

**HYVÄÄ JOHTAJUUTTA RAKENTAMASSA
TAVOITTEENA HYVINVOIVA TYÖNTEKIJÄ**

Dahlvik-Aula Henna
Luhtaniemi Tiina

Opinnäytetyö
Sosiaali-, terveys- ja liikunta-ala
Terveysten edistäminen
Sairaanhoitaja (ylempi AMK)

2018

Sosiaali-, terveys- ja liikunta-ala
Terveystieteiden edistäminen
Sairaanhoitaja (ylempi AMK)

| | | | |
|----------------------------|---|--------------|------|
| Tekijät | Henna Dahlvik-Aula Tiina Luhtaniemi | Vuosi | 2018 |
| Ohjaaja | Anne Puro | | |
| Toimeksiantaja | PPSHP, OYS | | |
| Työn nimi | Hyvää johtajuutta rakentamassa, tavoitteena hyvinvoiva työntekijä. | | |
| Sivu- ja liitemäärä | 127 + 4 | | |

Tulevaisuudessa tapahtuvat hoitotyöhön ja johtamiseen liittyvät muutokset luovat paineita henkilöstön työhyvinvoinnille. Lähiesimiehen toiminnalla on merkittävä vaikutus sairaanhoitajien työhyvinvointiin. Henkilöstön työhyvinvointi puolestaan vaikuttaa organisaation menestykseen, kilpailukykyyn ja työn laatuun. Huono johtaminen heikentää henkilöstön työhyvinvointia ja aiheuttaa haittaa koko organisaatiolle. Hyvällä johtamisella voidaan edistää henkilöstön hyvinvointia ja siten vaikuttaa positiivisesti koko väestön terveyteen. Työhyvinvointia edistävän johtamisen kehittäminen on huomioitu monissa kansallisissa ja kansainvälisissä kehittämishjelmissä. Myös Pohjois-Pohjanmaan sairaanhoitopiiri on huomioinut strategiassaan hoitotyön johtamisen ja henkilöstön työhyvinvoinnin kehittämisen.

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli kuvailla Oulun yliopistollisessa sairaalassa työskentelevien sairaanhoitajien kokemuksia ja näkemyksiä työhyvinvointia edistävästä lähijohtamisesta. Tämän opinnäytetyön tavoitteena on hyödyntää tutkimuksesta saatuja tuloksia työhyvinvointia edistävän lähijohtamisen kehittämisessä. Tutkimustehtäviä olivat, miten hoitotyön lähiesimies voi toiminnallaan edistää alaistensa työhyvinvointia ja mitä haasteita sairaanhoitajat näkevät työhyvinvointia edistävässä johtamisessa nyt ja tulevaisuudessa.

Tutkimuksen teoreettisessa viitekehyksessä on hyödynnetty työhyvinvointiin ja johtamiseen liittyvää näyttöön perustuvaa tietoa. Tutkimusstrategisena lähestymistapana tässä laadullisessa kehittämistyössä käytettiin ennakoitua. Aineisto kerättiin kyselylomakkeen avulla ja analysoitiin induktiivista ja deduktiivista sisällysanalyysiä hyödyntäen.

Tutkimustuloksista nousi esiin alaisten ja esimiehen välisen toimivan vuorovaikutuksen ja esimiehen eettisen toiminnan merkitys työyhteisön hyvinvoinnille. Työhyvinvointia edistävän johtamisen tulevaisuuteen liittyvinä haasteina nähtiin jatkuvat organisaatiossa tapahtuvat muutokset ja esimiesten etäännyminen alaisista sekä esimiesten ja alaisten välisen vuorovaikutuksen häviäminen. Tulokset vahvistavat siten hyvän lähijohtamisen merkitystä henkilöstön työhyvinvoinnille. Parhaimmillaan lähijohtaminen on henkilöstön voimavara ja pahimmillaan se on työhyvinvointia ja hoidon laatua heikentävä tekijä.

Asiasanat

työhyvinvointi, johtaminen, tulevaisuus, ennakoitua

School of Social Services, Health and Sports
Master's Degree Programme in Health Promotion

| | | | |
|--------------------------|---|------|------|
| Authors | Henna Dahlvik-Aula Tiina Luhtaniemi | Year | 2018 |
| Supervisor | Anne Puro | | |
| Commissioned by | PPSHP, OYS | | |
| Subject of thesis | Building Good Leadership, Aiming at A Healthy Employee. | | |
| Number of pages | 127 + 4 | | |

Changes concerning care work and management happening in the future are creating pressure on the wellbeing of workers. The actions of the nearest manager have a remarkable effect on the workplace wellbeing of nurses. The wellbeing of the personnel in turn affects the success, competitiveness and quality of work in the organization. Poor management weakens the wellbeing of the personnel and hurts the entire organization. With that said, good leadership can improve the wellbeing of the personnel and thus have positive effects on the health of the entire population. Developing management that improves wellbeing at work has been taken into account in multiple national and international development programs. PPSHP has paid attention to the development of nursing management and wellbeing of the personnel in its strategy as well.

The purpose of this study was to describe the experiences and views of nurses working in the Oulu University Hospital concerning management that improves workplace wellbeing. The aim of this thesis is to make use of the results gathered with the study in the development of management that improves wellbeing at work. The study assignments were: how can the nearest manager improve the wellbeing of their subordinates and what challenges nurses see in management that promotes workplace wellbeing now and in the future.

Information based on evidence concerning management and wellbeing at work has been used in the theoretic framework of the study. The strategic research approach used in this qualitative development work was anticipation. The material was gathered with a questionnaire and analyzed by using inductive and deductive content analysis.

The results of the study brought up the importance of working interaction between subordinates and manager as well as the ethical actions of the manager when it comes to the wellbeing of the work community. Continuous changes happening inside the organization, the detachment of superiors from subordinates and the diminishing interaction between the two were seen as challenges concerning the future of management improving workplace wellbeing. Thus the results confirm the importance of good immediate management to the wellbeing of personnel. At its best immediate management is a resource to the personnel, and at its worst it weakens work wellbeing and the quality of care work.

Key words work wellbeing, management, future, foresight

SISÄLLYS

| | | |
|-----|--|-----|
| 1 | JOHDANTO | 1 |
| 2 | TYÖHYVINVOINTI | 4 |
| 2.1 | Työhyvinvointi on yksilölliseen kokemukseen perustuva ilmiö..... | 5 |
| 2.2 | Työn voimavarat ja työn vaatimukset..... | 7 |
| 2.3 | Työn imu, työpahoinvointi ja niiden lähikäsitteet..... | 13 |
| 2.4 | Huonon johtamisen yhteys työpahoinvointiin..... | 16 |
| 3 | TYÖHYVINVOINTIA EDISTÄVÄ JOHTAMINEN | 18 |
| 3.1 | Voimaantuminen ja voimaannuttava johtaminen | 19 |
| 3.2 | Sosiaali- ja terveysalan johtamisen erityispiirteitä..... | 25 |
| 3.3 | Edellytykset voimaannuttavalle esimiestyölle | 27 |
| 3.4 | Esimiehen rooli työyhteisön sosiaalisen pääoman edistäjänä | 32 |
| 3.5 | Henkilöstön osallistaminen ja vaikutusmahdollisuudet | 36 |
| 4 | SOSIAALI- JA TERVEYSALAN TULEVAISUUDEN HAASTEET | 38 |
| 4.1 | Hoitotyöhön liittyvät tulevaisuuden haasteet..... | 39 |
| 4.2 | Johtamiseen liittyvät tulevaisuuden haasteet..... | 41 |
| 5 | OPINNÄYTETYÖN TARKOITUS, TAVOITE JA TEHTÄVÄT..... | 44 |
| 6 | OPINNÄYTETYÖN TUTKIMUKSELLINEN TOTEUTUS | 45 |
| 6.1 | Ennakointi laadullisen tutkimuksen lähestymistapana | 45 |
| 6.2 | Aineiston hankinnan ja analysoinnin kuvaus | 48 |
| 7 | TUTKIMUSTULOKSET..... | 52 |
| 7.1 | Työhyvinvointia edistävään johtamiseen vaikuttavat tekijät..... | 53 |
| 7.2 | Työturvallisuuden johtamiseen liittyviä haasteita | 70 |
| 7.3 | Työhyvinvointia edistävään johtamiseen liittyvät haasteet..... | 71 |
| 7.4 | Tutkimuksen johtopäätökset ja kehittämissuhteet..... | 92 |
| 8 | TUTKIMUKSEN EETTISYYS JA LUOTETTAVUUS..... | 103 |
| 9 | POHDINTA | 111 |
| | LÄHTEET..... | 114 |
| | LIITTEET | 128 |

