä 2004, 93.)

Psykologi Tony Dunderfelt on kirjoittanut läsnäolevasta kohtaamisesta.
 Hän kuvaa, miten läsnäolo on sisäinen asenne ja virittäytymistä käsillä ole-
 vaan tilanteeseen tietoisesti ilman asioiden arvioimista, arvostelua tai tuo-
 mitsemista. Jos ei kuuntele läsnäolevasti, toisen sanoille saattaa tulla ase-
 tettä omia merkityksiä. Silloin oma ajatus voi kulkea kauaskin siitä, mitä
 puhuja tarkoitti. Läsnäoleva, hyväksyvä kuunteleminen toimii hyvän intui-
 tiivisen viestinnän avaimena. Intuitiivisen viestinnän kautta välittyy luotta-
 mus, arvostus ja kunnioitus. Intuitiivisesti viestivän ryhmän avulla ideoita
 ja ajatuksia syntyy enemmän, mutta ennen kaikkea jaksamistakin syntyy
 enemmän. Kuunteleminen ja rauhallinen, hyväksyvä läsnäolo ovat tässä
 viestinnässä keskeistä. (Dunderfelt 2016, 29, 48, 51, 54, 139.)

Tässä tutkimuksessa läsnäololla ei tarkoiteta sisäisen kehon energiakent-
 tien tuntemukseen tai muuhun meditatiivisyyteen liittyvää harjoitusta si-
 säisen rauhan ja valaistumisen saavuttamiseksi. Uusi hyvinvointitrendi ja

tutkimuskohde mindfulness – tietoisuustaidot ja hyväksyvä tietoinen läsnäolo meditaatioharjoitteluineen on tullut monille työpaikoillekin (Julin 2017, 63). Tämä olisi kuitenkin kokonaan toisen opinnäytetyön aihe.

1.3 Tutkimuksen tarkoitus ja tavoite

Opinnäytetyön tarkoituksena on tutkia ja koota tietoa hyvästä johtajuudesta esimiestyön käytännön tukemiseksi. Tutkijan käsityksen mukaan hyvä johtajuus on läsnäolevaa. Tämän osoittaa läsnäolon vaikutukset esimerkiksi esimiehen helpompaan lähestyttävyyteen, kuulluksi tuleminen mahdollisuuteen, vuorovaikutuksellisuuteen ja sitä kautta työpaikan ilmapiiriin. Hyvä ilmapiiri syntyy, kun puheen sävy on positiivinen ja ihmiset osaavat viestiä arvostusta, kunnioitusta ja luottamusta toisiaan kohtaan. Tällaisesta toimintatavasta läsnäoleva esimies voi toimia esimerkkinä. Vuokko Niirasen, Riitta Seppänen-Järvelän, Merja Sinkkosen ja Pirkko Vartiaisen (2010, 120) mukaan Joanne Ciulla (1998) toteaa, ettei hyvästä johtamisesta puhuttaessa etiikkaa voi sivuuttaa, koska käsite 'hyvä' pitää sisällään eettisyyden merkityksen. Johtajalla ja johtamisella on suuri merkitys myös koko työyhteisön eettisyydelle ja sen hyvinvoinnille. Eettinen johtaminen pyrkii varmistamaan sekä hyvän tuloksen ja laadun, että hyvän ilmapiirin. Johtamisen etiikka asettaa raamit, joita ei tulosta tavoitellessakaan saa rikkoa. Johtamisen pitäisi myös edistää eettisten normien mukaista käyttäytymistä.

Tässä hengessä tutkimuksen tavoitteena on läsnäolevaan johtajuuteen perehtymällä ja siitä raportoimalla antaa ja saada tukea ja virikkeitä läsnäolon ilmapiirin luomiseen sekä tutkimukseen osallistuvissa vanhusten asumis- palveluyksiköissä että kaikille tätä opinnäytetyötä lukeville ja tutkijalle itselleen. Tutkimuskysymyksenä on: Mitä on läsnäoleva johtajuus ja mitä sen toteutumiseksi tarvitaan?

2 TUTKIMUSTIETOA LÄSNÄOLEVAAN JOHTAJUUTEEN LIITTYEN

Tässä luvussa kuvatuissa tutkimuksissa, hankkeissa, projekteissa, ohjelmissa, oppaissa, koulutuksissa ja valmennuksissa keskeistä oli johtamisen laadun parantaminen ja työhyvinvoinnin edistäminen. Osassa kuvatusista tutkimustiedosta tuotiin keskeisesti esiin erikseen mainiten myös läsnäolo ja vuorovaikutus.

2.1 Johtajuuden näkökulma

Tampereen yliopisto, Turun yliopisto ja Työterveyslaitos toteuttivat vuonna 2016 valmistuneen kehityshankkeen ”Vaikuttavaa johtamista reaaliaikaisella tutkimustiedolla”. Tässä Johtamispeli -projektissa tarkoituksena oli uudella menetelmällä – pelin avulla – kartoittaa organisaatioiden johtajien tämänhetkistä ajattelua. Hyötypelejä on käytössä useissa maissa. Hyvin suunniteltu vuorovaikutuksellinen peli on mielekäs, tavoitteellinen ja motivoiva. Esimerkiksi johtamiskoulutuksessa on käytetty simulointipelejä 60-luvulta lähtien pyrkien kehittämään muun muassa johtamidentiteettiä, kognitiivisia kykyjä, käyttäytymismuotoja ja muutoksen johtamista. (Jope 2016.) Johtamispelin esittelyssä todetaan Ronit Karkin mukaan pelaamisen voivan vaikuttaa yksilön, ihmissuhteiden ja yhteisön johtamidentiteetin kehittymiseen. Kark toteaa pelien mahdollistavan johtajien jatkuvan oppimis- ja luomisprosessin. (Kark 2011, 507–527.) Johtamispeli -projektin yleisenä tavoitteena oli sosiaali- ja terveyspalvelujen johtamisen ja sitä kautta alan organisaatioiden toiminnan ja tuloksellisuuden kehittäminen. Sosiaali- ja terveysjohtajille ja esimiehille suunnatussa JoPe johtamispelissä, pelillisessä johtamisen arviointi- ja kehittämistyökälyssä, pelaajalla on johtamisen arjen, päivittäisjohtamisen ja strategisenkin johtamisen ratkaisuja tehtävänä. Pelissä johtaja saa henkilöstön työhyvinvoinnin, toiminnan tehokkuuden ja talouden näkökulmista pisteitä ratkaisuihin. Johtaja vastaa myös omaan hyvinvointiin ja johtamisrooleihin liittyviin kysymyksiin, josta tuloksena saadaan hyvinvointi ja johtamisprofiili. (Jope 2016.) JoPessa johtamiseen liittyvistä tehtävistä syntyvää tietoa analysoidaan tieteellisten johtamismallien avulla.

Johtajuus on kohtaamista ja ihmisten kanssa vuorovaikutuksessa toimimista. Läsnäolo ja vuorovaikutus ovat välttämättömiä esimiestyön onnistumiseksi. Yksilöitä ja yhteisöjä ei voi johtaa ilman kommunikointia. Arjen kanssakäymiset ovat usein rutiininomaisia, jolloin kohtaamisen ideana oleva nähdä ja kuulla tuleminen kokemus jää saamatta. (Ristikangas ym. 2008, 208–209.)

Ihmisläheisessä johtajuudessa johtajuus nähdään vuorovaikutteisena ja dynaamisena suhteena osapuolten välillä. Ymmärtävän, kuuntelevan ja henkilöstöä lähellä olevan johtajuuden merkitys korostuu tavoitteellisissa muutostilanteissa. Muutos edellyttää vahvaa ihmisten kohtaamisen ja johtamisen taitoa, jolla jokaista yksilöä ymmärretään siinä sosiaalisessa ja elämäntilanteellisessa kokonaisuudessa, jossa hän elää. Muutosprosessin luonteeseen kuuluu, että ajoittain on hetkiä, jolloin uutta tietoa ei ole vielä saatavilla. Tiedon ja keskustelun vähäisyys johtaa helposti huhuihin ja juoruihin, jotka puolestaan nopeasti lisäävät yleistä epätietoisuutta ja mahdollisesti herättävät vastustavia reaktioita. Johtamistoiminnalla on olennainen rooli, sillä tasapuolinen kohtelu, inhimillisyys ja läsnäolo kaikkien työyhteisön jäsenten kesken luovat luottamusta ja osallisuutta herättävää ilmapiiriä. Keskittyminen pelkkiin ongelmiin ei riitä, vaan työyhteisöissä ja

ihmisten johtamisessa tarvitaan positiivisuuden otetta; positiivisuus mahdollistaa henkilöstölähtöisen muutoksen. (Vakkala & Syväjärvi 2012, 347–348, 350, 352, 356.)

Psykologinen johtaminen merkitsee mm. psykologisten sopimusten rakentamista ja ylläpitoa, jolloin lähtökohtana on ihmisen kohtaaminen. Tähän liittyy luottamus ja sitoutuminen. Vuorovaikutusilmapiiristä paljon riippuu, saavutetaanko luottamuksessa ja sitoutumisessa positiivinen kehä. On tärkeää ilmaista luottamusta, sillä se synnyttää luottamusta. Kollegan palaute lisää osaltaan keskinäistä luottamusta. Näin luottamus voi kumuloivasti kasvaa. Luottamuksen ilmaiseminen puolestaan synnyttää sitoutumista. Myös ihmisten tunne kuulumisesta lisää sitoutumista. (Vakkala & Syväjärvi 2012, 357.)

Outi Kansten artikkelitutkimuksessa ”Johtajuuden yhteys hoitohenkilöstön työasenteisiin ja työhyvinvointiin” kuvattiin hyvällä johtajuudella olevan henkilöstön sitoutumiseen ja hyvinvointiin keskeinen vaikutus. Kansten mukaan hoitotyön johtajuus on sosiaalisen pääoman kasvattamista, jolloin työntekijöiden hyvinvointiin tärkeinä vaikuttajina ovat vastavuoroisuus, luottamus, yhteisöllisyys ja osallisuus. (Kanste 2011, 30–36.)

Sellgren, Ekvall ja Tomson (2006, 348, 354) toivat esille tutkimuksessaan Leadership styles in nursing management: preferred and perceived muun muassa, mitä johtajat ajattelivat johtajuudessa olevan tärkeää. Tutkimuksessa tuli esiin kolme johtamistyyliä: Tehtäväorientoitunut ”produktiojohtaja”, joka suunnitteli tarkasti, antoi selvät ohjeet ja oli tarkka siitä, että suunnitelmat toteutettiin. Työntekijäsuhteisiin orientoitunut johtaja oli muut huomioon ottava, luotti työntekijöihin ja antoi heille päätösvaltaa sekä tilaa luovuudelle. Tässä johtamistyyllissä työntekijät huomioitiin yksilöinä. Muutosjohtaja antoi ideoita uusista tavoista tehdä asioita ja kävi keskustelua uusista ideoista. Tässä johtamistyyllissä kannustettiin tekemään uusia asioita ja annettiin ajatuksia tulevaisuuden suhteen. Näistä tutkimuksessa esiin tulleista johtamistyyleistä johtajat itse arvioivat, että heidän pitäisi keskittyä enemmän työntekijäsuhteisiin – työntekijöihin yksilöinä. Johtajalla tulisi olla taito tiedostaa sosiaalisesti hyvin asioita. Johtajan johtamistyylin nähtiin olevan keskeistä muun muassa työntekijöiden sopeutumiseksi muutokseen sekä motivaatiolle.

2.2 Läsnaolon ja vuorovaikutuksen näkökulma

Lilli Väisänen on pro gradu -tutkielmassaan ”Herkkyttä olla läsnä” tutkinut osastonhoitajien kokemuksia henkilöistöjohtamisosaamisestaan. Tutkimuksen haastatteluissa osastonhoitajat kokivat työntekijöiden kuuntelemisen olevan keskeistä. Kyky olla helposti lähestyttävä edellytti osastonhoitajien kuvaamana heiltä kuuntelua, lähellä oloa ja herkkyyttä kohdata

työntekijät. Osastonhoitajan konkreettinen näyttö työryhmän huolehtimisesta ja välittämisestä oli läsnäolo. Jokaisen ihmisen ainutlaatuisuuden ymmärtäminen ilmeni osastonhoitajien toiminnassa työntekijöiden arvostamisena, välittämisenä, ymmärryksenä ja inhimillisyytenä. (Väisänen 2009, 44–45.)

Jaana Norrbackan pro gradu -tutkielman ”Osastonhoitajien lähijohtamiseen kohdistuvat odotukset osastonhoitajien kokemana – `Läsnäolokin on työtä” tuloksissa osastonhoitajaan kohdistuvat odotukset henkilöstöhallinnon tehtävien osalta olivat muun muassa, että osastonhoitaja on aidosti läsnä mahdollistaen työrauhan, huomioi yksilölliset tarpeet, huolehtii toiminnan eettisyydestä ja huolehtii työhyvinvoinnista. Läsnäolon odotukseen sisältyi, että osastonhoitajan odotettiin olevan aina tavoitettavissa. Erityisesti henkilökunta toivoi osastonhoitajalla olevan aikaa keskustella ja että häneltä voi tulla kysymään erilaisista asioista. (Norrbacka 2012, 19–20.)

Satu Juutisen pro gradu -tutkielmassa ”Läsnä oleva esimies työn mielekkyyden mahdollistajana. Oulun yliopistollisen sairaalan vastasyntyneiden hoitoyksikön työntekijöiden näkemykset työn mielekkyyteen vaikuttavista tekijöistä” todettiin työntekijöiden henkisen hyvinvoinnin olevan tärkeä osa henkilöstöjohtamista ja näin työn mielekkyys tulisikin nähdä työtehokkuutta lisäävänä asiana. Tutkielman yhtenä tavoitteena oli selvittää, mitkä johtamisen keinot ovat työntekijän näkökulmasta tehokkaimmat työn mielekkyyden ylläpitämisessä. Esimiehen läsnäolo, oikeudenmukaisuus, tasa-puolisuus ja kannustavuus koettiin keskeisimpinä työn mielekkyyden kannalta. Työssä tärkeimpänä asiana pidettiin hyvää työilmapiiriä, minkä nähtiin olevan riippuvainen esimiehen johtamistavoista. Esimiehen, joka on läsnäoleva, nähtiin parhaiten pystyvän vaikuttamaan työilmapiiriin vaikuttaviin asioihin. (Juutinen 2016, 3, 66, 72.)

Anri Leppänen kartoitti pro gradu -tutkielmassaan ”Johtamisosaaminen yksityisessä ja julkisessa terveydenhuollossa lähijohdon kuvaamana”, millaista johtamisosaamista tarvitaan lähijohtajan työssä terveydenhuollossa. Lähijohtajan työssä merkityksellisiä olivat kokemus ja oman persoonan käyttö. Henkilöstöjohtamisen osa-alue ja ristiriitatilanteiden käsittelyn koulutustarve tuotiin lähijohtajien kehittämistarpeina esille. Yleisesti kaivattiin ihmissuhteisiin liittyvää koulutusta. Keinoja, joilla lähijohtaja kykeni vastaamaan toimintaympäristön asettamiin osaamisvaatimuksiin, olivat koulutus, työnohjaus, mentorointi, kehityskeskustelut ja näyttöön perustuva johtaminen. (Leppänen 2010, 2.)

Riitta Räsänen toi väitöskirjassaan ”Ikääntyneiden asiakkaiden elämänlaatu ympärivuorokautisessa hoivassa sekä hoivan ja johtamisen laadun merkitys sille” eri tutkimuksiin pohjaten esille organisaatiokulttuurin merkittävyyden ikääntyneiden palvelujen johtamisessa. Organisaatiokulttuuri ohjaa sekä tiedostettuna että tiedostamattomana toimintaa, valintoja ja

päätöksentekoa; sen on todettu vaikuttavan työntekijöiden työtyytyväisyyteen ja työhyvinvointiin. Organisaatiossa asenteet, arvot ja käyttäytyminen alkavat johtamisesta: johtajan on todettu toimivan kulttuurin muokkaajana. Esimies, joka vahvistaa myönteisiä kokemuksia, joka on luotettava, kuunteleva, ymmärtää työntekijöidensä tarpeita ja jolla on tunteälyä, edistää tutkimusten mukaan henkilökunnan työtyytyväisyyttä, yhteistyökykyä ja jaksamista. Räsänen toi tutkimuksessaan esiin myös johtamisen hoivayksikön arjen toiminnasta käsin – tapahtumien keskeltä – olevan tärkeää. (Räsänen 2011, 61–63, 181, 184.)

Varsinais-Suomen alueella tehdyssä tutkimuksessa ”Puun ja kuoren välissä – lähijohtajuus sosiaali- ja terveysalalla” tuli esiin, miten lähijohtajat ovat työyksiköissään keskeisiä ihmisjohtajia ja muutosagentteja. Lähijohtajat tarvitsevat työssään monipuolista osaamista sekä johtamastaan työstä että entistä enemmän muutosten edellyttämiä ja ihmisten johtamiseen liittyviä henkilökohtaisia valmiuksia. Tutkijat totesivatkin, että näitä taitoja tulisi sosiaali- ja terveysalan esimiestehtäviin valmistavissa koulutuksissa painottaa entistä enemmän. (Reikko, Salonen & Uusitalo 2010, 3–4.)

Palvelevaa johtajuutta tutkinut Työterveyslaitoksen tutkimusprofessori Jari Hakanen (2018) puhuu palvelevasta johtamisesta uutena tapana johtaa. Uusi johtaja on palveleva ja nöyrä. Palveleminen tarkoittaa, että esimies on kiinnostunut työntekijöistään ja auttaa heitä löytämään ja hyödyntämään vahvuuksiaan. Johtajan nöyryys tarkoittaa sen myöntämistä, että johtajakaan ei tiedä kaikkea. Uusi tapa johtaa tarkoittaa läsnäoloa, kannustusta ja vastavuoroisuutta. Palkaksi johtaja saa innostuneen ja sitoutuneen työntekijän. Kun kilpailu kovenee, väki vähenee ja vaatimukset lisääntyvät, työtehtävät vaativat yhä enemmän luovuutta, uusia ratkaisuja ja ihmisten kohtaamista. Hakanen kuvaa, miten käskyttävällä ja kontrolloivalla johtamisella työntekijä tekee juuri sen, mitä häneltä vaaditaan, mutta jos työntekijä kokee, että esimies aidosti haluaa hänen parastaan, hän myös antaa parastaan. Tämä paras tarkoittaa muun muassa sitoutuneisuutta, innovatiivisuutta, luovuutta ja vastuunottoa. Hakasen mukaan palveleva johtajuus näkyy kaikissa tutkimuksissa työntekijöiden hyvinvoinnin, motivaation ja työsuoritusten paranemisena. Palveleva johtaja osoittaa arvostavansa työntekijää. Hän on kiinnostunut siitä, mitä toinen tekee ja tarjoaa mahdollisuuksia kehittyä ja kasvaa – tukee työntekijää onnistumaan työssään. Palveleva johtaja on aito ja riittävästi läsnä. Palveleva johtaminen pitää sisällään kunnian antamista muille, rohkaisua, valtuuttamista ja vastuuttamista. Paljolti kyse on perusihmissuhdetaidoista, joista on hyötyä kaikessa elämässä. Paras, mitä voi saada aikaan, on saada työntekijät toimimaan yhteen: kokemaan työn iloa ja sitä kautta suoriutumaan työssään hyvin.

