

Marihelena Finne

HENKILÖKUNNAN KÄSITYKSIÄ
ESIMIES- JA ALAISTAIDOISTA VANHAN
VAASAN SAIRAALASSA

Ylempi AMK-tutkinto

Sosiaali- ja terveystieteiden
tutkinto

2010

VAASAN AMMATTIKORKEAKOULU
 Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen koulutusohjelma

TIIVISTELMÄ

Tekijä	Marihelena Finne
Opinnäytetyön nimi	Henkilökunnan käsityksiä esimies- ja alaistaidoista Vanhan Vaasan Sairaalassa
Vuosi	2010
Kieli	suomi
Sivumäärä	64+2 liitettä
Ohjaaja	Andrew Sirkka

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää millaisia käsityksiä Vanhan Vaasan Sairaalan henkilökunnalla on esimies- ja alaistaidoista. Tutkimuskohteena oli sairaalan koko henkilökunta.

Tutkimus toteutettiin ryhmähaastattelujen avulla. Haastatteluihin osallistui 60 henkilöä. Esimies- ja alaistaitoja selvitettiin neljän kysymyksen avulla, jotka olivat millainen on hyvä esimies/huono esimies ja millainen on hyvä alainen/huono alainen.

Tämän opinnäytetyön mukaan Vanhan Vaasan Sairaalan henkilökunnan käsitykset esimies- ja alaistaidoista ovat yhteneväisiä aiemman kirjallisuuden ja tutkimuksien kanssa. Esimies- ja alaistaitojen osa-alueiden painotukset olivat erilaiset. Tässä tutkimuksessa painottuivat erityisesti esimiehen ja alaisen henkilökohtaiset ominaisuudet. Esimiehen odotettiin olevan erityisesti oikeudenmukainen, tasapuolinen, rehellinen ja helposti lähestyttävä. Alaisen odotettiin olevan joustava, luotettava, sitoutunut ja rehellinen. Esimiehen tärkeimpänä tehtävänä pidettiin päätöksentekoa, kun taas alaisen odotettiin noudattavan työyhteisön sääntöjä ja omaavan hyvän työmotivaation. Vuorovaikutustaidoista tärkeimmäksi koettiin taito kuunnella ja palautteen antaminen ja ottaminen. Esimiehen odotettiin pitävän alaistensa puolia ja huolehtivan heidän ammatillisesta kehittämisestään. Tärkeimmäksi vuorovaikutustaidoksi nousi palautteen antaminen ja ottaminen. Alaisen toivottiin kunnioittavan työtovereitaan ja tukevan esimiestään. Hyvä alainen oli ammattitaitoinen ja hänen odotettiin ottavan vastuuta omasta ammatillisesta kehittämisestään.

Tutkimus antaa aihetta jatkotutkimuksiin selvittää miten esimies- ja alaistaidot toteutuvat Vanhan Vaasan Sairaalassa sekä kuinka esimies- ja alaistaitoja tulisi kehittää Vanhan Vaasan Sairaalassa.

Avainsanat: esimiestäidot, alaistaidot

VAASAN AMMATTIKORKEAKOULU

UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Terveysalan kehittämisen ja johtamisen koulutusohjelma

ABSTRACT

Author Marihelena Finne
 Title Perceptions of Superior-Subordinate Relationship and Leadership Skills in
 Vanha Vaasa Hospital
 Year 2010
 Language Finnish
 Pages 64 + 2 Appendices
 Name of Supervisor Andrew Sirkka

The aim of this masters' thesis was to find out what kind of perceptions the staff in Vanha Vaasa Hospital has about of the superior-subordinate relationship and leadership skills. The study was carried out with group interviews. The interviews were participated by 60 respondents. There were 4 questions to help find out what the views of the staff were (what makes a good leader/bad leader and what makes a good subordinate/bad subordinate).

The results show that the staff of Vanha Vaasa Hospital has the same kind of perceptions of superior-subordinate relationship and of leadership skills as the results in previous studies indicate. Only the areas of emphasis vary. In this study the emphasis was especially on the personal characteristics of the superior and subordinate. The expectations for the superior were that she/he is fair, unbiased, honest and easy to approach. The superior's main task was to make decisions. Interaction skills, especially the ability to listen and to give / receive feedback were considered to be essential. The superiors were expected to take the subordinates' side and to see to that they can develop their professional skills. The subordinate was expected to be flexible, trustworthy, committed and honest and to follow the rules of the work community and to have a good work motivation. The most important interaction skill was the ability give and receive feedback. The subordinate should respect his/her colleagues and support the superior. A good subordinate has good professional skills and is able to take responsibility for his/her own professional development.

A topic for further research could deal with how the superior-subordinate skills and leadership skills are implemented in Vanha Vaasa Hospital and how these skills should be developed there.

Keywords: Supervisory communication competences, Subordinate communication competences

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ.....	2
ABSTRACT.....	3
1 JOHDANTO.....	6
2 ESIMIES- JA ALAISTAIDOT ORGANISAATIOSSA.....	7
2.1 Organisaatorakenteet.....	7
2.1.1 Vanhan Vaasan Sairaalan organisaatorakenne.....	8
2.1.2 Vanhan Vaasan Sairaalan henkilöstöstrategia.....	11
2.2 Keskeiset johtamisteoriat.....	14
2.3 Esimiestaidot.....	18
2.3.1 Esimiehen henkilökohtaiset ominaisuudet.....	18
2.3.2 Esimiehen sosiaaliset taidot.....	19
2.3.3 Esimiehen kognitiiviset taidot.....	20
2.3.4 Esimiehen tekniset taidot.....	22
2.3.5 Yhteenveto esimiestaidoista.....	23
2.4 Alaistaidot.....	24
2.4.1 Minimirooli.....	25
2.4.2 Altruismi.....	26
2.4.3 Reiluus.....	26
2.4.4 Organisaatiotaito.....	27
2.4.5 Organisaatiotaito.....	27
2.4.6 Huomaavaisuus.....	28
2.4.7 Tunnollisuus.....	28
2.4.8 Aloitteellisuus.....	28
2.4.9 Itsensä kehittäminen.....	29
2.4.10 Yhteenveto alaitaidoista.....	29
3 TUTKIMUSONGELMAT JA METODOLOGISET RATKAISUT.....	31
3.1 Tutkimusongelmat.....	31
3.2 Teemahaastattelu.....	31
3.3 Sisällönanalyysi.....	32

4 TUTKIMUKSET TULOKSET.....	34
4.1 Tutkimuksen kohderyhmä ja tiedonkeruuprosessi.....	34
4.2 Henkilökunnan käsityksiä hyvästä esimiestäidosta.....	35
4.3 Henkilökunnan käsityksiä huonosta esimiestäidosta.....	39
4.4 Henkilökunnan käsityksiä hyvästä alaistaidosta.....	43
4.5 Henkilökunnan käsityksiä huonosta alaistaidosta.....	47
5 JOHTOPÄÄTÖKSET.....	51
6 POHDINTA.....	56
6.1 Tutkimuksen jatkotutkimusehdotukset.....	58
LÄHTEET.....	59
LIITTEET.....	65

1 JOHDANTO

Tämän opinnäytetyön aiheena ovat henkilökunnan käsitykset esimies- ja alaistaidoista Vanhan Vaasan Sairaalassa. Opinnäytetyön tarkoituksena on tarkastella Vanhan Vaasan Sairaalan henkilökunnan käsityksiä esimies- ja alaistaidoista. Omassa työssäni on ensiarvoisen tärkeää hallita esimiestäidot mutta myös alaistaitojen hallitsemisella on iso rooli. Osastonhoitajana/apulaisosastonhoitajana toimiessa on sekä esimiehen että alaisen roolissa riippuen tilanteesta.

Viime vuosina sosiaali- ja terveydenhuollossa on tapahtunut muutoksia, jotka ovat vaikuttaneet johtamiseen ja johtamisena olemiseen. Johtamisesta on tullut yhä enemmän vuorovaikutuksellista toimintaa esimiesten ja alaisten välillä. Tällöin esimiestäitojen hallinta on ensiarvoisen tärkeää jokaiselle esimiesasemassa toimivalle, ilman niitä ei voi olla hyvä esimies.

Vähemmälle huomiolle tutkimuksissa ovat jääneet esimiestäitojen vastinpari alaistaidot. Suomessa on vasta viimeisen kymmenen vuoden aikana ilmestynyt aihetta koskevia tutkimuksia ja julkaisuja. Alaistaito-käsitteelle ei ole vielä vakiintunut suomen kielessä vastinetta, joka olisi vailla vääränlaista, alamaisuuteen tai alistuneisuuteen viittaavaa sävyä. (Keskinen 2005, 19-20.)

Sosiaali- ja terveydenhuollossa on menty yhä enemmän siihen suuntaan, että työntekijöillä on mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä, työyhteisön hyvinvointiin sekä työyhteisön menestymiseen. Hyvillä alaistaidoilla voi vaikuttaa johtamiseen tukemalla esimiehen työtä. Tutkimustulosten kautta on mahdollista nähdä millaisena Vanhan Vaasan Sairaalan henkilökunta näkee oman roolinsa ja vaikutusmahdollisuutensa puhuttaessa alaistaidoista.

2 ESIMIES- JA ALAISTAIDOT ORGANISAATIOSSA

Tässä luvussa esitellään yleisimmät organisaatorakenteet, keskeisimmät johtamisteoriat ja Vanhan Vaasan Sairaalan organisaatorakenne. Lisäksi esitellään Vanhan Vaasan Sairaalan henkilöstöstrategia.

2.1 Organisaatorakenteet

Linjaorganisaatio on organisaation perusmalli. Malli perustuu ajatukseen hierarkiasta. Linjaorganisaatiossa on selkeä työnjako ja suora käskytyks ylhäältä alaspäin. Työntekijä saa käskyjä vain omalta esimieheltään ja vastaa vain hänelle. Linjaorganisaatiossa korostuu virkatie ja sen tiukka noudattaminen. Tällainen organisaatorakenne on joustamaton ja johtaa erikoistumiseen ja eriytymiseen, jolloin tarvitaan muita organisaatioita avuksi. (Rissanen, Sääsäski & Vornanen 1996, 24.)

Esikunta-linjaorganisaatio on laajennettu malli linjaorganisaatiosta. Se on ohjausjärjestelmä, jossa johdon apuna on asiantuntijoista koostuvia esikuntaelimiä. Esikunta on sivuelin, jolla ei ole oikeutta antaa määräyksiä, vaan ainoastaan neuvoja ja ohjeita. Tässäkin organisaatiomallissa esimies-alaisuhde on tärkeä. (Rissanen ym. 1996, 26.)

Toiminnallisessa (funktionaalisessa) organisaatiossa asiantuntemuksen käyttö on viety pitkälle. Toiminnallisen organisaation taustalla oleva perusajatus on edelleen ajankohtainen ylemmillä hierarkian tasoilla. Vahvuutena tällaisessa organisaatiossa voidaan pitää sitä, että se voi keskittyä vain omaan erityisosaamiseen ja helppouteen järjestää toiminnot osastonsa sisällä. Heikkoutena pidetään sitä, että järjestelmässä on tarpeellista selvittää laajasti vastuu- ja toimivaltasuhteet. Toiminnallisesta organisaatiosta on sovelluksia esim. projekti- ja matriisiorganisaatio. (Rissanen ym. 1996, 26-27.)

Projektiorganisaatio on aina määräaikainen ja se lakkaa olemasta kun tehtävä on suoritettu. Johtajana toimii projektijohtaja, joka vastaa työskentelystä emäorganisaatiolle. Projektiorganisaation työntekijät ovat perusorganisaation henkilöitä, joista on muodostettu projektiryhmä. Projektiorganisaatio on kuitenkin itsenäinen. Sen etuina pidetään erilaisen koulutuksen ja asiantuntemuksen hyväksikäyttämistä. Vaikein ongelma projektiorganisaatiolla on vastuukysymys. (Rissanen ym. 1996, 27-28.)

Matriisiorganisaatiota pidetään nykypäivän organisaatiomallina. Organisaatiotyyppi perustuu ristikkäisohjaukseen. Matriisiorganisaatiota voidaan pitää melko joustavana. Se mukautuu nopeasti muuttuvaan ja monimutkaiseen ympäristöön. Voimavarojen käyttö on tehokasta, koska eri alojen asiantuntijat ovat jatkuvassa vuorovaikutuksessa. Matriisiorganisaatiomalli on alttiimpi ristiriidoille kuin selvästi esimiesohjaukseen perustuva organisaatio, koska työryhmiä ohjattaessa käytetään useita henkilöitä aina sen mukaan minkä alan asioista on kysymys. Kullakin henkilöllä ja työryhmällä voi olla useita esimiehiä oman erikoisalansa puitteissa. (Rissanen ym. 1996, 29-30.)

2.1.1 Vanhan Vaasan Sairaalan organisaatorakenne

Tämän tutkimuksen kohdeorganisaatio Vanhan Vaasan Sairaala on selkeä linjaorganisaatio, jonka valta- ja vastuusuhteet määritellään selvästi ja dokumentoidaan sisäisissä säännöissä ja ohjeissa. Toimivallan delegointi tapahtuu kirjallisesti työjärjestyksen tai erillismääräysten mukaisesti kattaen myös rajoitukset ja ehdot. Kaikissa yksiköissä on ajan tasalla olevat tehtävänkuvat. Avaintehtävät- ja velvollisuudet jaetaan sisäisen valvonnan näkökohdat huomioon ottaen. (Vanhan Vaasan Sairaalan johtoryhmän muistio 2009.)

Sairaalan ylin johtoelin on sosiaali- ja terveysministeriö. Ministeriö valmistelee lainsäädännön ja ohjaa sen toteutumista, johtaa ja ohjaa palvelujen kehittämistä ja

toimintapolitiikkaa, määrittelee sosiaali- ja terveystalouden suuntaviivat, valmistelee keskeiset uudistukset ja ohjaa niiden toteuttamista ja yhteensovittamista sekä vastaa yhteisistä poliittisista päätöksenteon. Vastaavana ministerinä toimii peruspalveluministeri. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2009.)

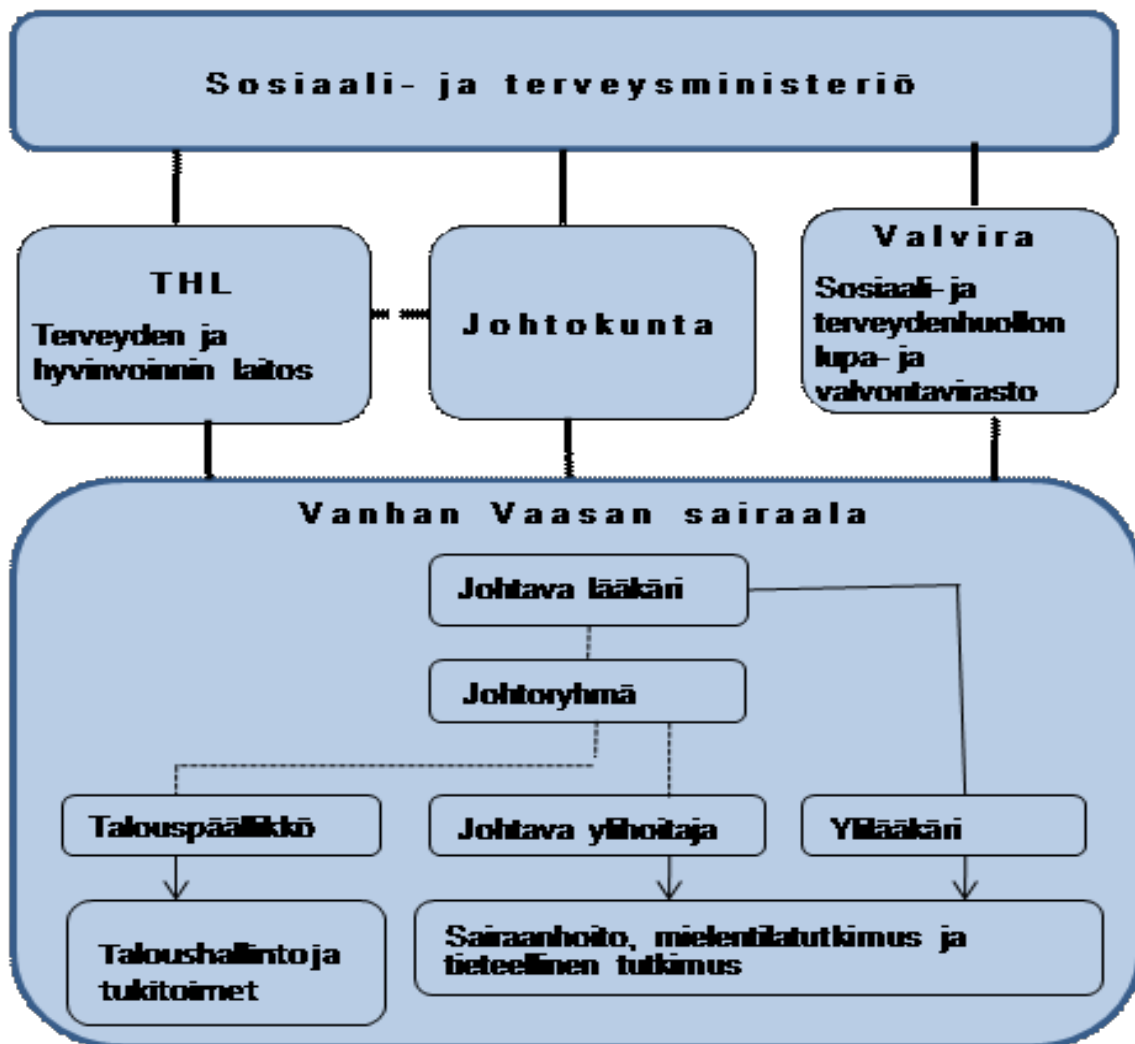
Sosiaali- ja terveysministeriön alaisena sairaalan toimintaa valvoo THL (Terveyden ja Hyvinvoinnin Laitos). THL:ssa vastuuhenkilönä toimii sosiaali- ja terveyspalvelujen ylijohdaja. Hänen alaisuudessaan on mielenterveys- ja päihdepalveluista vastaava osastonjohtaja. Osastonjohtajan alaisuudessa toimii vielä mielenterveys- ja päihdepalveluyksikön johtaja. (Terveyden ja hyvinvoinnin laitos 2010.)