TAULUKKOLUETTELO

TAULUKKO 1. VASTAAJIEN IKÄJAKAUMA JA TYÖKOKEMUS

TAULUKKO 2. TYÖHYVINVOINTIA EDISTÄVÄÄN JOHTAMISEEN VAIKUTTAVAT TEKIJÄT

TAULUKKO 3. ESIMIEHEEN LIITTYVÄT TEKIJÄT

TAULUKKO 4. ORGANISAATIOON LIITTYVÄT TEKIJÄT

TAULUKKO 5. TYÖYHTEISÖÖN LIITTYVÄT TEKIJÄT

TAULUKKO 6. ORGANISAATIOKÄYTÄNTÖIHIN LIITTYVÄT HAASTEET

TAULUKKO 7. TYÖN KUORMITUSTA LISÄÄVÄT ORGANISAATIOKÄYTÄNNÖT

TAULUKKO 8. ESIMIEHEN TYÖHÖN LIITTYVÄT HAASTEET

TAULUKKO 9. TYÖNTEKIJÖIDEN TYÖHYVINVOINTIIN LIITTYVÄT HAASTEET

1 JOHDANTO

Maailmalla tapahtuvat muutokset, kuten globalisaatio, väestönmuutos ja digitalisaatio tulevat väistämättä vaikuttamaan myös hoitotyön tulevaisuuteen. Koko nykyinen terveydenhuoltojärjestelmä on romuttumassa SOTE-uudistuksen myötä. Sosiaali- ja terveydenhuoltojärjestelmän rakenteellinen muutos on välttämätön terveydenhoidosta aiheutuvien kulujen vähentämiseksi ja toiminnan tehostamiseksi. Väestörakenteen muuttuessa huoltosuhde kasvaa niin Suomessa kuin muualla Euroopassakin. Huono taloustilanne, ikääntyvän väestön määrällinen kasvu ja työikäisten väheneminen asettavat omat vaatimuksensa palveluiden tehostamiselle. Vastatakseen tulevaisuuteen liittyviin haasteisiin organisaatioiden on koko ajan kehitettävä toimintaansa ja tehtävä nopeita toiminnallisia muutoksia. Organisaatioissa ja toiminnoissa tapahtuvat muutokset puolestaan lisäävät hoitotyöhön ja sen johtamiseen liittyviä paineita, jolloin muutokset vaikuttavat suoraan myös henkilöstön työssä jaksamiseen ja työhyvinvointiin. Tulevaisuuden haasteena on työntekijöiden työurien pidentäminen, joten huomiota tulisi kiinnittää erityisesti henkilöstön työssä jaksamiseen ja työhyvinvointiin. (Vallimies-Patomäki & Hukkanen 2006, 61 -85; Kaivola & Launila 2007, 16-19; Huotari 2009, 2; Kasvio & Kandolin 2010, 34 - 41; McKinney, McMahon & Walsh 2013, 5.)

Työurien pidentäminen sekä terveyden ja hyvinvoinnin edistäminen on huomioitu myös nykyisessä hallitusohjelmassa, jonka keskeisinä tavoitteina on syrjäytymisen ehkäiseminen, terveyden edistäminen ja työllisyysasteen parantaminen. Hallituksen koulutus-, terveys- ja hyvinvointipolitiikka ovat keskeisiä välineitä suunniteltaessa eri hallintoalojen välistä yhteistyötä ja keinoja työurien pidentämiseen, sillä poliittiset linjaukset ohjaavat eri toimijoiden välistä yhteistyötä työuran kaikissa eri vaiheissa. Myös Suomen eläkejärjestelmään liittyvän uudistuksen tarkoituksena on kannustaa työntekijöitä jatkamaan pidempään työelämässä. Suomi on sitoutunut myös Euroopan Unionin 2020 kasvustrategian mukaisesti vahvistamaan kilpailukykyään, parantamaan kansalaisten hyvinvointia ja turvaamaan julkisen talouden kestävyuden kehittämällä yhteiskuntaa ja sen taloudellista vakautta erilaisilla toiminnoilla. Taloudellisen vakauden turvaamisessa keskeisimpiä tekijöitä ovat työikäisen väestön työllistymisen edistäminen ja työurien pidentäminen. (Koulutus ja tutkimus vuosina 2011-2016, 11; Ratkaisujen Suomi 2015, 5, 15-20; Shemeikka ym. 2017, 9-10)

Sosiaali- ja terveydenhuollossa johtamiskäytäntöjen uudistaminen ja työhyvinvoinnin edistäminen on huomioitu myös kansallisessa kehittämissuunnitelmassa (KASTE) yhtenä osana, Johtamisella vaikuttavuutta ja vetovoimaa hoitotyöhön-toimintaohjelmassa. Siinä sosiaali- ja terveysalan strategisena voimavarana ja toiminnan menestystekijänä nähdään henkilöstö. Sen yhtenä tavoitteena on terveyserojen kaventaminen yhdistämällä hoitotyön käytäntöihin ja johtamiseen terveyden ja hyvinvoinnin edistäminen. Lisäksi hoitoalan vetovoimaisuuden parantaminen työntekijöiden osallistumista ja vaikutusmahdollisuuksia lisäämällä sekä tukemalla työntekijöiden urakehitystä on toimintaohjelman yksi henkilöstöön kohdistuvista tavoitteista. Tämän kansallisen toimintaohjelman taustalla on myös Maailman terveysjärjestön (WHO:n) hoitotyön kehittämiseen antamat päätöslauselmat ja linjaukset. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2012, 11-12.)

Työvoiman lisäämisen ja työurien pidentämisen kannalta tärkeää on kohottaa erityisesti nuorten koulutustasoa, nopeuttaa korkeakouluopintoja, edistää koulutuksellista tasa-arvoa, lähentää koulutusta ja työelämää sekä turvata elinikäinen ohjaus ja oppiminen. Erilaisista haasteista johtuen työhyvinvointia, oppimista ja osallistumista edistävät toimenpiteet eivät kuitenkaan aina siirry käytäntöön ja työurat voivat jäädä toivottua lyhyemmiksi ja olla rikkonaisempia. Toimenpiteiden ja käytäntöjen teho riippuvatkin hyvin paljon siitä millaisessa organisaatiossa niitä pyritään toteuttamaan. Työhyvinvointia edistävän toiminnan tulisi olla organisaation strategiasta lähtevää toimintaa, jonka toteutumista seurataan säännöllisesti ja toimintaan tulisi osallistaa kaikki työyhteisön jäsenet. (Ratkaisujen Suomi 2015, 15-20; Shemeikka ym. 2017, 9-10)

Pohjois-Pohjanmaan sairaanhoitopiiri (PPSHP) onkin huomionnut toimintastrategiassaan tulevaisuuden asettamat haasteet ja yhtenä sen keskeisinä kehittämis-kohteina ovat henkilöstön työhyvinvoinnin edistäminen ja johtamisen kehittäminen. Henkilöstön hyvinvointi on huomioitu strategiassa muun muassa mahdollistamalla teknologian ja osallistamisen avulla työntekijöille mielekkäät ja turvalliset työympäristöt, ammatillisen kehittymisen ja uralla etenemisen sekä tarjoamalla nykyaikaiset palkkaus- ja työaikajärjestelmät ja kehittämällä henkilöstön palkitsemismalleja. Lisäksi strategisina keinoina mainitaan osaamista ja innovatiivista työtettä tukeva toimintakulttuuri, työn ja muun elämän yhteen sovittamista tuke-

vien käytäntöjen kehittäminen sekä henkilöstön sitouttaminen ja tukeminen muutoksissa. Johtamisen kehittäminen on huomioitu strategiassa muun muassa esimiesten koulutusta lisäämällä. (PPSHP Strategia 2016, 10-11.)

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on kuvailla Oulun yliopistollisessa sairaalassa työskentelevien sairaanhoitajien kokemuksia ja näkemyksiä työhyvinvointia edistävästä lähijohtamisesta. Tämän opinnäytetyön tavoitteena on hyödyntää tutkimuksesta saatavia tuloksia työhyvinvointia edistävän lähijohtamisen kehittämisessä. Tässä opinnäytetyössä tutkimustehtäviä ovat, miten hoitotyön lähiesimies voi toiminnallaan edistää alaistensa työhyvinvointia ja mitä haasteita sairaanhoitajat näkevät työhyvinvointia edistävässä johtamisessa nyt ja tulevaisuudessa.

Aihe on ajankohtainen ja tärkeä tutkimusaihe, koska terveysalalla lähijohtajilla on todettu olevan merkittävä rooli alaistensa työhyvinvoinnin edistämässä. Esimiehen kannustava ja läsnä oleva rooli korostuu erityisesti muutostilanteissa. Hyvinvoivat työntekijät ovat organisaation merkittävä voimavara, sillä henkilöstön hyvinvointi on yhteydessä organisaation tuloksellisuuteen. Huono johtaminen puolestaan aiheuttaa työntekijän henkilökohtaisen kärsimyksen ohella kuluja niin organisaatiolle kuin valtiollekin, muun muassa sairauspoissaolojen ja ennenaikaisten eläkkeiden muodossa. (Huotari 2009, 2; Hoel, Glasø, Hetland, Cooper & Einarsen 2010, 454; Matthiesen & Einarsen 2010, 233; Sinisammal 2011, 42-44; Wegge, Shemla & Haslam 2014, 7 – 8, 11.)