2.3 Työhyvinvoinnin näkökulma

Aineettomat tekijät kuten esimerkiksi organisaation toimintatavat ja johtamisen kehittäminen sekä työhyvinvointi ja osaamisen vahvistaminen on alettu huomioida enemmän tuottavuuskasvua ajateltaessa. Työn mielekkyyttä, tuottavuutta ja tehokkuutta tukevilla tekijöillä johtaminen on keskeinen. Sosiaali- ja terveydenhuollon johtamiseen kaivataan kykyä uudistaa palveluja ja niiden tuottamista perinteisiin johtamistaitoihin yhdistäen sekä uskallusta vallitsevien raja-aitojen ja käytänteiden ylittämiseen. 2010-luvun Suomessa esille onkin noussut ideologia, joka perustuu työhyvinvoinnin ja työterveyden paradigmaan: Seeck kutsuu tätä hyvinvointijohtamiseksi. Tämän ihmiskeskeisten organisaatio- ja johtamisoppien yhdistelmän lähtökohtana ovat laajat yhteiskunnalliset kysymykset, joiden nähdään vaikuttavan työn ja työelämän tuottavuuteen. Näitä ovat esimerkiksi työurien pidentäminen, työn ja johtamisen laadun parantaminen sekä työhyvinvoinnin ja työterveyden korostaminen. (Seeck 2012, 304–306.)

Työ- ja elinkeinoministeriön alainen Työelämä 2020 -hanke perustuu vuonna 2012 valmistuneeseen työelämästrategiaan. Sen päämääräksi on määritelty työllisyysasteen, työelämän laadun, työhyvinvoinnin ja työn tuottavuuden parantaminen. Työelämästrategian visiona on tehdä suomalaisesta työelämästä Euroopan paras vuoteen 2020 mennessä. Työelämä 2020 on verkostohanke, jossa on mukana noin 60 valtakunnallisesti toimivaa organisaatiota. Hankkeen painopisteet ovat innovointi ja tuottavuus, luottamus ja yhteistyö, työterveys ja työhyvinvointi sekä osaava työvoima. Hankkeen painopisteet on valittu ohjaamaan työpaikkojen kehittämistyötä. Hankkeen tehtävänä on koota teema-alueiden kehittämistyötä tukevaa konkreettista tukiaineistoa, menetelmiä ja työkaluja työpaikkojen käyttöön. Teemat ovat johtamisen kohdealueita. Johtaminen ja esimiestyö ovat avainasemassa, kun painopistealueiden sisältöjä työpaikalla kehitetään. (Työ- ja elinkeinoministeriö n.d.)

Työturvallisuuskeskus ja sen Kuntaryhmä sekä Kuntien eläkevakuutus edistävät omalta osaltaan hyvää johtamista ja työhyvinvointia. Ne ovat yhteistyössä julkaisseet oppaan esimiehen käytännön työn tukemiseksi. Tässä ”Hyvä esimiestyö” -oppaassa huomioidaan esimiestyöhön liittyvät tärkeimmät tekijät. ”Kuntatyö kunnossa” on kunnallisen työelämän kehittämiseen, työhyvinvoinnin edistämiseen ja työssä jatkamisen tukemiseen keskittynyt Kuntien eläkevakuutuksen ohjelma. ”Kuntatyö kunnossa” -ohjelman puitteissa järjestetään vuosittain kunta-alan henkilöstöjohdon seminaari sekä alueellisia seminaareja. Ohjelmaa toteutetaan myös keräämällä hyviä johtamiskäytäntöjä sekä osaamisen, työyhteisön ja terveyden kehittämiskäytäntöjä. Kehittämistyön tueksi tehdään myös oppaita. ”Kuntatyö kunnossa” -ohjelmassa huomioidaan strategisen henkilöstöjohtamisen sekä työyhteisöjen työhyvinvointisuunnitelmien laatimisen valmennustarve sekä tarjotaan työhyvinvoinnin edistämisen koulutusta. (Kaistila n.d.)

Pirjo Pitkäkangas totesi pro gradu -tutkielmassaan ”Osaamisen johtaminen lähiesimiestyössä. Näkökulmana vanhuspalvelulaki” työhyvinvoinnin johtamisessa lähiesimiehellä olevan tärkeä merkitys: hyvä johtaminen on myös työhyvinvoinnin johtamista. Työhyvinvointi sisältää työpaikan ilma- piirin, jaksamisen ja työkyvyn. Lähiesimiehen läsnäolo arjessa sekä palautteen antaminen ovat tärkeitä keinoja johtaa toimintaa haluttuun suuntaan. Keskustelu ja kuuntelu ovat työkaluja, joilla pystyy vaikuttamaan työntekijöiden ajatusmaailmaan. Lähiesimiehen tulisi osata ajatella asioita laaja-alaisesti, olla luottamuksen arvoinen, avoin ja läsnäoleva. Motivointi ja kannustus on tärkeää: työntekijöiden hyvästä motivaatiosta syntyy positiivinen henki työpaikalle. (Pitkäkangas 2015, 23, 28, 58–59, 72–73.)

Esimiehen tehtävä sisältää monia osa-alueita. Esimiestyön keskeinen tavoite on kuitenkin auttaa työntekijää onnistumaan työtehtävässään mahdollisimman hyvin. Esimiehen arvot, asenteet ja toimintatavat vaikuttavat tärkeältä osaltaan työyhteisön työhyvinvointiin. Aikaisemmin esimiehen tehtävinä painottuivat työn organisointiin ja asioiden johtamiseen liittyvät asiat eli ”management” johtajuus. Nykyään painotetaan enemmän ihmisten johtamista eli ”leadership” johtajuutta. Johtajuuteen katsotaankin nykyään kuuluvaksi henkisen tuen ja valmennuksen, esimerkillisyyden, luottettavuuden ja työntekijöistä huolehtimisen. Tiimin jäsenten yhteinen käsitys tavoitteista ja yhteinen toiminta tavoitteiden toteuttamiseksi tukee johtajuutta. Tasavertaisen arvostuksen kokemiseen tarvitaan myös henkistä tukea. Esimiehen on tärkeää olla läsnä ja järjestää työntekijöille tilanteita, joihin he voivat tulla avoimesti keskustelemaan. Myös esimiestyölle on tärkeää antaa oma oikeutuksensa, tilansa ja arvostuksensa sen onnistumiseksi. Ajan antaminen työntekijöille ja heidän kuuntelemisensa on hyvässä esimiestyössä keskeistä. Tarpeellisuuden tunteen kokeminen työssä on tärkeää – esimiehen tulisi tähän tarpeeseen vastata. (Terävä & Mäkelä-Pusa 2011, 8–9.)

Heli Säkkinen tutki opinnäytetyössään ”Hyvinvointia työssä – johtaminen työhyvinvoinnin edistäjänä” johtajuuden merkitystä työhyvinvoinnin kannalta. Tutkimuksen tuloksissa yhdeksi yläluokaksi muodostui johtamiskäytännöt työhyvinvointia edistävänä tekijänä. Tämä sisälsi muun muassa oikeudenmukaisen johtamisen ja päätöksenteon, luottamukseen perustuvan johtamisen, esimiehen kannustavan roolin hyvinvoinnin edistäjänä ja yhteistoimintaa edistävän johtamisen. Työhyvinvointiin vaikutti muun muassa arvostuksen ja osallisuuden kokemukset, kuulluksi tuleminen sekä oppimis- ja kehittymismahdollisuudet. Työyhteisöön ja sen tunneilmapiiriin liittyvät positiiviset tunnekokemukset miellettiin työhyvinvoinnin kannalta merkittäviksi. Myös luottamuksen ja yhteenkuuluvuuden tunteiden työhyvinvointia tukeva ja edistävä vaikutus todettiin tutkimuksessa. (Säkkinen 2012, 37–42.)

Edellä kuvattuun tietoperustaan pohjaten tässä opinnäytetyössä selvitetiin lähiesimiehille suunnatun kyselyn avulla heidän kokemustietoaan suhteessa tutkimuksissa esille tulleisiin näkökulmiin läsnäolevaan johtajuuteen liittyen.

3 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

Tämä opinnäytetyö oli tutkimuspainotteinen. Siinä käytettiin laadullista tutkimusmenetelmää. Tutkimukseen sisältyvästä kyselystä saatua aineistoa analysoitiin aineistolähtöistä sisällönanalyysiä käyttäen.

3.1 Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi

Laadullisella eli kvalitatiivisella tutkimuksella tarkoitetaan suurta kokonaisuutta: se sisältää monia erilaisia tulkinnallisia tutkimuskäytäntöjä. Kvalitatiivisella tutkimuksella ei ole teoriaa tai vain sen omaa paradigmaa, joten sitä on vaikea määritellä selvästi. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa ei ole myöskään täysin omia metodeja. (Metsämuuronen 2000, 9.)

Lähtökohtana laadullisessa tutkimuksessa on todellisen elämän kuvaaminen. Tähän sisältyy ajatus, että todellisuus on moninainen eikä sitä voi pirstoa mielivaltaisesti osiin. Laadullisessa tutkimuksessa pyritään tutkimaan ilmiötä mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Laadullisen tutkimuksen tavoitteena on tutkimuskohteen ymmärtäminen ja tulkitseminen. Aineistosta tehtävien päätelmien ajatuksena ei ole yleistettävyyttä. Yksittäistä tapausta riittävän tarkasti tutkimalla saadaan näkyviin, mikä ilmiössä on merkittävää. Laadullisessa tutkimuksessa pyrkimyksenä on pikemminkin tosiasioiden löytäminen tai paljastaminen kuin jo olemassa olevien väittämien todentaminen. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2005, 152.)

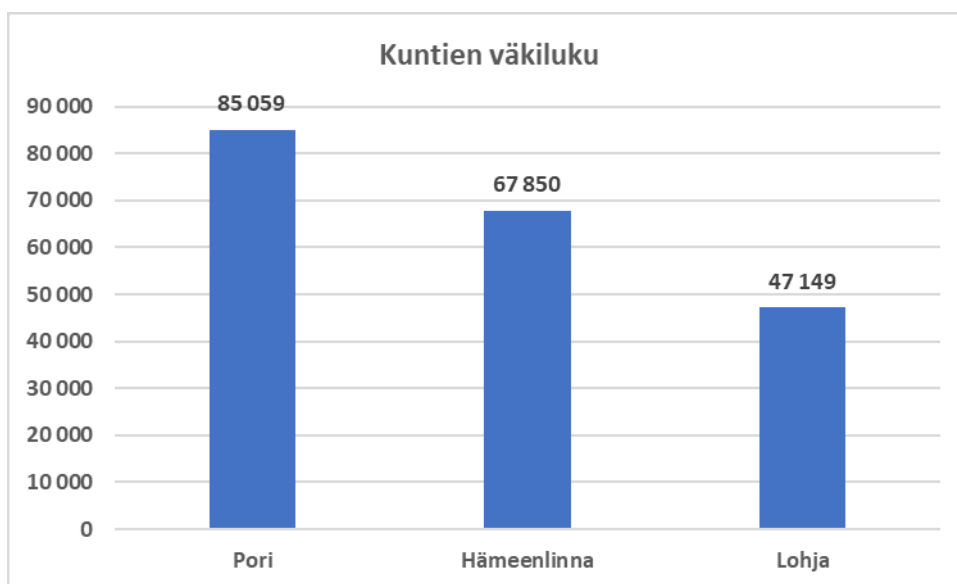
Laadullisessa tutkimuksessa kiinnostuksen kohteena on merkitykset eli miten ihmiset kokevat ja näkevät reaali maailman (Kananen 2014, 19). Tämän opinnäytetyön kyselyn kohdistuessa vanhusten asumispalveluyksiköiden esimiehille, täyttyi laadulliselle tutkimukselle tärkeä piirre, että tietoa antavilla henkilöillä oli kokemusta asiasta (Tuomi & Sarajärvi 2009, 85).

Laadullisessa tutkimuksessa tiedonkeruu ja analyysi vuorottelevat. Aineiston analysoinnin jälkeen kerätään uutta analysoitavaa aineistoa. Laadullisessa tutkimuksessa ei voida etukäteen määritellä tarvittavaa tietoa ja sen määrää. (Kananen 2014, 99.)

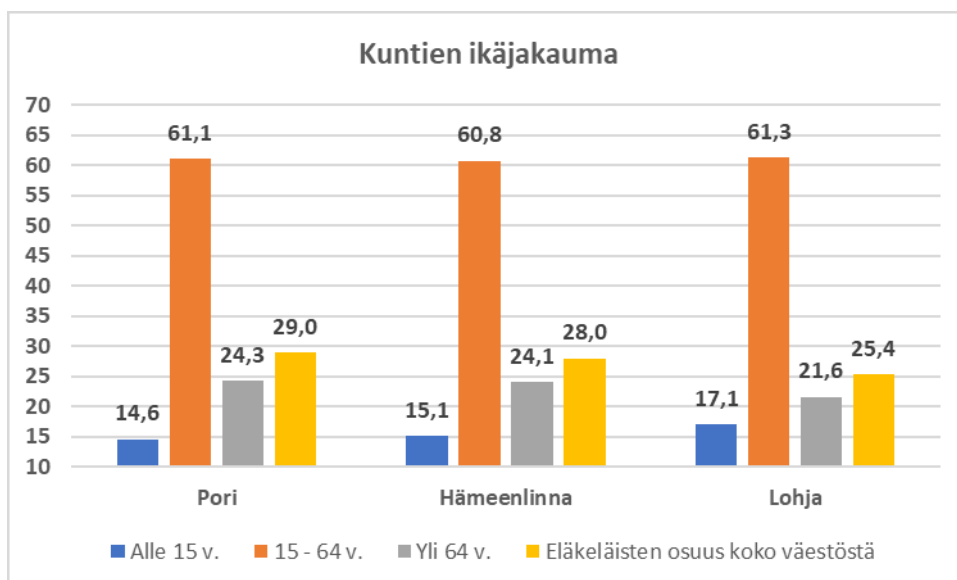
Sisällönanalyysillä erotellaan empiirisestä aineistosta tutkimustehtävien kannalta merkitykselliset ja asiayhteyksissä ilmenevät sanat, lauseet ja ilmaisut. Sisällönanalyysi etenee prosessina aineiston pelkistämisen, luokittelun ja abstrahoinnin kautta tutkimustulosten esittämiseen. (Strauss 1995, 27–32.)

3.2 Tutkimukseen osallistuneet kaupungit

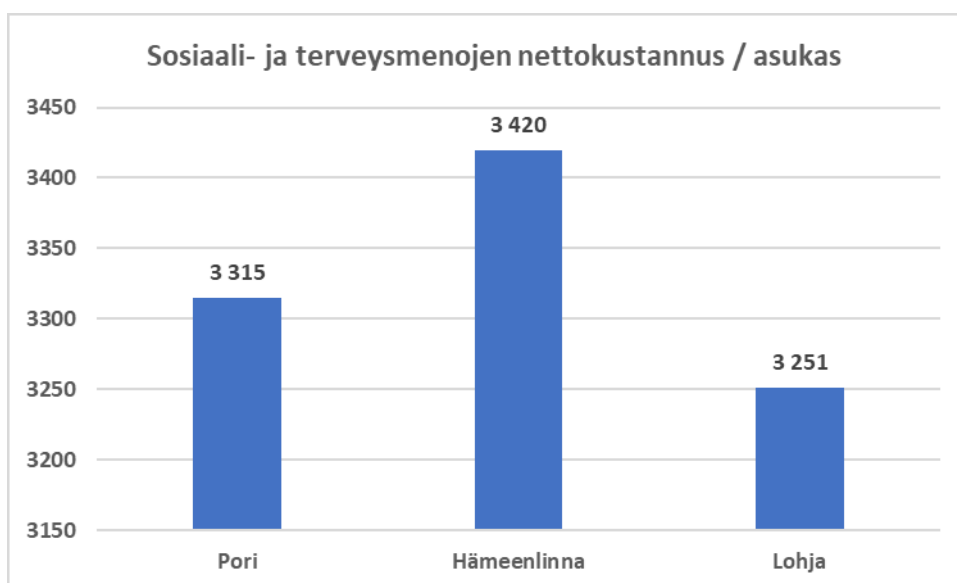
Tämän opinnäytetyön tutkimuksellinen osio toteutettiin kolmen kaupungin – Porin, Hämeenlinnan ja Lohjan – vanhusten asumispalveluyksiköiden esimiehille suunnattua kyselylomaketta käyttäen. Kaupunkien valikoitumiseen vaikutti niiden koko ajatuksella, että ne olisivat toisiinsa nähden hie-man erikokoisia. (Kuntien esittelyä kuvissa 1, 2 ja 3.)



Kuva 1. Kyselyyn osallistuneiden kuntien väkiluku 2016. (Tilastokeskus n.d.)



Kuva 2. Kyselyyn osallistuneiden kuntien ikäjakaumat 2016. (Tilastokeskus n.d.)



Kuva 3. Kyselyyn osallistuneiden kuntien sosiaali- ja terveystoiminta yhteensä, nettokäyttökustannukset, euroa/asukas, 2016. (Tilastokeskus n.d.)

Kyselyn toteuttamiseksi tutkija oli sähköpostitse yhteydessä Hämeenlinnan kaupungin ikäihmistien hoidon ja hoivan palvelujohtajaan, Lohjan vanhusten asumis- ja laitoshoitopalveluista vastaavaan ylihoitajaan ja Porin kaupungin vs. vanhustalveluiden johtajaan kysyen lupaa kyselylomakkeen lähettämiseen asumispalveluyksiköiden esimiehille. Lohjalta vastattiin heti

tämän sopivan ilman muuta ja tutkija sai ikääntyneiden palvelualueen johtajan sähköpostiosoitteen tutkimusluvan pyytämiseksi. Hämeenlinnasta vastauksena oli, että aihe kiinnostaa alustavasti kovasti, mutta tutkija lähettäisi ensin tutkimussuunnitelman tutustuttavaksi, jonka perusteella tiedustellaan lähiesimiesten ajatuksia tutkimukseen osallistumisesta. Jos lähiesimiesten keskuudessa kiinnostus riittää, tutkija lähettäisi tutkimuslupapyyntönsä ja tutkimussuunnitelman sähköisesti ja sen perusteella tehtäisiin kirjallinen viranhaltijapäätös. Porin kaupungin osalta tutkija sai vastaus sähköpostin heti samana päivänä. Tutkija sai liitteenä tutkimuslupahakemuksen ja ohjeistuksen täyttää ja tulostaa sen, liittää mukaan tutkimussuunnitelman ja lähettää nämä postitse. Porin kaupungin nettisivuilta viitattiin löytyvän ohjeet tutkimusluvan hakemiseksi. Nettisivulla oli mm. maininta ”ennen tutkimusluvan anomista on tutkimussuunnitelma hyväksyttävä oppilaitoksessa”. (Porin kaupunki 2017.)