Sosiaali- ja terveysalan lupa- ja valvontavirasto Valvira valvoo sairaalan toimintaa. Ohjauksen ja valvonnan tavoitteena on varmistaa potilasturvallisuus ja potilaiden oikeuksien toteutuminen edistää terveydenhuollon palvelujen laatua ehkäisemällä ennalta epäasianmukaisia hoito- ja toimintakäytäntöjä ja puuttamalla säästöjen vastaiseen tai muuten virheelliseen menettelyyn tai laiminlyönteihin. Valvira on kytketty myös sairaalassa tehtäviin mielentilatutkimuksiin. Valvira päättää psykiatriseen sairaalahoitoon määräämisestä niissä tapauksissa kun mielentilatutkimuksen päättyessä henkilön on arvioitu tarvitsevan tahdosta riippumatonta sairaalahoitoa. Valvira päättää hoidon lopettamisesta sairaalan esityksen perusteella. Valvirassa ylintä valtaa sairaalan suuntaan käyttää viraston ylijohdaja. (Sosiaali- ja terveydenhuollon lupa- ja valvontavirasto 2010.)

Sairaalalla on johtokunta, joka koostuu sairaalan edustajista ja ulkopuolisista edustajista. Johtokunnan tehtävänä on muun muassa päättää hoitopäivämaksuista ja hyväksyä tulosopimukset tuleville vuosille. (Vanhan Vaasan Sairaalan johtosääntö 1998, 1.)

Sairaalan sisällä suurin valta on johtavalla lääkärillä, joka viime kädessä päättää

asioista ja hänelle ovat raportointivastuussa kaikki sairaalan työntekijät. Sairaalassa on myös johtoryhmä, jossa neuvotellaan/päätetään sairaalan sisäisistä asioista. Johtoryhmä on velvollinen raportoimaan johtavalle lääkärille. Taluspäällikkö vastaa sairaalan taloushallinnosta ja toimii esimiehenä taloushallinnon ja tukitoimien työntekijöille. Johtavan ylihoitajan alaisuudessa on hoitotyöntekijät aina ylihoitajiin saakka. Ylilääkäri toimii lääkäreiden esimiehenä ja vastaa lääketieteellisestä puolesta sairaalassa yhdessä johtavan lääkärin kanssa. (Vanhan Vaasan Sairaalan johtosääntö 1998, 1-2.)



KUVIO 1. Vanhan Vaasan Sairaalan organisaatiokaavio.

2.1.2 Vanhan Vaasan Sairaalan henkilöstöstrategia

Vanhan Vaasan Sairaalan henkilöstöstrategian lähtökohtana on suunnitelma siitä, kuinka henkilöstönäkökulma otetaan huomioon organisaation toiminnassa. Strategia on vastaus henkilöstöjohtamisen avainkysymyksiin. Arvot ovat potilaslähtöisyys, ihmisarvon kunnioittaminen, oikeudenmukaisuus, ammatillisuus, tasa-arvo, yhteistyö ja kokonaistaloudellisuus. (Vanhan Vaasan Sairaala 2008.)

Erityisen haasteen henkilöstöstrategialle antavat toimintaympäristössä tapahtuvat muutokset, kuten valtion mielisairaaloiden hallinnon uudelleen järjestäminen, valtionhallinnon tuottavuusohjelma ja toiminnan laajeneminen uudisrakennuksen myötä sekä tiukentuva kilpailu työvoimasta. (Vanhan Vaasan Sairaala 2008.)

Strategian visio on olla oikeuspsykiatrisen osaamisen kärjessä sekä valtakunnallisesti että kansainvälisesti. Sairaala haluaa, että edellä määritellyt arvot toteutuvat niin johtamisessa kuin sairaalan arjessa. Työnantajana sairaalan tarkoituksena on olla houkutteleva sekä pitää työhyvinvoinnin taso korkealla. (Vanhan Vaasan Sairaala 2008.)

Henkilöstöstrategian yhtenä tavoitteena on pitää osaamisen taso korkeana ja monipuolisena. Jo nyt osaamisen taso on sairaalassa korkea, erityisesti panostetaan suunnitelmalliseen perehdyttämiseen sekä johtamisen ja hoitotyön kehittämiseen. Sairaalassa varaudutaan sukupolvenvaihdokseen ja osaamisen siirtämiseen suunnitelmallisella työn organisoinnilla ja resurssitarpeen arvioinnilla. Osaamista mitataan vuosittain käytävien kehityskeskusteluiden yhteydessä tehdyissä arvioinneissa. Henkilökohtaiset kehittämissuunnitelmat ja –tavoitteet sovitaan tarvittaessa. Sairaala noudattaa periaatetta, jonka mukaan tavoitteena on korkeammin koulutetun henkilöstön palkkaaminen. Hoitotyössä tämä merkitsee sairaanhoitajien osuuden kasvua. (Vanhan Vaasan Sairaala 2008.)

Strategiassa ammattitaitoisen ja riittävän henkilöstön saannin turvaamiseksi sairaala hyödyntää useita eri rekrytointikanavia harkinnan mukaan. Sairaala on ottanut käyttöön valtionhallinnon yhteisen sähköisen työnhakukanavan ja eri oppilaitosten kanssa tehdään yhteistyötä. Jotta sairaala olisi houkutteleva työnantaja panostaa se palkkausjärjestelmän lisäksi muihin kilpailutekijöihin, kuten työyhteisön hyvinvointiin, koulutukseen, tutkimus- ja kehitystyöhön sekä hyvään johtamiseen. (Vanhan Vaasan Sairaala 2008.)

Sairaala ylläpitää ja kehittää kaikkien henkilöstöryhmien ammattitaitoa sisäisen ja ulkoisen koulutuksen keinoin. Hyvillä koulutusmahdollisuuksilla tuetaan työhön sitoutumista ja työssä jaksamista. Osaamista kartoittamalla pyritään saamaan kokonaiskuva siitä, mihin suuntaan täydennyskoulutusta tulisi suunnata. Koulutuksen painopistealueet ja resurssit laaditaan vuosittain. Myös pitkäaikaisten sijaisten täydennyskoulutus pyritään turvaamaan. (Vanhan Vaasan Sairaala 2008.)

Strategian tavoitteena on saada henkilöstöresurssit tarkoituksenmukaisiksi ja oikein kohdennetuiksi. Valtionvarainministeriö on asettanut henkilöstövuosien alentamiseen tähtäävät yhteiset tuottavuustavoitteet valtion mielisairaaloille. Tuottavuustavoitteet ovat ristiriidassa sen tosiseikan kanssa, että uudisrakennuksen valmistumisen myötä henkilöstön tarve ja määrä kasvoivat. Hyvän ja inhimillisen hoidon turvaamiseksi myös henkilöstön määrän ja rakenteen tulee olla tarkoituksenmukainen sekä kohdennettu niin, että hyvän hoidon kriteerit täyttyvät. Tuottavuuden parantamiseen pyritään hyvällä hoitotyön suunnittelulla ja tarkoituksenmukaisella resursoinnilla. Tukitoiminnot pyritään hoitamaan edelleen toiminnan erityisvaatimusten mukaisesti pääosin omalla työllä. Ulkopuolisia palveluja voidaan käyttää tarvittaessa ruuhkahuippujen tasaamiseksi. Henkilöstön tasa-arvoisen kohtelun toteutumisen turvaamiseksi toimitaan tasa-arvosuunnitelman mukaisesti. (Vanhan Vaasan Sairaala 2008.)

Strategian mukaan sairaalan johtamisen tulee olla ammattimaista, johtamisen arvojen mukaista ja työhyvinvointia tukevaa. Sairaalan johtamista ohjaavat yhdessä määritellyt johtamisen arvot. Arvot ovat luottamus/luottamuksellisuus, oikeudenmukaisuus, johdonmukaisuus ja kyky päätöksentekoon, lähestyttävyyys, myönteisyys, yhteistyö ja kehittyvä/kehittävä. (Vanhan Vaasan Sairaala 2008.)

Edellä mainittuja arvoja on ollut mukana määrittelemässä myös henkilökunta niin sanotun arvosuunnistuksen kautta. Nämä arvot ovat samansuuntaisia, mitä aiempien tutkimusten ja kirjallisuuden mukaan hyvältä esimieheltä vaaditaan. Erityisesti oikeudenmukaisuutta ja yhteistyötä arvostetaan.

Johtamistehtävissä olevien henkilöiden johtamisosaamista vahvistetaan ja työssä jaksamista tuetaan. Kaikilla vastuualueilla pidetään säännöllisiä henkilöstöpalavereita. Jokaisella on oikeus saada palautetta työstään. Vuoropuhelua ja avoimuutta yhteisten asioiden käsittelyssä rohkaistaan osallistavilla toimintatavoilla. (Vanhan Vaasan Sairaala 2008.)

Strategian tavoitteena on hyvinvoiva ja tyytyväinen henkilöstö. Tällä tähdätään tavoitteelliseen ja työhönsä motivoituneeseen henkilöstöön. Keinoina tavoitteen saavuttamiseksi ovat esimies-alaistaitojen kehittymisen tukeminen, kaiku-kehittäjäverkosto ylläpito ja laajentaminen, vuosittain koottavat työhyvinvoinnin tavoitteet, yhteisten pelisääntöjen tutuksi tuleminen, työkierto, työympäristön turvallisuudesta huolehtiminen, henkilöstön aktivointi omaehtoiseen liikkumiseen sekä henkilöstön liikuntaharrastuksien tukeminen. (Vanhan Vaasan Sairaala 2008.)

2.2 Keskeiset johtamisteoriat

1900-luvun alussa syntyivät klassiselle organisaatioajattelulle pohjan luoneet byrokratiateoria, tieteellinen liikkeenjohto ja administratiivinen koulukunta. Näiden teorioiden pohjalta kehittyivät human relations- suuntaus ja käyttäytymistieteellinen organisaatiotutkimus. Myöhemmin on tullut uusia ajattelumalleja kuten managerialismi ja new public management.

Weberin byrokratiateorian mukaan organisaatio on yhteisö, jonka jäsenet toimivat auktoriteetin alaisina. Organisaation jäsenet noudattavat annettua tehtävänjakoa ja toimintavalmiutta tavoitteenaan organisaation jatkuvuus ja tehokkuus. Weberin teorian mukaan hallinta perustuu johtajan karismaan, perinteisiin, sääntöihin tai lakeihin. (Clegg, Kornberger & Pitsis 2005, 59.) Säännöt tai lait ovat yleisiä normeja, jotka koskevat kaikkia organisaation jäseniä, tästä johtuen sekä määräysvallan kohde että käyttäjä kokevat vallan oikeutetuksi. Weberin byrokratiassa organisaation jäsen (=virkamies) on auktoriteetin alainen ainoastaan persoonattomien virkavelvollisuuksiensa osalta. Virkamies hoitaa virkaansa kurin ja valvonnan alaisena ja muutosmahdollisuuksia on rajoitettu. Organisaation virat on järjestetty selkeän virkahierarkian perusteella. Jokaisen viran toimivaltapiiri on määritelty selkein säädöksin ja virat täytetään vapaan sopimussuhteen periaatteiden mukaan. Uralla voi edetä virkaiän ja ansioidensa perusteella. Virkamiesten valinta perustuu ammattipätevyyteen, joka arvioidaan esimerkiksi tutkinnon perusteella. Virkamiehellä on oikeus eläkkeeseen ja rahapalkkaan, joka määräytyy hierarkkisen aseman perusteella. (Rissanen ym. 1996, 15-16.)

Administratiivisen koulukunnan kehittäjänä toimi Henry Fayol, jonka teoria perustuu Weberin byrokratiaan. Fayolin teoria eroaa kuitenkin byrokratiasta sikäli, että se sallii hierarkkisen linjaorganisaation lisäksi päätäntävaltaa vailla olevia esikuntaelimiä. Fayolismi korostaa hallinnon merkistystä organisaatiossa. (Harisalo 2008, 81.) Fayolin mukaan työnjaon pitäisi kytkeytyä erikoistumiseen organisaatiossa.

Toimivallan ja vastuun osalta Fayol korosti sitä, että esimiehellä on oikeus antaa käskyjä ja työntekijöiden tulee alistua esimiehen käskyvaltaan. Työntekijällä saa olla vain yksi käskyjä antava esimies. Kuitenkin johdon antamien ohjeiden tulee olla sopusoinnussa keskenään. Kuriin liittyen Fayol esitti yleisen edun asettamista omien etujen edelle. Muita kuriin liittyviä periaatteita Fayolin teoriassa ovat palkitseminen, keskittäminen, henkilöstön pysyvyys, järjestys, oikeudenmukaisuus, aloitteellisuus, yhteenkuuluvuus, yhteistyö ja hierarkia. (Clegg ym. 2005, 18-19.)

Tieteellinen liikkeenjohto perustuu Frederick Taylorin ajatuksiin työn rationalisoinnista tuottavuuden ja tehokkuuden parantamiseksi. Taylor tutki työsuorituksia, joiden perusteella hän pyrki niiden yhtenäistämiseen ja kehittämiseen. Hänen mukaansa jokaista työtehtävän suorittamista varten on yksi paras vaihtoehto. Tämä tapahtui tarkkailun ja tulosten mittaamisen avulla. Näiden perusteella parannetaan olosuhteita työpaikalla ja tehokkuus saadaan nousemaan. Tehokkuuden lisäämistä luvattiin lisää palkkaa, sillä Taylorin mukaan taloudelliset tarpeet ovat tärkein tekijä ihmisten motivoinnissa. Organisaation henkilöstö pitäisi valita teknisen osaamisen perusteella ja jokaisen tulisi suorittaa sitä tehtävää, jonka parhaiten hallitsee. Työnjohdon tehtävänä on sopivien työntekijöiden valinta ja perehdyttäminen, yhteistyö työntekijöiden kanssa ja vastuu tehokkuudesta. Työnjohto myös vastaa työn suunnittelusta kun taas työntekijät seuraavat tehtyä suunnitelmaa. Taylorismi on toiminut teollisen tuotannon ja prosessien suunnittelun perustana. (Clegg ym. 2005, 34-35.)

Elton Mayon kehittämä human relations-teoria korostaa ihmiskeskeisyyttä ja organisaatiota psykososiaalisena järjestelmänä. Teoriaan kuuluu demokraattinen johtamistyyli, alaiset ovat mukana päätöksenteossa ja kantavat osaltaan vastuun päätöksistä. Hallinnon tehtävänä on vapaaehtoisen yhteistyön organisointi ja tasapainon rakentaminen. Ihmissuhdekoulukunta on osoittanut, että organisaatio ei toimi koneen lailla, vaan organisaatio muistuttaa elävää organismia, jonka käyttäytyminen koostuu monimutkaisista riippuvuussuhteista. Koulukunta kiinnitti

voimakkaasti huomiota organisaation tehokkuden parantamiseen unohtamatta yksilön merkitystä. (Rissanen ym. 1996, 20.)

Mary Parker Follett kehitti yksilöpsykologisen suuntauksen. Follett oli ensimmäinen Taylorin kritisoija, hänellä tarkastelun kohteena oli tehtäväkeskeisyyden sijasta yksilö. Follettin mukaan yksilön panos on kokonaisuuden hyväksi. Organisaation etu koetaan se jäsenten eduksi. Organisaation toiminnan peruseriaatteena on koordointi. Follettin mukaan erimielisyydet kuuluvat organisaatioiden toimintaan, mutta hänen mielestään on tärkeää löytää ratkaisukeinot ennenkuin erimielisyydet puhkeavat konflikteiksi. Esimiehen tulisi toimia alaistensa kanssa eikä johtaa heitä ylhäältä päin. Työn organisoimista ei tulisi niinkään nähdä ohjeiden antamisena ylhäältä alaspäin esimieheltä alaiselle, vaan kaikkien työntekijöiden tulisi toimia yhdessä tilanteen vaatimalla tavalla. Follettin teorian mukaan todellinen demokratia rakentuu yksilön varaan ja sen tärkeimpänä ominaisuutena on pyrkimys yhtenäisyyteen. (Harisalo 2008, 84-85.)

Herzbergin teorian mukaan tekijät, jotka saavat työntekijät tyytyväisiksi ovat erillään tekijöistä, jotka aiheuttavat tyytymättömyyttä. Herzbergin mukaan tyytymättömät kiinnittävät huomiota työympäristöönsä, jolloin hygientehtävillä on ensisijainen merkitys tyytymättömyyden ehkäisyssä. Työhönsä tyytyväiset kiinnittävät huomiota itse työhön, jolloin motivaatiolla on tärkeä asema työntekijöiden keskuudessa. Ne motivoivat ihmisiä parempiin suorituksiin ja ylläpitää tavoitekäyttäytymistä. Tämä on esimiehille haaste, sillä kaikkien kyvyt ovat erilaisia, mutta kaikkien kyvyt tulisi saada käyttöön. Lisäksi esimiesten tulisi kytkeä yksilöiden ja organisaation päämäärät yhteen. (Herzberg 2004, 13-14.)