2 TYÖHYVINVOINTI

Työhyvinvoinnista on alettu puhumaan jossain määrin jo teollistumisen aikakaudella, 1800-luvun lopulla, jolloin erilaiset työntekijöiden oikeuksia puolustavat yhdistykset alkoivat ajaa tyytymättömien palkansaajien etuja. Jo tuolloin epäreilu johtaminen, huonot ja vaaralliset työolot sekä huonot palkat herättivät keskustelua työpaikoilla. Tutkijoiden mielenkiinnon kohteena työhyvinvoinnin ilmiö on ollut jo yli sadan vuoden ajan. Työhyvinvoinnin tutkimuksen juuret juontavat 1900-luvun alkuun. Aiheeseen liittyvät tutkimukset painottuivat tuolloin lääketieteen alan fysiologiseen stressitutkimukseen. Tutkimuksen kohteena olivat yksilöiden reaktiot stressitekijöihin, kuten työn fyysiseen kuormittavuuteen tai työstä aiheutuvaan meluun. Vuosien saatossa työhyvinvoinnin käsitteet ja työhyvinvointia kuvaavat teoriat ovat lisääntyneen tiedon myötä muuttuneet. (Manka, Kaikkonen & Nuutinen 2007, 11; Budd & Spencer 2015, 181-196.)

Työhyvinvointiin liittyvien tutkimusten painopiste on vähitellen siirtynyt psykologisempaan suuntaan ja tutkimuksissa on keskitytty huomioimaan enemmän psyykkisiä ja käyttäytymiseen liittyviä tekijöitä. 2000-luvulla on oivallettu onnellisuuden ja hyvinvoinnin merkitys työelämässä ja työhyvinvointia on ryhdytty tarkastelemaan positiivisten voimavarojen näkökulmasta. Positiivisen psykologian kehittäjänä voidaan pitää Seligmania, joka päätyi stressitutkimuksen sijaan tutkimaan työhön liittyviä positiivisia voimavaroja, painottaen erityisesti myönteistä ajattelutapaa edellytyksenä onnellisuuden ja oppimisen aikaan saamiselle. (Seligman 2008, 20-21; Manka 2011, 70-71; Hakanen 2015, 340.) Positiivisen psykologian tutkimuksen kohteena ovat ilmiöt, joista ihmiset saavat voimavaroja. Se pyrkii tutkimaan ihmisten vahvuuksia ja hyvinvointia edistäviä tekijöitä, kuten asioita, jotka auttavat selviytymään haasteellisissakin tehtävistä ja tilanteista sekä tekijöitä, jotka tekevät työstä mielekästä ja innostavaa. Positiivisten tunteiden löytäminen edistää fyysistä ja psyykkistä hyvinvointia. Se käynnistää elimistössä erilaisia sosiaalisia ja psyykkisiä prosesseja jotka lisäävät ihmisen selviytymiskeinoja ja parantavat kognitiivista toimintaa mahdollistaen näin ihmisen kestävien henkilökohtaisten voimavarojen lisäämisen. (Baumgardner & Crothers 2014, 3-5; Hakanen 2015, 340.)

2.1 Työhyvinvointi on yksilölliseen kokemukseen perustuva ilmiö

Työhyvinvoinnin ilmiö herättää edelleen kiinnostusta tutkimuksen kohteena. Sitä onkin viime vuosina tutkittu paljon, niin kansallisella kuin kansainväliselläkin tasolla. Useissa uusimmissa työhyvinvointiin liittyvissä tutkimuksissa tieteen alasta riippumatta työhyvinvointi on määritelty ihmisen subjektiiviseen kokemukseen perustuvaksi kokonaisvaltaiseksi hyvinvoinnin tilaksi, johon vaikuttavat monet eri tekijät. Jokainen ihminen määrittelee henkilökohtaisesti ne tekijät, jotka juuri hänen työhyvinvoinnin kokemukseensa vaikuttavat. (Kazemi 2009, 15; Marjala 2009, 5; Utriainen 2009, 25; Sinisammal 2011; 5; Kumpulainen 2013, 33; Laine 2013,4-6; Koli 2014, 4-5; Pahkin 2015, 15.)

Kumpulainen (2013) näkee väitöskirjassaan työhyvinvoinnin kokonaisvaltaiseen yksilölliseen kokemukseen vaikuttavina tekijöinä tyytyväisyyden ja myönteisen perusasenteen työhön sekä elämään. Hänen mukaansa työhyvinvointiin vaikuttavat lisäksi oma aktiivisuus, itsensä hyväksyminen ja se, että työ on työntekijän ammatillista kykyä ja tavoitteita vastaavaa. Työtyytyväisyys ilmenee työntekijän työmotivaationa ja työhön sitoutumisena. (Kumpulainen 2013, 33.) Marjalan (2009) väitöstutkimuksessa kokonaisvaltaiseen yksilöllisesti koettuun hyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä puolestaan ovat kokonaiselämän hyvinvointi, dialoginen yhteisöllisyys, työtyytyväisyys, vastuu omasta itsestään, työhön liittyvä osaaminen, arvostavaksi ja yksilölliseksi koettu esimiestyö ja työnkuva, jossa on huomioitu yksilölliset tarpeet. Marjalan mukaan työhyvinvoinnin kokemisen kannalta tärkeää on se, että saa tehdä työtä jota arvostetaan ja työstä saa onnistumisen kokemuksia sekä haasteita. (Marjala, 2009,5)

Sinisammal (2011) määrittelee väitöksessään työhyvinvoinnin keskeisiksi osatekijöiksi työntekijän itsensä, lähityöyhteisön, työn, johtamisen ja työyhteisön ulkopuoliset tekijät. Hänen näkemyksensä mukaan johdolla on tärkeä rooli näiden työhyvinvointiin liittyvien tekijöiden tasapainottamisessa. (Sinisammal 2011,5.) Myös Mamia (2009), Terävä & Mäkelä-Pusa (2011) sekä Manka ym. (2013) yhtyvät osittain Sinisammaleen näkemykseen liittäessään työhyvinvointiin vaikuttaviin tekijöihin työntekijän itsensä lisäksi johtamisen, työyhteisön ilmapiirin, itse työn sekä organisaation. (Mamia 2009, 21; Terävä & Mäkelä-Pusa 2011, 6-7; Manka, Boordi & Heikkilä-Tammi 2013, 15.)

Laine (2013) sekä Pahkin (2015) tuovat väitöskirjoissaan esiin työhyvinvointiin vahvasti liittyvän terveystieteellisen näkökulman. Laine (2013) näkee työhyvinvoinnin muodostuvan ihmisen psyykkisen hyvinvoinnin kokonaisuudesta, jossa hyvinvointia on terveys sekä työ-, toiminta- ja suorituskyky ja pahoinvointia puolestaan sairaus sekä työkyvyttömyys. (Laine 2013,3-5.) Pahkin (2015) puolestaan määrittelee työhyvinvoinnin koostuvan yksilön terveyden ja psyykkisen hyvinvoinnin tilasta, jossa terveyden osa-alueeseen kuuluu yksilön subjektiivinen kokemus omasta terveydestään sekä lääketieteellinen määritelmä terveydestä. (Pahkin 2015, 15.)

Työhyvinvointiin liittyvissä tutkimuksissa eri tieteenalat painottavat eri tekijöitä, jolloin työhyvinvointi ilmiön laaja-alaisuus on lähes rajoittamaton. Hyvinvoinnin määrittelyyn vaikuttavat oleellisesti tieteenalan ohella myös monet tutkimuksen toteuttamiseen liittyvät tekijät, kuten tutkimuskohde, tutkimusympäristö, tutkimusnäkökulma ja tutkimusmenetelmät. (Marjala 2009, 5; Utriainen 2009, 25; Sinisammal 2011; 5; Kumpulainen 2013, 33; Laine 2013,4-6; Koli 2014, 4-5; Pahkin 2015, 15.)

Työhyvinvointia tarkastellaan usein yksilöllisenä ilmiönä. On kuitenkin hyvä muistaa, että se on myös sosiaalinen ilmiö. Työhyvinvointi rakentuu ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa ja on siten myös koko työyhteisöä koskettava asia. Sosiaalisten suhteiden kautta ihminen peilaa itseään muihin. Yksi ihmisen perustarpeista on kokea kuuluvansa johonkin. Ihminen tarvitsee lähelleen muita ihmisiä, jotta voi kokea kokonaisvaltaista hyvinvointia. Työntekijän työhyvinvointi vaikuttaa hänen kokonaisvaltaiseen hyvinvointiinsa ja heijastuu sitä kautta koko työyhteisöön, organisaatioon sekä työturvallisuuteen. (Hakanen, Ahola, Härmä, Kukkonen & Sallinen 2009, 89; Kazemi 2009, 15, 196-197; Surakka 2009, 94–95.) Sairaanhoidajan työhyvinvointi heijastuu suoraan potilaan hyvinvointiin ja vaikuttaa näin ollen myös hoitotyön laatuun ja potilasturvallisuuteen. Työssä koetun hyvinvoinnin vaikutukset ulottuvat myös työntekijän työn ulkopuoliseen elämään, kuten vapaa-aikaan ja perhe-elämään. Laajemmin tarkasteltuna henkilöstön hyvinvointi heijastuu näin ollen myös koko väestön terveyteen ja hyvinvointiin. (Marjala 2009, 5; Utriainen 2009, 25; Sinisammal 2011; 5; Kumpulainen 2013, 33; Laine 2013,4-6; Koli 2014, 4-5; Pahkin 2015, 15.)