3.3 Tutkimuksen aikataulu

Tavoitteena oli tutkimussuunnitelman hyväksytyksi saaminen toukokuussa 2017, joka toteutui. Tutkimussuunnitelman hyväksymisen jälkeen lähetettiin se ja tutkimuslupapyyntö Hämeenlinnan, Porin ja Lohjan kaupungeista saaduille yhteyshenkilöille tutkimusluvan saamiseksi ja opinnäytetyösopimuksen tekemiseksi. Tutkimuslupa myönnettiin kaikista kaupungeista kesäkuun aikana.

Tutkimuslupien ja opinnäytetyösopimusten saamisen jälkeen lähetettiin kyselylomake saatuihin 26:een vanhuspalveluiden tehostetun palveluasumisen esimiesten sähköposteihin Google Forms- kyselylomaketta käyttäen kesälomien jälkeen 4.9.2017. Sähköposteihin kirjoitettiin tutkimusta kuvaavat saatesanat (liite 1 Google Forms- kyselylomakelinkin sähköpostilähetyksen saatesanat). Google Forms- kyselylomaketta käytettäessä anonyyminen vastaus säilyi, koska Google Forms ei ole yhteydessä henkilöiden sähköposteihin. Vastausaikaa oli 19 päivää 22.9.2017 asti. Tässä välissä 14.9 lähetettiin muistutussähköposti Google Forms- kyselyyn osallistumisesta kaikille 26:lle esimiehelle (liite 2 Google Forms- kyselylomakelinkin muistutussähköpostilähetyksen saatesanat). Vastauksia saatiin kaikkiaan 16:sta esimieheltä.

Kyselyn vastaukset analysoitiin loppuvuoden 2017 ja tammikuun 2018 aikana. Tutkimuksen teoriaosuutta koottiin ja kirjoitettiin pääasiassa kevään 2018 aikana. Tutkimuksen valmistumista tavoiteltiin niin, että opinnäytetyön loppuseminaari olisi keväällä 2018; tarvittaessa aikaa oli ammattikorkeakoulun opinto-oikeuden mukaisesti vuoden 2018 loppuun asti. Valmis opinnäytetyö sovittiin toimitettavan kunkin kyselyyn osallistuneen kaupungin ohjeistusten mukaisesti heille sähköisesti tai lisäksi myös paperiversiona. Valmis opinnäytetyö julkaistiin Theseus-opinnäytetietokannassa.

4 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Kyselyssä oli yhteensä 17 kysymystä (liite 3 Tutkimuksen kyselylomake). 11 kysymystä oli vastaajista tausta- ja koulutustietoa antavia ja kuusi kysymystä käsitteli läsnäolevaa johtajuutta.

4.1 Taustatiedot

Kaikki kyselyyn osallistuneet olivat naisia. Kyselylomakkeen ikäskaala jaotelmassa kukaan ei ollut alle 30-vuotias. Kaksi vastaajaa sijoittui ikävälille 30-40, neljä vastaajaa välille 41-50 vuotta, suurin osa eli yhdeksän vastaajaa oli ikäväliltä 51-60 ja yksi vastaaja oli yli 60-vuotias. (Taulukko 1.)

Taulukko 1. Kyselyyn vastanneiden esimiesten ikäjakauma

IKÄ	VASTAAJIEN MÄÄRÄ
alle 30- vuotias	0
30-40- vuotias	2
41-50- vuotias	4
51-60- vuotias	9
yli 60- vuotias	1

Kysymykseen ”kuinka kauan olet toiminut yksikön esimiehenä” yksi vastaaja kertoi olleensa nykyisen yksikön esimiehenä kaksi vuotta. Muut vastaajat olivat olleet tällä paikalla 4-20 vuotta. Yksi vastaaja mainitsi lisäksi vielä hänellä olevan esimieskokemusta yhteensä yli 30 vuotta. Vastauksista ilmeni, että puolet vastaajista olivat olleet esimiehenä joko yli kymmenen vuotta tai olivat jo vähintään toisessa yksikössä esimiehenä.

”Minkä kokoinen johtamasi yksikkö on asiakasmäärältään”- kysymykseen vastaukset olivat väliltä 20-70 asiakasta, paitsi yhdellä vastaajalla oli johdettavanaan kaksi yksikköä, joissa oli yhteensä 110-120 asiakasta. Tämän viimeksi mainitun vastaajan lisäksi yhdeksän vastaajaa kertoi johtamansa yksikön olevan asiakasmäärältään 40 tai enemmän.

Työntekijämäärältään kyselyyn vastanneiden esimiesten johtamat yksiköt olivat 14-48 henkilön välillä. Yli puolessa yksiköistä oli kuitenkin yli 30 työntekijää.

Myös kysymykseen, ”mikä on mielestäsi sopivan kokoinen yksikkö johdettavaksi (asiakkaiden määrä)” vastaukseksi tuli pääosin samat 20-70 asiakasta, mikä todellisuudessakin oli yksiköiden asiakkaiden määrä. Yksi vastaaja vastasi kuitenkin, ettei hän osaa sanoa, on monta vaikuttavaa tekijää

ja yksi vastaaja ei vastannut mitään. Neljän vastaajan mielestä pienempi asiakasmäärä olisi kuitenkin sopivampi, kolme heistä vastasi jopa 20 asiakasta pienemmän lukumäärän kuin mitä heillä oli johdettavanaan.

”Mikä on mielestäsi sopivan kokoinen yksikkö johdettavaksi (työntekijöiden määrä)” -kysymykseen vastaus oli hieman olemassa olevaa määrää pienempi, 12-40 työntekijää. Kolmen vastaajan mielestä sopiva työntekijämäärä johdettavaksi olisi selkeästi, jopa 15-20 työntekijää, nykyistä pienempi. Yksi vastaaja vastasi ”en osaa sanoa, monta vaikuttavaa tekijää” ja yksi ei vastannut mitään.

4.2 Koulutustiedot

Tämän jälkeen seurasi neljä koulutusta koskevaa kysymystä. Aluksi kysyttiin, mikä on vastaajien ammatillinen pohjakoulutus. Koulutuksina oli sairaanhoitaja, terveydenhoitaja, erikoissairaanhoitaja, sairaanhoitaja AMK + diplomi-insinöörin koulutus, sosionomi ja geronomi. (Taulukko 2.)

Taulukko 2. Kyselyyn vastanneiden esimiesten ammatillinen pohjakoulutus

KOULUTUS	VASTAAJIEN MÄÄRÄ
sairanhoitaja	7
terveydenhoitaja	2
erikoissairaanhoitaja	4
sairanhoitaja AMK + diplomi-insinööri	1
sosionomi	1
geronomi	1

”Oletko saanut johtamiskoulutusta”- kysymykseen tuli 15 ”kyllä”- vastausta ja vain yksi vastasi ”en”.

Kysymyksessä ”jos olet saanut johtamiskoulutusta, minkä tutkinnon olet suorittanut” puolella oli vastauksena JET eli johtamisen erikoisammattitutkinto. Muita koulutuksia oli 30 opintopisteen johtamiskoulutus JOKO, Tampereen yliopistosta osastonhoitajan opinnot JETin lisäksi, geronomi & sosiaalihalintotieteiden maisteriohjelma, sosiaali- ja terveydenhuollon lähesimieskoulutus, alikersantti & JET & yliopistossa johtaja opintoja, yhdellä JET oli kesken ja kahdella ei ollut johtamisesta tutkintoa. (Taulukko 3.)

Taulukko 3. Johtamisesta suoritettu tutkinto

TUTKINTO	VASTAAJIEN MÄÄRÄ
Johtamisen erikoisammattitutkinto JET	8
Johtamiskoulutus JOKO 30 op.	1
Osastonhoitajan opinnot + JET	1
Geronomi + sosiaalihallintotieteiden maisteri-ohjelma	1
Sosiaali- ja terveydenhuollon lähiesimieskoulutus	1
JET + alikersantti + johtaja opintoja yliopistossa	1
JET kesken	1
Ei tutkintoa johtamisesta	2

Kysymykseen ”jos et ole suorittanut tutkintoa, mitä koulutusta olet saanut johtamiseen” tuli kuudelta vastaus: ”lisäksi kaupungin järjestämiä esimieskoulutuksia; työpaikan tarjoamat koulutukset; olen hoitotyön opettaja ja kasvatustieteen maisteri sekä opintoja mm. sosiaalipsykologiasta ja terveyshallintotieteistä: näistä saa pohjaa/teoriaa ihmisten ja asioiden johtamiseen; olen suorittanut myös johtamisen ja kehittämisen erikoistumisopinnot; terveyshallintotieteiden opintoja ym. yhteensä yli 50 opintopistettä; erillisiä pienempiä johtamiseen liittyviä koulutuksia”.

4.3 Mitä läsnäoleva johtajuus tarkoittaa

Ensimmäinen kuudesta läsnäolevaa johtajuutta käsittelevästä kyselylomakkeen kysymyksestä oli ”mitä mielestäsi läsnäoleva johtajuus tarkoittaa?” Kyselyyn saadut 16 esimiehen vastaukset olivat monipuolisia ja runsaita. Kun kyselylomakkeista ensin kirjattiin kaikkien vastaajien alkuperäiset ilmaukset, löydettiin niistä 58 eri kommenttia, joissa oli 37 erilaista näkökulmaa. Työntekijöihin kohdistuvat asiat korostuivat vastauksissa. Vain kolmessa kommentissa oli tuotu esiin asiakas- tai omaisnäkökulma.

Alkuperäisistä ilmauksista poimittiin 22 alaluokkaa, joista muodostettiin sattumanvaraisessa järjestyksessä viisi yläluokkaa: esimies fyysisesti läsnä, esimies henkisesti läsnä, esimiehen tietoa ja taitoa, esimiehen vastuun ottamista sekä asiakkaiden ja omaisten huomioiminen. Nämä yläluokat vastasivat sitten pääluokan kysymykseen ”mitä mielestäsi läsnäoleva johtajuus tarkoittaa?” (Kuva 4.)

4.3.1 Esimies fyysisesti läsnä

Läsnäolevan johtajuuden tarkoittaessa kyselyn vastauksissa esimiehen fyysistä läsnäoloa esimiehen odotettiin olevan lähellä työntekijöitä – tavoitettavissa ja joidenkin kyselyyn vastanneiden esimiesten mukaan arjen työskentelyynkin osallistuen.

Esimes on tavoitettavissa ja lähestyttävissä ja näkyvillä arjessa.

Vastaaja 2

Että pomo on työntekijöidensä lähellä, eikä etäjohtaja.

Vastaaja 13

Esimes on työntekijöiden ”saatavilla” ja auttamassa tarvittaessa.

Vastaaja 7

Yksiköiden suuren koon, hallinnollisten asioiden paljouden ja esimerkiksi sijaishankinnan viedessä paljon aikaa arjen työskentelyyn osallistuminen ei esimiehen taholta kuitenkaan käytännössä voi tarkoittaa esimerkiksi aamutoimissa yhtenä mitoitukseen laskettavana työntekijänä toimimista. Toisaalta johtamisen arjen toiminnasta käsin – tapahtumien keskeltä – tärkeiden toi Räsänenkin (2011, 184) väitöskirjassaan esiin. Myös Norrbackan (2012, 19) pro gradu -tutkielmassa läsnäolon odotukseen sisältyi, että osastonhoitajan odotettiin olevan aina tavoitettavissa.

4.3.2 Esimes henkisesti läsnä

Läsnäolevan johtajuuden tarkoittaessa, että esimes on henkisesti läsnä, kyselyyn vastanneet esimiehet toivat näkökantoinaan esille muun muassa helpon lähestyttävyyden, kuuntelun ja pysähtymisen taidon sekä kannustuksen.

On paikallaolon lisäksi myös läsnä, henkisesti. Pitää osata kuunnella ja olla kiinnostunut ihmisistä.

Vastaaja 5

Olen myös henkisesti samalla tasolla työntekijöiden kanssa ja minua voi lähestyä, kuten ketä tahansa muutakin ihmistä.

Vastaaja 3

Väisäsen (2009, 44) pro gradu -tutkielmassa osastonhoitajat kuvasivat, että kyky olla helposti lähestyttävä edellytti heiltä kuuntelua, lähellä oloa ja herkkyyttä kohdata työntekijät. Kyselyyn vastanneiden esimiesten esille

tuoman läsnäolevan johtajuuden kannustuksen näkökulman nostivat tutkimuksissaan esiin myös Hakanen (2018) ja Säkkinen (2012, 37).

Yksi vastaajista ilmaisi ajatuksen, että esimies olisi henkisesti läsnä, vaikka hän fyysisesti olisikin muualla.

On henkisesti läsnä vaikka fyysisesti muualla.

Vastaaja 9

Tähän ajatukseen sisältyy tärkeä näkökulma, että vaikka esimies ei aina voi olla fyysisesti läsnä, hän olisi saanut luotua niin vahvan luottamuksen ja sitoutuneisuuden ilmapiirin johtamaansa yksikköön, että se kantaa esimiehen poissa ollessakin vaikuttaen työpaikan henkeen ja toimintatapoihin.

4.3.3 Esimiehen tietoa ja taitoa

Esimiehen tietoa ja taitoa läsnäolevalla johtajuudella tarkoitettaessa kyselyyn vastanneet esimiehet toivat esille keskeisinä kommunikointitaidot ja johtamansa työn omakohtaisen hallinnan sekä työntekijöiden tuntemuksen.

Hallitsen työn, jota työntekijät tekevät ja osaan näin ollen auttaa heitä tarvittaessa. Käyn myös päivittäin kahvilla työntekijöideni kanssa, jossa samalla voimme keskustella osaston asioista.

Vastaaja 3

Työn hallintaan vaikuttaa keskeisesti oma aikaisempi kokemus hoitotyöstä. Hyvän kommunikoinnin avulla asiat on helpompi ymmärtää oikein eikä synny väärinkäsityksiä.

Tuntee työntekijänsä, eli niitä ei ole liikaa, jotta pystyy tutustumaan jokaiseen jollain tavoin. Tällöin löytää jokaisen vahvuudet ja myös heikkoudet. Pystyy sparraamaan heitä.

Vastaaja 8

Kyselyn vastauksissa esille tulleen työntekijöiden tuntemuksen toivat esille tutkimuksissaan myös Sellgren ym. (2006, 348) työntekijöiden huomioimisena yksilöinä sekä Räsänen (2011, 62) työntekijöiden tarpeiden ymmärtämisen näkökulmillaan.

4.3.4 Esimiehen vastuun ottamista

Läsnäolevan johtajuuden tarkoittaessa esimiehen vastuun ottamista kyselyn vastauksissa tuotiin esiin arjen asioihin kannanottaminen ja työntekijöiden kanssa yhdessä ratkaisujen etsiminen sekä myös vastuun jakamisen näkökulma.

Kuulun yhtenä osana työyksikkömme tiimiä ja jaamme vastuuta kaikille osaston toimintaa ajatellen.

Vastaaja 3

Esimies keskittyy tehtäväänsä ja työntekijöihinsä, kuuntelee, mitä heillä on sanottavanaan. Hän etsii yhdessä työntekijöiden kanssa ratkaisuja tai valmentaa työntekijöitä löytämään itse ratkaisun.

Vastaaja 7

Myös Hakasen (2018) ja Säkkinen (2012, 37) tutkimuksissa tuotiin esiin yhteistoimintaa edistävä johtaminen ja vastuuttaminen. Terävä & Mäkelä-Pusa (2011) kuvasivatkin esimiestyön keskeisen tavoitteen olevan auttaa työntekijää onnistumaan työtehtävässään mahdollisimman hyvin.

Johtajuudessa pitää pystyä toimimaan kaikissa tilanteissa mm. vaikeissa hetkissä.

Vastaaja 5

Tässä kyselyn vastauksessa tiivistyi muiden vastausten ohella, miten näin toimiva esimies ottaa yksikön toiminnasta kokonaisvastuun eikä keskity ainoastaan hallinnollisiin tehtäviin.

4.3.5 Asiakkaiden ja omaisten huomioiminen

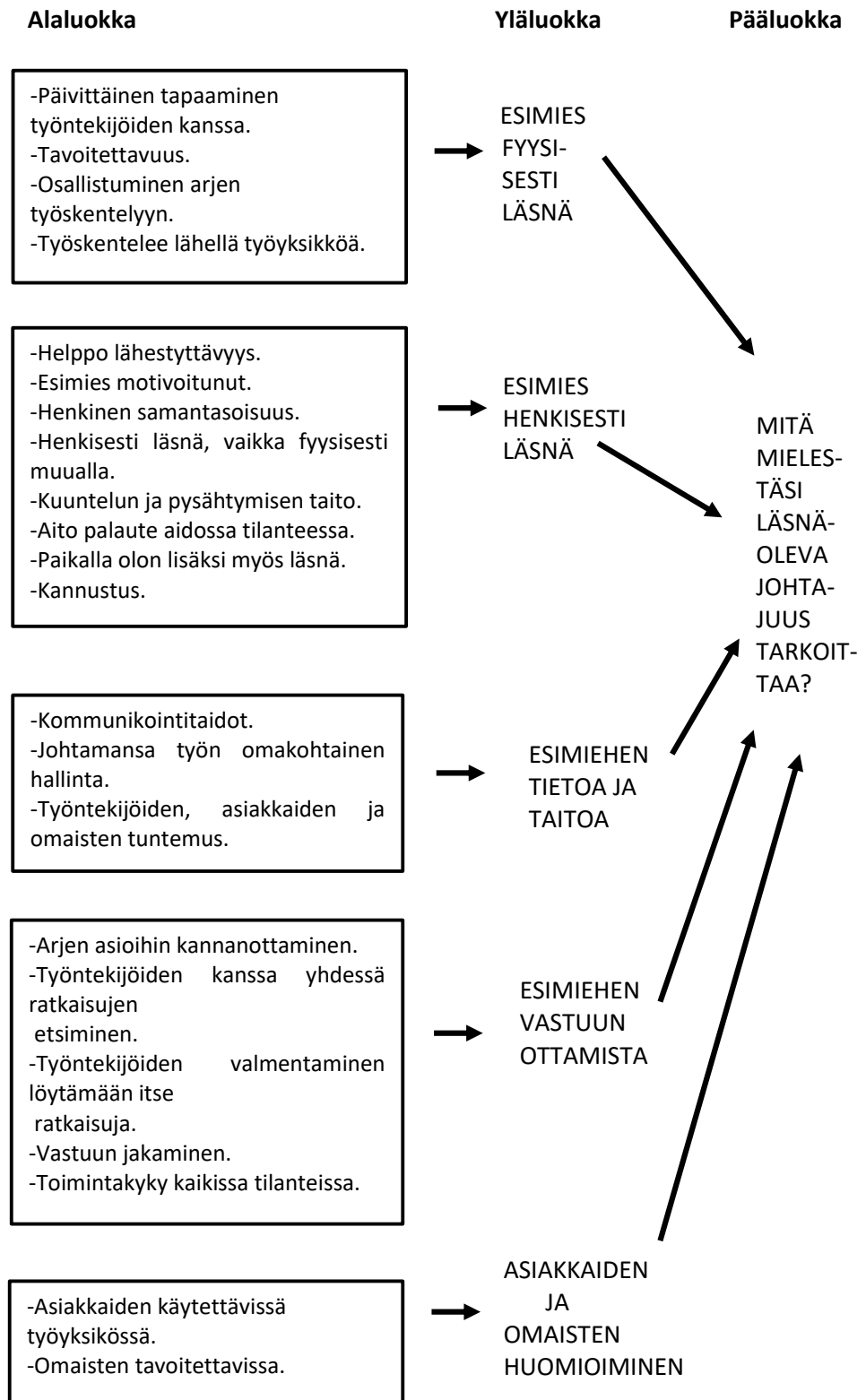
Asiakkaiden ja omaisten huomioimista läsnäolevalla johtajuudella tarkoitettaessa kyselyn vastauksissa nähtiin, että esimiehen on tärkeää olla asiakkaidenkin käytettävissä sekä omaisten tavoitettavissa.