Managerialismi ajoittuu lähinnä 1960-luvulle ja myöhemmin 1980-luvun vaihteeseen. Julkisessa hallinnossa managerialismi liittyy läheisesti New Public Management-ajatteluun, mutta rajautuu erityisesti johtamisen edellytyksiin. Managerialismilla tarkoitetaan johtamisen edellytysten lisäämistä ja johtamisen alan laajentamista

korostava ideologiaa, joka heijastuu yksilöiden arvoihin, asenteisiin ja käyttäytymiseen, poliittis-hallinnollisten ohjelmien tavoitteisiin, organisaatioiden rakennepiirteisiin ja toimintakäytäntöihin. Managerialismin perusteluja ovat olleet mm. toiminnan tehostaminen ja tuottavuuden lisääminen verorahojen vastineeksi ja julkisen toiminnan uskottavuuden palauttaminen toiminnan oletetun tehostumisen kautta. Managerialismin keskeisiä piirteitä ovat ammatillinen johtaminen, tulossuuntautuneisuus, resurssien käytön kurinalaisuus ja siirtyminen yksityissektorin käytäntöjen suuntaan. (Salminen 2004, 76-77)

Julkisjohtaminen on 1970- ja 80-lukujen vaihteessa alkunsa saanut johtamissuuntaus. Gulickin POSDCORB-idea ja Taylorin tieteellinen liikkeenjohto ovat vaikuttaneet koulukunnan painotuksiin. Uuden julkisjohtamisen mukaan yksityiset markkinat ovat tehokkaat ja perinteinen valtio on tehoton. Uuden julkisjohtamisen keskeinen osa-alue onkin yksityistäminen. Se sisältää julkisen omaisuuden myyntiä, uusia johtamistapoja ja julkisen sektorin rajoittamista. (Salminen 2004, 76-77.)

2.3 Esimiestaidot

Johtaminen on aihe, joka on kiinnostanut ihmisiä jo pitkään. Termi johtaminen herättää mielikuvia voimakkaasta ja dynaamisesta yksilöstä, joka johtaa voitokasta armeijaa, menestyvää firmaa tai valtiota. (Yukl 1981, 1.)

2.3.1 Esimiehen henkilökohtaiset ominaisuudet

Henkilökohtaiset ominaisuudet pitävät sisällään erilaisia persoonallisia piirteitä, tarpeita, motiiveja ja arvoja. Piirteet ovat kohtalaisen pysyviä käyttäytymistä ohjaavia tekijöitä. (Yukl 1981, 180-181.)

Johtamisen eettinen perusta on käyttäytymispiirteitä ja ominaisuuksia, joiden hallinnalle hyvä, tuloksellinen ja menestyksellinen esimiestoiminta perustuu. Ominaisuudet ovat arvopohjaisia ominaisuuksia, jotka ovat tärkeitä useimmilla elämänalueilla, mutta korostuvat esimiestyössä. Esimies on luotettava, esimerkillinen, kohtelee ihmisiä oikeudenmukaisesti, arvostaa alaisiaan ja yhteistyökumppaneitaan ja aikaansaa luottamukselliset suhteet. (Pirnes, 2003.)

Hyvä esimies tarvitsee synnynnäisiä ominaisuuksia, mutta ne eivät yksinään riitä. Hyvän esimiehen ominaisuuksista tärkeimpinä ominaisuuksina pidetään jämäkkyyttä, tasapuolisuutta, oikeudenmukaisuutta ja määrätietoisuutta. Lisäksi koetaan, että esimiehellä pitää olla riittävästi itsetuntemusta. (Reinikainen 2004, 36-42.)

Hyvä esimies on rehellinen, eettinen, luotettava, sisukas, päättäväinen, uskottava, sitoutunut, rohkea, aloitteellinen, vilpitön, itseohjautuva, kilpailuhenkinen ja omaa itseluottamusta. (Carroll 2005, 146-153.)

Esimes on puolueeton, reilu, luotettava, avoin, rehellinen ja tasapuolinen. Esimieheltä odotetaan itsetuntemusta ja oikeudenmukaisuutta. Lisäksi esimiehen

odotetaan olevan läsnä ja välittävän aidosti alaisistaan. (Romana 2004, 8-12.)

2.3.2 Sosiaaliset taidot

Sosiaalisilla taidoilla tarkoitetaan kykyä kommunikoida selvästi ja tehokkaasti, kykyä ymmärtää ihmisten tunteita, asenteita ja motiiveja, kykyä luoda tehokkaita ja toimivia ihmissuhteita. Kyky toimia sosiaalisissa suhteissa sisältää tietoisuuden hyväksytyistä käyttäytymisnormeista, taidon kuunnella ja diplomaattisuuden. Hyvän esimiehen on oltava tietoinen kuinka ihmiset käyttäytyvät. (Yukl 1981, 200-201.)

Pirneksen (2004) mukaan sosiaaliset taidot ovat vuorovaikutusta, yhteistoimintaa ja ihmisten tarpeiden huomioonottamista. Sosiaaliset taidot ovat ihmisten tuntemukseen perustuvaa käyttäytymistä, jonka avulla pyritään varmistamaan ihmisten mukaan saaminen ja sitoutuminen. Esimies auttaa löytämään sopivan ratkaisun ongelmiin, ymmärtää vuorovaikutustilanteessa puhujan sanoman ja tunteet, ymmärtää ihmisiä riittävän hyvin, tukee alaisiaan heidän henkilökohtaisissa ongelmissa, ottaa huomioon ihmisten erilaisuuden johtamisessaan, kuuntelee alaisten huolia, tunnistaa yhteistyön tiellä olevat esteet, hyväksyy erilaisuuden ja on helposti lähestyttävä vaikeidenkin asioiden ollessa kyseessä. Esimiehellä tulee olla kyky muuttaa ja muuttua ja kykyä toimia joustavasti yhteistyössä ja sosiaalisessa kanssakäymisessä.

Sosiaaliset taidot omaavan esimiehen on osattava keskustella ja väitellä hänelle tärkeistä asioista. Sosiaaliin taitoihin kuuluu, että esimies kykenee havaitsemaan tunteita, ymmärtämään erilaisia näkökantoja sekä osaa koota ryhmiä ja rakentaa liittoja. Esimieheltä odotetaan valtuuttamista ja verkostoitumista sekä moniarvoisuuden arvostamista. (Carroll 2005, 146-153.)

Romana (2004) tutki oikeudenmukaista johtamista. Hänen mukaansa hyvä esimies toimii oikeudenmukaisesti ja työskentelee avoimen ilmapiirin luomiseksi työyhteisöön. Hän kuuntelee ja keskustelee, kykenee antamaan ja ottamaan palautetta

vastaan loukkaantumatta. Hyvä esimies tuntee työyhteisönsä, arvostaa alaisiaan ja työtään sekä hyväksyy erilaisuuden.

Hyvän esimiehen tulisi huomata vivahteita alaisissaan ja keskustella alaisten kanssa siitä kuinka työyhteisössä toimitaan. Keskustelemisen lisäksi hyvä esimies osaa kuunnella alaisiaan. Esimiehen tärkeimpänä taitona pidetään palautteen antamista. Esimies vastaa tiimien rakentamisesta ja siitä, että tiimi on terve ja työkykyinen. (Reinikainen 2004, 36-42.)

Esimiehen tärkein työyhteisöön vaikuttava tehtävä on henkilöstöjohtaminen. Esimiehen tulee tukea työssäjaksamista ja ylläpitää motivaatiota. (Aaltonen 2008, 27-28.)

Hyvän johtamisen peruselementit ovat oikeudenmukainen ja tasapuolinen toiminta ja vuorovaikutus. Palautteen antaminen koetaan osaksi hyvää vuorovaikutusta. Työssään onnistunut esimiehen huolehtii alaisistaan. (Laakso & Uusitalo 2005, 22-25.)

2.3.3 Kognitiiviset taidot

Kognitiiviset taidot pitävät sisällään kyvyn jäsentää, loogisen ajattelun, kyvyn analysoida tapahtumia, hyvän arviointikyvyn ja intuition. Hyvät kognitiiviset taidot omaava esimies on luova ja omaa ongelmanratkaisukykyä. Esimiehen tulee sietää muutoksia ja tunnistaa mahdollisuudet ja uhkaavat ongelmatilanteet. Kognitiiviset taidot ovat oleellisia tehokkaassa suunnittelussa, organisoinnissa ja ongelmia ratkaistaessa. (Yukl 1981, 198-200.)

Hyvä esimies uskaltaa toimia hyviksi toteamiensa asioiden puolesta, pyrkii päättäväisesti tavoitteisiin, ottaa riittävästi vastuuta, saa nopeasti asiat etenemään yllättävissäkin tilanteissa ja on riittävän energinen. Hänellä on rohkeutta puuttua

vallitseviin epäkohtiin ja korjata ne. Hyvä esimies varmistaa, että toimenpiteille on varattu riittävästi aikaa, suunnittelee tehtäviä etukäteen, käynnistää ripeästi sovitut muutokset, varmistaa tehtyjen päätösten toteutumisen, tekee päätökset oikeaan aikaan, saa aikaan tuloksia ilman kiireen tuntua, omaa asiantuntemusta edistää tavoitteiden saavuttamista, antaa selkeät ja ymmärrettävät ohjeet ja omaa kyvyn järjestää asioiden kulun joustavaksi ja järkeväksi. Esimies näkee asiat laajasti, kykenee esittämään tuttuihin asioihin uuden näkökulman, pystyy ennakoimaan, osaa ratkaista erilaisia ongelmatilanteita, soveltaa oppimaansa käytäntöön ja kehittää aktiivisesti toimintoja. Esimies suhtautuu saamaansa palautteeseen rakentavasti, kuuntelee myös poikkeavia ajatuksia tehtävien hoidosta, pyrkii yhteisymmärrykseen päätöksenteossa, pystyy muuttamaan käsitystään ihmisistä ja perustaa palautteensa tosiasioihin. (Pirnes, 2003.)

Esimiehen tehtävänä on organisoida, ohjata, suunnitella ja valvoa toimintaa sekä tarvittaessa delegoida. Esimiehellä on oltava päätöksentekokykyä, uskallusta puuttua työyhteisön vaikeisiin asioihin ja uskallusta ratkaista ristiriitoja. Esimiehen pitää nähdä mahdollisuuksia esteiden sijaan, toimia ennakkoon, ajatella kriittisesti ja auttaa työntekijöitä ymmärtämään organisaation visiota ja strategian. Vision kehittämistyö- ja suunnittelu kuuluu esimiehen työhön samoin uusien työntekijöiden perehdytys. (Carroll 2005, 146-153.)

Laakso & Uusitalo (2005) tutkivat osastonhoitajilta vaadittavia ominaisuuksia. Kognitiivisten taitojen osalta osastonhoitajan odotetaan pitävän yllä työn kiinnostavuutta, hyväksyvän erilaisia toimintatapoja, kannustavan ideointiin, rohkaisevan mielipiteiden ilmaisuun, pohtivan vaihtoehtoisia toimintatapoja ja järjestävän koulutusta. Muiden tehtävien ohella osastonhoitaja ohjaa, organisoii, suunnittelee ja valvoo. Uusien työntekijöiden perehdys nähdään esimiehen tehtävänä. Esimiehen tehtävänä on järjestää koulutusta työyhteisölle.

On tärkeää, että esimies uskaltaa puuttua vaikeisiin asioihin ja ratkaisee ristiriitoja.

Esimiehen tehtävänä on suunnitella, organisoida, ohjata, delegoida ja valvoa työyhteisön toimintaa. Työyhteisön vision kehittäminen kuuluu esimiehen tehtäviin. (Aaltonen 2008, 27-28.)

Esimiehellä pitää olla kykyä ja uskallusta tehdä päätöksiä. Hyvä esimies on idearikas, osaa reagoida tarvittaessa nopeasti ja tiedottaa tulevasta. Tulevaisuuden suunnittelu ja positiivinen suhtautuminen muutokseen ovat hyvän esimiehen ominaisuuksia. (Reinikainen 2004, 36-42.)

2.3.4 Tekniset taidot

Teknisillä taidoilla tarkoitetaan tietoa työssä tarvittavista menetelmistä, prosesseista, toimintatavoista ja tekniikoista. Esimiehen tulee omata taitoa käyttää työssään tarvittavia työkaluja. Tämän tyyppiset taidot vaativat koulutusta, harjoittelua ja työkokemusta. Hyvä esimies kykenee hankkimaan tietoa monesta lähteestä ja käyttämään sitä tarvittaessa. (Yukl 1981,198.)

Esimies edistää alaisten kehittymistä, valmentaa ja kouluttaa alaisiaan, jakaa tietoa alaisilleen, edistää alaisensa itsenäisyyttä ja omatoimisuutta, innostaa alaisiaan, jakaa kiitoksia, ottaa alaisensa mukaan muutosten suunnitteluun, huolehtii alaisistaan, edistää vaikutusmahdollisuuksia ja edistää työn mielekkyyttä. (Pirnes, 2003.)

Hyvä esimies on ammattitaitoinen. Ammattitaidon syntymisessä koulutuksella on tärkeä merkitys, mutta käytännön työn kokemus ja ymmärrys auttavat analysoimaan omia vahvuuksia ja heikkouksia. Esimiehen on hallittava talousjohtaminen, jotta hän voi johtaa menestyksekkäästi. (Reinikainen 2004, 36-42.)

Pietikäisen (2008) väitöskirjan mukaan esimiehen tehtävänä on näyttää työyhteisölle suuntaa ja auttaa ymmärtämään organisaation vision ja strategian. Esimies tukee oppimista selvittämällä työyhteisön oppimistasoa, hankkimalla tarvittavaa osaamista ja edistämällä osaamisen jakamista työyhteisössä. Esimies edistää työyhteisön

osaamista kehittämällä omaa ammattitaitoaan.

Esimiehen oman työn hallinta on tärkeää, mutta esimiehen tulee hallita alaistenkin työtehtävät. Muita esimieheltä vaadittavia teknisiä taitoja ovat ohjelmien käyttötaito, kielitaito, talousjohtaminen ja www-taidot. (Karjalainen 2004, 59-60.)

Esimiehen tehtävänä on varmistaa resurssien riittävyys työpaikalla ja pitää huolta työssä tarvittavista välineistä. Esimiehen tehtäviin kuuluu hallinnolliset tehtävät ja talousjohtaminen sekä palveluiden laadun ja saatavuuden varmistaminen. (Aaltonen 2008, 27-28.)

2.3.5 Yhteenveto esimiestaidoista

Esimiestaidot voidaan jakaa neljään osa-alueeseen. Nämä osa-alueet ovat esimiehen henkilökohtaiset ominaisuudet, sosiaaliset taidot, kognitiiviset taidot ja tekniset taidot.

Esimiehen henkilökohtaisiin ominaisuuksiin kuului sekä luontaisia ominaisuuksia että ominaisuuksia joita voidaan oppia. Luontaiset ominaisuudet ovat pääasiassa sellaisia, joita voidaan jokaisen elämässään pärjäävän ihmisen olettaa omistavan. Esimiehen oletetaan omaavaan vahvan arvomaailman, johon kuuluu henkilökohtainen rehellisyys, normit ja arvot. Esimiehen halutaan olevan uskottava, sisukas, rohkea, päättäväinen, vilpitön, oikeudenmukainen, luotettava ja hänen tulee luottaa alaisiinsa. Esimieheltä odotetaan positiivista asennetta, sitoutumista työhön ja työyhteisöön, yhteistyökykyä ja aloitekykyä.

Esimiehen sosiaaliset taidot vaikuttavat koko työyhteisöön. Esimiehen odotetaan omaavan vuorovaikutustaitoja kuten kykyä kuunnella ja keskustella. Esimiehen pitää ymmärtää alaistensa tunteita, asenteita ja motiiveja. Esimiehellä pitää olla kyky luoda toimivia suhteita ja taito rakentaa liittoja. Esimiehen pitää ymmärtää erilaisia

näkökantoja. Työssäjaksamisen tukeminen ja alaisista huolehtiminen nähdään osana esimiehen sosiaalisia taitoja. Kyky muuttua on ensiarvoisen tärkeää esimiehelle.

Kognitiiviset taidot liittyvät esimiehen tehtävänhoitoon. Esimieheltä odotetaan ongelmanratkaisukykyä, kykyä tehdä päätöksiä, palautteen antamista ja vastaanottamista sekä kriittistä ajattelua. Esimiehen toivotaan suunnittelevan, organisoivan, delegoivan, kontrolloivan ja valvovan sekä arvioivan toimintaa työyhteisössä. Hyvä esimies toimii hyväksi toteamiensa asioiden puolesta ja ottaa vastuuta. Esimiehen pitää nähdä laajasti, tunnistaa mahdolliset uhat ja nähdä mahdollisuuksia esteiden sijaan. Esimieheltä odotetaan organisaation visioon ja strategiaan perehdyttämistä sekä vision kehittämistä.

Tekniset taidot ovat esimiehen työssä tarvittavia taitoja, jotka pitävät sisällään tietoa toimintatavoista, menetelmistä ja tekniikoista. Esimiehen odotetaan olevan ammattitaitoinen ja huolehtivan omasta ammattitaidostaan. Esimiehen pitää hallita oma työ, mutta myös alaisten tehtävien hallinta kuuluu hyviin esimiestaitoihin. Hyvä esimies hankkii ja jakaa tietoa sekä edistää omien alaistensa oppimista. Esimiehen pitää hallita talous- ja henkilöstöjohtaminen.

2.4 Alaistaidot

Alaistaidolla tarkoitetaan sellaista työntekijän käyttäytymistä, joka ei kuulu työn muodollisiin vaatimuksiin mutta vaikuttaa työyhteisön tehokkaaseen toimintaan. Hyvän alaistaidon piirteitä ovat muun muassa tiimin jäsenten auttaminen, erilaisten työtehtävien vapaaehtoinen ottaminen, tarpeettomien konfliktien välttäminen ja oman mielipiteen rakentava ilmaiseminen. (Arvassalo, 2006.)