Edellä kuvatun perusteella voidaanankin todeta, ettei työhyvinvoinnille ole mahdollista löytää yhtä selkeää kaikille yksilöille, yhteisöille, organisaatioille ja tieteen

aloille sopivaa määritelmää. Tästä syystä työhyvinvoinnin ilmiötä onkin järkevämpi kuvata siihen vaikuttavien osatekijöiden kautta. Tässä opinnäytetyössä työhyvinvointiin vaikuttavia osatekijöitä tarkastellaan työn voimarojen ja työn vaatimusten kautta ja työhyvinvointi nähdään yksilöllisenä kokonaisvaltaisena hyvinvoinnin kokemuksena, jolle keskeistä on työhön liittyvien vaatimusten ja voimavarojen välinen tasapaino, tila jolloin työ vastaa työntekijän voimavaroja, kuormittaen ja haastaen sopivasti. Hyvinvointi ilmenee työn mielekkyytenä, työn imuna sekä tunteena siitä, että tehdyllä työllä on merkitys ja siitä saa onnistumisen kokemuksia.

2.2 Työn voimavarat ja työn vaatimukset

Työn voimavaroilla tarkoitetaan niitä fyysisiä, psyykkisiä, sosiaalisia tai organisatorisia työn ulottuvuuksia, jotka auttavat työntekijää jaksamaan työssä ja selviämään työn vaatimuksista muun muassa vähentämällä työhön liittyvää kuormitusta ja kuormitukseen liittyviä kielteisiä seurauksia. Voimavarat edistävät yksilön kehittymistä ja työssä oppimista. Niillä on todettu olevan positiivinen vaikutus työntekijän työhyvinvointiin ja ne lisäävät työhön liittyviä myönteisiä vaikutuksia, kuten työtyytyväisyyttä, työn imua ja työhön sitoutumista. (Bakker & Demerouti 2007, 312; Manka, Heikkilä-Tammi & Vauhkonen 2012, 13; Manka, Bordi & Heikkilä-Tammi 2013, 15-16; Viitala 2013, 213-214; Pahkin 2015, 42)

Airilan (2015, 11) palomiehille toteuttaman pitkittäistutkimuksen tulokset vahvistavat käsitystä siitä, energiset ja motivoituneet työntekijät, joiden työ sisältää useita voimavariatekijöitä ja työn psyykkiset ja fyysiset työn vaatimukset ovat alhaisia jaksavat paremmin ja ovat terveempiä, kuin ne työntekijät, jotka ovat vähemmän sitoutuneita työhönsä ja joiden työolosuhteet ovat epäsuotuisimmat työn vaatimusten ja työn voimavarojen suhteen. Myös työntekijät psykologiset voimavarat, kuten hyvä itsetunto, tulevaisuuteen liittyvä optimismi sekä terveelliset elämäntavat voivat edistää työntekijän hyvinvointia. Työhön liittyvät tekijät, voivat kuitenkin olla tärkeämpiä tekijöitä työntekijöiden hyvinvoinnin edistämisen kannalta. Työoloihin liittyvät tekijät ovatkin juuri niitä tekijöitä joihin myös työpaiikat voivat itse vaikuttaa ja niiden kautta edistää työntekijöiden hyvinvointia ja pidentää myös työuria. (Airila 2015,11.)

Työhön liittyvinä yksilöllisinä voimavaroina nähdään muun muassa työkyky, joka käsitteenä ymmärretään nykyisin laaja-alaisesti (Lederer, Loisel, Rivard & Champagne 2014, 259; Airila 2015,11; Tuisku, Joutsenniemi, Rentto. & Heikinheimo 2015, 125-127), vaikka käytännössä työkyky- määritelmässä korostuu edelleenkin terveys- ja toimintakyky. Tämä näkyy erityisesti silloin kun yksilön työkykyä tarkastellaan työkyvyn heikkenemisen tai työkyvyttömyyden näkökulmista, jolloin perusteena on lääketieteellisesti todettavissa oleva sairaus, vika tai vamma. Myös ihmiset itse arvioivat usein työkykyään terveytensä kautta. Fyysinen, psyykinen ja sosiaalinen terveys ovat edellytyksiä, että työtä voi tehdä, vaikka työkykyyn terveyden ohella vaikuttavat monet muutkin tekijät. (Manka 2011, 35; Viitala 2013, 213-214.)

Työkykyyn vaikuttavia tekijöitä ovat muun muassa työntekijän ammatillinen osaaminen, sekä psykologiset voimavarat, kuten itseluottamus, optimismi, motivaatio, sinnikkyys, omat arvot ja asenteet. Nämä tekijät nähdään myös yksilöllisinä työhön liittyvinä voimavaroina, joihin työntekijällä itsellään on mahdollisuus vaikuttaa. (Manka ym. 2012, 13; Manka ym. 2013, 15-16; Viitala 2013, 213-214; Airila 2015,11.) Yksilöllisten voimavarojen ohella myös työ vaikuttaa työkykyyn. Työ voi toimia voimavarana tai se voi myös kuluttaa työntekijän voimavarat loppuun. Työhön liittyviä voimavaroja edistää työroolien selkeys, mahdollisuus kontrolloida ja vaikuttaa omaan työhön, sekä koulutus- ja kehittymismahdollisuudet. Ne edistävät myös työnhallinnan kokemusta. Työntekijän kokonaisvaltaista hyvinvointia edistää työ, jonka voi kokea arvokkaaksi ja josta saa palautetta sekä esimieheltä että työkavereilta. Lisäksi mielekäs työ antaa positiivisia kokemuksia ja mahdollistaa oman luovuuden hyödyntämisen työssä. (Bakker & Demerouti 2007, 309–328; Bakker, Hakanen, Demerouti & Xanthopoulou 2007, 274-284; Marjala 2009, 5; Schaufeli, Bakker & Van Rhenen 2009, 893-917; Ruiz, Ruiz & Martinez 2011, 601-608; Manka ym. 2012, 1,13; Al-Sawai 2013, 285-287; Manka ym. 2013, 15-16.)

Työn vaatimukset puolestaan ovat tekijöitä, jotka lisäävät työn kuormitusta ja heikentävät siten työntekijän hyvinvointia. Vaatimukset voivat olla fyysisiä, psyykkisiä tai sosiaalisia. Ne voivat liittyä työhön tai ne voivat olla myös työhyvinvointia uhkaavia tekijöitä. Hoitotyössä työn fyysinen kuormittavuus kohdistuu liikunta- ja verenkiertoelimistöön. Fyysisesti kuormittavia tekijöitä työssä voivat olla muun muassa hankalat työasennot, työliikkeet, ilman apuvälineitä tehtävät potilaiden

siirrot ja nostot, istuma- tai seisomatyö ja liikkuminen. Kuormitusta voivat aiheuttaa myös ympäristöön liittyvät tekijät, kuten lämpötila, kemikaalit, huono sisäilma, melu ja vetoisuus. (Rauramo 2008, 42; Parantainen & Soini 2011, 10; Viitala 2013, 214-216.)

Huomattavia terveyttä uhkaavia työympäristöön liittyviä riskitekijöitä hoitotyössä ovat tartuntataudit, joita perinteiden virustautien ohella ovat veriteitse tarttuvat taudit, kuten hepatiitit sekä HIV. Näiden tautien työperäisen altistumisen riski on nykyisin hyvin pieni, mutta kuitenkin riski on olemassa muun muassa neulan pistotapaturmien kautta. Lisäksi hoitohenkilöstölle riskin aiheuttaa antibioottiresistentit sairaalabakteerit. Hoitotyössä käytetään myös erilaisia riskejä aiheuttavia kemiallisia ja syöpävaarallisia aineita sekä ionisoivaa säteilyä. Monissa sairaaloissa myös rakennusten kunto aiheuttaa tiloihin ja sisäilmaongelmiin liittyviä haasteita. Usein kaikkia näitä riskitekijöitä on vaikea poistaa hyvästä ohjeistuksesta ja suojauksesta huolimatta. (Suurnäkki 2004, 86–92; Parantainen & Soini 2011, 13-14; Työsuojelu 2018.)