Se tarkoittaa sitä, että johtaja tietää, mitä talossa tapahtuu ja on mukana arjessa. Tuntee hoidettavat ja heidän omaisensa.

Vastaaja 1

Räsänen tutkimuksen tulosten mukaan johdon käytännön työn tuntemisella oli merkitystä ammattityön laatuun ja asiakkaan kokemaan laatuun. Ikääntyneiden palvelujen johtamista tulee näin ohjata vahva gerontologinen näkemys, joka ohjaa eettisiä periaatteita. (Räsänen 2011, 181.)

Omaisyyhteistyö on hyvin keskeinen osa vanhusten asumispalveluyksikön päivittäistä toimintaa. Esimiehen on tärkeää olla tässä mukana ja tietoinen omaisiin liittyvistä asioista, koska erityisesti, jos jokin asia mietityttää omaisia, he haluavat keskustella siitä juuri esimiehen kanssa.



Kuva 4. Mitä läsnäoleva johtajuus tarkoittaa

4.4 Millä keinoilla voi toteuttaa läsnäolevaa johtajuutta

Toisena läsnäolevaa johtajuutta käsittelevänä kysymyksenä oli ``millä keinoilla mielestäsi voi toteuttaa läsnäolevaa johtajuutta?'' Kaikkien 16 vastaajan alkuperäisistä ilmauksista löytyi 46 eri kommenttia, joissa oli 39 erilaista näkökulmaa.

Alkuperäisistä ilmauksista muodostettiin 24 alaluokkaa. Kysymyslomakkeen läsnäolevaa johtajuutta käsittelevät kysymykset olivat yhtä lukuun ottamatta sen luonteisia, ettei vastauksista muodostettavia alaluokkia voinut typistää kovinkaan lyhyiksi. Tämän kysymyksen alaluokista muodostettiin neljä yläluokkaa, jotka olivat sattumanvaraisessa järjestyksessä ``esimiehen toimintatavoilla, esimiehen vuorovaikutustaidoilla, esimiehen ihmissuhdetaidoilla ja fyysisillä olosuhteilla''. (Kuva 5.)

4.4.1 Esimiehen toimintatavoilla

Keinoja läsnäolevan johtajuuden toteuttamiseksi kyselyyn vastanneet esimiehet löysivät esimiehen toimintatavoista esimerkiksi siten, että esimies toimisi yhtenä työyhteisön jäsenenä ja tekisi yhteistyötä muiden jäsenten kanssa.

Haluan olla yksi työyhteisöni jäsen ja tehdä yhteistyötä jokaisen muun jäsenen kanssa. Haluan jakaa vastuuta ja päätäntävaltaa yksikön asioista kaikille sen osapuolille. Aito välittäminen työyhteisöstä ja joustavuus suuntaan ja toiseen.

Vastaaja 3

Esimiehen toimimisen yhdessä työntekijöiden kanssa koettiin hiovan tiimiä tiiviimmäksi ja yhteneväisemmäksi, mikä tuki läsnäolevan johtajuuden kokemusta. Juutisen (2016, 66) pro gradu -tutkielmassa haastatellut työntekijät kokivatkin, että jakamalla vastuuta ja osallistamalla työntekijät mukaan projekteihin esimiehille avautuu paremmin mahdollisuus läsnäolevaan johtajuuteen. Samanlaista toimintakulttuuria toteutti myös Sellgrenin ym. (2006, 348, 354) tutkimuksessa johtamistyyliään työntekijäsuhteita painottava johtaja, joka oli muut huomioon ottava, luotti työntekijöihin ja antoi heille päätösvaltaa. Samoin palvelevaa johtajuutta uutena tapana johtaa tutkinut Hakanen (2018) painotti läsnäoloa, vastavuoroisuutta ja valtuuttamista johtamisessa.

Myös ammattitaidon kehittäminen tuotiin kyselyn vastauksissa esille keinoana läsnäolevan johtajuuden toteuttamiseen. Ammattitaidon kehittäminen on välttämätöntä sosiaali- ja terveystalalla muuttuviin haasteisiin vastaamisen mahdollistumiseksi. Muutosten edellyttämän, ihmissuhteisiin ja

ihmisten johtamiseen liittyvän koulutuksen tarve sosiaali- ja terveydenhuollon lähijohtajilla painottuivatkin niin Leppäsen (2010,2) pro gradu -tutkielmassa kuin Reikon ym. (2010, 3–4) tutkimuksessa.

4.4.2 Esimiehen vuorovaikutustaidoilla

Esimiehen vuorovaikutustaidot esimiehet nimesivät myös keinoiksi läsnäolevan johtajuuden toteuttamiseksi. Tässä keskeistä oli kuuntelu ja kuulluksi tulemisen kokemusten tuottaminen. Aarnikoivu korostaakin kuuntelemisen osuutta vuorovaikutuksessa. Kuulluksi tuleminen on voimaannuttava kokemus, joka herättää luottamuksen ja avaa keskusteluyhteyden. Kuulluksi tuleminen sitouttaa ja motivoi yhteistyöhön. (Aarnikoivu 2010, 53, 61.) Kuuntelulla esimies osoittaa arvostusta, jonka työntekijä kokee huomattavasti, että hänen asiansa tulee kuulluksi. Myös kyseleminen, yksittäisestä työntekijästä kiinnostuneena oleminen tuotiin esimiesten vastauksissa vuorovaikutustaitojen osalta esiin, samoin aidon palautteen antaminen. Antamalla jokaiselle työntekijälle myös henkilökohtaista aikaa esimies voi osoittaa välittämistään hänestä ainutlaatuisena ihmisenä, jolla on omanlaisensa elämäntilanne ja siihen liittyvät tarpeensa.

Silloin, kun on paikalla, on todella aidosti paikalla; kuuntelee kiireettömästi, ottaa kantaa, ohjeistaa, tukee.

Vastaaja 16

Osallistumalla ja läsnäolemalla oppii myös tuntemaan työntekijänsä ja heidän tapansa reagoida ja toimia. Siten pystyy antamaan aitoa palautetta.

Vastaaja 8

Aarnikoivu toteaa hyvään esimies-työntekijäsuhteeseen kuuluvan, että palautetta annetaan ja vastaanotetaan puolin ja toisin. Palaute on kehittymisen edellytys. Asianmukaisesti annettu palaute tulkitaan yleensä kiinnostuksena ja välittämisenä. Painopisteen on hyvä olla onnistumisissa, mutta esimies, joka ei anna koskaan korjaavaa palautetta, ei mahdollista työntekijöiden kehittymistä. (Aarnikoivu 2010, 127.) Positiivisen palautteen antaminen ja vastaanottaminen ovat työn ilon kannalta tärkeitä: positiivinen palaute ilahduttaa kaikkia ja nostaa motivaatiota. Johtajan johtamistyylin keskeisyys motivaatiolle tuli esiin myös Pitkäkankaan (2015, 59) ja Sellgrenin ym. (2006, 354) tutkimuksissa.

4.4.3 Esimiehen ihmissuhdetaidoilla

Esimiehen ihmissuhdetaidot keinoina läsnäolevan johtajuuden toteuttamiseksi sisälsivät kyselyyn vastanneiden esimiesten mukaan muun muassa avoimuuden ja luottamuksen. Avoimuudella työyhteisössä aikaansaadaan

osaltaan yhteenkuuluvuutta, kun kaikki ovat perillä asioiden kulusta ja kaikilla on näin samanlainen mahdollisuus sanoa mielipiteensä asioista. Avoimuus onkin tärkeänä osatekijänä luomassa luottamusta työyhteisöön.

Avoimuudella, luottamuksella ja vuorovaikutuksen eri menetelmin.

Vastaaja 9

Keskustelemalla, yhdessä pohtimalla ja luomalla tässä ja nyt -ilmapiirin.

Vastaaja 12

Toisaalta Aarnikoivun (2010, 18–20) mukaan vastavuoroisesti luottamuksen merkitys avoimen vuorovaikutuksen syntymisessä on olennaista. Hyvässä ja toimivassa esimies-työntekijäsuhteessa on läsnä luottamus. Luottamussuhteen rakentuminen esimiehen ja työntekijän välille edellyttää sitä, että kumpikin osapuoli panostaa luottamuksen syntymiseen. Usko esimiehen luotettavuuteen ja työntekijän taipumus luottaa ovat kriittisiä tekijöitä esimiehen ja työntekijän välisen luottamussuhteen muodostumisen näkökulmasta. Olemalla vuorovaikutuksessa esimiehensä kanssa ja nostamalla asioita aktiivisesti käsittelyyn myös työntekijä voi edistää luottamuksen syntymistä ja läsnäoloa. Luottamussuhteen syntymiseen liittyy lisäksi olennaisesti positiivisen ihmiskäsityksen läsnäolo. Positiivinen ihmiskäsitys sisältää uskon toisessa ihmisessä olevaan hyvään ja mahdollisuuden antamisen.

Myös Vakkala ja Syväjärvi toteavat inhimillisyyden ja läsnäolon kaikkien työyhteisön jäsenten kesken luovan luottamusta herättävää ilmapiiriä. Johtamistoiminnalla on tässä olennainen rooli (Vakkala & Syväjärvi 2012, 352). Juutinen kuvaa tehokkaimpana johtamisen keinona olevan johtamismallin, jossa esimies on läsnäoleva, oikeudenmukainen, tasapuolinen ja kannustava (Juutinen 2016, 3). Näin todentuu esimiesten kyselyn vastauksissa kuvaama aito välittäminen työyhteisöstä esimiehen keinona toteuttaa läsnäolevaa johtajuutta.

4.4.4 Fyysisillä olosuhteilla

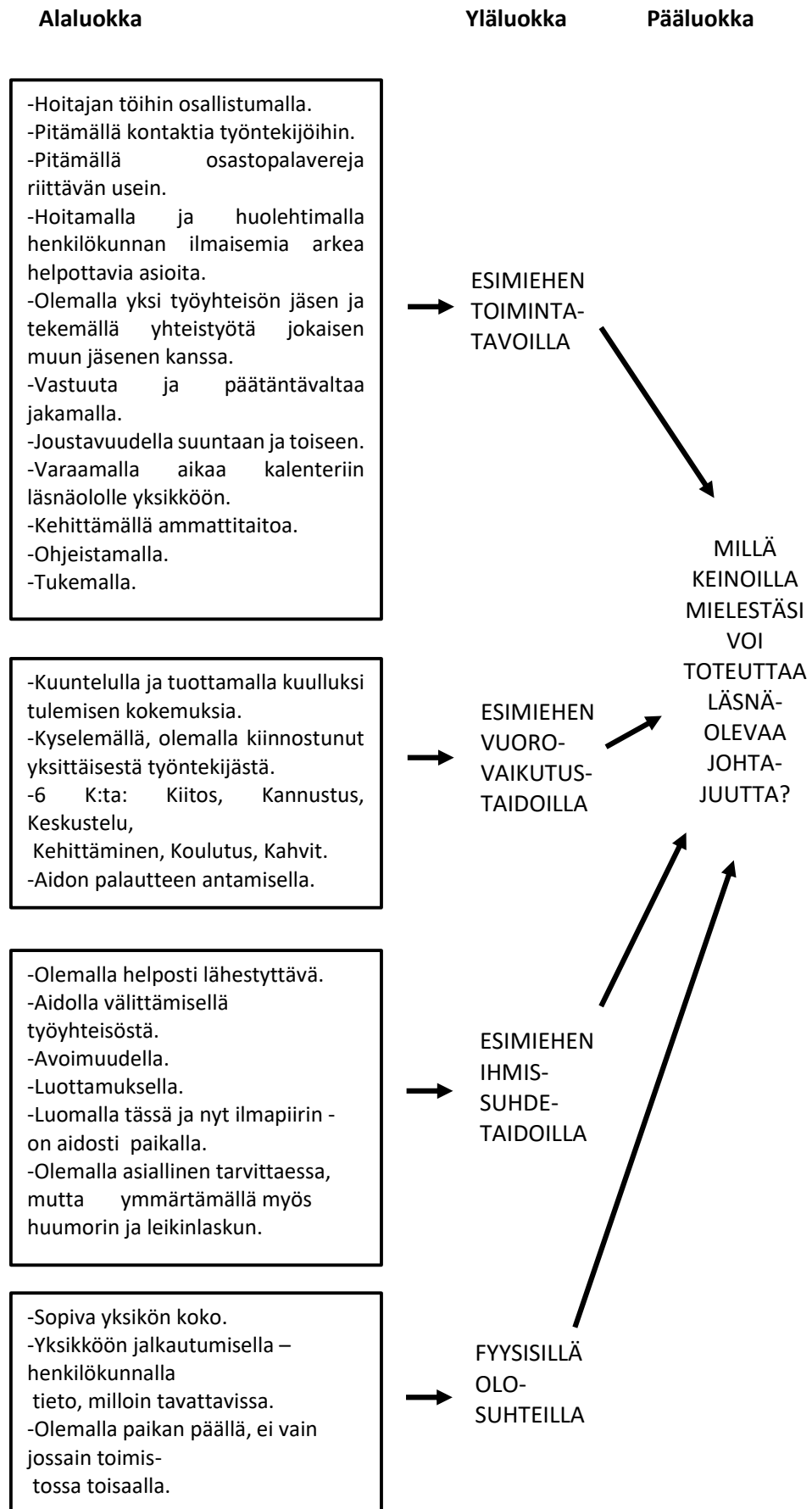
Myös fyysisillä olosuhteilla on merkitystä läsnäolevan johtajuuden toteuttamiseksi. Kyselyyn vastanneet esimiehet toivat esiin keinoina muun muassa sopivan yksikön koon ja sen, että esimies on paikan päällä eikä vain jossain toimistossa toisaalla.

Yksikköihin jalkautumisella – päivittäiset käynnit, henkilökunnalla tieto, milloin tavattavissa.

Vastaaja 10

Esimiehen työtilan olisi tärkeää sijaita yksikössä: siten esimies pysyy ajan tasalla yksikön asioista ja on työntekijöiden tavoitettavissa. Johdettavana

oleva yksikkö tulisi pitää sen kokoisena, ettei esimiehen kaikki aika mene hallinnollisiin tehtäviin ja että esimiehen on mahdollista tuntea työntekijänsä yksilöllisesti ja antaa heille ajoittain myös yksilöllistä huomiota.



Kuva 5. Millä keinoilla voi toteuttaa läsnäolevaa johtajuutta.

4.5 Kehittämisideoita läsnäolevan johtajuuden toteutumiseksi

Kolmas läsnäolevaa johtajuutta käsittelevä kysymys oli ``mitä kehittämisideoita sinulla on läsnäolevan johtajuuden toteutumiseksi?`` Eri kommentteja vastauksissa tähän kysymykseen oli 22, joissa oli 19 erilaista näkökulmaa. Kolmella vastaajalla ei ollut kehittämisideoita. Alkuperäisistä ilmauksista muodostettiin 19 alaluokkaa ja näistä alaluokista neljä yläluokkaa satumanvaraisessa järjestyksessä: `` johtamistavat, läsnäolevaa johtajuutta tukevat puitteet, johtamistaidot ja työyhteisön yhteyden painottaminen``. (Kuva 6.)

4.5.1 Johtamistavat

Kehittämisideoita läsnäolevan johtajuuden toteutumiseksi kyselyyn osallistuneilta esimiehiltä kysyttäessä vastauksissa tuli esiin jo jonkin verran samoja näkökulmia, mitä esimiehet olivat vastanneet keinoiksikin läsnäolevan johtajuuden toteuttamiseksi. Esimiehille tehdyn kyselyn vastauksissa johtamistavat mainittiin yhtenä yläluokkana kehittämisideoissa läsnäolevan johtajuuden toteutumiseksi. Esiin tuotiin muun muassa hierarkiaa madaltavien ja yhteenkuuluvuutta lisäävien esimerkiksi myyjäisten, avoimien ovien tms. järjestäminen. Ylipäättään johtamistapoja koskevat kehittämisideat korostivat työntekijöiden rinnalle asettumista, tiimityötä ja työntekijöiden henkilökohtaista huomioimista.

Pomo päivää kokeilen nyt eli olen mukana työntekijän kanssa ja käyn hänen kanssaan työtä, toiveita, ajatuksia jne. läpi tasavertaisena tekijänä. Olemme tehneet yhteisiä juttuja, kuten myyjäiset, avoimet ovet jne. niin ne lisäävät yhteenkuuluvuutta ja madaltavat hierarkiaa, tuovat esimiehen lähelle – ihmiseksi, joka kulkee rinnalla.

Vastaaja 5

Totutuista kuvioista poikkeaminen ja ”heittäytyminen” tutustuttaa ja sitä kautta lähentää tiimiä esimiestä myöden toisiinsa, mikä osaltaan lisää työn mielekkyyttä ja siinä viihtymistä. Tällaisen yhteistoimintaa edistävän johtamisen toi myös Säkkinen (2012, 37) esiin tutkimuksessaan.

4.5.2 Läsnäolevaa johtajuutta tukevat puitteet

Myös läsnäolevaa johtajuutta tukeviin puitteisiin liittyviä näkökulmia mainittiin kyselyn vastauksissa kehittämisideoina läsnäolevan johtajuuden to-

teutumiseksi. Tässä yhtenä näkökulmana mainittiin lähiesimiehen tarpeellisuuden huomioiminen: esimiehen päivittäisen läsnäolon tarve, jolloin hän tietää, mitä työpaikalla tapahtuu. Tässä keskeistä on ylemmän johdon ymmärrys ja arvostus, miten ensiarvoisen tärkeää ”vierijohtaminen” on yksikön kaikenpuoliselle menestymiselle. Myös yksikön kohtuullinen koko tuotiin esiin.