Alaistaito käsitteenä on vielä suhteellisen uusi käsite suomen kielessä. Usein kyseiseen käsitteeseen liitetään alamaisuutta ja alistuneisuutta. Englanninkielinen ilmaisu tarkoittaa suoraan suomennettuna organisaatiokansalaisuutta. Hyvän

organisaatiokansalaisuuden ja siis alaistaidon voidaan ajatella pitävän sisällään velvollisuuden huolehtia työpaikan viihtyvyydestä, resurssien järkevästä käyttämisestä, yhteistyöstä työtovereiden ja esimiehen kanssa, mielipiteen ilmaisemisesta asioiden eteenpäin viemiseksi sekä aktiivisesta osallisuudesta työpaikan asioiden edistämiseksi. (Keskinen 2005, 19-20.)

Organ (1988) määritteli viisi alaistaitoluokkaa altruismi, tunnollisuus, reiluus, huomaavaisuus ja organisaatiotaito. Podsakoff, MacKenzie, Paine & Bachrach (2000) ovat muodostaneet luokittelun, johon kuuluu edellä mainittujen luokkien lisäksi organisaatiokävyttöisyys, aloitteellisuus ja itsensä kehittäminen. Kallioinen käytti näitä luokkia omassa tutkimuksessaan, mutta huomasi että osa vastauksista ei sopinut mihinkään näistä luokista. Nämä vastaukset hän laittoi otsikon alle, minimirooli.

2.4.1 Minimirooli

Minimirooli sisältää työn vähimmäisvaatimukset eli oma työ tehdään hyvin ja vastuullisesti. Minimirooliin kuuluu lakien ja työehtosopimusten määrittelemät alaistaidot. Vähimmäisvaatimukseen kuuluu asiallinen vuorovaikutus ja yhteistyö. (Keskinen & Rehnback 2007, 14-16.)

Alaistaidon vähimmäisvaatimuksena on olla ammattitaitoinen, avoin ja yhteistyökykyinen. Minimiroolin omaksunut alainen arvostaa omaa työtään. Hyvään alaistaitoon kuuluu, että tekee enemmän kuin velvollisuutensa. (Nurminen 2008, 87.)

Oman työn hyvin suorittaminen on vähintään mitä alaiselta voi odottaa. Muina vähimmäisvaatimuksina alaistaidoista nähtiin taito kuunnella, avoimuus, yhteistyökyky ja vuorovaikutus. (Kallioinen 2004, 18-33.)

Vuorovaikutuksessa korostuu kohtaamisen laatu, luottamuksellisuus ja avoimuus. Hyvä vuorovaikutussuhde edellyttää molemminpuolista kunnioitusta ja luottamusta

sekä yhteisiä tavoitteita työn sujumisesta ja kehittämisestä. (Nurminen 2008, 87.)

2.4.2 Altruismi

Altruismi on tunnustettu tärkeäksi osa-alueeksi alaistaidoista. Altruismi on muiden auttamista vapaaehtoisesti ja työperäisten ongelmien ehkäisemistä. (Podsakoff ym. 2000, 516.)

Altruismi on käyttäytymistä, joka on suoraan ja tarkoituksellisesti suunnattua kasvokkain tapahtuvaa auttamista. Altruismi voi olla esimerkiksi perehdyttämistä tai toisen työntekijän työtaakan helpottamista. (Smith, Organ & Near 1983, 657.)

Altruismi kohdistuu työtovereihin ja jossain määrin esimiehen ja koko organisaatioon. Altruismi on työtovereiden auttamista, opastamista sekä esimiehen työtaakan helpottamista. (Kallioinen 2004, 27-33.)

2.4.3 Reiluus

Reiluus on kyvykkyyttä sietää hankaluuksia työelämässä ja toteuttaa epämiellyttäviä tehtäviä. Reiluuteen kuuluu kyky ottaa kritiikkiä vastaan loukkaantumatta. Positiivinen asenne ja muiden etujen puolesta uhrautuminen nähtiin osana reiluutta. (Organ 1990, 96.)

Reiluus nähdään positiivisena asenteena työtehtäviä, työtovereita ja esimiehiä kohtaan. Reilu alainen on vastaanottavainen ja suhtautuu uusiin asioihin ja muutoksiin positiivisella tavalla. Reiluuteen kuuluu kyky olla joustava, rehellinen ja luottamuksellinen. (Kallioinen 2004, 27-33.)

Reilu alainen on joustava, luotettava ja kestää kritiikkiä. (Nurminen 2008, 87.)

2.4.4 Organisaatiotaito

Organisaatiotaito on kokonaisvaltaista kiinnostusta organisaatiota kohtaan ja sitoutumista tavoitteisiin. Organisaatiotaitoa toteuttava alainen on kiinnostunut kaikesta informaatiosta, osallistuu kokouksiin ja on kiinnostunut organisaation strategiasta. (Organ 1988, 255.)

Organisaatiotaitoa toteuttavalla alaisella on halu vaikuttaa organisaatioon laajemmin. Tällaiset alaiset ovat tärkeitä ilmapiirin muokkaajia ja toisten työntekijöiden innostajia. (Kallioinen 2004, 27-33.)

Organisaatiotaito on kiinnostusta organisaation asioista, joka ilmaistaan pysymällä informoituna ja tukemalla organisaation hallintoa. Organisaatiotaito sisältää kokouksiin osallistumista, mielipiteiden ilmaisua, uusien ideoiden kehittämistä, huonojen uutisten välittämistä ja epäsuosittujen näkökantojen puolustamista. (Graham 1991, 255.)

2.4.5 Organisaatiouuskollisuus

Organisaatiouuskollisuus on samaistumista ja uskollisuutta organisaation johtajille ja koko organisaatiolle. Työntekijän kuuluu puolustaa organisaatiota uhan edessä, edistää hyvää mainetta ja palvella organisaatiota yhteistyössä muiden kanssa. (Graham 1991, 255.)

2.4.6 Huomaavaisuus

Huomaavaisuus on työyhteisön muiden työntekijöiden huomioonottamista ja toimintaa, jolla ehkäistään tehokkuutta vähentäviä ongelmia. Huomaavainen alainen tiedottaa ennen kuin tekee tärkeitä päätöksiä. (Organ 1988, 255.)

Huomaavaisuus on yleistä työyhteisöön suuntautuvaa käyttäytymistä.

Huomaavaisuutta voi kohdistaa työhön, työtapoihin ja esimieheen. Tällaisena toimintana pidetään muiden kunnioittamista ja arvostusta, kiitoksen antamista esimiehelle tai luottamalla työtoverin toimintatapoihin. (Kallioinen 2004, 27-33.)

2.4.7 Tunnollisuus

Tunnollisuus on täsmällisyyttä, osallistumista ja yhteisten sääntöjen noudattamista. Tunnollisuuteen kuuluu tehokas ajankäyttö ja organisaation omaisuudesta huolehtimista. (Organ 1990, 96.)

Tunnollinen alainen noudattaa työyhteisön tapoja ja sääntöjä. Hän pyrkii tekemään parhaansa ja on ahkera. Täsmällisyys ja aikatauluista kiinnipitäminen kuuluvat tunnollisuuteen. (Kallioinen 2004, 27-33.)

2.4.8 Aloitteellisuus

Aloitteellisuus sisältää luovuutta ja innovatiivisuutta, joka parantaa työtehtävien hoitoa ja organisaation tehokkuutta. (Podsakoff ym. 2000, 525.)

Aloitteellisuus on työn ja työtapojen kehittämistä. Hyvää alaistaitoa toteuttava alainen voi helpottaa esimiehen työtaakkaa auttamalla kehittämään työtä. Aktiivinen toiminta ja palautteen antaminen ja pyytäminen nähdään kuuluvaksi aloitteellisuuteen. (Kallioinen 2004, 27-33.)

Aloitteellisuus on oma-aloitteista toimintaa ja palautteen antamista ja saamista. Alhaisen koulutustason alaiset näkevät vaikutusmahdollisuutensa organisaatiossa pieninä. (Lehtiniemi 2008, 59-62.)

Palautteen antaminen ja saaminen voi olla alaiselle palkitsevaa, herättävää, nostattavaa tai haastavaa. Negatiivisen palautteen saaminen on hankalaa, jos palaute

eroaa omista käsityksistä. (Berlin 2008, III.)

2.4.9 Itsensä kehittäminen

Itsensä kehittäminen sisältää kaikki toimenpiteet, joihin työntekijät ryhtyvät vapaaehtoisesti parantaakseen tietojaan, taitojaan ja kykyjään. Itseään kehittävä työntekijä on valmis oppimaan uusia asioita ja hyödyntämään niitä organisaation hyväksi. (George & Jones 1997, 155.)

Itsensä kehittäminen on halukkuutta omien tietojen, taitojen ja kykyjen kehittämiseen sekä oman alan suuntauksien seuraamista. (Podsakoff ym. 2000, 525.)

Itseään kehittävä työntekijä kehittää nykyistä ammattitaitoaan ja oppii uusia asioita. Hän haluaa kehittyä työyhteisön jäsenenä omien työtapojen kehittämisen kautta. (Kallioinen 2004, 27-33.)

2.4.10 Yhteenveto alaistaidoista

Alaistaidon perusvaatimuksena on oman työn hyvin tekeminen. Hyvää alaistaitoa on sääntöjen noudattaminen ja yhteistyö eri tahojen kanssa. Yhteistyötä pidetään tärkeänä elementtinä.

Työyhteisön hyvinvointiin liittyen hyvää alaistaitoa omaavan työntekijän toivotaan ottavan vastuuta työilmapiiristä ja auttavan työyhteisön muita jäseniä. Yhteisöllisyys koetaan tärkeänä arvioitaessa alaistaitoja. Organisaatioon sitoutuminen nähdään yhtenä alaistaidon osa-alueena, mutta tutkimuksista kävi ilmi, että varsinkin nuoret työntekijät sitoutuvat vanhempia työntekijöitä huonommin omaan työyhteisöönsä.

Halu vaikuttaa koko organisaatioon koetaan vaikeana jos koulutustaso on alhainen, mutta sitä pidetään hyvän alaistaidon mittarina. Positiivinen asenne uusiin asioihin ja

muutoksiin koetaan osana hyviä alaistaitoja. Alaistaitoa on työn ja työtapojen kehittäminen, tärkeäksi koetaan työntekijän halu oman ammattitaidon kehittämiseen ja yleensäkin kehitysvalmius.

Työyhteisön sisäisessä vuorovaikutuksessa tärkeää on palautteen antaminen ja saaminen. Palautetoiminta on aloitteellista toimintaa, jonka avulla voidaan parantaa työyhteisöä. Avoimen keskustelun mahdollisuus ja vaikutusmahdollisuus nykyhetken vuorovaikutukseen nähdään osana alaistaitoja.

Alaiselta itseltään vaadittavia ominaisuuksia ovat vastuullisuus, ahkeruus, huomaavaisuus, rehellisyys, avoimuus, joustavuus, aktiivisuus, vastaanottavaisuus ja luottamuksellisuus. Lisäksi alaistaitoja hallitsevalta työntekijältä vaaditaan positiivista asennetta, kuuntelutaitoa, yhteistyökykyä ja rohkeutta puuttua asioihin.

3 TUTKIMUSONGELMAT JA METODOLOGISET RATKAISUT

Tässä luvussa esitellään tutkimusongelmat sekä tutkimuksessa käytetyt metodologiset menetelmät teemahaastattelu ja sisällönanalyysi.

3.1 Tutkimusongelmat

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on tarkastella Vanhan Vaasan Sairaalan henkilökunnan käsityksiä esimies- ja alaistaidoista. Tässä opinnäytetyössä on kolme tutkimusongelmaa joihin pyritään saamaan vastaukset. Nämä tutkimusongelmat ovat:

1. Miten Vanhan Vaasan sairaalan henkilökunta käsittää esimiestaidot?
2. Miten Vanhan Vaasan sairaalan henkilökunta käsittää alaistaidot?
3. Miten saatuja tutkimustuloksia voidaan hyödyntää Vanhan Vaasan Sairaalassa?

3.2 Teemahaastattelu

Teemahaastattelu on keskustelua, jolla on etukäteen päätetty tarkoitus. Haastattelun etuihin kuuluu se, että tutkija voi arvioida vastausten totuudenmukaisuutta tarkkailemalla haastateltavan oheisviestintää. Haastattelun avulla pyritään keräämään sellainen aineisto, jonka pohjalta voidaan luotettavasti tehdä tutkittavaa ilmiötä koskevia päätelmiä. (Hirsjärvi & Hurme 1995, 39-40.)

Teemahaastattelun avulla pyritään tavoittamaan tutkittavan ilmiön vivahteet ja tiivistämään ne siten, että se välittäisi haastateltavien todellisia ajatuksia ja kokemuksia. Haastattelun luotettavuutta punnittaessa on pohdittava, mitkä seikat tutkimuksen eri vaiheissa vaikuttavat luotettavuuteen. Teemahaastattelun luotettavuuteen vaikuttavia tekijöitä ovat käsitevalidius ja sisältövalidius. Käsitevalidius on huono, jos tutkija ei kykene tavoittamaan tutkittavasta ilmiöstä olennaisia piirteitä tai johtamaan teoriasta keskeisiä käsitteitä. Tämä näkyy lähinnä

haastattelurungon huonona suunnitteluna ja tutkimuksen pääkategorioiden ja ongelmanasettelun heikkoutena. Sisältövalidius kärsii, jos tutkija epäonnistuu teemaluettelon ja teema-alueita koskevia kysymyksiä laatiessa. Kysymykset eivät tavoita haluttuja merkityksiä. Varautumalla useisiin kysymyksiin ja riittäviin lisäkysymyksiin jokaiselle teema-alueelle voidaan varmistaa sisältövalidius. (Hirsjärvi & Hurme 1995,129-130.)

3.3 Sisällönanalyysi

Sisällönanalyysin tarkoituksena on luoda aineistoon selkeyttä ja siten tuottaa uutta tietoa tutkittavasta asiasta. Analyysillä pyritään tiivistämään aineisto kadottamatta sen sisältämää informaatiota. (Eskola & Suoranta 1996, 104.)

Sisällönanalyysin kohteena on kirjoitettujen, kuultujen tai havainnoitujen sisältöjen analyysi. Perinteinen tapa tehdä kvalitatiivista sisällönanalyysia on tarkastella, mikä on jonkin puheen, tekstin, kuvan tai sen osan sisältö. Tulkinta sisällöstä ei synny tiukan normiston tai mittausten perusteella. (Toivonen 1999, 125.)

Hyvin keskeinen ongelma sisällönanalyysissa on yksikön valinta. Yksikkö voi olla sana, rivi, kappale, ajatuskokonaisuus tai tekstikokonaisuus, kuten pääkirjoitus. Yleensä pelkkä sana lienee liian pieni yksikkö. Toinen keskeinen ongelma on reliabiliteetti ja validiteetti. Sisällönanalyysissa ei ole aina varmaa, että eri henkilöt tulkitsevat tietyn sanoman samalla tavalla siitä huolimatta, että voisimme odottaa samanlaista tulkintaa. Tätä ongelmaa tutkitaan muun muassa peräkkäis- ja/tai rinnakkaismittauksilla. Tällöin tutkija itse tulkitsee sisältöä uudelleen tietyn ajan kuluttua (reliabiliteetti). Hän myös pyytää toista asiaan perehtynyttä henkilöä luokittamaan aineistoa. (Toivonen 1999, 128-129.)

Sisällönanalyysissa validiteettiin liittyy luokitteluongelma. Tutkijalla pitää olla etukäteen jonkinlainen näkemys siitä, miten hän luokittaa aineistonsa. Mutta

nimenomaan sisällönanalyysin kohdalla tutkijan täytyy olla valmis muuttamaan luokituksiaan. Puheet, kirjoitukset ja niin edelleen jäsentyvät harvoin jonkun etukäteen harkitun mallin mukaan. Sellaiset mallit ovat tavallisesti joustamattomia. (Toivonen 1999, 129.)

4. TUTKIMUKSEN TULOKSET

Tässä luvussa esitellään tutkimuksen kohderyhmä, tiedonkeruuprosessi sekä tutkimuksen keskeiset tulokset.

4.1 Tutkimuksen kohderyhmä ja tiedonkeruuprosessi

Tutkimuksen kohderyhmänä on Vanhan Vaasan Sairaalan henkilökunta. Ryhmäkeskusteluja järjestettiin 10 kertaa ja yhteensä tutkimukseen osallistui 60 (N=60) henkilöä. Tutkimukseen osallistuneet henkilöt edustivat seuraavia henkilöstöryhmiä; sairaanhoitaja (n=27; 45 %), mielisairanhoitaja (n=17; 28,3 %), lähihoitaja (n=11; 18,3 %) ja sairaala-apulainen (n= 5; 8,3 %). Tutkimukseen osallistuneet henkilöt ovat valikoituneet tutkimukseen satunnaisesti, sillä ryhmäkeskusteluihin osallistuivat aina sillä hetkellä työvuorossa olleita henkilöitä. Ryhmissä on ollut 3-13 henkilöä.