Työhön liittyviä psyykkisiä ja sosiaalisia kuormitustekijöitä on hoitotyössä paljon, kuten ihmissuhdetyö, työyhteisöongelmat, sosiaalisen tuen puute, tietotyö, kiire, jatkuva kaaos, epäselvät tavoitteet ja tehtäväkuvat, työn keskeneräisyys, tiukat aikataulut, työhön liittyvien vaikutusmahdollisuuksien puute. Näiden edellä mainittujen lisäksi myös työssä esiintyvä fyysinen väkivalta, työpaikkakiusaaminen ja huono johtaminen ovat merkittäviä kuormitusta lisääviä tekijöitä. Psykkisesti kuormittavaa työ on silloin, jos työn vaatimusten ja työntekijän voimavarojen välillä on laadullinen tai määrällinen ristiriita. Usein ristiriidan aiheuttaa työn ylikuormitus, jolloin työ on liian vaikeaa tai sitä on määrällisesti liikaa. Ristiriidan voi aiheuttaa myös työn alikuormitus, jolloin työtehtävät ovat liian helppoja työntekijän kykyihin nähden tai niitä on liian vähän. Psykkistä ja sosiaalista kuormitusta voivat aiheuttaa myös ongelmat työyhteisön tai organisaation toiminnassa. Erityisesti psyykkisen kuormituksen vaikutus riippuu yksilöllisistä tekijöistä kuten persoonallisista ominaisuuksista, osaamisesta ja fyysisestä ja psyykkisestä kunnosta. (Tepper 2007, 265; Matthiesen & Einarsen 2010: 212; Nelson 2011, 54-57; Parantainen & Soini 2011, 10; Viitala 2013, 214-216; Österberg 2015, 182; Pekka & Perhoniemi 2016: 26 – 28, 53).

Työhön liittyviä kuormitustekijöitä voivat olla myös epäsäännölliset työajat, ylipyörätyöt ja työvuo-rot ja mahdottomuus pitää työajalla taukoja säännöllisesti. Terveystieteiden tutkimuskeskus on työvoima- ja naisvaltainen ala, jossa sijaisia joudutaan käyttämään paljon. Epätavalliset työaikajärjestelyt ja epätyypilliset työsuhteet ovatkin tavallisia. Epätyypillisissä työsuhteissa toimivat työntekijät kokevat työn jatkuvuuteen liittyvää epävarmuutta ja täydennyskoulutusten ulkopuolelle jääminen aiheuttaa epävarmuutta myös osaamiseen liittyen. Epätyypilliset työajat ja työsuhteet, kuten pätkätyöt, osa-aikaisuudet ja päivystyslentoiset työt nähdään työhyvinvointia vaarantavina ja hankalina työntekijöille. Toisaalta henkilöstön jatkuva vaihtuvuus lisää myös vakituisten ja pidempään työyksikössä työskennelleiden kuormitusta muun muassa perehdyttämisen muodossa. Lisäksi osa töistä voi olla sellaisia, etteivät sijaiset voi tai osaa niitä tehdä ja ne siirtyvät vakituisille tai työyksikössä pidempään olleille työntekijöille. Organisaatioiden toimivuuden kannalta epätyypillisiä työsuhteita kuitenkin pidetään myönteisinä alalla, jossa poissaoloja syntyy paljon jo lakisääteisiin perhevapaisiin perustuen. (Rauramo 2008, 42; Kehusmaa 2011, 56, 91–93; Pietikäinen 2011, 96–99; Suonsivu 2011, 169–170; Viitala 2013, 215, 224–227.)

Epätyypillisten työsuhteiden lisäksi sosiaali- ja terveysalalla kuormittavana tekijänä nähdään vuorotyö, jota hoitoalalla tehdään päivätyön ohella. Hoitoalalla epäsäännöllistä kaksi- ja kolmivuorotyötä tehdään tyypillisesti kolmen- tai kuuden viikon jaksoissa. Kolmivuorotyö sisältää paljon yötyötä. Työstä aiheutuva stressi ja vuorotyö aiheuttavat monia haitallisia reaktioita, joita ovat muun muassa unihäiriöt sekä riskit sydän- ja verisuonisairauksien syntymiselle. Etenkin työntekijän ikääntyessä vuorotyön aiheuttama kuormitus korostuu. Vuorotyön aiheuttama väsymys voi heikentää tarkkaavaisuutta ja huomiointikykyä ja lisätä siten onnettomuuksia ja tapaturmia. Lisäksi vuorotyöstä voi olla sosiaalista haittaa, sillä se voi hankaloittaa perhe- ja sosiaalisuhteiden ylläpitoa. Vuorotyö voi epäsäännöllisyyden vuoksi vaikuttaa haitallisesti myös työntekijän ruokailu – ja liikuntatottumuksiin. Vapaa-ajalla voi olla vaikeuksia irtautua työstä ja aina ei myöskään ehdi palautua riittävästi työn aiheuttamasta kuormituksesta. Toisaalta työajan vaihtelut, arkivapaat ja vuorotyölisät koetaan myönteisinä puolina vuorotyössä. Vuorotyö voidaan nähdä myös lastenhoidon järjestämisen kannalta positiivisena asiana. (Surakka 2009, 93–95; Karhula ym. 2011 8–10; Kehusmaa 2011, 56, 91–93; Viitala 2013, 224–227)

Työn vaatimukset ja työn voimavarat- malli (TV-TV-malli) on käännetty englannin kielen sanoista Job Demands and Job Resources. Kyseinen malli tunnetaan kansainvälisesti nimellä JD-R-teoria. Malli yhdistää positiivisen psykologian ja stressitutkimuksen suuntauksia. (Bakker & Demerouti 2007, 311-324.) Kyseinen malli määrittelee työhyvinvointia kahden osittain erilaisen, mutta toisiinsa linkittyneen hyvinvointiprosessin seurauksena. Prosessit, on nimetty kyseisessä mallissa energiaprosessiksi ja motivaatioprosessiksi. Energiaprosessissa työnvaatimukset ennustavat työuupumuksen kautta sairastumista. Motivaatioprosessissa työn voimavarat puolestaan johtavat työn imun kautta organisaatioon sitoutumiseen. Kyseinen malli pyrkii selvittämään, miten työn vaatimukset ja voimavarat vaikuttavat työstressiin ja työmotivaatioon. Näiden kahden prosessin välinen tasapaino ylläpitää työn imua, jonka voidaan katsoa olevan paras mahdollinen työhyvinvoinnin tila. Työn vaatimusten ja työn voimavarojen - mallissa työhyvinvointi nähdään työn voimavarojen ja työn vaatimusten välisenä tasapainona. Riittävät työn voimavaratekijät vähentävät työn kuormitusta tilanteissa, jolloin työ on vaativaa ja kuormittaa tavallista enemmän. Kyseisen mallin mukaan työn voimavarat pitävät motivaatiota yllä sekä lisäävät työhön sitoutumista sekä edistävät työhyvinvointia. Työperäinen stressi puolestaan on seurausta työn vaatimusten ja voimavarojen välisestä epätasapainosta. (Bakker & Demerouti 2007, 311-325; Hakanen 2009,51-52; Schaufeli ym. 2009, 893-917.)

TV-TV-mallin keskeinen oletus onkin, että työn erilaiset työstä, ammatista ja työtilanteesta riippuvat vaatimukset ja voimavarat virittävät erilaisia työhyvinvoinnin prosesseja, joiden seuraukset poikkeavat osittain toisistaan. Työn erilaiset vaatimukset aiheuttavat liiallisina kuormitusta ja lisäävät työuupumusoireiden riskiä, mikä edelleen pitkällä aikavälillä heikentää terveyttä ja työkykyä. Tätä voidaan kutsua terveyden heikentymisen prosessiksi tai työssä jaksamisen prosessiksi. Heikentynyt työkyky vaikuttaa myös pidemmälle työntekijän elämässä. (Hakanen, Schaufeli & Ahola 2008, 224-241; Hakanen 2009, 47; Schaufeli ym. 2009, 893-917; Airila 2015, 12-13.)

Keski-ikässä todettu huono työkyky ennustaa von Bonsdorff ym. (2011, 235-242) tutkimuksen mukaan naisilla moninkertaista riskiä vanhuuden heikompaan toimintakykyyn ja miehillä keski-ikäisen huono työkyky johtaa kuolemaan ikätovereita aikaisemmin. Lisääntyneet työhön liittyvät voimavarat puolestaan ovat yhtey-

dessä myönteiseksi koettuun työhyvinvointiin, työn imuun, organisaatioon sitoutumiseen ja kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin sekä terveyden kohenemiseen. Työn voimavarojen paranemisen on nähty vaikuttavan myönteisesti myös työkykyyn. (Hakanen ym. 2008, 224-241; Schaufeli ym. 2009, 893-917; Airila 2015, 12-13.) Työkyvyllä voidaankin Airilan (2015) väitöstutkimuksen mukaan nähdä TV-TV mallin motivaatiopolussa kaksi eri roolia. Se voi toimia terveyteen liittyvänä yksilön voimavarana, mutta se voi olla myös myönteinen terveyteen liittyvä seuraus työhön liittyvistä voimavaroista. (Airila 2015,13.)