Huomataan, että työntekijät tarvitsevat pomoa, joka on läsnä päivittäin ja näin tietää, mitä työpaikalla tapahtuu.

Vastaaja 13

Yksiköt pitäisi pitää kooltaan ja henkilöstömäärältään sellaisina, että on aikaa huolehtia myös työntekijöiden hyvinvoinnista ja työn kehittämisestä. Kaikki aika ei saisi mennä rutiinomaisiin asioihin ja työvoiman riittävyyden varmistamiseen.

Vastaaja 2

4.5.3 Johtamistaidot

Yhtenä näkökulmana kehittämisideoihin läsnäolevan johtajuuden toteutumiseksi kyselyyn vastanneet esimiehet toivat esiin johtamistaidot. Tässä tuli esiin johtamiskoulutuksen tärkeys sekä uuden oppiminen.

Yhdessä ideoimista, pohtimista, jatkuvaa keskustelua ja motivointia, koulutusta ja uuden oppimista, ammattitaidon ylläpitämistä.

Vastaaja 12

Pelkkä työssäoppiminen ei riitä vanhustenhoitoakin koskettavassa kiihtyneessä uudistusten ja muutosten tilassa. Tarvitaan johtamisen lainalaisuuksien tuntemusta erityisesti henkilöstöhallintoon perehtymisineen. Uutta on myös oltava valmis koko ajan oppimaan asioissa ajan tasalla pysymiseksi resursseihin liittyvät rajoitukset ja mahdollisuudet huomioiden.

Esimiehet toivat esiin myös työntekijöiden motivoinnin. Esimiehen on tärkeää tunnistaa keskeiset tarpeet, jotka vaikuttavat työntekijöiden motivoitumiseen. Meretniemi toteaa, että pystyäkseen kannustamaan ja motivoimaan henkilöstöään esimiehen tulee ensiksi uskoa itseensä ja toiseksi muihin. Positiivinen ajattelu ja tarkoituksenmukaiset odotukset saavat ympärillä olevat ihmiset vastaamaan suuriinkin haasteisiin. (Meretniemi 2012, 146.) Myös Pitkäkangas (2015, 59) korosti pro gradu -tutkielmassaan motivoinnin tärkeyttä: hyvä motivaatio luo työpaikalle positiivista henkeä.

4.5.4 Työyhteisön yhteyden painottaminen

Esimiehet toivat keskeisenä esiin myös työyhteisön yhteyden painottamisen. Tähän sisältyi esimerkiksi kyseleminen enemmän työntekijöiltä, miten he haluaisivat työtään tehdä ja kehittää sekä ongelmien ilmetessä ja työn kehittämisessä kaikkien työntekijöiden osallistaminen. Tiimin jäsenten asiantuntijuuden huomioiminen ja tunnustuksen antaminen osoittaa esimiehen arvostusta työntekijöitä kohtaan ja motivoi heitä. Kun toimintatavat ovat yhdessä kehitettyjä ja sovittuja, niihin on helpompi sitoutua. Vastoinkäymisten kohtaaminen ja niiden selvittäminen yhdessä vahvistaa tiimiyyttä.

Säännölliset tapaamiset henkilöstön kanssa, keskustelut työn ja taukojen lomassa.

Vastaaja 7

Uskoisin, että läsnäoleva johtajuus toteutuu parhaiten tiimityössä koko työyhteisön kanssa ja ongelmien ilmetessä ja kehittämiseen käytetään kaikkia työntekijöitä. Monesti hyvät ideat ja työn kehittäminen löytyvät työyhteisön sisältä eikä kalliita konsultteja tarvita työyhteisön eteenpäin viemiseen.

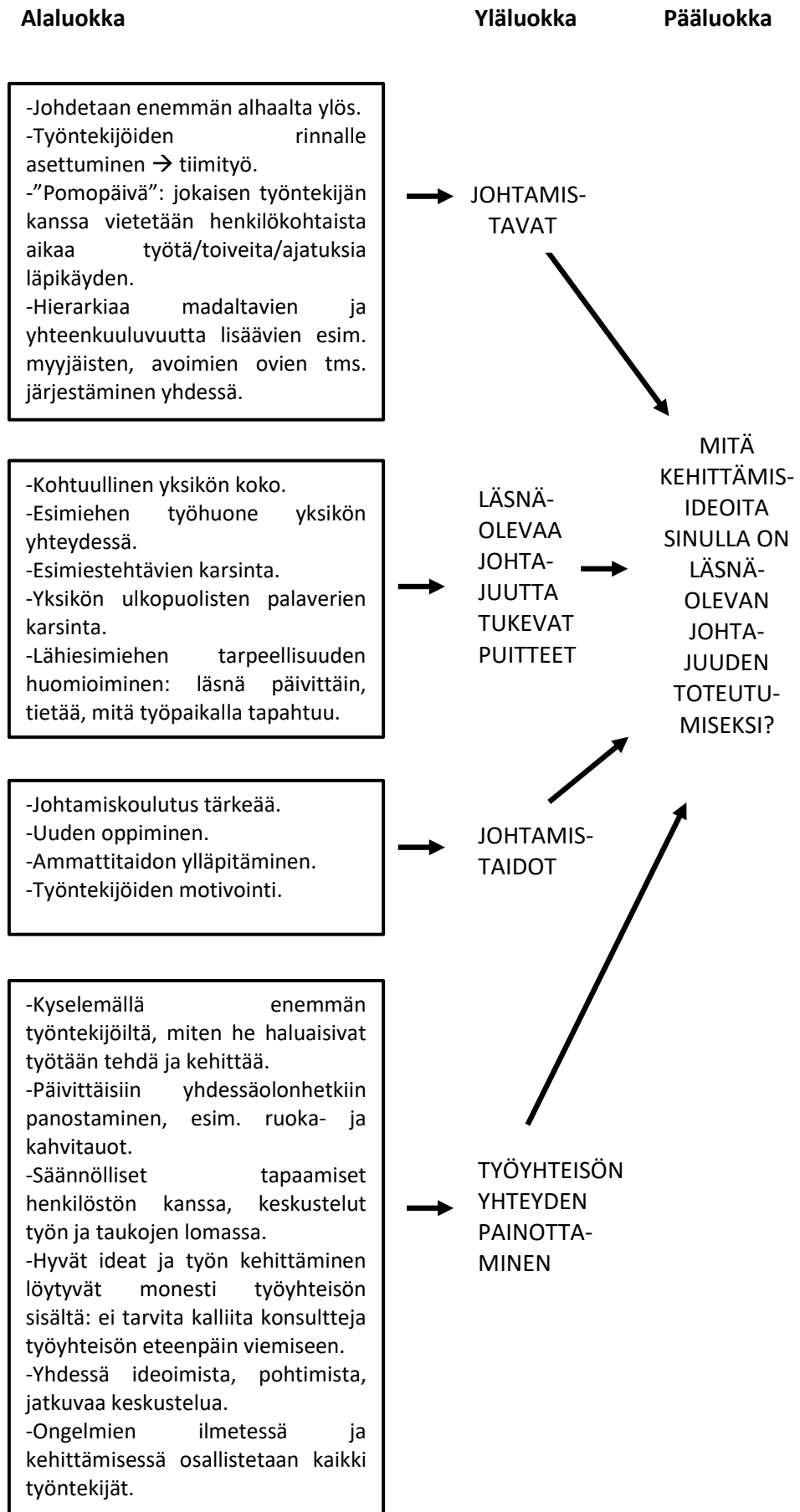
Vastaaja 3

Yksi tärkeä väline saada työntekijöiden ääni kuuluviin työn tekemiseen liittyvien toiveiden ja kehittämisideoiden osalta ovat kehityskeskustelut. Esimiesten ja työntekijöiden väliset rohkaisevat, innostavat ja kannustavat kehityskeskustelut vahvistavat ihmisten sisäistä voimantunnetta ja antavat innostusta ja energiaa sekä myös työniloa (Autio, Juuti & Wink 2011, 56). Myös Leppänen toi pro gradu -työssään esiin kehityskeskustelun yhtenä lähijohtajan välineenä työyhteisön yhteyden toteutumisessa (Leppänen 2010, 2).

Kyselemällä enemmän työntekijöiltä, miten he haluaisivat työtään tehdä ja kehittää.

Vastaaja 1

Tässä kyselyn vastauksessa tulee hyvin esiin Terävän & Mäkelä-Pusankin (2011) esiin tuoma yhdessä toimimisen näkökulma, johon tarvitaan henkistä tukea, jotta jokainen tuntisi olevansa yhtä arvostettu. Hakasen (2018) mukaan parasta, mitä johtaja voi saada aikaan, on saada työntekijät toimimaan yhteen: kokemaan työn iloa ja sitä kautta suoriutumaan työssään hyvin.



Kuva 6. Kehittämisideoita läsnäolevan johtajuuden toteutumiseksi

4.6 Esteitä läsnäolevalle johtamiselle

Neljäs läsnäolevaa johtajuutta käsittelevä tutkimuskysymys oli ``mitä esteitä olet kokenut läsnäolevalle johtamiselle?'' Vastaajien alkuperäisistä ilmauksista löytyi 32 eri kommenttia, joissa oli 23 erilaista näkökulmaa. Kaksi vastaajaa ei ollut kokenut esteitä.

Alkuperäisistä ilmauksista muodostettiin 21 alaluokkaa. Alaluokista muodostettiin sattumanvaraisessa järjestyksessä viisi yläluokkaa: ``asenne, johtamistyyli, ajan puute, fyysiset esteet ja taloudelliset esteet'', jotka vastasivat pääluokan kysymykseen ``mitä esteitä olet kokenut läsnäolevalle johtamiselle?'' (Kuva 7.)

4.6.1 Asenne

Esteinä läsnäolevalle johtamiselle kyselyyn vastanneet esimiehet toivat esiin ensinnäkin asenteen. Tässä näkökulmina mainittiin oman esimiehen välinpitämättömyys ja ettei läsnäolevia esimiehiä enää arvosteta vaan toisen eläköityessä yksikkö annetaan lisätyöksi toiselle esimiehelle.

Meitä läsnäolevia pomoja ei arvosteta enää, vaan toisen eläköityessä annetaan osasto lisätyöksi toiselle ilman palkannousua. Ajatellaan, ettei henkilökunta enää tarvitse pomoa läsnä.

Vastaaja 13

Läsnäolevan johtajuuden arvostuskysymys tuli esiin kyselyn vastauksissa myös läsnäolevan johtajuuden kehittämiseksi yhteistyössä. Yksiköiden koosta ja henkilöstöstä päättävien on tärkeää tuntea työ, mistä he ovat päättämässä, jotta he ymmärtäisivät lähijohtajan läsnäolon merkityksen yksikössä. Terävä ja Mäkelä-Pusa (2011) totesivatkin esimiestyön onnistumisen lähtökohdaksi olevan sen ymmärtäminen, että esimiestyö itsessään on tärkeää ja aikaa vievää.

4.6.2 Johtamistyyli

Esille tuli myös johtamistyyliin liittyvät esteet läsnäolevalle johtamiselle. Esimiehet mainitsivat kyselyn vastauksissa tällaisia esimerkiksi turhan auktoriteetin käytön ja hierarkkisen johtamistyylin.

Erilaisia selvityksiä, tilastoja jne. pyydetään hyvin lyhyellä ajalla ja se usein "sotkee" suunnitellun päivän kulun ja on

usein pois siitä ajasta, jolloin olisi työntekijöiden käytettävänä.

Vastaja 16

Tällaista esiintyessä kyse on varmasti toimintakulttuurista, joka ei vastaa tämän päivän tietämystä ja tarpeita ja jota on uudistettava. Tätä myös Hakkanen (2018) painotti tutkimuksessaan palvelevasta johtamisesta todetessaan käskyttävällä ja kontrolloivalla johtamisella työntekijän tekevän juuri sen, mitä häneltä vaaditaan, mutta jos työntekijä kokee, että esimies aidosti haluaa hänen parastaan, hän myös antaa parastaan.

4.6.3 Ajan puute

Kyselyyn vastanneilla esimiehillä pääpaino läsnäolevan johtamisen esteiden kokemisessa oli ajanpuutteessa. He toivat esille muun muassa liian isot yksiköt, kokouksien ja palaverien runsauden sekä jatkuvan muutoksen vievän aikaa.

Yksiköitä ja vastuuta lisätään koko ajan. Ei ehdi keskittyä tehtäviin kunnolla.

Vastaja 7

Vakkala ja Syväjärvi (2012, 347–348) toteavatkin ymmärtävän, kuuntelevan ja henkilöstöä lähellä olevan johtajuuden merkityksen korostuvan tavoitteellisissa muutostilanteissa. Muutos edellyttää vahvaa ihmisten kohtaamisen ja johtamisen taitoa.

Liian paljon tehtäviä, jotka esimiehelle lankeaa. Kukaan muu ei tee. Paljon hallinnollisia, laajoja asioita pöydällä työstettävänä, myös kokouksiin, koulutuksiin, yhteistyötahojen kanssa pidettäviin palavereihin menee paljon aikaa. Työaika ei riitä kaikkeen.

Vastaja 10

Tarve yksiköiden koon pitämiseksi kohtuullisena on ilmeinen: sitä kautta työn määräkin pysyy kohtuullisempana joka työn osa-aluetta ajatellen ja muutoksen edellyttämille tehtävillekin jää paremmin aikaa.

4.6.4 Fyysiset esteet

Fyysiset esteet olivat yksi esimiesten nimeämä osa-alue esteissä läsnäolevalle johtamiselle. Tällaiseksi mainittiin muun muassa esimiehen toimitilo-

jen erillään olo, joka jo kehittämisideoissa läsnäolevan johtajuuden toteutumiseksi tuotiin käänteisenä esiin: toimitilojen on tärkeää olla johdettavana olevan yksikön yhteydessä läsnäolevan johtamisen mahdollistumiseksi.

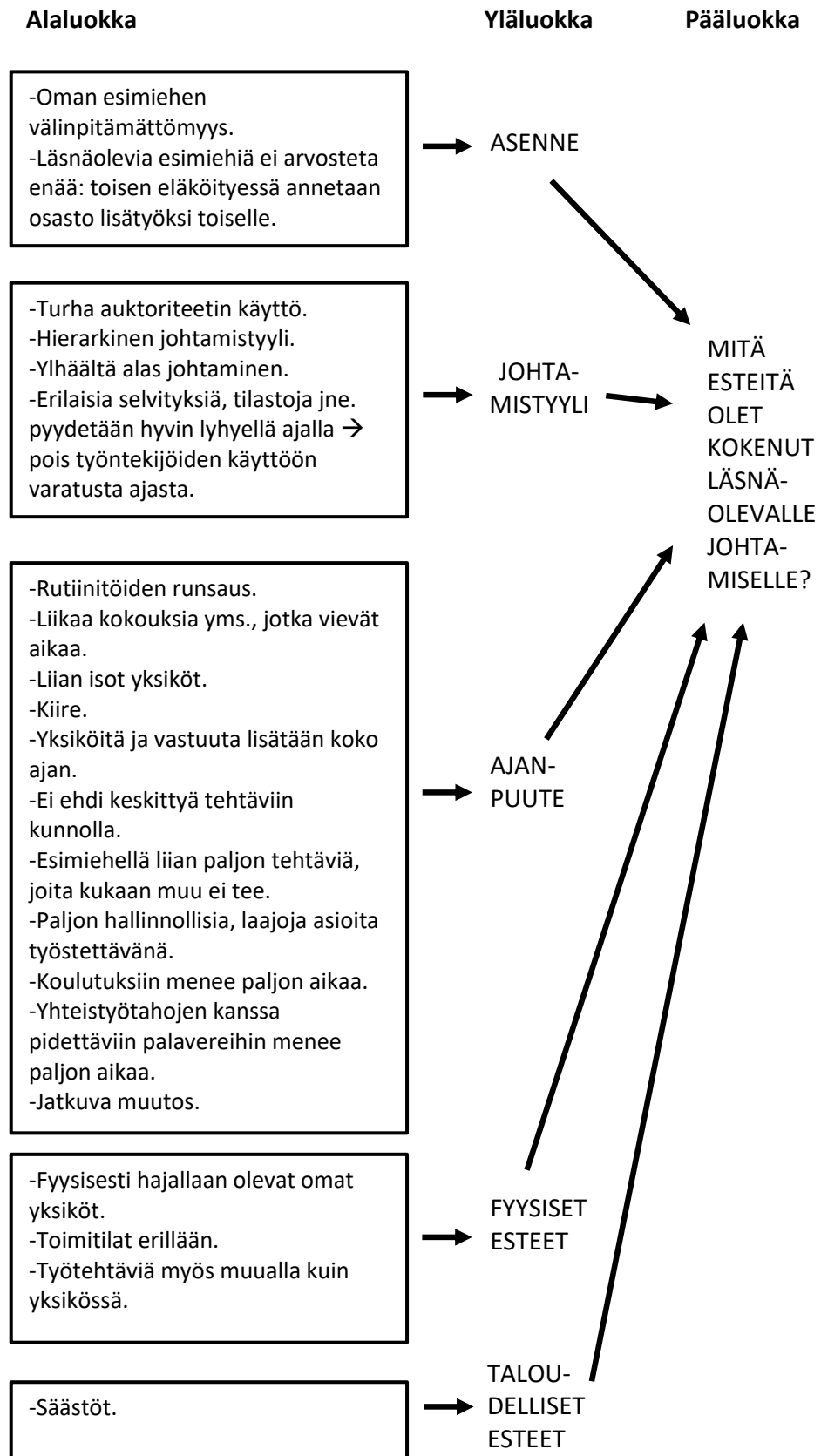
Yksikön suuri koko, useampi yksikkö johdettavana, työtila erillään.

Vastaaja 14

4.6.5 Taloudelliset esteet

Myös taloudelliset esteet läsnäolevalle johtamiselle tuotiin esiin esimiesten vastauksissa. Nämä liittyivät säästövaateisiin. Säästöjen toteutumismahdollisuutta vanhusten hoidossa punnittaessa on keskeiseksi arviointikriteeriksi nostettava inhimillisyyden sekä asiakkaiden että työntekijöiden näkökulmasta tarkastellen.

Kyselyyn osallistuneista esimiehistä kaksi vastaajaa ei ollut kokenut läsnäolevalle johtamiselle mitään esteitä.



Kuva 7. Esteitä läsnäolevalle johtamiselle.

4.7 Kokemuksia, miten läsnäoleva johtajuus on vaikuttanut työhyvinvointiin

Kyselylomakkeen kaksi viimeistä kysymystä kuuluivat yhteen. Ensin kysyttiin, ``onko sinulla kokemuksia, että läsnäoleva johtajuus olisi vaikuttanut työhyvinvointiin?`` Kaikki 16 kyselyyn osallistunutta esimiestä vastasivat tähän ``kyllä``. Viimeisessä kysymyksessä kysyttiin sitten ``jos on, millaisia kokemuksia?`` Tähän kysymykseen tulleissa alkuperäisissä ilmauksissa oli 26 eri kommenttia, joissa oli lähes yhtä monta, 23 erilaista näkökulmaa.