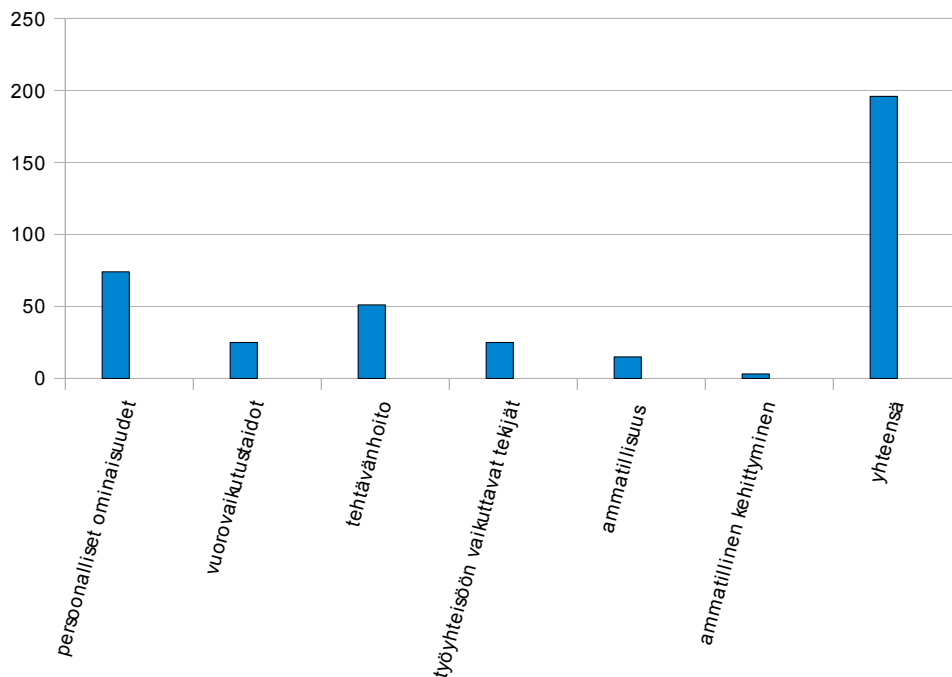
Tutkimuksena aineistokeruu aloitettiin sopimalla jokaisen yksikön esimiehen kanssa aika jolloin ryhmähaastattelut järjestettäisiin. Aineisto on kerätty talvella 2010. Keskustelut on pidetty pääosin osastojen tiloissa, kaksi ryhmää pidettiin sairaalan kokoustiloissa. Ryhmähaastattelujen pituus on ollut 30 minuuttia. Vastauksia tutkittavaan ilmiöön on haettu neljän kysymyksen avulla. Kysymykset olivat millainen on hyvä alainen/huono alainen ja millainen on hyvä esimies/huono esimies. Jokaisen ryhmän alussa on kerrottu, että haastattelun tarkoituksena ei ole arvostella esimiehiä tai työtovereita. Vastaukset on kirjattu tutkijan toimesta valmiiksi tehdyille lomakkeelle.

Hyvä alainen	n=158	Hyvä esimies	n=196
Huono alainen	n=131	Huono esimies	n=170
Yhteensä	N=289	Yhteensä	N=366

Taulukko 1. Saadut vastaukset

4.2 Vanhan Vaasan Sairaalan henkilökunnan käsityksiä hyvästä esimiestäidosta

Esimiestaitoja koskeviin kahteen kysymykseen saatiin yhteensä N=366 vastausta, joista 194 vastausta (n=194; 54 %) määrittivät hyvää esimiestäittoa. Vastaukset jakautuivat vielä kuuteen luokkaan, jotka olivat persoonalliset ominaisuudet, tehtävänhoito, vuorovaikutustaidot, ammatillinen kehittyminen, työyhteisöön vaikuttavat tekijät ja ammatillisuus.



Kaavio 1. Henkilökunnan määritelmät hyvästä esimiestäidosta.

Luokkaan *persoonalliset ominaisuudet* saatiin 74 vastausta (n=74; 38 %). Hyvän esimiehen tärkeimpinä ominaisuuksina pidettiin tasapuolisuutta (n=10; 14 %) ja oikeudenmukaisuutta (n=8; 11 %). Hyvää esimiestäittoa osoittaa rehellisyys (n=7; 9 %) ja se, että esimies on helposti lähestyttävä (n=6; 8 %). Hyvässä esimiehessä arvostettiin yhteistyökykyisyyttä (n=5; 7 %) niin organisaation sisällä kuin sen ulkopuolellakin. Hyvältä esimieheltä odotettiin luotettavuutta (n=4; 5 %),

joustavuutta (n=3; 4 %) ja positiivisuutta (n=3; 4 %). Hyvä esimies kannustaa (n=3; 4 %), ymmärtää (n=2; 3 %) ja on johdonmukainen (n=2; 3 %). Vastajaat arvostivat jämäkkää (n=2; 3 %), aitoa (n=2; 3 %), huumorintajuista (n=2; 3 %) ja demokraattista (n=2; 3 %) esimiestä. Yksittäisinä mainintoina esitettiin ominaisuudet (n=12; 16 %) fiksu, avoin, asiallinen, suora, tiukka, vastuuntuntoinen, huomioonottava, pitkäjänteinen, suunnitelmallinen, sitoutunut ja hyvä itsetunto.

Tehtävähoidon luokkaan saatiin 51 vastausta (n=51; 26 %). Tärkeimpänä esimiehen tehtävänä pidettiin päätöksentekoa (n=10; 19 %). Päätöksenteko piti sisällään päätöstentteon, niistä kiinnipitämisen, päätöksistä ilmoittamisen ja päätösten perustelemisen. Hyvä esimies kantaa vastuun omista tekemisistään (n=6; 12 %) sekä vie asioita eteenpäin (n=4; 8 %). Hyvä esimies näkee kokonaisuuden (n=4; 8 %), osaa johtaa (n=2; 4 %) sekä omaa neuvottelutaitoa (n=2; 4 %). Hyvältä esimieheltä vaaditaan organisointikykyä (n=2; 4 %), kykyä delegoida (n=2; 4 %) ja priorisoida (n=2; 4 %), kykyä ohjata työyksikköä eteenpäin (n=2; 4 %) sekä ongelmanratkaisukykyä (n=2; 4 %). Yksittäisinä mainintoina (n=13; 25 %) tehtävähoidosta mainittiin selkeä tavoitteiden asettaja, sitoutuu toimintasuunnitelmaan, motivoi, tarjoaa haasteita, luo mahdollisuuksia, piiskaa, järjestää asioita, toimii mallina alaisilleen, tulee ajoissa töihin, ei romahda paineen alla, ei irtaannu perustehtävästä, työskentelee arvojen mukaisesti ja uskaltaa sanoa, jos ei tiedä.

Vuorovaikutustaidot-luokkaan saatiin 25 vastausta (n=25; 13 %). Hyvän esimiehen tärkeimpänä vuorovaikutustaitona pidettiin taitoa kuunnella (n=7; 28 %). Palautteen antaminen (n=5; 20 %) ja vastaanottaminen (n=4; 16 %) koettiin tärkeiksi vuorovaikutuskeinoiksi. Hyvän esimiehen auktoriteetti tulee persoonasta käsin (n=3; 12 %) ja näin ollen vaikuttaa vuorovaikutukseen alaisten kanssa. Hyvän esimiehen kanssa voi mennä keskustelemaan (n=2; 8 %) ja hänen odotettiin antavan palautetta niin, että se motivoi alaisia (n=1; 4 %). Muina yksittäisinä mainintoina vuorovaikutustaidoista (n=3; 12 %) mainittiin osaa pyytää anteeksi, ei ulkoista

itseään henkilökunnasta ja antaa henkilökunnalle aikaa.

Työyhteisöön vaikuttavia tekijöitä mainittiin 25 kappaletta (n=25; 13 %). Työyhteisöön vaikuttaa positiivisesti, kun esimies pitää alaisensa puolia (n=4; 16 %) ja huolehtii heistä (n=3; 12 %). Hyvän esimiehen tulee luottaa alaisiinsa (n=5; 20 %) ja tukea heitä (n=2; 8 %). Hyvä esimies osaa ylläpitää positiivista ilmapiiriä työyhteisössä (n=2; 8 %) ja rohkenee puuttua epäkohtiin (n=2; 8 %). Yksittäisinä positiivisesti vaikuttavina tekijöinä (n=7; 28 %) mainittiin alaisten kunnioittaminen ja huomioonottaminen, alaisten erityistaitojen huomioiminen, alaisten palvelijana toimiminen, vanhempien työntekijöiden ymmärtäminen, alaisten oireilun sitäminen muutostilanteissa ja alaisten kohteleva aikuisena.

Ammatillisuutta käsittelevään luokkaan saatiin vastauksia 15 kappaletta (n=15; 8 %). Ammatillinen esimies myöntää virheet (n=3; 20 %) sekä sietää erilaisuutta (n=2; 13 %). Esimies ei saa olla liian kaveri alaisten kanssa (n=3; 20 %). Yksittäisinä mainintoina ammatillisuudesta (n=7; 47 %) esitettiin, että esimies on ammattitaitoinen, omaa työkokemusta, ymmärtää tehtävänkuvansa, hallitsee johtamistaidon teorian ja osaa soveltaa sitä käytäntöön, arvioi asioita monelta kannalta, muistaa vaitiolovelvollisuuden eikä liian kiltti.

Luokkaan **ammattillinen kehittyminen** saatiin kolme vastausta (n=3; 2 %). Hyvä esimies huolehtii alaisensa ammatillisesta kehitymisestä (n=1; 33,3 %), haluaa kehittää sekä työtä (n=1; 33,3 %) että itseään (n=1; 33,3 %).

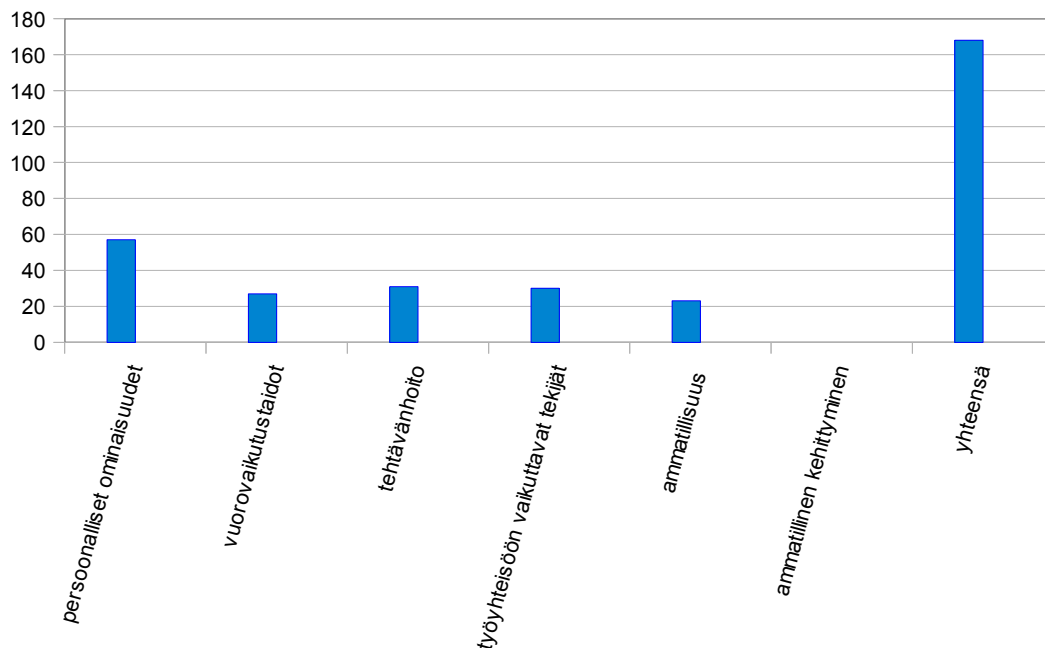
Kolme vastausta (n=3; 2 %) poistettiin aineistosta epäasiallisina.

LUOKKA	MAININNAT
Persoonalliset ominaisuudet n=74; 38 %	tasapuolinen, oikeudenmukainen, rehellinen, helposti lähestyttävä, yhteistyökykyinen, luotettava, joustava, positiivinen, kannustava, ymmärtäväinen, johdonmukainen, jämäkkä, aito, huumorintajuinen, demokraattinen, fiksu, avoin, asiallinen, suora, vastuuntuntoinen, huomioonottava, pitkäjänteinen, suunnitelmallinen, sitoutunut, hyvä itsetunto, malli alaisille
Tehtävänhoito n=51; 26 %	päätöksenteko, kantaa vastuun, vie asiat eteenpäin, osaa johtaa, osaa neuvotella, organisoi, delegoi, priorisoi, ongelmanratkaisukykyinen
Vuorovaikutustaidot n=25; 13 %	kuuntelee, antaa ja ottaa palautetta, ei ulkoista itseään työyhteisöstä, antaa aikaa, auktoriteetti persoonasta käsin, helppo mennä keskustelemaan, osaa pyytää anteeksi
Työyhteisöön vaikuttavat tekijät n=25; 13 %	pitää alaisten puolia, huolehtii alaisista, luottaa alaisiin, tukee alaisia, ylläpitää positiivista ilmapiiriä, rohkenee puuttua epäkohtiin, kunnioittaa ja ottaa alaiset huomioon, osaa käyttää alaisten erityistaitoja hyväksi, sietää alaisten oireilua muutostilanteissa, ottaa alaiset aikuisina, toimii alaisten palvelijana, ymmärtää vanhempia työntekijöitä
Ammatillisuus n=15; 8 %	myöntää virheet, ei ole liian kaveri alaisten kanssa, ei ole liian kiltti, hallitsee johtamisen teorian ja osaa soveltaa sitä käytäntöön, arvioi asioita monelta kannalta, sietää erilaisuutta, ammattitaitoinen, omaa työkokemusta, ymmärtää tehtävänkuvansa, vaitiolovelvollisuus
Ammatillinen kehittyminen n=3; 2 %	huolehtii alaisten ammatillisesta kehittymisestä, haluaa kehittää työtä ja itseään

Taulukko 2. Yhteenveto hyvästä esimiestäidosta

4.3 Vanhan Vaasan Sairaalan henkilökunnan käsityksiä huonosta esimiestaidosta

Vastauksista 170 (n=170; 47 %) määrittivät huonoa esimiestaitoa. Vastaukset jakautuivat kuuteen luokkaan, jotka olivat persoonalliset ominaisuudet, tehtävänhoito, vuorovaikutustaidot, ammatillinen kehittyminen, työyhteisöön vaikuttavat tekijät ja ammatillisuus.



Kaavio 2. Henkilökunnan määritelmät huonosta esimiestaidosta

Persoonallisiin ominaisuuksiin saatiin 57 vastausta (n=57; 34 %). Huono esimies on epäoikeudenmukainen (n=6; 11 %), epäluotettava (n=5; 9 %), autoritäärinen (n=5; 9 %), sulkeutunut (n=5; 9 %) ja pikkumainen (n=3; 5 %). Huumorintajutonta (n=2; 4 %), joustamatonta (n=2; 4 %) ja puolueellista (n=2; 4 %) esimiestä ei pidetä hyvänä esimiehenä. Huono esimies koettiin negatiivisena (n=2; 4 %), ideaköyhänä (n=2; 4 %), epäkunnioittavana (n=2; 4 %), jäykkänä (n=2; 4 %) ja omia etujaan ajavana (n=2; 4 %). Yksittäisinä persoonallisina ominaisuuksina (n=17; 30 %) mainittiin epävarma,

ilkeä, yhteistyökyvytön, välinpitämätön, narsisti, kirjanoppinut, fariseus, arka, epäaito, persoonallisuushäiriöinen, päämäärätön, ailahteleva, vanhanaikainen patruuna, hajota ja hallitse-luonne, persoonaton, marionetti ja empatiakyvytön.

Tehtävänhoidon luokkaan saatiin vastauksia 31 kappaletta (n=31; 18 %). Huono esimies ei ota vastuuta (n=5; 16 %) eikä kykene päätöksentekoon (n=5; 16 %). Huono esimies ei tunne perustehtäväänsä (n=2; 6 %), ei osaa delegoida (n=2; 6 %) eikä näe kokonaiskuvaa (n=3; 10 %) työyhteisöstä. Tehtävänhoitoon vaikuttaa negatiivisesti jos esimies tarttuu epäoleellisiin asioihin (n=3; 10 %). Yksittäisinä mainintoina tehtävänhoidosta (n=11; 35 %) esitettiin tekee myyräntyötä, unohtaa sovitut asiat, osallistuu liikaa muiden töihin, katsoo liikaa sormien läpi, ei uskalla viedä asioita eteenpäin, ei priorisoi, ei omaa ongelmanratkaisukykyä, ei osaa sanoa ei, ei osaa lukea tilanteita ja muutosjohtamistaito puuttuu.

Työyhteisöön vaikuttavat tekijät luokkaan saatiin 30 vastausta (n=30; 18 %). Työyhteisöön vaikuttaa negatiivisesti, jos esimies suosii joitain alaisiaan (n=7; 23 %). Muiden syyllistäminen esimiehen tekemistä virheistä (n=3; 10 %) ja luottamuksen puute (n=3; 10 %) ovat merkkejä huonosta esimiestaidosta. Huono esimies purkaa oman pahan olon alaisiinsa (n=2; 7 %) ei huolehdi heidän hyvinvoinnistaan (n=2; 7 %) eikä anna alaisille työrauhaa (n=2; 7 %). Huono esimies on liian toverillinen alaiensa kanssa (n=2; 7 %) eikä löydä asemaansa työyhteisössä (n=2; 7 %). Yksittäisinä työyhteisöön vaikuttavina tekijöinä (n=4; 13 %) mainittiin ei uskalleta lähestyä, ottaa alaisia silmätikuiksi, ei kunnioita alaisiaan, ei motivoi eikä kannusta.