Myös Laineen (2013) sekä Pahkinin (2015) väitöstutkimusten tulokset antavat vahvistusta edellä mainitun TV-TV-mallin olemassa ololle, sillä heidän tutkimuksissaan saatujen tulosten mukaan kokonaisvaltainen psyykinen hyvinvointi voidaan nähdä sekä positiivisena, että negatiivisena hyvinvoinnin tilana, joilla on yhteys toisiinsa. Pahkin (2015) jaottelee psyykkisen hyvinvoinnin kokonaisuuden positiiviseen ja negatiiviseen tilaan. Molemmilla tiloilla voi hänen mukaansa olla yhteys työhön. Positiivinen työhyvinvoinnin tila ilmenee muun muassa työn imuna. Negatiivinen hyvinvoinnin tila näkyy hänen mukaansa työssä työuupumuksena. Se voi ilmetä myös masennuksena, jolloin sillä ei hänen mukaansa ole suoranaista yhteyttä työhön. (Pahkin 2015,15.) Laineen (2013) mukaan psyykinen hyvinvointi on työssä jaksamista ja henkistä hyvinvointia, Työtyytyväisyyden ja työn imun näkökulmasta hyvinvointia ovat flow-kokemukset, viihtyisyys, työn hallinta ja onnellisuus. Työhyvinvoinnin vastakohtana hän näkee työpahoinvoinnin, joka ilmenee työssä stressinä, työuupumuksena ja masennuksena. Työpahoinvointi näkyy työhön kyllästymisenä, tyytymättömyytenä työhön ja yleisenä tyytymättömyytenä elämään. (Laine 2013, 3-5.)

Parhaimmillaan työ onkin ihmiselle keskeinen voimavaran lähde, joka edistää yksilön hyvinvointia ja luo innostuksen ja onnistumisen kokemuksia, tehden ihmisen onnelliseksi. Pahimmillaan se kuluttaa ihmisen voimavarat loppuun ja tekee sairaaksi. (Rauramo 2008, 9-11; Robertson & Cooper 2011, 3; Laine 2013, 3-5; Pahkin 2015,15.)

2.3 Työn imu, työpahoinvointi ja niiden lähikäsitteet

Työn imusta puhutaan silloin, kun työntekijä voi työssään käyttää vahvuuksiaan hyväkseen optimaalisesti ja työolosuhteet mahdollistavat innostuksen ja kehittymisen, jolloin työntekijä voi hankalissakin olosuhteissa innostua ja nauttia työstään. Työn imua kokeva ihminen suhtautuu myönteisesti työpaikkaansa ja on ylpeä työstään. Hän kokee työnsä mielekkääksi, arvokkaaksi, merkitykselliseksi sekä inspiroivaksi ja kokee saavansa tukea ja arvostusta työssään. Työn imu on yksi positiiviseen psykologiaan liittyvistä työhyvinvoinnin käsitteistä. Työn imu käsite tulee englannin kielen sanoista work engagement. Työn imulla tarkoitetaan työssä koettua kokonaisvaltaista tunne- ja motivaatiotilaa eli tarmokkuutta ja työhön uppoutumista sekä työlle omistautumista. Se on työhön sitouttava voimavara, joka motivoi työntekijää toimimaan aktiivisesti päämäärien saavuttamiseksi. Työn imua kokeva työntekijä saakin aikaan tuloksia, oppii ja kehittyy. Hän toimii myös muiden hyväksi. Työn imun nähdään edistävän työntekijän yhteistyötaitoja ja lisäävän myös valmiuksia toimia johtotehtävissä. (Manka, Hakala, Nuutinen & Harju 2010, 10; Laine 2013, 3-5; Schaufeli 2013, 1; Airila 2015, 13; Hakanen 2015, 341-342; Pahkin 2015, 15.)

Työn imu on merkittävä hyvinvoinnin lähde, sillä on yhteys ihmisen kokonaisvaltaiseen hyvinvointiin. Tutkimusten mukaan työn imua kokevat työntekijät ovat terveempiä ja heillä on parempi työkyky. Työn imu on tarttuvaa ja yksittäisen työntekijän työn imun kokemus vaikuttaa myönteisesti työntekijän työhyvinvoinnin ohella myös koko työyhteisöön, organisaatioon sekä työn ulkopuolelle ja perhe-suhteisiin. On kuitenkin hyvä muista, että kukaan työntekijä ei voi olla jatkuvasti työn imussa. Työpäiviin kuuluu luonnollisesti myös väsymyksen ja innostuksen latistumisen hetkiä. (Manka ym. 2010,10; Hakanen 2011, 38-40; Manka 2011, 143; Hakanen & Schaufeli 2012; 415-424; Airila 2015, 13.)

Työn imun käsitettä on verrattu myös flow`n käsitteeseen, jonka muun muassa Laine (2013, 5) mainitsee väitöksessään. Flow`n käsitteellä tarkoitetaan täydellisen virtaamisen kokemusta. Flow-tila eroaa työn imusta siten, että flow on hetkellinen huippukokemus ja kohdistuu tiettyyn asiaan tai tilanteeseen. Työn imu on sen sijaan pitkäkestoinen myönteinen tunnetila. Työn imu koostuu useista eri ominaisuuksista ja flow`n tunteeseen näistä ominaisuuksista on verrattavissa ainoastaan uppoutuminen, sillä flow`n kokemuksella kuvataan tilaa, jossa henkilö

keskittyy johonkin toimintaan täydellisesti sulkien kaiken muun mielestään päätökseen tavoitteeseen. Flow:n kokemuksen saattaa katkaista pienikin häiriötekijä. Flow-tilan ja työn imun edellytyksenä nähdään tavoitteiden selkeys, työn hallinta ja toiminnasta annettu välitön palaute. (Manka ym. 2010, 10; Hakanen 2015, 344.)

Useissa tutkimuksissa työhyvinvointiin liitetään keskeisesti työtyytyväisyyden käsite. Työtyytyväisyyttä kuvataan monimuotoiseksi, kompleksiseksi ja yksilölliseen kokemukseen perustuvaksi ilmiöksi. Työtyytyväisyys on kokemusta tyytyväisyydestä, joka pitää sisällään osia ja ulottuvuuksia työntekijän työtä ja työn kontekstia kohtaan. (Marjala 2009, 5; Hayes, Bonner & Pryor 2010, 811; Jonsson 2011, 139; Kumpulainen 2013, 33; Laine 2013, 4-5.) Tyytyväisyyden takana oleva tyydyttäminen tarkoittaa sitä, että ihminen kykenee tekemään työnsä riittävän hyvin vastatakseen hänelle asetettuihin vaatimuksiin. Työtyytyväisyys käsitteellä voidaan kuvata henkistä työhyvinvointia tai työssä viihtymistä. Työtyytyväisyyttä määrittelee se, kuinka hyvin työntekijä saavuttaa työhön liitetyt odotukset ja tavoitteet. Tämä johtaa siihen, että tyytyväisyyttä kuvaava teoria joutuu väistämättä kosketuksiin yksilön motivaatiota ja sosiaalisia arvoja koskeviin teorioihin. (Jonsson 2011, 139; Castenada & Scanlan 2014, 132; Tarkkonen 2016, 64-66.) Asenteet ovat läheisessä yhteydessä positiivisten tunteiden kanssa. Tässä yhteydessä työtyytyväisyydessä on tärkeää se, miten työntekijä kokee itsensä työntekijänä, suhteessa työhön, johtajiin, työympäristöön ja yleiseen työelämään. Työtyytyväisyys kattaa kaikki ne tunteet, uskomukset ja asenteet, joita yksilöt ja ryhmät kokevat suhteessa työhön. Tyytyväisyys työtä kohtaan ei kuitenkaan muodostu pelkästään työstä vaan myös yksilön työhön liittyvistä odotuksista ja siitä, miten työ vastaa noihin odotuksiin. Se millaiseksi työntekijä kokee työnsä vaikuttaa työtyytyväisyyteen enemmän kuin palkka tai työympäristö. (Lu, Barriball, Zhang & While 2011, 1018; Castenada & Scanlan 2014, 132.)

Työpahoinvointiin liittyvistä käsitteistä työuupumus lienee tunnetuin. Työuupumuksesta puhutaan usein virheellisesti sairautena. Sitä ei kuitenkaan luokitella virallisen tautiluokituksen mukaan sairaudeksi, vaan työuupumus on krooninen elimistön häiriötila, joka kehittyy hitaasti ja hiljaisesti pitkään jatkuneen työstressin seurauksena. (Manka 2011, 72; Virolainen 2012, 35; Juuti & Salmi, 2014, 55-58; Österberg 2015, 182; Puolakanaho, Kinnunen & Lappalainen 2016, 11-13.)