Tämän kysymyksen vastausten alkuperäisistä ilmauksista muodostettiin 25 alaluokkaa. Alaluokista muodostettiin sattumanvaraisessa järjestyksessä kolme yläluokkaa, joista yksi oli kaksijakoinen ``vaikutus yhdessä tekemiseen / yhteenkuuluvuuteen``. Muut kaksi yläluokkaa olivat ``vaikutus ilmapiiriin ja vaikutus työssä viihtymiseen``. (Kuva 8.)

4.7.1 Vaikutus ilmapiiriin

Kyselyn viimeisessä kysymyksessä, millaisia kokemuksia esimiehillä on, että läsnäoleva johtajuus on vaikuttanut työhyvinvointiin, esimiehet toivat esiin läsnäolevan johtajuuden vaikutuksen ilmapiiriin. Yhtenä näkökulmana tässä oli, että työntekijät välittävät toisistaan, jolloin luottamus työntekijöiden välillä lisääntyy. Tämä sitouttaa ihmisiä työyhteisöön. Luottamukseen liittyi myös näkökulma, että esimiehen ollessa asioista perillä, työntekijät luottavat häneen paremmin. Esimiehet myös kuvasivat, miten tällaisessa ilmapiirissä työntekijät kokevat, että heitä arvostetaan enemmän. Työyksikön henki oli hyvä ja siellä oli keskustelevalta ilmapiiri.

Tiedän, kun olen monissa yksiköissä ollut esimiehenä, että jos ei pysty olemaan riittävästi arjessa mukana, alkaa se heijastumaan työyhteisön työhyvinvoinnissa.

Vastaaja 11

Pidän itse työyhteisöstä, jonka työntekijät välittävät toisistaan ja ovat valmiita kehittämään omaa työskentelyään. Se sitouttaa ihmisiä työyhteisöön ja luottamus työntekijöiden välillä lisääntyy.

Vastaaja 3

Keskustelevalta johtamistyö on työyhteisön hyvinvoinnin keskeinen tekijä. Tutkimusten mukaan keskustelevalta johtamistapaa käyttävät johtajat luovat työyhteisöön avoimuuteen, luottamukseen sekä keskinäiseen avuliaisuuteen ja arvostukseen perustuvan ilmapiirin. (Nikkilä & Paasivaara 2007, 83.) Autio, Juuti ja Wink toteavat positiivisen puheen vaikuttavan tärkeältä osaltaan tiimien menestymiseen ja korkeaan suoritustasoon: kannustavat, rohkaisevat, arvostavat ja hyväksyvät lausumat herättävät innostusta ja

uusien näkymiä (Autio, Juuti & Wink 2011, 46). Kyselyyn vastanneiden esimiesten mukaan myös vaikeista asioista osattiin keskustella rakentavasti. Juuti kuvaa esimiehen olevan työntekijöiden tukihenkilön, joka pyrkii organisoimaan kunkin ihmisen onnistumista. Esimies on eräänlainen suoritusten esteiden poistaja. Hän on ihmisten kannustaja ja innostaja. Mikäli esimies osaa empaattisesti asettua muiden ihmisten asemaan ja kykenee tulemaan samalle aaltopituudelle, hän saattaa myös pystyä luomaan yhteisen tunnelman työyhteisöön. Hyvä johtaminen näkyy ihmisten välisenä yhteistyönä ja hyvinä tuloksina. Hyvä yhteistyö perustuu yhdessä rakennetulle toiminnalle ja työskentelyprosessi jatkuvalle yhteiselle keskustelulle. (Juuti 2006, 86–87, 89–90.) Hyvällä, läsnäolevalla johtajuudella on näin henkilöstön luottamukseen, sitoutumiseen, vuorovaikutuksen toimivuuteen ja näistä osatekijöistä juontuvaan kaikenpuoliseen hyvinvointiin keskeinen vaikutus.

4.7.2 Vaikutus yhdessä tekemiseen ja yhteenkuuluvuuteen

Kyselyyn vastanneet esimiehet toivat esiin myös läsnäolevan johtajuuden vaikutuksen yhdessä tekemiseen ja yhteenkuuluvuuteen. Näkökulmina tässä olivat muun muassa, että työtä haluttiin yleisesti kehittää ja että työntekijät kokivat esimiehen olevan työyhteisön jäsen, ”johtavan yhdessä”.

Työssä tehtiin muutakin kuin vain välttämätön esim. asukkaiden viihtymiseen ja virikkeellisyyteen liittyvää.

Vastaaja 2

Esimiehen arjessa mukana oleminen tuottaa näin tasavertaisuuden kokemuksen, joka lisää yhteenkuuluvuuden tunnetta ja yhdessä tekemisen kulttuuria. Myös Säkkinen totesi tutkimuksessaan yhteenkuuluvuuden tunteen vaikuttavan työhyvinvointia tukien ja edistäen, jonka yhteistointaan panostava johtajuus saa aikaan (Säkkinen 2012, 37).

Yhteisiä sopimuksia noudatetaan paremmin, sitoudutaan.

Vastaaja 4

Vakkala ja Syväjärvi (2012, 357) toteavatkin, että ihmisten tunne kuulumisesta lisää sitoutumista.

4.7.3 Vaikutus työssä viihtymiseen

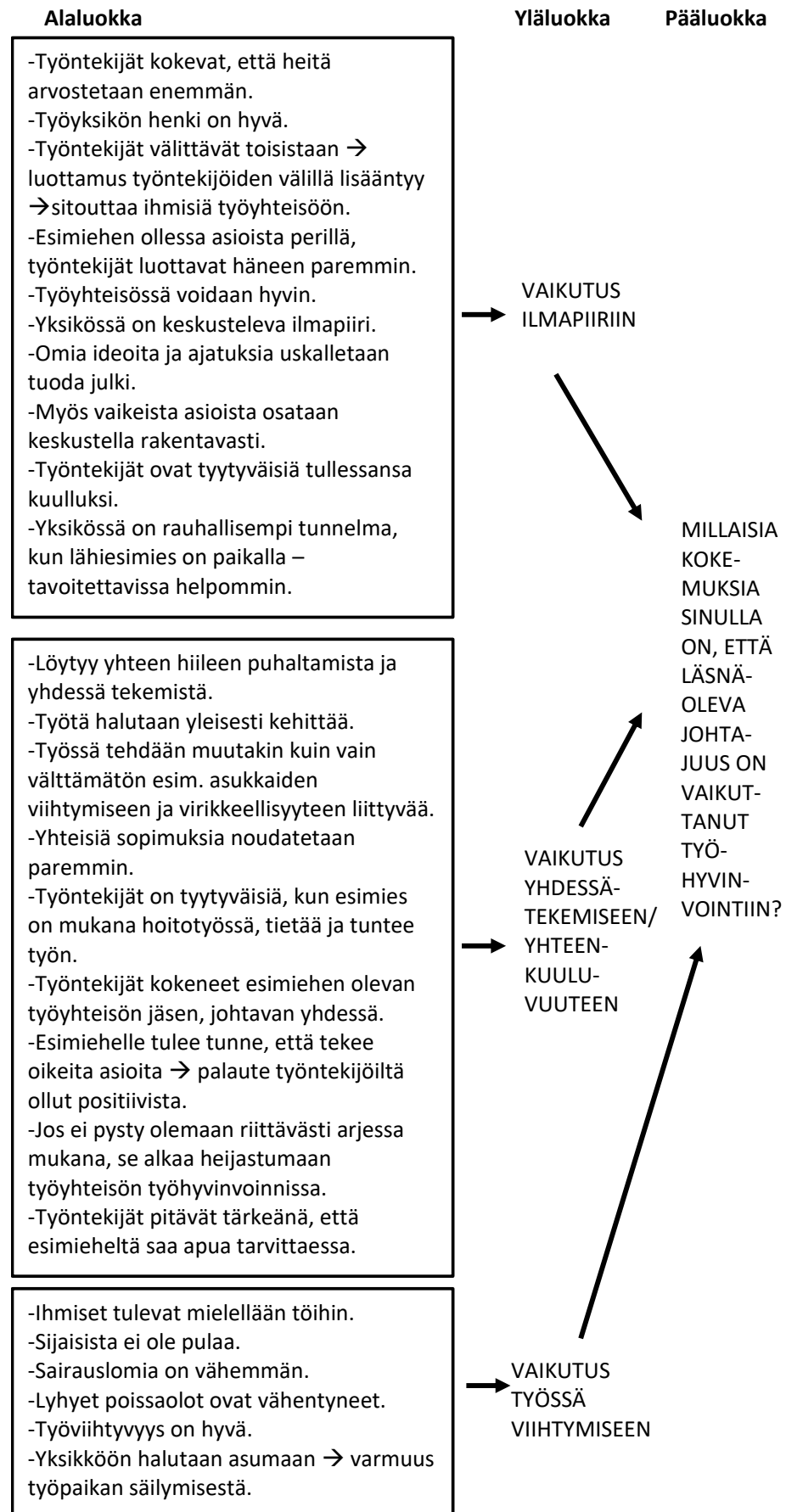
Kyselyyn vastanneet esimiehet toivat esiin vielä läsnäolevan johtajuuden vaikutuksen työssä viihtymiseen. Heidän kokemuksensa oli, että ihmiset tulevat läsnäolon ja yhdessä tekemisen ilmapiirin vallitessa mielellään töihin, sairauslomia on vähemmän ja sijaisista ei ole pulaa. Tästä syntyykin monin tavoin positiivisuuden kehä: aikaa jää esimiehelläkin enemmän yhdessä tekemiselle ja läsnäololle, kun ei tarvitse koko ajan hakea sijaisia.

Työyhteisössäni voidaan hyvin ja tänne ihmiset tulevat mielellään töihin, sijaisista ei ole pulaa ja yksikköön halutaan asumaan myös. Johtajuudella on suuri merkitys monen ihmisen elämän mielekkyydelle, ainakin tällaisessa työssä.

Vastaaja 5

Aidosti läsnä oleva esimies vahvistaa työn mielekkyyden kokemista parhaiten (Juutinen 2016, 72).

Kaksi vastaajaa oli lisäksi kirjoittanut tämän työhyvinvointia käsittelevän kysymyksen kohdalla ajatuksiaan. Toinen kirjoitti, miten useamman yksikön yhdistäminen yhden esimiehen vastuulle on lisännyt stressiä ja asioita jää tekemättä vahingossa. Riittämättömyys myös stressaa. Työmäärän ollessa liian suuri ilmenee fyysisiä vaivoja ja sairautta. Tällöin ei ole aikaa henkilökunnalle, saati asiakkaille. Toinen totesi työhyvinvointikyselyissä usein kritisoitavan sitä, että lähiesimies on niin paljon poissa yksiköistä (kouksissa, koulutuksissa, erilaisissa työryhmissä).



Kuva 8. Kokemuksia läsnäolevan johtajuuden vaikutuksesta työhyvinvointiin.

5 JOHTOPÄÄTÖKSET

Opinnäytetyön kyselyn tuloksista voitiin huomata, että vanhusten asumis- palveluyksiköiden lähiesimiehen tehtävä oli naisvaltaista: kaikki kyselyyn vastanneet esimiehet olivat naisia. Esimiehen tehtäviin siirryttiin kokemuksen ja koulutuksen kartuttua. Esimiehen tehtävissä pysyttiin pitkäjänteisesti.

Esimiesten johdettavana olevat yksiköt olivat asukasmäärältään kymmenen vastaajan tapauksessa 40 asukasta tai enemmän ja yli puolessa yksiköistä oli yli 30 työntekijää. Valtaosaltaan näinkin suurista yksiköiden koosta huolimatta vain neljän vastaajan mielestä sopiva yksikön koko oli nykyistä johdettavana olevaa yksikön kokoa pienempi. Heistä kylläkin kolmen vastaajan mielestä sopivan kokoinen yksikkö johdettavaksi oli jopa 20 asiakasta nykyistä pienempi. Samansuuntainen vastaus johdettavana olevien työntekijöiden sopivasta määrästä oli juuri näillä samoilla kolmella vastaajalla: 15-20 työntekijää nykyistä vähemmän.

14:sta vastaajalla 16:sta oli ammatillisena pohjakoulutuksena terveystieteen koulutus. Tämän taustan pohjalta oli luontevaa hallita työntekijöiden tekemä työ myös omakohtaisesti. Henkilöstön ymmärtämisen ja lähellä olemisen on todettu olevan yhteydessä työntekijöiden luottamukseen ja osallisuuden kokemukseen (Vakkala & Syväjärvi 2012, 347–348, 350, 352, 356). Kun johtajalla on omakohtaista kokemusta työntekijöiden työstä, ymmärtäminen, kuunteleminen ja henkilöstöä lähellä oleminen on helppoa. Johtamiskoulutuksena puolella vastanneista oli johtamisen erikoisammattitutkinto JET. Kahdella vastaajista ei ollut erikseen tutkintoa johtamisesta. He olivat maininneet kysymykseen ”jos et ole suorittanut tutkintoa, mitä koulutusta olet saanut johtamiseen” työpaikan tarjoamat koulutukset sekä toisella vastaajalla oli terveyshallintotieteiden opintoja yli 50 op. Johtamisen koulutustarve on tiedostettu ikääntyneiden palvelujen tuottamisessa. Tästä esimerkkinä on Sosiaali- ja terveysministeriön toimintaohjelma ”Johtamisella vaikuttavuutta ja vetovoimaa hoitotyöhön” (Sosiaali- ja terveysministeriö 2009, 26). Räsänen tutkimuksessa tuli esiin pyrkimyksen korkeampaan koulutukseen olevan kasvussa. Lähijohtajien ja myös keskijohdon kelpoisuusvaatimukset ovat olleet pitkälti samat kuin alan työntekijöiden. Ylempi korkeakoulututkinto on vaadittu ylimmältä johdolta. (Räsänen 2011, 61.) Reikko ym. (2010, 3–4) totesivat tutkimuksessaan ihmisten johtamiseen liittyvien henkilökohtaisten valmiuksien painottamisen entistä enemmän sosiaali- ja terveystieteen esimiestehtäviin valmistavissa koulutuksissa olevan tärkeää. Myös tämän tutkimuksen kyselyn vastauksissa johtamistaidot ja niiden kehittäminen nähtiin tärkeäksi tavaksi toteuttaa ja kehittää läsnäolevaa johtajuutta.

Kyselyn tuloksissa, mitä vastaajat ajattelivat läsnäolevan johtajuuden tarkoittavan, tuli keskeisinä esiin esimiehen fyysiseen ja henkiseen läsnäoloon, esimiehen tietoihin ja taitoihin sekä vastuunottamiseen liittyvät näkökulmat. Asiakkaiden ja omaisten huomioimisen todettiin myös olevan läsnäolevaa johtajuutta. Suurimman painotuksen vastauksissa sai esimiehen henkinen läsnäoleminen esimerkiksi helpon lähestyttävyyden, kuuntelun ja pysähtymisen taidon ulottuvuuksin. Norrbackan pro gradu -tutkielman tuloksissa tuli esiin samanlaisia näkökulmia: Osastonhoitajan odotettiin olevan aidosti läsnä, mikä mahdollisti tutkielman mukaan työrauhan, hänen odotettiin huomioivan yksilölliset tarpeet, huolehtivan toiminnan eettisyydestä sekä työhyvinvoinnista. Läsnäoloon sisältyi odotus, että osastonhoitaja olisi aina tavoitettavissa. Keskeisenä toiveena henkilökunnalla oli, että osastonhoitajalla on aikaa keskustella ja häneltä voi tulla kysymään asioista. (Norrbacka 2012, 19–20.) Terävä ja Mäkelä-Pusa (2011) totesivat hyvälle esimiehelle keskeistä olevan, että hän antaa konkreettisesti aikaa työntekijöilleen ja kuuntelee, mitä heillä on sanottavanaan. Samat läsnäolon toteutuksen näkökulmat tulivat esiin tämän opinnäytetyön kyselytutkimukseen osallistuneiden esimiesten vastauksissakin: ”Esimies on tavoitettavissa ja lähestyttävissä ja näkyvillä arjessa”, ”On paikallaolon lisäksi myös läsnä, henkisesti. On tavoitettavissa. Pitää osata kuunnella ja olla kiinnostunut ihmisistä” sekä ”Esimies on työntekijöiden saatavilla ja auttamassa tarvittaessa. Hän keskittyy tehtäväänsä ja työntekijöihinsä, kuuntelee, mitä heillä on sanottavanaan”. Ristikangas ym. (2008, 208–209) totesivat läsnäolon ja vuorovaikutuksen olevan välttämättömiä esimiestyön onnistumiseksi. Myös Väisänen pro gradu -tutkielmassa osastonhoitajat toivat esiin helpon lähestyttävyyden. Keskeistä tässä oli kuuntelu, lähellä olo ja herkkyys kohdata työntekijät. Osastonhoitajat nimesivät läsnäolon konkreettiseksi näytöksi työntekijöistä huolehtimisen ja välittämisen. (Väisänen 2009, 44–45.)

Keinoissa läsnäolevan johtajuuden toteuttamiseksi pääpaino kyselyn tuloksissa oli esimiehen työntekijät huomioon ottavissa toimintatavoissa, esimiehen vuorovaikutus- ja ihmissuhdetaidoissa sekä fyysisten olosuhteiden läsnäolevaa johtajuutta tukevilla näkökohdissa. Esimiehen toimintatapoja oli vastauksissa esimerkiksi hoitajan töihin osallistuminen, työyhteisön jäsenenä oleminen ja kontaktin pitäminen työntekijöihin. Tällainen toiminta on johtamista arjen keskeltä, jota myös Räsänen piti väitöskirjassaan tärkeänä johtamistapana (Räsänen 2011, 61–63, 184). Läsnäolevan johtajuuden toteuttamista edistävänä toimintatavaksi koettiin myös vastuun ja päätäntävällän jakaminen. Tämän on todettu olevan yhteydessä johtamiseen, jossa otetaan työntekijä huomioon yksilönä (Sellgren ym. 2006, 348, 354). Johtamiskäytännöt työhyvinvointia edistävänä tekijänä tuli esiin myös Säckisen (2012, 37) tutkimuksessa. Hän toi esiin muun muassa luotamukseen perustuvan ja yhteistoimintaa edistävän johtamisen. Vuorovaikutustaitojen yläluokassa tuotiin esiin muun muassa kuuntelu ja kuulluksi tulemisen kokemusten tuottaminen sekä aidon palautteen antaminen. Nämä edellyttävät aikaa keskustelulle, jonka Norrbacka nosti esille tärkeänä tutkimuksessaan osastonhoitajien lähijohtamiseen kohdistuvista

odotuksista (Norrbacka 2012, 19–20). Hyvien vuorovaikutustaitojen avulla voidaan välttää sitä, että arjen kohtaamiset jäisivät pinnallisiksi, eikä kuuluksi tulemista ja todellista kohtaamista tapahdu (Ristikangas ym. 2008, 208–209). Ihmissuhdetaitojen yläluokassa läsnäolevan johtajuuden toteuttamiseksi esiin tuotiin esimerkiksi esimiehen helppo lähestyttävyyys, aito välittäminen työyhteisöstä ja avoimuus. Lähijohtajien tulisikin olla nykyistä enemmän ihmisjohtajia, jolloin ihmissuhdetaitojen merkitys painottuu (Reikko ym. 2010, 3–4). Esimiehen hyvät ihmissuhdetaidot ovat yhteydessä työntekijöiden sitouttamiseen ja työhyvinvointiin (Kanste 2011, 30–36). Vuorovaikutus- ja ihmissuhdetaitojen sekä tunneälykkyyden merkitystä johtamiselle korostaa myös Aaltio (2007, 85, 91–92). Tämän tutkimuksen vastauksissa fyysisten olosuhteiden yläluokassa tuli esiin esimiehen fyysisen läsnäolon tärkeys. Samoin Norrbackan tutkimuksessa (2012, 19–20) pidettiin erittäin tärkeänä sitä, että esimies oli tavoitettavissa aina tarvittaessa. Kaiken kaikkiaan keinoja läsnäolevan johtajuuden toteuttamiseksi löydettiin hyvin monipuolisesti. Vakkalan ja Syväjärven artikkelissa korostettiin, miten johtamistoiminnalla oli olennainen rooli: tasapuolinen kohtelu, inhimillisuus ja läsnäolo kaikkien työyhteisön jäsenten kesken loivat luottamusta ja osallisuutta herättävää ilmapiiriä. (Vakkala & Syväjärvi 2012, 352.)