Luokkaan **vuorovaikutustaidot** saatiin 27 vastausta (n=27; 16 %). Puutteelliset vuorovaikutustaidot omaava esimies kommunikoi alaisten kanssa epäasiallisesti (n=13; 49 %). Epäasiallinen kommunikointi pitää vastaajien mielestä sisällään pomottamista, huutamista, juoruilua, mielistelyä, simputusta, nöyryytystä, manipulointia, loukkaantumista, vinoilua, syyllistämistä, ilkeästi sanomista, oman tahdon jyräämistä ja splittaamista. Puutteelliset vuorovaikutustaidot omaava esimies

ei anna minkäänlaista palautetta alaisilleen (n=5; 19 %). Huono esimies ei kuuntele (n=4; 15 %) ja saattaa jopa valehdella alaisilleen (n=2; 7 %). Yksittäisinä mainintoina huonoista vuorovaikutustaidoista (n=3; 11 %) mainittiin ei omaa vuorovaikutustaitoja, käyttää sanelupolitiikkaa eikä kohtaa alaisiaan.

Ammatillisuus-luokkaan saatiin 23 vastausta (n=23; 14 %). Epäammattillinen esimies käyttää valtaa väärin (n=5; 23 %) eikä löydä asemaansa esimiehenä (n=2; 9 %). Huonolla esimiehellä on heikko itsetunto (n=3; 13 %) eikä hän omaa auktoriteettia työyhteisössä (n=2; 9 %). Yksittäisinä mainintoina (n=11; 49 %) saatiin epäammattillinen esimies pakoilee vastuuta, arvostelee henkilökohtaisia ominaisuuksia, nostaa itsensä jalustalle, viestittää asemaa ulkoisilla merkeillä, ei hallitse johtamisen teoriaa eikä osaa soveltaa sitä käytäntöön, jakaa henkilökunnan, molla työntantajaa, ei ole motivoitunut, ei omaa uskottavuutta, on ammattitaidoton ja harkitseva myötäilijä. Harkitseva myötäilijä on vastaajien mielestä sellainen esimies, joka vaihtaa mielipidettä sen mukaan kenen kanssa on tekemisissä.

Luokkaan ***ammattillinen kehittyminen*** ei saatu yhtään vastausta.

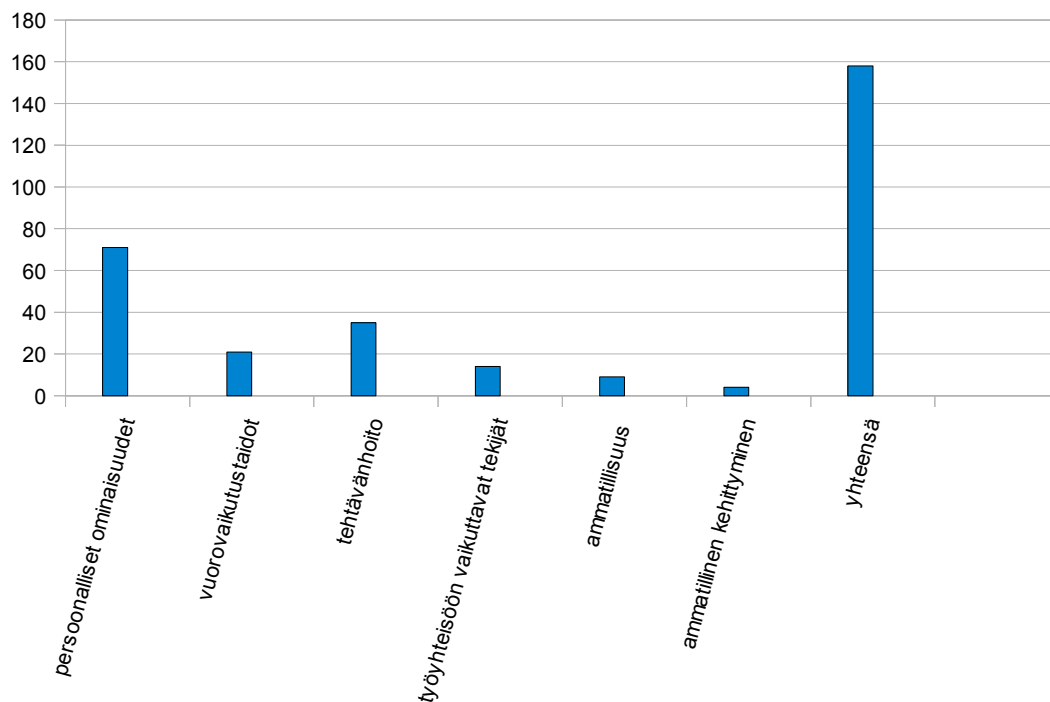
Kaksi vastausta (1 %) poistettiin aineistosta, koska ne olivat epäasiallisia.

LUOKKA	MAININNAT
Persoonalliset ominaisuudet n=57; 34 %	epäoikeudenmukainen, epäluotettava, autoritäärinen, sulkeutunut, pikkumainen, huumorintajuton, joustamaton, puolueellinen, negatiivinen, ideaköyhä, epäkunnioittava, ajaa omia etujaan, epävarma, ilkeä, yhteistyökyvytön, välinpitämätön, narsisti, kirjanoppinut, arka, epäaito, jäykkä, persoonallisuushäiriöinen, päämäärätön, ailahteleva, marionetti, puutteellinen empatiakyky
Tehtävänhoito n=31; 18 %	ei ota vastuuta, ei kykene päätöksentekoon, ei tunne perustehtävää, ei delegoi, ei näe kokonaiskuvaa, tarttuu epäoleellisiin asioihin, osallistuu liikaa muiden töihin, ei uskalla viedä asioita eteenpäin, tekee myyräntyötä, unohtaa sovitut asiat, ei osaa priorisoida, ei ongelmanratkaisukykyä, ei osaa sanoa ei, puutteelliset muutosjohtamistaidot, ei osaa lukea tilanteita
Vuorovaikutustaidot n=27; 16 %	ei omaa vuorovaikutustaitoja, ei anna palautetta, ei kuuntele, käyttää sanelupolitiikkaa, valehtelee, kommunikoi epäasiallisesti, ei kohtaa alaisiaan, on sulkeutunut
Työyhteisöön vaikuttavat tekijät n=30; 18 %	suosii osaa alaisista, syyllistää alaisia omista virheistä, luottamus puuttuu, purkaa oman pahan olon alaisiin, ei huolehdi alaisten hyvinvoinnista, ei anna työrauhaa, liian toverillinen alaisten kanssa, ei löydä asemaa työyhteisössä, ei uskalleta lähestyä, ottaa alaisia silmätikuksi, ei kunnioita alaisia, ei motivoi, ei kannusta
Ammatillisuus n=23; 14 %	käyttää valtaa väärin, pakoilee vastuuta, arvostelee henkilökohtaisia ominaisuuksia, nostaa itsensä jalustalle, viestittää asemaa ulkoisilla merkeillä, ei löydä asemaansa, ei toimi roolinsa mukaisesti, ei omaa auktoriteettia, heikko itsetunto, ei hallitse johtamisen teoriaa eikä osaa soveltaa sitä käytäntöön, jakaa henkilökunnan, mollaa työnantajaa, ammattitaidoton, harkitseva myötälilijä
Ammatillinen kehittyminen n=0; 0 %	-

Taulukko 3. Yhteenveto huonosta esimiestäidosta

4.4 Vanhan Vaasan Sairaalan henkilökunnan käsityksiä hyvästä alaistaidosta

Alaistaitoja koskeviin kahteen kysymykseen saatiin yhteensä 289 vastausta (N=289), joista 158 vastausta (n=158; 55 %) määritteli hyvää alaistaitoa. Vastaukset jakautuvat kuuteen alaluokkaan, jotka olivat persoonalliset ominaisuudet, tehtävänhoito, vuorovaikutustaidot, ammatillinen kehittyminen, työyhteisöön vaikuttavat tekijät ja ammatillisuus.



Kaavio 3. Henkilökunnan määritelmät hyvästä alaistaidosta

Luokaan *persoonalliset ominaisuudet* saatiin vastauksia yhteensä 71 kappaletta (n=71; 45 %). Henkilökunnan mielestä hyvän alaistaidon tärkeimmät ominaisuudet ovat joustavuus (n=7; 10 %) ja luotettavuus (n=6; 8 %). Muista ominaisuuksista mainittiin huomaavaisuus (n=6; 8 %), sitoutuneisuus (n=5; 7 %), rehellisyys (n=5; 7 %) ja positiivisuus (n=5; 7 %). Hyvän alaisen odotettiin olevan yhteistyökykyinen

(n=4; 6 %) ja uudistusmiskykyinen (n=4; 6 %). Hyvään alaistaitoon liitettiin myös oma-aloitteisuus (n=3; 4 %), vastuuntuntoisuus (n=3; 4 %) ja hyvä itsetunto (n=3; 4 %). Hyvän alaisen toivotaan olevan sosiaalinen (n=2; 3 %), huumorintajuinen (n=2; 3 %), ahkera (n=2; 3 %), tunnollinen (n=2; 3 %) ja toimivan eettisesti oikein (n=2; 3 %). Yksittäisinä mainintoina saatiin ominaisuudet (n=10; 14 %) avoin, siisti, ennakkoluuloton, huolellinen, persoonallinen, tarkka, tottelevainen, itseohjautuva, lojaali ja nöyrä, muttei nöyristele.

Tehtävänhoitoa käsittelevään luokkaan saatiin vastauksia 35 kappaletta (n=35; 22 %). Tärkeimpänä tehtävänhoitoon liittyvänä taitona pidettiin sääntöjen noudattamista (n=5; 14 %). Alaistaitoon katsottiin kuuluvaksi myös hyvä työmotivaatio (n=4; 11 %). Oman työnsä hyvin tekeminen (n=3; 8 %) ja joustavuus töissä ja työvuoroissa sekä suhteessa muihin työntekijöihin (n=2; 6 %) koettiin tehtävänhoitoa edistävinä tekijöinä. Hyvä alainen myöntää virheensä (n=2; 6 %) eikä valikoi töitään (n=2; 6 %). Muita tehtävänhoitoon saatuja yksittäisiä mainintoja (n=17; 49 %) olivat delegointi, organisointi, voi jättää huoletta töitä tehtäväksi, osaa keskittyä olennaiseen, osaa lukea muuttuvia tilanteita, sopeutuu muutokseen, ei tee kaikkea itse, arvostaa omaa työtään, toimii eettisesti oikein, näkee yksikön tavoitteet, paneutuu työhön kunnolla, tuntee perustehtävänsä, osaa suhteuttaa asioita, omaa potilaslähtöisen ajattelutavan, antaa esimiehelle tietoa esimerkiksi urasuunnitelmistaan, on kokenut ja edustaa työnantajaa mallikkaasti.

Vuorovaikutustaitoihin saatiin yhteensä 21 vastausta (n=21; 13 %). Vuorovaikutustaidot (n=2; 10 %) mainittiin yleisesti, mutta tärkeimpänä pidettiin palautteen antamista ja vastaanottamista (n=8; 38 %). Itseilmaisun (n=7; 33 %) katsottiin pitävän sisällään mielipiteiden esittämistä, kysymistä tarvittaessa sekä sen että saa suunsa auki. Yksittäisinä mainintoina vuorovaikutuksesta (n=4; 20 %) mainittiin hyvä kielenkäyttö, osaa olla osa ryhmää, omaa toimivan keskusteluyhteyden muihin työntekijöihin ja positiivinen kriittisyys. Positiivinen kriittisyys viittasi siihen, että kaikkea palautetta ei tarvitse hyväksyä.

Työyhteisöön vaikuttavat tekijöitä saatiin yhteensä 14 kappaletta (n=14; 9 %). Esimiehen ja työtovereiden kunnioittaminen (n=3; 21 %) sekä esimiehen tukeminen (n=3; 21 %) olivat tärkeimmät työyhteisöön vaikuttavat tekijät. Työtovereiden tukeminen (n=2; 14 %) ja esimiestyön mahdollistaminen (n=2; 14 %) nähtiin työyhteisöön vaikuttavina tekijöinä. Yksittäisiä työyhteisöön vaikuttavia tekijöitä (n=4; 29 %) mainittiin ei mustamaalaa esimiestä, ei puhu pahaa selän takana, ei miellytä liikaa ja kykenee ryhmätyöhön.

Luokkaan ***ammattillisuus*** saatiin yhteensä 9 vastausta (n=6 %). Tämän luokan tärkeimmäksi ominaisuudeksi nousi ammattitaitoisuus (n=4; 44 %). Hyvältä alaiselta odotettiin vahvaa ammatillista itsetuntoa (n=2; 22 %). Yksittäisinä mainintoina ammatillisuudesta (n=3; 33 %) mainittiin riittävä koulutus, arvojen mukaan toimiminen ja se, että tiedostaa missä on ja mihin on menossa. Tällä tarkoitettiin ammatillisia urasuunnitelmia.

Ammatillinen kehittyminen-luokkaan tuli neljä vastausta (n=4; 3 %), jotka kaikki mainittiin kertaalleen. Hyvän alaisen oletetaan ottavan vastuuta (n=1; 25 %) ja pitävän huolta omasta kehittämisestään (n=1; 25 %), omaavan halua kehittyä (n=1; 25 %) ja pitää ammattitaitoa yllä (n=1; 25 %).

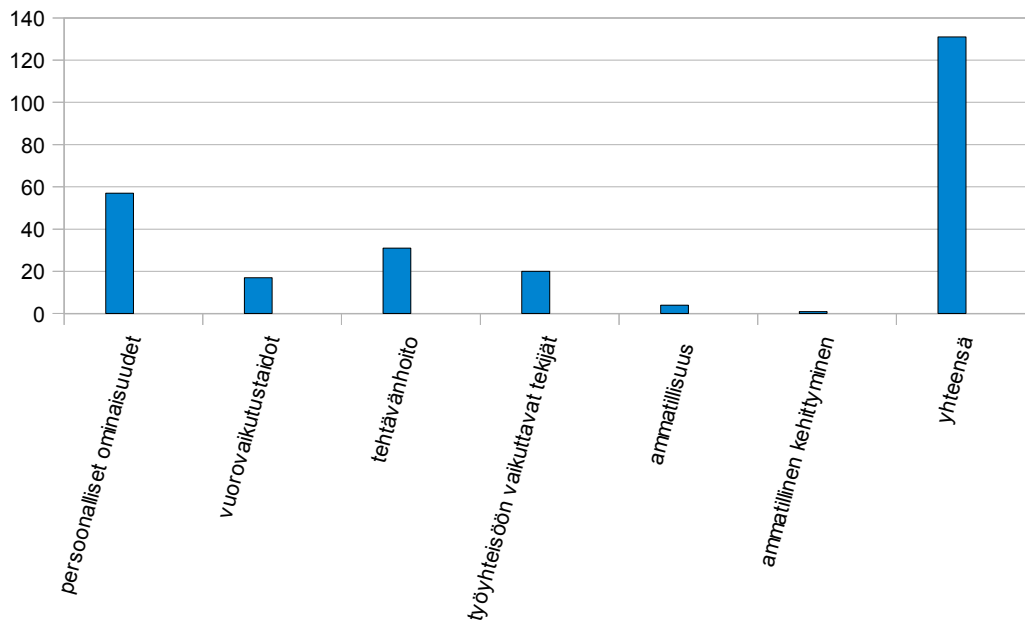
Neljä vastausta (n=4; 3 %) poistettiin aineistossa epäasiallisina.

LUOKKA	MAININNAT
Persoonalliset ominaisuudet n=71; 45 %	joustava, luotettava, huomaavainen, sitoutunut, rehellinen, positiivinen, yhteistyökykyinen, uudistumiskykyinen, oma-aloitteinen, vastuuntuntoinen, hyvä itsetunto, sosiaalinen, huumorintajuinen, ahkera, tunnollinen, eettinen, avoin, siisti, ennakkoluuloton, huolellinen, persoonallinen, tarkka, tottelevainen, itseohjautuva, lojaali, nöyrä
Tehtävänhoito n=35; 22 %	noudattaa sääntöjä ja toimii niiden mukaan, hyvä työmotivaatio, joustavuus työtehtävissä, työvuoroissa sekä suhteessa muihin työntekijöihin, tekee työnsä hyvin, delegoi, muistaa että kaikkea ei tarvitse tehdä itse, ei valikoi töitään, arvostaa omaa työtään, osaa keskittyä olennaiseen, osaa lukea tilanteita, kykenee myöntämään virheensä, toimii eettisesti, omaa potilaslähtöisen ajattelutavan, kokenut, näkee yksikön tavoitteet, paneutuu työhön, antaa esimiehelle tietoa
Vuorovaikutustaidot n=21; 13 %	antaa ja ottaa palautetta, ilmaisee itseään, hyvä kielenkäyttö, positiivinen kriittisyys, osaa olla osa ryhmää, omaa toimivan keskusteluyhteyden
Työyhteisöön vaikuttavat tekijät n=14; 9 %	kunnioittaa esimiestä ja työtovereita, tukee esimiestä ja työtovereita, mahdollistaa esimiestyön, ei mustamaalaa esimiestä, ei puhu pahaa selän takana, ei miellytä liikaa, pitää yhteisölliset asiat mukana, kykenee ryhmätyöhön
Ammatillisuus n=9; 6 %	ammattitaitoinen, vahva ammatillinen itsetunto, riittävä koulutus, tiedostaa missä on ja mihin on menossa, toimii arvojen mukaan
Ammatillinen kehittyminen n=4; 3 %	ottaa vastuuta omasta ammatillisesta kehitymisestä, pitää huolta ammatillisesta kehitymisestä, omaa halua kehittyä, pitää ammattitaitoa yllä

Taulukko 4. Yhteenveto hyvästä alaistaidosta

4.5 Vanhan Vaasan Sairaalan henkilökunnan käsityksiä huonosta alaistaidosta

Vastauksista 131 määritteli (n=131; 45 %) huonoa alaistaitoa. Vastaukset jakautuvat vielä kuuteen luokkaan, jotka olivat persoonalliset ominaisuudet, tehtävänhoito, vuorovaikutustaidot, ammatillinen kehittyminen, työyhteisöön vaikuttavat tekijät ja ammatillisuus.