Usein työperäisen stressin aiheuttaa työtilanne, joka ylittää työntekijän voimavarat. Syynä voimavarojen ylittymiseen voivat olla ammatilliset, työyhteisölliset, työelämään laajemmin liittyvät ongelmat tai työn liialliset vaatimukset. (Manka 2011, 72; Virolainen 2012, 35; Juuti & Salmi, 2014, 55; Puolakanaho ym. 2016, 11-13.) Joidenkin yksilöllisten piirteiden on myös todettu altistavan työperäiselle stressille. Tällaisia ominaispiirteitä ovat muun muassa vahva velvollisuudentunto, työlle ja itselle asetetut liian kovat tavoitteet, vähäiset tai haitalliset keinot stressitilanteiden käsittelyyn. (Manka 2011, 72; Virolainen 2012, 35; Juuti & Salmi, 2014, 55-58; Österberg 2015, 182; Puolakanaho ym. 2016, 11-13.)

Työuupumuksen myötä työstä selviytyminen vaikeutuu, mikä osaltaan johtaa stressin voimistumiseen. Yleisten stressioireiden lisäksi työuupumukseen liittyy voimakas pitkään jatkunut uupumusasteinen väsymys sekä kyyninen asenne omaa ammattiaan, työtään ja koko työyhteisöä kohtaan. Kyynistymisen ajatellaan olevan työstä etäännyttä, työn mielekkyyden vähenemistä sekä työn merkityksen kyseenalaistamista. Työuupumukseen liittyy myös ammatillinen itsetunnon heikkeneminen. Työuupumus altistaa monille sairauksille lisäten muun muassa riskiä unihäiriöille, päihdeongelmille, masennukselle ja stressiperäisille somaattisille sairauksille. Pahimmillaan se johtaa työkyvyttömyyteen. (Manka 2011, 72; Virolainen 2012, 35; Juuti & Salmi, 2014, 55-58; Österberg 2015, 182; Puolakanaho ym. 2016, 11-13.)

Työhön leipääntymisestä puhutaan silloin, kun työntekijä kokee työnsä turhana ja tarpeettomana. Työ on rutinoitunutta, eikä se tarjoa haasteita riittävästi. Leipääntyminen voi johtua myös siitä, ettei työntekijällä ole riittävästi ammattitaitoa muuttuneeseen työhön ja hän ei pysty saavuttamaan siihen liittyviä tavoitteita. Työn mielekkyyden kadotessa työntekijä ei myöskään tartu enää uusiin haasteisiin niin kuin aiemmin. Hän vähentää rehkimistään ja tekee vain välttämättömmän. Usein työhön leipääntymisen taustalla on työntekijän kokemus siitä, ettei hän uurastuksistaan ja aikaansaannoksistaan huolimatta saa työstään tunnustusta ja kiitosta. Työntekijän työhön leipääntymisen myötä työpaikka menettää yhden tärkeän työntekijänsä. (Havunen & Lavikkala 2010, 75-82; Hakanen 2011, 119; Pohjanheimo 2012, 279-288.)

2.4 Huonon johtamisen yhteys työpahoinvointiin

Johtaminen ei aina ole työhyvinvointia edistävää, vaan se voi aiheuttaa työyhteisössä myös työpahoinvointia. Tutkijoiden mukaan huono johtaminen voi olla esimiestyöhön liittyvien velvollisuuksien laiminlyöntiä tai valta-aseman väärinkäyttöä, joka esiintyy usein esimiehen loukkaavana käyttäytymisenä. Valta-aseman väärin käytön taustalla voi olla esimiehen omat tavoitteet, jotka eivät välttämättä liity organisaation tavoitteisiin. Tuhoavan johtamisen tarkoituksena voi kuitenkin olla myös organisaation laatimien tavoitteiden saavuttaminen. Tuhoavaan johtamiskäyttäytymiseen liittyy muun muassa esimiehen alaisiin kohdistuva uhkailu, kiristys, syyllistäminen, turha rankaiseminen ja välinpitämättömyys. Vastuutehtävien laiminlyönti ilmenee muun muassa siinä, ettei esimies ota vastuuta työtehtävistään ja suhtautuu välinpitämättömästi työntekijöihinsä. Vastuutehtävien laiminlyönnin taustalla voi olla esimiehen kompetenssivaje, joka on yksi negatiivisen johtamisen tyylisuuntauksista. Huono johtaminen heikentää merkittävästi työntekijän työhyvinvointia aiheuttaen muun muassa työtyytymättömyyttä, työstressiä, työuupumusta, ahdistusta, masennusta sekä itsetunnon ja työmotivaation alenemista ja muita psyykkisiä oireita. Huonon johtamisen vaikutukset kohdistuvat suoraan huonoa johtamista kokeviin työntekijöihin, mutta myös niihin työntekijöihin, jotka joutuvat seuraamaan huonoa johtamista sivusta. Huonon johtamisen vaikutuksia työntekijän fyysisiin sairauksiin ja somaattisiin oireisiin ei tulisi myöskään unohtaa. Huono johtaminen heikentää henkisen terveyden ohella myös työntekijän fyysistä terveyttä. Se voi olla myös työntekijän alkoholiongelman syy. (Tepper 2007, 274-280; Shilling 2009, 117; Matthiesen & Einarsen 2010, 229-232; Carlson, Ferguson, Hunter & Whitten 2012, 850; Rose, Shuck, Twyford, & Bergman 2015,12.)

Huonon johtamisen seuraukset välittyvät työyhteisöön huonoa johtamista kokeneen työntekijän käyttäytymisen kautta. Työntekijä voi vastata esimiehen negatiiviseen käyttäytymiseen loukkaavalla käytöksellä, joka voi kohdistua myös työkavereihin. Se voi ilmetä muun muassa juoruiluna, loukkaavana kritiikkinä, luottamuspulana toisiin työyhteisön jäseniin, työpaikkakiusaamisena sekä työkavereiden antaman tuen ja vastavuoroisuuden puutteina ja konflikteina työyhteisön jäsenten välillä. Jolloin se vaikuttaa negatiivisesti myös työilmapiiriin. (Tepper 2007, 275 – 276; Shilling 2009, 117; Harris, Harvey, Harris & Cast, M. 2013, 44 – 45; Wheeler, Halbesleben & Whitman 2013, 487-489; Rose ym. 2015, 11.)

Huono johtaminen vaikuttaa luonnollisesti koko organisaation toimintaan, sillä sen on todettu heikentävän työntekijöiden työsuoritusta ja työtehokkuutta sekä organisaatioon ja työhön sitoutumista ja johtavan halukkuuteen vaihtaa työpaikkaa. Se lisääkin työntekijöiden vaihtuvuutta ja heikentää myös organisaation tuloista muun muassa sairauspoissaolojen ja työn tehottomuuden kautta. Tutkimustiedon valossa ei olekaan yllättävää, että huonon johtamisen on todettu olevan yhteydessä myös ennen aikaiseen eläkkeelle jäämiseen. (Tepper 2007, 274, 277-279; Shilling 2009, 116 – 118; Hoel ym. 2010, 454; Matthiesen & Einarsen 2010, 233; Wegge ym. 2014, 7 –11.)

Huono johtaminen ei vahvista myöskään esimiehen omaa asemaa työyhteisössä, vaan johtaa siihen, että esimieheen ei luoteta ja hän menettää maineensa ja arvokkuutensa työntekijöidensä silmissä. Tällöin esimiehen määräyksiä ei kunnioiteta. Tämä näkyy muun muassa työntekijöiden etäännyttäytymisenä esimiehestään, koska esimiehen toiminta koetaan negatiivisena ja kontakteja halutaan välttää, sillä ne voivat lisätä konflikteja työntekijöiden ja esimiehen välillä. (Tepper 2007, 275; Shilling 2009: 116 – 118; Schyns & Shilling 2013, 142 – 143; Skogstad, Hetland, Glasø, Einarsen & Ståle 2014, 334.) Huonon johtamisen vaikutukset ulottuvat myös työntekijän perhe-elämään ja vapaa-ajan toimintoihin. Työntekijä voi purkaa omia negatiivisia tunteitaan läheisimpiin ihmisiin muun muassa käyttäytymällä aggressiivisesti ja vähättelevästi perheenjäseniään kohtaan, mikä lisää myös konflikteja kotona, vaikuttaen heikentävästi koko perheen hyvinvointiin. (Tepper 2007, 278 – 279; Carlson ym. 2012, 849; Rose ym. 2015, 12 – 13.)