Kehittämisideat läsnäolevan johtajuuden toteutumiseksi kulminoituivat kyselyn tuloksissa läsnäolevaa johtajuutta tukeviin puitteisiin, työyhteisön yhteyden painottamiseen sekä johtamistapoihin ja -taitoihin. Seeck puhui hyvinvointijohtamisen ideologiassaan työn ja johtamisen laadun parantamisesta (Seeck 2012, 304–306). Johtajuuden kehittämistä pohdittiin myös kyselyn vastauksessa ”johtajuuden tulisi olla yhdessä ideoimista, pohtimista, jatkuvaa keskustelua ja motivointia, koulutusta ja uuden oppimista, ammattitaidon ylläpitämistä.” Sosiaali- ja terveystieteiden johtamisen kehittämistä ja sitä kautta koko organisaation toiminnan kehittymistä tavoitteli myös Tampereen yliopiston, Turun yliopiston ja Työterveyslaitoksen kehityshanke johtamispeli projektissään (JoPe 2016). Tämän opinnäytetyön kyselytutkimuksessa liikuttiin samanlaisissa ajatuksissa – johtajuuden toimiessa koko yksikkö toimii: ”Johtamiskoulutus on tärkeää.” Työyhteisön yhteyden painottamista ihmissuhdeisessä johtajuudessa korostivat kyselyn tapaan Vakkala ja Syväjärvi (2012, 347–348, 350, 352, 356). Johtamistaitojen näkökulmasta he toivat esiin, ettei keskittyminen pelkkiin ongelmiin riitä, vaan työyhteisöissä ja ihmisten johtamisessa tarvitaan positiivisuuden otetta. Vastavuoroisuutta, yhteisöllisyyttä ja osallisuutta painotti Kanstekin tutkimuksessaan (Kanste 2011, 30–36). Leppäsen tutkimuksessa todettiin lähijohtajan työssä merkityksellisiä olevan kokemus ja oman persoonan käyttö. Henkilöstöjohtamisen osa-alue ja ihmissuhdeisiin liittyvä koulutus tuotiin lähijohtajien kehittämistarpeena esille. (Leppänen 2010, 2.) Myös Kuntatyö kunnossa- ohjelmassa koottiin hyviä johtamiskäytäntöjä ja tuotettiin oppaita kehittämistyön tueksi.

Esimiehet kokivat esteinä läsnäolevalle johtamiselle keskeisimmin ajanpuutteen, mutta myös asenteeseen, johtamistyyliin sekä fyysisiin ja taloudellisiin esteisiin liittyvät asiat tulivat esiin. Ristikangas ym. totesivat läsnäolon ja vuorovaikutuksen olevan välttämättömiä esimiestyön onnistumiseksi. Yksilöitä ja yhteisöjä ei voi johtaa ilman kommunikointia. (Ristikangas ym. 2008, 208–209.) Vakkala ja Syväjärvi (2012, 347–348, 350, 352, 356) toivat esiin, miten tiedon ja keskustelun vähäisyys johtaa helposti huihin ja juoruihin, jotka puolestaan nopeasti lisäävät yleistä epätietoisuutta ja mahdollisesti herättävät vastustavia reaktioita: johtamistoiminnalla on olennainen rooli, sillä tasapuolinen kohtelu, inhimillisuus ja läsnäolo kaikkien työyhteisön jäsenten kesken luovat luottamusta ja osallisuutta herättävää ilmapiiriä. Kyselyn vastauksissa asenteellisena esteenä tuli esiin näkökulma, ettei läsnäolevia esimiehiä enää arvosteta, kun toisen eläköityessä osasto annetaan lisätyöksi toiselle. Tähän näkökulmaan otti kantaa myös Terävä ja Mäkelä-Pusa (2011, 9) todetessaan, että esimiehen on tärkeää olla läsnä ja järjestää työntekijöille tilanteita, joihin he voivat tulla avoimesti keskustelemaan. Myös esimiestyölle on tärkeää antaa oma oikeutuksensa, tilansa ja arvostuksensa sen onnistumiseksi.

Kaikilla vastaajilla oli kokemuksia, että läsnäoleva johtajuus oli vaikuttanut työhyvinvointiin. Läsnäolevalla johtajuudella koettiin olevan vaikutusta ilmapiiriin, yhdessä tekemiseen ja yhteenkuuluvuuteen sekä työssä viihtymiseen. Yksikössä koettiin olevan rauhallisemman tunnelman, kun lähiesimies oli paikalla, tavoitettavissa helpommin. Työntekijät kokivat, että heitä arvostettiin enemmän: oli helpompi viedä asioita eteenpäin ja saada luottamusta, kun asioista oltiin perillä myös esimiestasolla. Myös vaikeista asioista osattiin keskustella rakentavasti. Samanlaisia tuloksia johtajuuden yhteydestä työhyvinvointiin saatiin Kansten tutkimuksessa. Kansten mukaan johtajuudessa on keskeistä sosiaalisen pääoman kasvattaminen: työntekijöiden hyvinvointi kuvattiin muodostuvan keskeisiltä osiltaan vastavuoroisuudesta, luottamuksesta, yhteisöllisyydestä ja osallisuudesta. (Kanste 2011, 30–36.) Myös Räsänen totesi tutkimuksessaan henkilökunnan työtyytyväisyyttä, yhteistyökykyä ja jaksamista edistävän esimiehen, joka on myönteisiä kokemuksia vahvistava, luotettava, kuunteleva, työntekijöidensä tarpeita ymmärtävä ja jolla on tunneälyä (Räsänen 2011, 62–63). Juutisen tutkimuksessa työn mielekkyyden kannalta keskeisenä koettiin johtajuus, jossa esimies on läsnäoleva, oikeudenmukainen, tasapuolinen ja kannustava. Läsnäolevan esimiehen nähtiin pystyvän parhaiten vaikuttamaan työilmapiiriin ja siihen vaikuttaviin asioihin. (Juutinen 2016, 3.) Säkkinen (2012, 40–42) mukaan työhyvinvointiin vaikutti arvostuksen ja osallisuuden kokemukset, kuulluksi tuleminen sekä oppimis- ja kehittymismahdollisuudet. Osallisuuden ilmapiiristä kyselytutkimuksessa kertoi kokemus läsnäolevan johtajuuden vaikutuksesta työhyvinvointiin: ”Pidän itse työyhteisöstä, jonka työntekijät välittävät toisistaan ja ovat valmiita kehittämään omaa työskentelyään. Se sitouttaa ihmisiä työyhteisöön ja luottamus työntekijöiden välillä lisääntyy.” Työhyvinvoinnin kannalta painopistealueet tulivat esiin esimerkiksi vastauksissa ”Työyksikön henki oli hyvä, löytyi yhteen hiileen puhaltamista ja yhdessä tekemistä. Työtä haluttiin

yleisesti kehittää ja työssä tehtiin muutakin kuin vain välttämätön – esimerkiksi asukkaiden viihtymiseen ja virikkeellisyyteen liittyvää.” Samoin työhyvinvoinnin edistämisen näkökulma tuli esille vastauksessa ”Työntekijät pitävät sitä tärkeänä, että voi tulla puhumaan kaikista asioista ja saa apua tarvittaessa. Työviihtyvyys on hyvä ja lyhyet poissaolot on vähentyneet.” Sellgrenin, Ekvallin ja Tomsonin tutkimuksessa johtajan johtamistyylin nähtiin olevan keskeistä muun muassa työntekijöiden sopeutumiseen muutokseen sekä motivaatiolle (2006, 348, 354).

Tutkimuksen tuloksista voidaan huomata, että läsnäolevalla johtajuudella on merkitystä esimerkiksi esimiehen helpompaan lähestyttävyyteen, kuuluksi tulemisen kokemuksiin, vuorovaikutuksellisuuteen ja työpaikan ilmapiiriin. Läsnäoleva johtajuus vaikuttaa työhyvinvointiin: keskustelun, luottamuksen ja arvostuksen ilmapiirin muodostumiseen, yhdessä tekemiseen ja yhteenkuuluvuuteen sekä työssä viihtymiseen. Hyvinvoivalla henkilöstöllä turvataan paremmat työn tulokset muuttuvassa toimintaympäristössä vanhusten määrän kasvaessa. Työhyvinvointia kehitettäessä ja sen korkean tason ylläpidossa näkyy huomattavat edut, joita ovat mm. työtahokkuuden ja työn laadun paraneminen, työntekijöiden vaihtuvuuden väheneminen, sairauspoissaolojen väheneminen sekä taloudellisten etujen lisääntyminen (Terävä & Mäkelä-Pusa 2011, 7).

Jatkotutkimusideana voisi olla, että läsnäolevasta johtajuudesta toteutettaisiin kysely kaikille työyhteisössä ja saatuja työntekijöiden ja esimiesten vastauksia vertailtaisiin keskenään, onko odotukset ja ajatukset samansuuntaisia ja mihin tarvitsisi erityisesti kiinnittää huomiota toimintaa kehitettäessä.

6 POHDINTA

Tämän opinnäytetyön tarkoituksen mukaisesti saatiin kerättyä monipuolisesti tutkittua tietoa kirjallisuudesta sekä opinnäytetyössä toteutetusta kyselystä hyvään, läsnäolevaan johtajuuteen liittyen. Kyselyyn vastanneet esimiehet olivat todella kiitettävästi paneutuneet kysymyksiin ja vastanneet hyvin monipuolisesti tutkittavana oleviin aspekteihin läsnäolevasta johtajuudesta. Tiedon siirtyminen esimiestyön käytännön tukemiseen riippuu opinnäytetyön saavuttamasta lukijamäärästä ja lukijoiden tarpeista. Tavoitteena oli läsnäolevaan johtajuuteen perehtymällä ja siitä raportoimalla tuen ja virikkeiden antaminen ja saaminen läsnäolon ilmapiiriin luomiseen sekä tutkimukseen osallistuvissa vanhusten asumispalveluyksiköissä että kaikille tätä opinnäytetyötä lukeville. Valmis opinnäytetyö sovitettiin toimitettavan kunkin kyselyyn osallistuneen kaupungin ohjeistusten mukaisesti heille sähköisesti tai lisäksi myös paperiversiona. Voidaan aja-

tella, että ainakin he, jotka osallistuivat kyselytutkimukseen, ovat kiinnostuneet raportin lukemaan. Työn hyödyllisyyden uskon tulevan esiin erityisesti ajatusten herättäjänä läsnäolevan johtajuuden mahdollisuuksista työhyvinvoinnin parantamiseen ja sitä kautta koko hoitoprosessin laatuun. Omalla kohdallani tutkijana koen todella ilahduttavana, miten yhdenmukaisesti esimiehet kokemuksensa pohjalta ja tutkittu kirjallisuus osoittivat läsnäolevan johtajuuden merkityksen työhyvinvoinnille. Toivottavaa on, että saatu kokemustieto rohkaisee esimiehiä ja työyhteisöjä eettiseen pohdintaan ja johtaa työyhteisöjä löytämään entistä parempia käytäntöjä toimintansa tueksi.

Laadullisessa tutkimuksessa luotettavuuskysymykset liittyvät tutkijaan, tutkittaviin henkilöihin, aineiston laatuun, analyysiin sekä tutkimustulosten esittämiseen. Tutkija on vastuussa koko tutkimusprosessin ajan tutkimuksen luotettavuudesta. Laadullisessa tutkimuksessa voidaan vedota muiden tutkijoiden saamiin tutkimustuloksiin oman tutkimuksen luotettavuuden lisäämiseksi. (Hirsjärvi ym. 2005, 196; Kananen 2014, 150.) Sisälönanalyysissä vaikuttaa lisäksi aineiston pelkistäminen niin, että se kuvaa mahdollisimman luotettavasti tutkittavaa ilmiötä (Janhonen & Nikkonen 2001, 36).

Opinnäytetyössä tarkalla dokumentoinnilla kaikissa työn vaiheissa taataan työn läpinäkyvyys. Riittävä dokumentaatio on luotettavuustarkastelun edellytys. Lisäksi on tärkeää muistaa valintojen ja ratkaisujen perustelu eli miksi on tehty niin kuin on tehty. Laadullisessa tutkimuksessa luotettavuus on tutkijan arvioinnin ja näytön varassa. (Kananen 2014, 42, 146, 151.) Tämän opinnäytetyön tutkimusprosessi on pyritty kuvaamaan mahdollisimman selkeästi, jotta opinnäytetyön lukijan on mahdollista seurata prosessin kulkua.

Tutkimuksen luotettavuutta lisäsi kolmen erilaisen ja erikokoisen kaupungin vanhusten asumispalveluyksiköiden esimiesten osallistuminen tutkimukseen. Kyselylomakkeita lähetettiin näin 26:lle esimiehelle. Kyselyyn vastaajien henkilöllisyys ei tullut tutkimuksessa esiin. Vastauksia saatiin 16:sta esimieheltä. Vastauksissa tuli jo jonkin verran toistuvuutta, mutta suurempi vastaajien lukumäärä olisi osoittanut vielä paremmin vastausten painopistealueet.

Tavoittelin sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon suorittamisella lisäosaamista ja osaamisen syventämistä vasta melko lyhytaikaiseen esimiestehtävääni. Kyselytutkimukseni kohderyhmäksi rajasin vanhusten ympärivuorokautisen asumispalvelun, koska se oli kiinnostukseni kohde työskennellessäni itsekini tällaisessa yksikössä. Työskenneltyäni vastaavassa yksikössä sekä kunnallisella että yksityisillä palvelun tuottajilla olin muodostanut käsityksen niiden samankaltaisuudesta läsnäolevaa johtajuutta ajateltaessa. Näin kyselytutkimukseni kohteeksi muotoutui puhtaasti selkeyssyystä kunnallinen puoli:

jos olisin valinnut yksityisen puolen tai kunnallisen ja yksityisen puolen yhdistelmän, tutkimuslupien pyytämismenetti olisi muodostunut paljon pidemmäksi yksityisten palveluntuottajien runsauden vuoksi. Tutkimustyöni aikataulutusten vuoksi tämä ei olisi ollut reaalista.

Eettisten kysymysten kohdalla laadullisessa tutkimuksessa painottuvat tutkimukseen osallistuvien vapaaehtoisuus, henkilöstön suojaaminen ja luotamuksellisuus (Janhonen & Nikkonen 2001, 39). Opinnäytetyön kyselyyn vastaaminen oli täysin vapaaehtoisuuteen pohjautuvaa. Sekä Google Forms- kyselylomakelinkin sähköpostilähetysten saatesanat että kymmenen päivän kuluttua lähetetty muistutussähköposti muotoiltiin sanavalinnoiltaan niin, ettei niitä koettaisi painostavaksi (liitteet 1 ja 2). Vastaajien tunnistettavuuden välttämiseksi kyselyn tuloksia ei ilmaistu niin, että niistä pystyisi tunnistamaan esimerkiksi, miten tietyn koulutuksen saanut esimies on kysymyksiin vastannut. Opinnäytetyötä varten kerättyä Google Forms-sovelluksesta saatua kyselyaineistoa käsiteltiin tutkijan työhuoneessa ja säilytettiin omassa kaapissa, joihin ei ollut ulkopuolisilla pääsyä. Aineistoa tallennettiin vain tutkimuksen teon ajan. Tutkimuksen valmistuttua kyselylomakkeista saatu aineisto hävitettiin polttamalla. Plagioinnin poissulkemiseksi opinnäytetyö tarkistettiin Urkund -plagioinnin tarkastusohjelman avulla.

Äskettäin arkkipiispaksi valittu Espoon hiippakunnan piispa Tapio Luoma on kirjoittanut Työelämä 2020- hankkeen verkkosivuilla arvojohtamisesta: ”Työpaikalla näemme toisistamme vain jäävuoren huipun ja siksi sitä, mikä jää pinnan alle, on kohdeltava aina kunnioittaen. Työtovereiden arvostaminen on tekojen lisäksi ennen muuta asenne. Sekä organisaatio että sen johtajat tarvitsevat työntekijöitä. Tarvitsevuutensa myöntävä ja sen avoimesti osoittava johtaja ei anna vaikutelmaa itseriitteisestä ja kaikkietävästä yksilöstä vaan persoonasta, joka ei tule toimeen ilman toisia ihmisiä ja joka jakaa ihmisyyden kysymykset, unelmat ja toiveet työtovereidensa kanssa. Organisaation elämä on ihmisten elämää ja organisaation arvojen tulee olla kaikkien siinä työskentelevien ihmisten arvoja. Arvokkain kaikista on hän, jota johtaja tarvitsee ja joka tarvitsee johtajaa.” (Luoma 2017.)

Esimerkkinä hyvästä johtamisesta on toiminut opinnäytetyöryhmämme ohjaava opettaja. Alusta asti – jo ideavaiheessa – hän rohkaisi meitä laittamaan ajatuksiamme paperille, tarttumaan rohkeasti orastaviinkin ajatuksiimme ja halutessamme lähettämään hänelle kysymyksiä. Ohjaajamme asettui yhdeksi työryhmän jäseneksi antaen mahdollisuuden vertaistuelle toinen toisiltamme samalla kuitenkin asiantuntijuudellaan langat käsisään pitäen. Hän toimi kannustaen, hienotunteisesti, huomioiden jokaisen erilaiset ohjaustarpeet ja antaen jokaiselle omanlaisensa tilan. Jokainen sai tehdä omat löytönsä luovasti itse, mutta ohjaajamme oli myös palauttamassa tarvittaessa meitä arviointikriteerien viitoittamalle tielle. Koko prosessin ajan hän on ollut valmis auttamaan ja vastauksia kysymyksiin on saanut häneltä nopeasti. Tapaamiset ovat olleet rohkaisevia ja kannustavia ja vieneet työstämistä eteenpäin. Opinnäytetyön tekoprosessista muodostui

näin lopulta kaikkine erityisesti ajanhallintaan liittyvine kipuiluineen mielenkiintoinen, ajatuksia herättävä ja opettavainen matka, joka jätti innostuksen jatkaa henkilöstöjohtamiseen ja työhyvinvointiin liittyvien aineistojen lukemista edelleen omaksi ja toivottavasti myös työtovereiden iloksi, opiksi ja kehittymiseksi.