Kaavio 4. Henkilökunnan määritelmät huonosta alaistaidosta

Huonoa alaistaitoa määriteltäessä eniten vastauksia saatiin luokkaan **persoonalliset ominaisuudet**, yhteensä 57 vastausta (n=57; 44 %). Huonoa alaistaitoa kuvastaa työntekijän negatiivisuus (n=5; 9 %), vastuuntunnottomuus (n=5; 9 %) ja välinpitämättömyys (n=5; 9 %). Joustamattomuus (n=4; 7 %) ja laiskuus (n=4; 7 %) ovat persoonallisia ominaisuuksia joita ei arvosteta alaisessa. Epäluotettavuus (n=3; 5 %), sitoutumattomuus (n=3; 5 %) ja yhteistyökyvyttömyys (n=3; 5 %) koettiin kuuluvaksi huonoon alaistaitoon. Jos alainen on epärehellinen (n=2; 4 %), epäsiisti (n=2; 4 %), itsekäs (n=2; 4 %), aloitekyvytön (n=2; 4 %), yksinpelaaja (n=2; 4 %) tai

tavoiltaan jäykkä (n=2; 4 %) häntä ei arvostettu. pitävät työtoverit häntä huonona alaisena. Yksittäisinä mainintoina (n=13; 23 %) huonosta alaistaidoista esitettiin huumorintajuton, inhottava, asiaton, muutosvastarintainen, liian aktiivinen, ylitunnollinen, huolimaton, epäsosiaalinen, yksipuolinen, oman edun tavoittelija, ylimielinen, saamaton väytys ja huonokäytöksinen.

Tehtävanhoidon luokkaan saatiin 31 vastausta (n=31; 24 %). Töiden tekemättä jättäminen (n=8; 26 %), sovitusta asioista lipeäminen (n=6; 19 %) ja sääntöjen noudattamatta jättäminen (n=6; 19 %) koettiin tehtävänhoitoon negatiivisesti vaikuttavana tekijänä. Huono alaistaito näkyy huonona työmotivaationa (n=4; 13 %). Huono alainen ei kanna vastuuta omasta työstään (n=2; 7 %) eikä ymmärrä perustehtävänsä (n=1; 3 %). Muina yksittäisinä mainintoina (n=5; 16 %) saatiin tehtävanhoidon osalta ylittää rajat, ei paneudu potilaisiin, ei osaa lukea tilanteita työtehtävissä, ei omaa oma-aloitteisuutta ja tehtävänhoito jää toissijaiseksi omien asioiden alle.

Työyhteisöön vaikuttavia tekijöitä mainittiin 20 (n=20; 15 %). Työyhteisöön vaikuttaa negatiivisesti muiden työntekijöiden huomioimatta jättäminen (n=5; 25 %). Muiden työntekijöiden tukematta jättäminen (n=2; 10 %) ja selän takana pahaa puhuminen (n=3; 15 %) koettiin negatiivisena tekijänä. Huono alainen ei arvosta työtovereitaan (n=2; 10 %). Yksittäisinä työyhteisöön vaikuttavina tekijöinä (n=8; 40 %) mainittiin esimiehen työn häiritseminen, päätösten vesittäminen, esimiehen mielistely, muiden töihin sekaantuminen, ryhmään sitoutumattomuus, luottamuksen puute, oman erinomaisuuden esilletuonti ja itsensä hoidattaminen työpaikalla.

Luokkaan **vuorovaikutustaidot** saatiin vastauksia 17 kappaletta (n=17; 13 %). Huonot vuorovaikutustaidot omaava alainen kommunikoi epäasiallisesti (n=6; 35 %) työtovereiden kanssa. Epäasiallisen kommunikoinnin koettiin pitävän sisällään haukkumista, huutamista, murjottamista, sättimistä ja käskytystä. Muista vuorovaikutustaidoista mainittiin huono palautteen antaminen ja vastaanottaminen

(n=3; 18 %). Huonoa alaistaitoa koettiin olevan kuuntelemattomuus (n=2; 12 %) sekä muiden arvostamisen puute (n=2; 12 %). Yksittäisinä mainintoina (n=4; 24 %) vuorovaikuttamisesta esitettiin omien menojen ilmoittamatta jättäminen, tekemisten kertomatta jättäminen, kaksoisviestintä ja toimimaton keskusteluyhteys muihin työntekijöihin.

Luokkaan *ammattillisuus* saatiin neljä vastausta (n=4; 3 %). Tärkeimpänä ammatillisuuden puutteena nähtiin ammattitaidottomuus (n=2; 50 %). Muita huonoa ammatillisuutta osoittavia ominaisuuksia olivat hukassa oleva ammatillisuus (n=1; 25 %) ja töissä käyminen pelkän rahan takia (n=1; 25 %).

Luokkaan *ammattillinen kehittyminen* saatiin yksi vastaus (1=1 %). Kehittymisen osalta todettiin selkeästi, että huonoa alaistaitoa on se, kun alainen ei ole kiinnostunut ammatillisesta kehittämisestään (n=1; 100 %).

Yksi vastaus (n=1; 1 %) poistettiin aineistosta, koska se oli epäasiallinen.

LUOKKA	MAININNAT
Persoonalliset ominaisuudet n=57; 44 %	negatiivinen, vastuuntunnon, joustamaton, laiska, välinpitämätön, epäluotettava, sitoutumaton, epärehellinen, epäsiisti, itsekäs, aloitekyvytön, yksinpelaaja, yhteistyökyvytön, jäykkä, huumorintajuton, inhottava, muutosvastarintainen, liian aktiivinen, ylitunnollinen, huolimaton, epäsosiaalinen, yksipuolinen, oman edun tavoittelija, ylimielinen, saamaton väty, huonokäyttöksinen
Tehtävänhoito n=31; 24 %	jättää työt tekemättä, lipeää sovituisia asioista, jättää noudattamatta sääntöjä, huono motivaatio, ei kannata vastuuta, ei ymmärrä perustehtävää, ylittää rajat, ei paneudu potilaisiin, ei osaa lukea tilanteita, ei oma-aloitteisuutta, tehtävänhoito jää toissijaiseksi omien asioiden alle
Vuorovaikutustaidot n=20; 15 %	ei anna ja ota palautetta, ei kuuntele, ei arvosta muita, murjottaa, haukkuu, sättii, käskyttää, huutaa, ei kerro menemisistään ja tekemisistään, ei kykene keskustelemaan, kaksoisviestintä
Työyhteisöön vaikuttavat tekijät n=17; 13 %	ei huomioi esimiestä ja työtovereita, ei tue esimiestä ja työtovereita, puhuu pahaa selän takana, häiritsee esimiehen työtä, vesittää päätöksiä, mielistelee esimiehiä, sekaantuu muiden töihin, ei sitoudu ryhmään, luottamuspula, hoidattaa itseään töissä, tuo omaa erinomaisuuttaan esille
Ammatillisuus n=4; 3 %	ammattitaidoton, hukassa oleva ammatillisuus, käy töissä vain rahan takia
Ammatillinen kehittyminen n=1; 1 %	ei ole kiinnostunut ammatillisesta kehittämisestä

Taulukko 5. Yhteenveto huonosta alaistaidosta

5 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää millaisia käsityksiä Vanhan Vaasan Sairaalan henkilökunnalla on esimies- ja alaistaidoista. Ensimmäisenä tutkimustehtävä oli selvittää millaisia käsityksiä henkilökunnalla on esimiestaidoista.

Esimiehen henkilökohtaisiin ominaisuuksiin kuuluu sekä luontaisia ominaisuuksia että ominaisuuksia joita voidaan oppia. Luontaiset ominaisuudet ovat pääasiallisesti sellaisia, joita voidaan jokaisen elämässään pärjäävän ihmisen olettaa omistavan. Esimiehen oletetaan omaavan vahvan arvomaailman, johon kuuluu henkilökohtainen rehellisyys, normit ja arvot. Tässä tutkimuksessa vastaajat arvostivat eniten esimiehen persoonallisia ominaisuuksia, joista tärkeimpinä pidettiin oikeudenmukaisuutta, tasapuolisuutta ja rehellisyyttä. Vastaavasti epäoikeudenmukainen ja epäluotettava esimies koettiin huonoksi.

Vuorovaikutus on osa esimiehen sosiaalisia taitoja. Esimieheltä odotetaan kykyä kuunnella ja keskustella sekä kykyä antaa ja ottaa palautetta. Vanhan Vaasan Sairaalan henkilökunnan mukaan esimiehen tärkeimmät vuorovaikutustaidot ovat taito kuunnella ja palautteen antaminen. Huono esimies ei osaa kuunnella eikä anna minkäänlaista palautetta alaisilleen.

Kognitiiviset taidot ovat tarpeellisia tehokkaassa suunnittelussa, organisoinnissa ja ongelmia ratkaistaessa. Esimiehen tärkeimmäksi kognitiiviseksi taidoksi koettiin päätöksentekokyky. Lisäksi esimieheltä odotettiin ongelmanratkaisukykyä, kykyä delegoida ja organisoida. Kun hyvän esimiehen tärkeimmäksi taidoksi koettiin päätöksentekokyky vastaavasti huono esimies ei kykene päätöksentekoon eikä ota vastuuta tekemisistään. Aiemmissa tutkimuksissa on päädytty samansuuntaisiin tuloksiin.

Vanhan Vaasan Sairaalan henkilökunnan mukaan hyvä esimies toimii alaistensa palvelijana. Palvelijana toimimisella tarkoitetaan sitä, että esimiehen työ on alaisten hyvinvoinnista ja eduista huolehtimista. Hyvinvoinnista huolehtiminen ja alaisten puolia pitäminen nähtiin tärkeimpänä esimiehen työyhteisöön vaikuttavana tekijänä. Tähän päästään, jos esimies puuttuu epäkohtiin, rohkaisee mielipiteiden ilmaisuun ja ylläpitää positiivista henkeä työyhteisössä. Työyhteisöön vaikuttaa negatiivisesti jos esimies suosii osaa alaisistaan. Tämä todettiin sekä aiemmissa tutkimuksissa että tässä tutkimuksessa.

Hyvä esimies on ammattitaitoinen. Ammattitaidon syntymisessä koulutuksella oli tärkeä merkitys, mutta käytännön työn kokemus ja ymmärrys auttoivat analysoimaan omia vahvuuksia ja heikkouksia. (Reinikainen, 2004.) Esimiehen tehtävänä on tukea henkilöstön osaamisen kehittymistä ja esimiehen rooli tässä tehtävässä on tärkeä. (Pietikäinen, 2008.) Vanhan Vaasan Sairaalan henkilökunnan mukaan hyvä esimies huolehtii alaistensa ammatillisesta kehittämisestä sekä haluaa kehittää sekä työtään että itseään. Ammattitaidoton esimies käyttää valtaa väärin ja omaa heikon itsetunnon.

Yhteenvedona voidaan todeta, että Vanhan Vaasan Sairaalan henkilökunnan odotukset esimieheltä ovat sisällöltään samansuuntaisia aiempien tutkimusten mukaan. Esimiestaitojen osa-alueiden painotukset ovat erilaiset. Aiemmissä tutkimuksissa esimiestaitojen tärkeimmiksi osa-alueiksi ovat nousseet kognitiiviset ja sosiaaliset taidot, kun tässä tutkimuksessa esimiehen tärkeimmiksi ominaisuuksiksi nostettiin persoonalliset ominaisuudet. Kognitiivisista ja sosiaalisista taidoista keskeisimmiksi taidoiksi nousivat päätöksentekokyky ja kyky kuunnella.

Toisena tutkimustehtävänä oli selvittää millaisia käsityksiä henkilökunnalla on alaistaidoista. Päämäärään päästiin luokittelemalla vastaukset kuuteen eri luokaan.

Henkilökunnan käsitys alaistaideoista painottui alaisen personallisiin ominaisuuksiin, joista tärkeimpinä pidettiin joustavuutta, luotettavuutta, huomaavaisuutta, sitoutuneisuutta, rehellisyyttä ja positiivisuutta. Vastaavasti negatiivista, vastuuntunnotonta, sitoutumatonta ja epäluotettavaa alaista ei arvostettu. Aiemmissä tutkimuksissa persoonalliset ominaisuudet ovat olleet sivuroolissa verrattuna muihin alaistaidon osa-alueisiin.

Alaisen tehtävähoidossa tärkeimmäksi koettiin sääntöjen noudattaminen, oman työn hyvin tekeminen ja joustavuus työssä, työvuoroissa ja suhteessa muihin työntekijöihin. Oman työn tekemättä jättäminen ja sovituisista asioista lipeäminen mainittiin tehtävänhoitoon negatiivisesti vaikuttavina tekijöinä. Kallioisen (2004) tutkimuksessa päädyttiin samansuuntaisiin tuloksiin eli oman työn hyvin tekemistä ja säännöllisyyttä on pidettiin alaistaitojen vähimmäisvaatimuksena.

Aiemmissä tutkimuksissa vuorovaikutus nähdään osana aloitteellisuutta. Avoimen keskustelun mahdollisuus ja vaikutusmahdollisuus nykyhetken vuorovaikutukseen nähdään osana alaistaitoja. Palautteen antaminen ja saaminen ovat tärkein keino vaikuttaa vuorovaikutukseen. Erityisen tärkeinä pidetään esimiehen ja alaisen välisiä palautekeskusteluja. Pääosin ne koetaan positiivisina hetkinä antaa ja saada palautetta. Vastaavasti koettiin, että jos alainen ei anna palautetta eikä osaa ottaa palautetta vastaan on se huonoa alaistaitoa. Vanhan Vaasan Sairaalan henkilökunta näkee vuorovaikutuksen osana alaistaitoja, mutta vain 13% vastauksista koski vuorovaikutusta. Tärkeimpänä vuorovaikutuksen muotona nähtiin palautteen antaminen ja saaminen.

Työtovereiden kunnioittaminen ja tukeminen on tärkein työyhteisöön vaikuttava tekijä henkilökunnalle. Työyhteisöön vaikuttaa positiivisesti, jos alainen pitää yhteisölliset asiat mukana. Yhteisöllisyydellä tarkoitettiin tässä tutkimuksessa yleistä työyhteisöstä välittämistä. Negatiivisesti työyhteisöön vaikuttaa muiden työntekijöiden huomioimatta jättäminen. Kallioisen (2004) mukaan työyhteisön

hyvinvointiin voi vaikuttaa alaistaidoilla mm. auttamalla työyhteisön muita jäseniä. Rehnbäckin & Keskisen (2007) tutkimuksessa yhteisöllisyyteen liitettiin yhteishengen ylläpito ja solidaariset ajatukset.

Aiempien tutkimusten mukaan alaistaitoa on työn ja työtapojen kehittäminen sekä alaisen halu oman ammattitaidon kehittämiseen. Ammatillisuus ja ammatillinen kehittyminen ovat osa alaistaitoa myös Vanhan Vaasan Sairaalan henkilökunnan mielestä. Ammatillisuus näkyy heidän mielestään ammattitaitoisuutena ja riittävänä koulutuksena. Ammattitaidottomuus ja ammatillisen kehittymisen laiminlyöminen on vastaajien mielestä huonoa alaistaitoa. Ammatillisen kehittymisen osalta tässä tutkimuksessa päädyttiin samaan tulokseen kuin aiemmissa eli alaiselta odotetaan halua kehittyä ja ottaa vastuuta omasta kehittämisestä.

Yhteenvedona voidaan todeta, että Vanhan Vaasan Sairaalan henkilökunnan käsitykset alaistaidoista ovat hyvin pitkälti yhteneväisiä aiempien tutkimusten kanssa. Eri luokkien sisällöt ovat samansuuntaisia mutta luokkien painotukset ovat hieman erilaiset kuin aiemmissä tutkimuksissa. Tässä tutkimuksessa persoonalliset ominaisuudet nousivat tärkeimmäksi luokaksi, kun aiemmissä tutkimuksissa persoonalliset ominaisuudet ovat jääneet selkeästi työyhteisöön vaikuttavien tekijöiden taakse.

Vanhan Vaasan Sairaalan henkilöstöstrategian mukaan sairaalan johtamisen tulee olla ammattimaista, johtamisen arvojen mukaista ja työhyvinvointia tukevaa. Sairaalan johtamista ohjaavat arvot ovat luottamuksellisuus, oikeudenmukaisuus, johdonmukaisuus ja kyky päätöksentekoon, lähestyttävyyys, myönteisyys, yhteistyö ja kehittyvä. Nämä arvot ovat samansuuntaisia kuin tämän tutkimuksen tulokset. Tämän tutkimuksen mukaan sairaalan johto on yhdessä henkilökunnan kanssa onnistunut luomaan sairaalalle sellaiset arvot joita kaikki arvostavat. Onnistuneen johtamisen kannalta on tärkeää, että sairaalan työntekijät omaavat yhtenäisen arvopohjan. Strategiassa yhtenä keinona tavoitteeseen saavuttamiseksi on mainittu esimies- ja

alaistaitojen kehittymisen tukeminen. Tämän tutkimuksen tulosten pohjalta sairaalan johto näkee mitä henkilökunta käsittää esimies- ja alaistaidoilla. Esimies- ja alaistaitoja on vaikea kehittää ja tukea jos näkemykset henkilökunnan kanssa ovat kovin erilaiset. Tämä helpottaa esimerkiksi koulutusten järjestämistä esimies- ja alaistaidoista.

6 POHDINTA

Tämän opinnäytetyön tehtävänä oli selvittää millaisia käsityksiä Vanhan Vaasan Sairaalan henkilökunnalla on esimies- ja alaistaidoista sekä miten saatuja tuloksia voidaan hyödyntää sairaalassa. Opinnäytetyön tekeminen aloitettiin jo keväällä 2009 teorianäytetyön keruulla. Syksyn aikana kirjoitettiin opinnäytetyön teoriaosuus. Tammikuussa aloitettiin tiedonkeruu kohdeorganisaatiossa. Tiedonkeruu oli alunperin tarkoitus suorittaa kyselylomakkeiden avulla, mutta keskusteltuani ohjaajan kanssa päädyimme suorittamaan ryhmäkeskusteluja sairaalan jokaisessa toimipisteessä. Näin jälkepäin voi sanoa, että tiedonkeruumenetelmän muutos oli kannattava. Se oli tutkijalle itselleen erittäin mieluista ja opettavainen kokemus sekä tutkimukseen osallistuneet henkilöt antoivat positiivista palautetta keskustelujen jälkeen menetelmästä.

Tiedonkeruumenetelmänä käytetty ryhmähaastattelu pohjautui teemahaastatteluun, jossa tutkija oli valmiiksi tehnyt kysymykset koskien tutkittavaa aihetta. Koska kyseessä on organisaatio, jossa tehdään kolmivuorotyötä oli osallistuvien henkilöiden lukumäärä ryhmää kohden hyvin erilainen. Ryhmähaastattelut pyrittiin sijoittamaan jokaisessa toimipisteessä sellaiseen aikaan, että osallistujia olisi mahdollisimman monta. Ryhmähaastattelun vahvuutena on vastausten täydennettävyyden. Esimerkiksi lomakekyselyssä tutkijalla ei ole mahdollisuutta kysyä täydentäviä tai selventäviä kysymyksiä. Haastattelun lomassa tutkija saattoi pyytää osallistujia selventämään vastausta, jos sitä ei ymmärtänyt. Näin saatiin lisää informaatiota tutkittavasta ilmiöstä. Heikkoutena ryhmähaastattelussa saattaa olla ryhmän rakenne. Mukana saattaa olla henkilöitä, jotka eivät uskalla ilmaista mielipidettään ryhmässä tai henkilöitä esim. esimiehiä joiden seurassa ei uskalleta kertoa omaa mielipidettä. Tämä ongelma ratkaistiin niin, että esimiehet osallistuivat tutkimukseen omana ryhmänään.

Tiedonkeruun jälkeen alkoi aineistonanalyysi. Aineisto analysoitiin sisällönanalyysin avulla, jossa saadut vastaukset luokiteltiin kuuteen eri luokkaan. Luokat eivät olleet valmiita vaan tutkija kehitti luokat oman pohdinnan tuloksena. Luokittelun jälkeen tulokset kirjoitettiin sanalliseen muotoon. Analyysimenetelmän vahvuutena ja samalla heikkoutena on sen riippuvuus tutkijan omasta tulkinnasta. Aineistonanalyysin luotettavuus on yhteydessä aineistonkeruun luotettavuuteen. Aineisto kootaan sieltä, missä tutkimuksen kohteena oleva ilmiö esiintyy.

Validiteettiongelma voi syntyä esimerkiksi silloin, kun tutkimusaineisto ei anna vastausta tutkimuskysymykseen tai tutkimusaineisto ei ole edustava. (Nieminen 1997, 215.) Tutkimukseen osallistui 60 henkilöä Vanhan Vaasan Sairaalan työntekijää. Nämä on noin kolmasosa henkilökunnasta. Aineistoa voidaan pitää kuitenkin edustavana sillä ryhmähaastatteluja pidettiin kaikissa sairaalan toimipisteissä.

Laadullisessa sisällönanalyysissa on kiinnitettävä huomiota myös eettisiin kysymyksiin. Tutkija on eettisesti vastuussa siitä, että tutkimustulos vastaa aineistoa. (Kyngäs & Vanhanen 1999, 3-12.) Tutkimusta julkaistaessa on tärkeää tutkittavien anonyymiteetin kunnioittaminen. Laadullisen sisällönanalyysin luotettavuuden varmistamisessa on tärkeää, että tutkija esittää tuloksensa avoimesti ja rehellisesti. Tähän kuuluu esimerkiksi suorien lainausten esittäminen. (Paunonen & Vehviläinen-Julkunen 1997, 26-34.) Tutkimukseen osallistuneiden henkilöiden anonyymiteetti taattiin sillä, että ryhmätilanteisiin osallistuneista henkilöistä kirjattiin vain lukumäärä ja ammattiryhmä. Esimerkiksi osastoa tai toimipistettä, jossa ryhmätilanne pidettiin ei merkitty mihinkään. Vastaukset analysoitiin yhtenä ryppäänä, mikä osaltaan vähensi vastaajien tunnistamista. Kohdeorganisaatio on pieni, joten jos vastaukset olisi analysoitu ryhmä kerrallaan olisi se saattanut paljastaa mikä osasto tai toimipiste on kyseessä.

Reliabiliteetilla tarkoitetaan tulosten tarkkuutta. Tutkimuksen tulokset eivät saa olla sattumanvaraisia ja tulosten pitää olla toistettavissa samanlaisin tuloksin. (Heikkilä

2001, 30.) Reliabiliteettiongelmat syntyvät aineiston analyysin aikana tehdyistä koodausvirheistä, epäyhdenmukaisesta koodauksesta ja virhetulkinnoista (Paunonen & Vehviläinen-Julkunen 1997, 215). Tutkimuksen reliabiliteettia pyrittiin parantamaan avaamalla tulokset mahdollisimman yksityiskohtaisesti. Kaikki yksittäisetkin vastaukset mainittiin tuloksissa. Reliabiliteettia parannettiin kertomalla ryhmähaastattelun alussa, että tutkimuksen tarkoituksena ei ole arvostella kohdeorganisaation esimiehiä tai työtovereita. Tällä pyrittiin siihen, että vastaajat vastaavat totuudenmukaisesti.

6.1 Tutkimuksen jatkotutkimusehdotukset

Tämä tutkimus antoi vastauksen siihen millaisia ovat Vanhan Vaasan Sairaalan henkilökunnan käsitykset esimies- ja alaistaidoista. Tämän tutkimuksen pohjalta voisi tehdä jatkotutkimuksen siitä, kuinka esimies- ja alaistaidot toteutuvat Vanhan Vaasan Sairaalassa.

Vanhan Vaasan Sairaalan henkilöstrategiassa yhtenä tavoitteena on tyytyväinen ja hyvinvoiva henkilökunta. Yksi keino tavoitteen saavuttamiseksi on tukea esimies- ja alaistaitojen kehittymistä. Tämän tutkimuksen pohjalta voisi tehdä jatkotutkimuksen, kuinka esimies- ja alaistaitoja tulisi kehittää, jotta henkilöstöstrategian tavoite saavutettaisiin.

Henkilöstrategiassa on mainittu, että kaikilla on oikeus palautteeseen. Tämän tutkimuksen pohjalta voisi tehdä jatkotutkimuksen kuinka palautteen antaminen ja saaminen toteutuu Vanhan Vaasan Sairaalassa.

LÄHTEET

Aaltonen, Ulla 2008. Keskijohdon rooli terveydenhuollon pienessä organisaatiossa. Lappeenrannan Teknillinen yliopisto. Kauppatieteen tiedekunta. Kandidaatintutkielma [viitattu 30.9.2009]. Saatavilla www-muodossa: <URL:https://oa.doria.fi/botsream/handle/10024/36337/kandidaatintutkielma.pdf?sequence=1>

Arvassalo, Leija 2006. Sana sanasta – ajan sanojen taustaa: Alaistaito. Kotimaisten kielten tutkimuskeskus, päivitetty 18.12.2006 [viitattu 25.5.2009] Saatavilla www-muodossa: <URL:http://www.kotus.fi/index.phtml?s=766>

Berlin, Satu 2008. Innostava, lannistava, helpottava palaute. Vaasan yliopisto. Johtamisen laitos. Väitöstutkimus [viitattu 31.10.2009]. Saatavilla www-muodossa: <URL:http://www.uwasa.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-245-8.pdf>

Carroll, Therese 2005. Leadership skills and attributes of women and nurse executives. Nursing Administration Quarterly. Vol 29, nro 2, 146-153.

Clegg Stewart, Kornberger Martin & Pitsis Tyrone 2005. Managing and Organizations – An Introduction to Theory and Practice. London, Thousand Oaks and New Delhi. Sage Publications.

Eskola, Jari & Suoranta, Juha 1996. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Rovaniemi. Lapin yliopiston paino.

George, Jennifer & Jones, Gareth 1997. Organizational spontaneity in context. Human Performance. Vol 10, 153-170.

Graham, John 1991. An essay on organizational citizenship. Employee

responsibilities and rights Journal. Vol 4, 249-270.

Harisalo, Risto 2008. Organisaatioteoriat. Tampere. Tampere University Press.

Herzberg Fredrick, Mausner Bernard & Snyderman Bloch Barbara 2004. The motivation to work. 7 p. New Brunswick. Transaction publishers.

Heikkilä, Tarja 2001. Tilastollinen tutkimus. Helsinki. Edita.

Hirsjärvi, Sirkka & Hurme, Helena 1995. Teemahaastattelu. Helsinki. Yliopistopaino.

Kallioinen, Antti 2008. Alaistaidot asiantuntijaorganisaatiossa. Lappeenrannan teknillinen yliopisto. Kauppatieteen tiedekunta. Pro gradu -tutkielma [viitattu 29.9.2009]. Saatavilla [www-muodossa: <URL: https://oa.doria.fi/bitstream/handle/10024/36327/Alaistaidot %20asiantuntijaorganisaatiossa.pdf?sequence=1>](https://oa.doria.fi/bitstream/handle/10024/36327/Alaistaidot%20asiantuntijaorganisaatiossa.pdf?sequence=1)

Karjalainen, Tommi 2004. Esimiestaitojen tärkeys, hallinta ja kehitystarpeet. Helsingin yliopisto. Kasvatustieteen tiedekunta. Pro gradu -tutkielma [viitattu 31.10.2009]. Saatavilla [www-muodossa: <URL: http://ethesis.helsinki.fi/julkaisut/kay/kasva/pg/karjalainen/esimiest.pdf>](http://ethesis.helsinki.fi/julkaisut/kay/kasva/pg/karjalainen/esimiest.pdf)

Keskinen, Soili 2005. Alaistaito- luottamus, sitoutuminen ja sopimus. Kunnallissalan kehittämissäätö. Vammala. Vammalan Kirjapaino

Kyngäs, Helvi & Vanhanen, Liisa 1999. Sisällön analyysi. Hoitotiede-lehti, Vol 11, nro 1, 3-12.

Laakso, Hilikka & Uusitalo, Tarja 2005. Osastonhoitajien johtamistaito hoitohenkilöstön arvioimana. Tutkiva Hoitotyö Vol 3, 2005. 22-27.

Lehtiniemi, Sanna 2008. Alaistaidot kehittämiskohteena. Tampereen yliopisto. Kasvustutustieteen tiedekunta. Pro gradu -tutkielma [viitattu 31.10.2009]. Saatavilla
www-muodossa: <URL: <http://tutkielmat.uta.fi/pdf/gradu03538.pdf>>

Mäkelä, Klaus 1990. Kvalitatiivisen analyysin arviointiperusteet. Teoksessa Mäkelä Klaus. Kvalitatiivisen aineiston analyysi ja tulkinta. Helsinki. Gaudeamus Painokaari Oy.

Nieminen, Heli 1997. Kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuus. Teoksessa: Paunonen, Marita & Vehviläinen-Julkunen, Katri. Hoitotieteen tutkimusmetodiikka. Porvoo. WSOY

Nurminen, Minna 2008. Alais- ja esimissuhteet- Minä, sinä ja muut työyhteisössä. Jyväskylän Ammattikorkeakoulu. Sosiaali- ja terveysala. [viitattu 29.3.2010]
Saatavilla [www-muodossa: <URL:https://oa.doria.fi/bitstream/handle/10024/38703/jamk_1212995822_8.pdf?sequence=1>](https://oa.doria.fi/bitstream/handle/10024/38703/jamk_1212995822_8.pdf?sequence=1)

Organ, Dennis 1988. Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome. Lexington. Lexington Books.

Organ, Dennis 1990. The subtle significance of job satisfaction. Clinical laboratory Management Vol 20, 94-98.

Paunonen, Marita & Vehviläinen-Julkunen, Katri 1997. Hoitotieteen tutkimusmetodiikka. WSOY. Porvoo.

Pietikäinen, Tarja 2008. Osaamisen johtaminen lähijohtajan työn tukena. Osastonhoitaja henkilöstön osaamisen kehittymisen mahdollistajana. Vaasan yliopisto. Hallintotieteiden tiedekunta.

Pirnes, Unto 2003. Kehittyvä johtajuus. 7.p. Helsinki. Otava.

Podsakoff Philip, MacKenzie Scott, Paine Julie & Bachrach Daniel 2000. Organizational Citizenship Behavior: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. Journal of Management Vol 26, nro 3, 513-563.

Rehnäck, Katriina & Keskinen, Soili 2007. Työnhyvinvointia alaistaidoilla ja esimiestyön hallinnalla [viitattu 25.5.2009] Saatavilla www-muodossa: <URL:http://www.keva.fi/Table_pict/cid3/Info_txt/id4235/Atte9103_05s.pdf>

Reinikainen, Anna-Riitta. 2004. Esimiestaidot – perusta hyvälle johtamiselle apteekissa. Kuopion yliopisto. Projektityö [viitattu 29.9.2009] Saatavilla www-muodossa: URL:http://www.uku.fi/kkk/pdtutkielmat/reinikainenPD.pdf>

Rissanen Riitta, Sääsä Kaija & Vornanen Jouni 1996. Uudistuvat organisaatiot. Pieksämäki. Pohjois-Savon Ammattikorkeakoulu.

Romana Anneli, Keskinen, Soili & Keskinen, Esko 2004. Oikeudenmukainen johtaminen-arjen kokemuksia ja menetelmiä. Kuntien eläkevakuutus. Saatavilla www-muodossa:

<URL:http://www.keva.fi/Table_pict/cid3/Info_txt/id4235/Oikmukjoh_rap.pdf>

Salminen, Ari 2004. Julkisen toiminnan johtaminen. Helsinki. Edita Prima Oy.

Smith Ann, Organ Dennis & Near Janet 1983. Organizational citizenship behavior: its nature and antecedents. Journal of applied psychology Vol 68, nro, 655-663.

Sosiaali- ja terveysministeriö 2009. Sosiaali- ja terveysministeriö ja hallinnonala. Päivitetty 29.3.2009. [viitattu 1.4.2010] Saatavilla www-muodossa: <URL:

<http://www.stm.fi/stm;jsessionid=910f99ad887d5efb24680bbadcd9>>

Sosiaali- ja terveystalouden lupa- ja valvontaviraston internetsivut. Organisaatioiden valvonta. [viitattu 1.4.2010] Saatavilla www-muodossa: <URL: http://www.valvira.fi/ohjaus_ja_valvonta/terveydenhuolto/organisaatioiden_valvonta>

Sosiaali- ja terveystalouden lupa- ja valvontaviraston internetsivut. Hoitoon määräämisen vaiheet. [viitattu 1.4.2010] Saatavilla www-muodossa: <URL: http://www.valvira.fi/ohjaus_ja_valvonta/terveydenhuolto/mielenterveys/hoitoon_määräämisen_vaiheet>

Terveyden- ja hyvinvoinnin laitos 2010. Organisaation rakenne rakenne. [viitattu 1.4.2010] Saatavilla www-muodossa: <URL: http://www.thl.fi/fi_FI/web/fi/organisaatio/rakenne/toimialat>

Toivonen, Timo 1999. Empiirinen sosiaalitutkimus filosofia ja metodologia. Porvoo. WSOY.

Vanhan Vaasan Sairaala 2009. Johtoryhmän muistio. Vaasa.

Vanhan Vaasan Sairaala 1998. Johtosääntö. Vaasa.

Vanhan Vaasan Sairaala 2009. Henkilöstöstrategia. Vaasa.

Yukl, Gary 1981. Leadership in organizations. New Jersey. Pearson Education Inc.

Quintiles[®] and
COMPASS[®]
are needed to see the picture.

LIITE 2.

RYHMÄHAASTATTELUN RUNKO

-KESTO N. 30 MIN.

-PAIKKA: OSASTON/TOIMIPISTEEN KANSLIA TAI KOKOUSHUONE

-HAASTATTELUN TARKOITUKSENA EI OLE ARVIOIDA ESIMIEHIÄ EIKÄ TYÖTOVEREITA VAAN PUHUTAAN ASIASTA YLEISELLÄ TASOLLA

-HAASTATTELIJA ANTAA KYSYMYKSET

-HAASTATTELIJA TOIMII KIRJURINA TILANTEESSA, EIKÄ OTA OSAA KESKUSTELUUN

-TARVITTAESSA HAASTATTELIJA VOI ANTAA TARKENTAVAN KYSYMYKSEN

-LÄSNÄOLIJOISTA KIRJATAAN AINOASTAAN LUKUMÄÄRÄ SEKÄ HAASTATTELIJALLE TIEDOKSI RYHMÄNUMERO

-EI LISTATA SITÄ MILLÄ OSASTOLLA/TOIMIPISTEESSÄ HAASTATTELU ON
PIDETTY

-KYSYMYKSET

1. MILLAINEN ON HYVÄ ESIMIES?

2. MILLAINEN ON HUONO ESIMIES?

3. MILLAINEN ON HYVÄ ALAINEN?

4. MILLAINEN ON HUONO ALAINEN?