Johdannossa tuotiin esiin tutkijan käsitys, että hyvän johtamisen keskeinen tekijä on läsnäoleva johtajuus. ”Asiantuntijasta esimies”- kirjassa kuvattiin tätä tutkijan ihannetta sanoin ”hänen tyyliinsä olla esimies perustui vuorovaikutukseen, keskusteluun ja läsnäoloon. Hän oli ’puuttuja’ ”. (Ristikangas, Aaltonen & Pitkänen 2008, 81.) Sosiaali- ja terveydenhuollon johtajalta odotetaan johtamiskäytäntöjen osaamisen lisäksi syvällistä käsitystä asiakkaiden ja työntekijöiden tarpeista, yhteisön perustehtävästä, työskentelyn tavoitteista ja työn tekemisen eettisistä perusteista (Nikkilä & Paasivaara 2007, 25). Esimies käyttää persoonaansa työväliseenään; hänen toimintatavoillaan ja käyttäytymisellään on suuri merkitys johtamisen onnistumisessa ja työyhteisön hengen luomisessa. Merkittävässä asemassa läsnäolevan johtajuuden toteutumisessa ovat esimiehen ihmiskäsitys, arvoperusta ja asenne, minkälaisen johtajuuden hän näkee oikeaksi – mitä esimies arvostaa. Läsnäolevasta johtajuudesta puhuttaessa ei puhuta jostain uudesta johtamistavasta vaan inhimillisten tarpeiden mukaisesta, eettisesti kestävästä tavasta kohdata työntekijöitä ja tehdä työtä osana tiimiä – toinen toistaan kunnioittaen.

LÄHTEET

Aaltio, I. (2007). Tunteet ja johtajuus. Teoksessa P. Juuti (toim.) *Strategia, tunteet ja toiminta*. Tampere: JTO-Palvelut Oy, 85–93.

Aarnikoivu, H. (2010). *Aidosti hyödyllinen kehityskeskustelu*. Helsinki: Kauppakamari.

Autio, V.M., Juuti, P. & Wink, H. (2011). Kehityskeskustelut ja keskusteleva johtaminen: tuloksellisen ja työhyvinvointia tuottavan johtamisen perusta. Helsinki: JTO.

Dunderfelt, T. (2016). *Läsnäoleva kohtaaminen*. Jyväskylä: PS-kustannus.

Hakanen, J. (2018). Uusi johtaja on palveleva ja nöyrä. Turun Sanomat 23.4.2018, 13.

Heinonen, J. (2004). Aika, paikka ja läsnäolo. Teoksessa J. Heinonen, G.v. Herten & O. Kuusi (toim.) *Nyt on ennen huomista. Tutkielmia läsnäolosta*. Helsinki: Ekosäätiö ja Syöpäsäätiö, 9–17.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2005). *Tutki ja kirjoita*. Helsinki: Tammi.

Jokela, J. & Saarinen, M. (2016). Esipuhe. Teoksessa A. Syväjärvi & V. Pietiläinen (toim.) *Inhimillinen ja tehokas sosiaali- ja terveysjohtaminen*. Tampere: Yliopistopaino Oy, 5–7.

JoPe (2016). Johtamispeli. Pelillinen johtamisen arviointi- ja kehittämistyökalu. Haettu 4.3.2017 osoitteesta http://www.uta.fi/hes/tutkimus/jope/JoPe_kirja_2016.pdf

Julin, M. (2017). Tietoista läsnäoloa. *Fysioterapia-lehti* 2017(3), 63.

Juuti, P. (2006). Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Teoksessa P. Vesterinen (toim.) *Työhyvinvointi ja esimiestyö*. Helsinki: WSOYpro, 77–91.

Juutinen, S. (2016). Läsnä oleva esimies työn mielekkyyden mahdollistajana. Oulun yliopistollisen sairaalan vastasyntyneiden hoitoyksikön työntekijöiden näkemykset työn mielekkyyteen vaikuttavista tekijöistä. Pro gradu -tutkielma. Filosofinen tiedekunta. Vaasan yliopisto. Haettu 20.4.2018 osoitteesta <https://www.tritonia.fi/fi/e-opinnaytteet/tiivistelma/6958>

Kaistila, M. (n.d.). Hyvä esimiestyö. Työturvallisuuskeskus ja Kuntien eläkevakuutus. Haettu 3.2.2018 osoitteesta <http://docplayer.fi/103593-Hyva-esimiestyo-maijalisa-kaistila-tyoturvallisuuskeskus-kuntien-elakevakuutus.html>

Kananen, J. (2014). Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä. Miten kirjoitan kvalitatiivisen opinnäytetyön vaihe vaiheelta. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kanste, O. (2011). Johtajuuden yhteys hoitohenkilöstön työasenteisiin ja työhyvinvointiin. *Tutkiva hoitotyö* 2011(2), 30–36.

Kark, R. (2011). Games managers play: Play as a form of leadership development. *Academy of Management Learning and Education* 10(3), 507–527.

Kiviniemi, K. (2007). Laadullinen tutkimus prosessina. Teoksessa J. Aaltola & R. Valli (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. Jyväskylä: PS-Kustannus, 70–85.

Kotimaisten kielten keskus (n.d.). Kielitoimiston sanakirja haulla ”hyvä”. Haettu 22.4.2018 osoitteesta <https://www.kielitoimistonsanakirja.fi/netmot.exe?motportal=80>

Kuusela, S. (2013). *Esimiehen vuorovaikutustaidot*. Helsinki: Sanoma Pro.

Latvala, E. & Vanhanen-Nuutinen, L. (2001). Laadullisen hoitotieteellisen tutkimuksen perusprosessi: sisällönanalyysi. Teoksessa S. Janhonen & M. Nikkonen (toim.) *Laadulliset tutkimusmenetelmät hoitotieteessä*. Helsinki: WSOY, 21–43.

Leppänen, A. (2010). *Johtamisosaaminen yksityisessä ja julkisessa terveydenhuollossa lähijohdon kuvaamana*. Pro gradu -tutkielma. Terveystieteiden tutkimuskeskus. Itä-Suomen yliopisto. Haettu 11.2.2018 osoitteesta http://publications.uef.fi/pub/urn_nbn_fi_uef-20110037/urn_nbn_fi_uef-20110037.pdf

Luoma, T. (2017). Arvojohtaminen. Organisaation arvot ovat ihmisen arvoja: Näkökulmia persoonalliseen arvojohtamiseen. Haettu 15.8.2017 osoitteesta http://www.tyoelama2020.fi/tyopaikoille/10_askelta_uudistumiseen/arvojohtaminen?4262_m=4263

Maliranta, M., Kumpulampi-Santos, M. & Hyytiälä, H. (2018). Kaukana Koskelasta. *Kauppalehti Optio* 1.2.2018, 44–50.

Maxwell, J. C. (2008). *Johtajuus. Mitä jokaisen johtajan tulee tietää*. Hämeenlinna: Päiväosakeyhtiö.

Meretniemi, I. (2012). *Esimiehen opas kehityskeskusteluihin*. Helsinki: Talentum.

Metsämuuronen, J. (2000). *Laadullisen tutkimuksen perusteet*. Helsinki: Methelp.

Niemelä, J. (2004). Riippuvuus ja uskonto läsnäolon tiloina. Teoksessa J. Heinonen, G.v. Herten & O. Kuusi (toim.) *Nyt on ennen huomista. Tutkielmia läsnäolosta*. Helsinki: Ekosäätiö ja Syöpäsäätiö, 93–104.

Niiranen, V., Seppänen-Järvelä, R., Sinkkonen, M. & Vartiainen, P. (2010). *Johtaminen sosiaalialalla*. Helsinki: Gaudeamus.

Nikkilä, J. & Paasivaara, L. (2007). *Arjen johtajuus – rutiinijohtamisesta tulkintataitoon*. Helsinki: Suomen sairaanhoitajaliitto ry.

Norrbacka, J. (2012). *Osastonhoitajien lähijohtamiseen kohdistuvat odotukset osastonhoitajien kokemana – ”Läsnäolokin on työtä”*. Pro gradu -tutkielma. Hoitotiede. Tampereen yliopisto. Haettu 11.5.2017 osoitteesta <https://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/83731/gradu06035.pdf?sequence=1>

Perkka-Jortikka, K. (2005). *Kasva tosi johtajaksi*. Helsinki: Edita.

Pitkäkangas, P. (2015). *Osaamisen johtaminen lähiesimiestyössä. Näkökulmana vanhuspalvelulaki*. Pro gradu -tutkielma. Sosiaali- ja terveyshallintotiede. Vaasan yliopisto. Haettu 18.2.2018 osoitteesta <https://www.tritonia.fi/fi/e-opinnaytteet/tiivistelma/6209/Osaamisen+johtaminen+l%C3%A4hiesimiesty%C3%B6ss%C3%A4.+N%C3%A4k%C3%B6kulmana+vanhuspalvelulaki>

Porin kaupunki (2017). Opiskelijoiden harjoittelupaikat. Haettu 12.5.2017 osoitteesta <https://www.pori.fi/perusturva/opiskelijat.html>

Reikko, K., Salonen, K. & Uusitalo, I. (2010). *Puun ja kuoren välissä. Lähijohtajuus sosiaali- ja terveysalalla*. Turun ammattikorkeakoulun tutkimuksia 31. Turku: Turun ammattikorkeakoulu.

Ristikangas, V., Aaltonen, T. & Pitkänen, E. (2008). *Asiantuntijasta esimies. Innostusta ja arvostusta esimiestyöhön*. Helsinki: WSOYpro.

Räsänen, R. (2011). *Ikääntyneiden asiakkaiden elämänlaatu ympärivuorokautisessa hoivassa sekä hoivan ja johtamisen laadun merkitys sille*. Väitöskirja. Acta Universitatis Lapponiensis 210. Haettu 11.2.2018 osoitteesta https://lauda.ulapland.fi/bitstream/handle/10024/61722/R%C3%A4s%C3%A4nen_Riitta_DORIA.pdf?sequence=4

Seeck, H. (2012). *Johtamisopit Suomessa. Taylorismista innovaatioteorioihin*. Helsinki: Gaudeamus.

Sellgren, S., Ekvall, G. & Tomson, G. (2006). Leadership styles in nursing management: preferred and perceived. *Journal of Nursing Management* 14/2006, 348–355. Haettu 13.2.2018 osoitteesta <https://pdfs.semanticscholar.org/5c90/5123b37065f0d7469f7cac0d928268bff1ec.pdf>

Sosiaali- ja terveysministeriö (2009). *Johtamisella vaikuttavuutta ja veto-voimaa hoitotyöhön*. Toimintaohjelma 2009-2011. Haettu 11.2.2018 osoitteesta <https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/74335/URN%3ANBN%3Afi-fe201504226780.pdf?sequence=1>

Strauss, A.L. (1995). *Qualitative analysis for social scientists*. Cambridge: Cambridge University.

Sydänmaanlakka, P. (2004). Älykäs johtajuus. Ihmisten johtaminen älykässä organisaatioissa. Helsinki: Talentum.

Säkkinen, H. (2012). *Hyvinvointia työssä – johtaminen työhyvinvoinnin edistäjänä*. Opinnäytetyö. Terveiden edistämisen ylempi ammattikorkeakoulututkinto. Laurea-ammattikorkeakoulu. Haettu 11.3.2018 osoitteesta http://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/49617/Sakkinen_Heli.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Terveiden ja hyvinvoinnin laitos (2016). Valinnanvapauden laajentaminen. Haettu 19.4.2018 osoitteesta <https://thl.fi/fi/web/sote-uudistus/valinnanvapaus/valinnanvapauden-laajentaminen>

Terävä, K. & Mäkelä-Pusa, P. (2011). Esimies työhyvinvointia rakentamassa. Kuntoutussäätiö. Haettu 8.3.2018 osoitteesta https://kuntoutussaatio.fi/files/575/punk_esimiesopas_www.pdf

Tilastokeskus (n.d.). Kuntien avainluvut. Haettu 4.3.2018 osoitteesta <http://www.stat.fi/tup/alue/kuntienavainluvut.html#?year=2017&active1=609>

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2009). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Helsinki: Tammi.

Työ- ja elinkeinoministeriö (n.d.). Työelämä 2020. Haettu 3.2.2018 osoitteesta http://www.tyoelama2020.fi/tietoa_hankkeesta/hankkeen_fakat

Työterveyslaitos (n.d.). Hyvän johtamisen kriteerit. Haettu 17.4.2018 osoitteesta <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/hyvan-johtamisen-kriteerit/>

Työterveyslaitos (n.d.). Työhyvinvointi. Haettu 22.5.2017 osoitteesta <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyohyvinvointi/>

Vakkala, H. & Syväjärvi, A. (2012). Henkilöstöjohtamista kuntien muutostilanteissa: Autenttisuus ja ihmisläheinen johtamisote. *Kunnallistieteellinen aikakauskirja* 12(4), 346–363.

Vesterinen, P. (2006). Johdanto teoksessa P. Vesterinen (toim.) *Työhyvinvointi ja esimiestyö*. Helsinki: WSOYpro.

Voutilainen, P. (2004). Vanhuus ja läsnäolo. Teoksessa J. Heinonen, G.v. Herten & O. Kuusi (toim.) *Nyt on ennen huomista. Tutkielmia läsnäolosta*. Helsinki: Ekosäätiö ja Syöpäsäätiö, 55–68.

Väisänen, L. (2009). *”Herkkyyttä olla läsnä”. Osastonhoitajien kokemuksia henkilöstöjohtamisosaamisestaan*. Pro gradu -tutkielma. Hoitotiede. Tampereen yliopisto. Haettu 10.5.2017 osoitteesta <https://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/80534/gradu03510.pdf?sequence=1>

GOOGLE FORMS KYSELYLOMAKELINKIN SÄHKÖPOSTILÄHETYKSEN SAATESANAT

Hyvät vanhusten asumispalveluyksiköiden esimiehet!

Olen Laura Yliluoma – sairaanhoitaja AMK-diakonissa – ja opiskelen Hämeen ammattikorkeakoulussa ylempää ammattikorkeakoulututkintoa kehittämisen ja johtamisen koulutusohjelmassa.

Opintoihini sisältyy opinnäytetyö, johon kokoan aineistoa erilaisista tutkimuksista, hankkeista ja kirjallisuudesta aiheeseeni ”Matkalla läsnäolevaan johtajuuteen” liittyen. Opinnäytetyöhöni tarvitsen myös tutkimuksellisen osion ja siksi lähestyn teitä: voisitteko ystävällisesti vastata tämän sähköpostin mukana olevaan Google Forms-linkin kautta löytyvään kysymyslomakkeeseen saadakseni teiltä arvokasta kokemustietoa läsnäolevaan johtamiseen liittyen.

Google Forms kyselylomaketta käytettäessä vastaajan anonymiys säilyy, koska Google Forms sovelluksella ei ole yhteyttä henkilöiden sähköposteihin. Kyselyyn vastaamispyyntöjä lähetän 26 esimiehelle: kolmen eri kaupungin – Hämeenlinnan, Lohjan ja Porin – vanhusten asumispalveluyksiköiden esimiesten sähköposteihin.

Kyselyn kautta tutkimukseen tulee sekä kokemustietoa läsnäolevan johtamisen toteutamiskeinoista että mahdollisia kehittämideoita läsnäolevan johtamisen toteuttamiseksi. Uskon tämän kyselyn tulosten kautta esimiesten saavan toinen toisiltaan vahvistusta ja ideoita omaan johtamiseensa, joka hyödyttää suoraan koko työyhteisöä.

Opinnäytetyön valmistuttua toimitan sen kaupunkinne vanhuspalveluiden käyttöön. Opinnäytetyö julkaistaan myös Theseus-opinnäytetietokannassa vuoden 2018 aikana.

Pyydän ystävällisesti, että vastaisitte kyselyyn 22.9 mennessä.

Yhteistyöstä ja opinnäytetyöni tutkimusosion onnistumisen edesauttamisesta lämpimästi kiittäen,

Laura Yliluoma

sähköpostiosoite
puhelinnumero

Tässä linkki kyselyyn – olkaa hyvä ☺ Kyselylomakkeen lopussa ”LATAA”-toiminnolla lähetät vastauksesi.

linkki

GOOGLE FORMS KYSELYLOMAKELINKIN MUISTUTUSSÄHKÖPOSTILÄHETYKSEN
SAATESANAT

Hei,

lämpöiset kiitokset teille, jotka olette jo vastanneet kyselylomakkeeseeni läsnäolevaan johtamiseen liittyen! Jos et vielä ole ehtinyt tai muistanut osallistua, mutta voisit vastata kysymyksiin viimeistään 22.9.2017, laitan tähän vielä uudelleen linkin.

Vastauksistanne iloiten ja kiittäen,

Laura Yliluoma

sähköpostiosoite
puhelinnumero

Tässä linkki kyselyyn – olkaa hyvä ☺ Kyselylomakkeen lopussa ”LATAA”-toiminnolla lähetät vastauksesi.
linkki

TUTKIMUKSEN KYSELYLOMAKE

Olet: nainen _____ mies _____
 Ikäsi on: alle 30 _____ 30-40 _____ 41-50 _____ 51-60 _____ yli 60 _____
 Kuinka kauan olet toiminut yksikön esimiehenä? _____
 Minkä kokoinen johtamasi yksikkö on asiakasmäärältään _____/työntekijämäärältään _____?
 Mikä on mielestäsi sopivan kokoinen yksikkö johdettavaksi: asiakkaiden määrä _____/työntekijöiden määrä _____?

Mikä on ammatillinen pohjakoulutuksesi? (sairaanhoitaja, sosionomi tms.)

Oletko saanut johtamiskoulutusta? kyllä _____ en _____
 Jos olet, minkä tutkinnon olet suorittanut?

Jos et ole suorittanut tutkintoa, mitä koulutusta olet saanut johtamiseen?

Mitä mielestäsi läsnäoleva johtajuus tarkoittaa? _____

Millä keinoilla mielestäsi voi toteuttaa läsnäolevaa johtajuutta? _____

Mitä kehittämisideoita sinulla on läsnäolevan johtajuuden toteutumiseksi?

Mitä esteitä olet kokenut läsnäolevalle johtamiselle? _____

Onko sinulla kokemuksia, että läsnäoleva johtajuus olisi vaikuttanut työhyvinvointiin? kyllä _____ ei _____

Jos on, millaisia kokemuksia? _____