3 TYÖHYVINVOINTIA EDISTÄVÄ JOHTAMINEN

Henkilöstön työhyvinvointiin vaikuttavia johtamiseen liittyviä tekijöitä, kuten johtamistapaa on tutkittu paljon kansallisella ja kansainvälisellä tasolla. Tutkimuksissa ei kuitenkaan ole löydetty yhtä ainoaa työhyvinvointia edistävää johtamistyyliä, vaan työhyvinvointia edistävä johtaminen koostuu useista eri osatekijöistä. Tutkimuksissa on tullut esiin, että esimiehen tulee työssään hallita useampia eri johtamistyyliä ja hänen on kyettävä muuttamaan tyyliään eri tilanteisiin sopiviksi, jotta työhyvinvointia edistävä johtaminen mahdollistuu. (Skakon, Nielsen, Borg & Guzman 2010, 107-109; Sinisammal 2011, 5; Vincent 2011,61; Munir, Nielsen, Garde, Albertsen & Garneiro 2012 ym. 2012, 512-515; Perko & Kinnunen 2013, 70-73; Vesterinen 2013, 75-77.) Yleisesti ottaen johtaminen määritellään vuorovaikutteiseksi toiminnaksi, jonka tavoitteena on saada aikaan toivottuja tuloksia mahdollisimman tehokkaasti. Johtamistyyliä nähdään johtajan työvälineinä ohjata henkilöstöään kohti organisaation määrittelemiä tavoitteita. Johtamiseen liittyy siten valtaa, mutta myös vastuuta. Onnistunut johtaminen muodostuu erilaisten johtamisteorian ohella johtajan henkilökohtaisista taidoista ja ominaisuuksista, mutta siihen vaikuttavat myös organisaatio-, työyhteisö- sekä henkilöstövoimavarat. (Reikko, Salonen & Uusitalo 2010, 25, 27, 36-40; Butler 2014, 26-28; Repo, Ravantti & Pääkkönen 2015, 1-19.)

Väitöksessään Airila (2015) yhdistää työhyvinvointia edistävän toiminnan aiemmin tässä opinnäytetyössä kuvattuun TV-TV-malliin. Hänen mukaansa henkilöstön työuria voidaan pidentää ja työhyvinvointia edistää vaikuttamalla työoloihin liittyviin voimavara- ja vaatimustekijöihin. Myös saksalaisen tutkijan Vincentin (2011) mukaan työhyvinvointia edistävä johtaminen perustuu näkemykseen siitä, että esimies pystyy omalla toiminnallaan vaikuttamaan työntekijöidensä työoloihin ja siihen, miten työolot havaitaan. Esimiehen toiminnalla on hänen mukaansa merkittävä rooli työntekijöiden hyvinvoinnin edistämiseksi. Vincent näkee vaatimukset haasteina ja liittää niihin kehittymisorientoituneen johtamisen, ärsykeisiin vaativan johtamisen ja voimavaroihin tukeva johtamisen. Hän korostaa työn piirteiden jakamisen taustalla terveyttä ja kehitystä edistävää johtamista. (Vincent 2011,61-62; Airila 2015, 11-13.) Sittemmin myös Perko (2017) on väitöksessään tutkinut johtamisen merkitystä työntekijöiden hyvinvoinnille psykologisesta näkökulmasta. Hänen tutkimuksessaan lähtökohtana olivat työntekijöiden havainnot lähimmän esimiehen käyttäytymisestä, siten miten työntekijät ne

kokivat. Väitöskirjan kaikissa neljässä osatutkimuksessa rakentavia johtamisen piirteitä käsiteltiin työn voimavarojen ja vaatimusten mallin mukaisina työn voimavaratekijöinä. Tässä tutkimuksessa tuli myös ilmi, että lähijohtamisen piirteet voivat merkittäväällä tavalla tukea ja edistää työntekijöiden hyvinvointia. Perkon (2017) mukaan lähijohtamisen vaikutus rajoittuu kuitenkin kahdenvälisiin suhteisiin, sillä riski hyvinvoinnin heikkenemiseen on yksilöllinen eikä saman työyksikön työntekijöiden kesken jaettu ilmiö. (Perko 2017, 12-14.)

3.1 Voimaantuminen ja voimaannuttava johtaminen

Aiemmissa johtamistyyliin liittyvissä tutkimuksissa positiivisesti henkilöstöön vaikuttavina johtamistyyleinä on tuotu esiin muun muassa transformationaalinen, autenttinen, vuorovaikutteinen ja arvostava johtamistyyli sekä ennen kaikkea johtajan oikeudenmukainen toiminta. Voimaannuttavasta johtamistyylistä löytyy piirteitä kaikista näistä edellä mainituista johtamistyyleistä. (Eronen 2011, 115; Nuutinen, Heikkilä-Tammi, Manka & Bordi 2013, 54-57; Perko & Kinnunen 2013, 3, 70-73; Harmoinen 2014, 66-68; Perko 2017, 12-14.) Voimaannuttavan johtamisen valinta tämän opinnäytetyön johtamisteoriaa ohjaavaksi viitekehyykseksi onkin looginen jatkumo työhyvinvoinnin teoreettista viitekehystä ohjaavalle työn voimavarat ja työn vaatimukset- mallille (Bakker & Demerouti 2007, 311-324). Tässä opinnäytetyössä pyritään kuvamaan niitä tekijöitä, joiden avulla esimies voi poistaa henkilöstönsä työhön liittyviä vaatimustekijöitä ja vahvistaa työhön liittyviä voimavaroja ja siten edistää henkilöstönsä voimaantumista. (Eronen 2011, 115; Vincent 2011, 61-62; Munir ym. 2012, 512-515; Perko & Kinnunen 2013, 70-73; Airila 2015, 11-13; Perko 2017, 12-14.)

Voimaannuttavaa johtamista ohjaa ajatus siitä, että esimies voi omalla toiminnallaan edistää työolosuhteita niin, että työntekijöiden työhön liittyvän pysyvyyden, autonomian ja tarkoituksenmukaisuuden kokemukset mahdollistuvat. Työyhteisönsä toimintamalleja muokkaamalla esimies voi vaikuttaa positiivisesti myös koko organisaation toimintakulttuuriin. Voimaannuttavaan johtamiseen keskeisesti liitettäviä tekijöitä ovat henkilöstön tasapuolinen osallistaminen, tavoitesuuntaisuus, vaikutusmahdollisuudet, monisuuntainen ja avoin tiedonkulku, toimiva yhteistyö, työyhteisön kesken vallitseva hyvä vuorovaikutus, hyvä työilmapiiri sekä voimaantumista edistävät organisaatiotekijät, kuten osaamista ja kehiti-

tymistä tukevat käytännöt, jotka tukevat työn hallintaa. Voimaannuttavan johtamisen lähtökohtana on ajatus siitä, että paras asiantuntemus työtehtäviin on henkilöstöllä itsellään ja siten heidän mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä on keskeisessä roolissa voimaantumisen. Voimaannuttamisen tarkoituksena on edistää henkilöstön itseohjautuvuutta. Vertauskuvallisesti ilmaistuna hyvä esimies onkin sellainen, joka toiminnallaan tekee itsestään tarpeettoman. Voimaannuttavaan johtamiseen liitetään vahvasti eettinen toiminta. Keskeisimpiä voimaannuttavaa johtamista ohjaavia arvoja ovatkin oikeudenmukaisuus, arvostus, luottamus ja avoimuus. (Eronen 2011, 115; Laschinger, Finegan, Shamian & Wilk 2011, 879; Bish, Kenny & Nay 2014, 30; Montani, Courcy, Giorgi & Boilard 2015, 2130, 2138; Read & Laschinger 2015, 1618; Laaksonen & Ollila 2017, 41, 249 - 256.)

Voimaantumista kuvataan kirjallisuudessa monin eri tavoin, riippuen siitä mistä näkökulmasta sitä tarkastellaan. Tutkijoista moni pohjaa näkemyksensä Siitosen (1999) tutkimukseen, joka lienee ensimmäinen aihetta Suomessa käsitellyt väitöstutkimus. Aihetta on tutkittu monilla eri tieteen aloilla, niin Suomessa kuin muualla maailmassakin (Siitonen 1999; Eronen 2011, Laschinger ym. 2011; Bish ym. 2014; Laschinger, Nosko, Wilk & Finegan 2014; Montani ym. 2015, 2130; 2138; Read & Laschinger 2015). Hoitotieteellisestä näkökulmasta Suomesta löytyy muun muassa Mattilan (2008) ja Laaksosen (2008) väitöskirjat, jotka käsittelevät voimaannuttamista. Sosiaali- tai kasvatustieteellisestä näkökulmasta aihetta ovat Siitosen (1999) ohella tutkineet muun muassa Mahlakaarto (2010), Rautio (2015) ja Hiltunen (2015). Tutkimusten erilaisesta painotuksesta huolimatta voimaantumisen taustalla nähdään voimavaralähtöinen ajattelu. (Siitonen 1999, 84; Laaksonen 2008, 19; Mattila 2008, 25; Mahlakaarto 2010, 25; Hiltunen 2015, 10-12; Rautio 2015, 45.)

Käsite voimaantuminen tulee englannin kielen sanasta empowerment. Suomen kielessä voimaantumisen rinnalla käytettyjä sanoja ovat voimavaraistuminen, valtaistuminen ja voimistaminen. Valtaistumisen käsitteellä viitataan kuitenkin enemmän vallan lisääntymiseen, mikä ei sinällään suoranaisesti liity empowerment -käsitteeseen, kun siitä puhutaan henkilöstön voimaantumisen yhteydessä, vaikkakin osaltaan henkilöstön voimaannuttamisen keinoina nähdäänkin muun muassa työntekijöiden vastuutehtävien lisääminen sekä tiimijohtajuus ja jaettu

johtajuus. Voimaantumisella tarkoitetaan sisäistä voiman tunnetta, jonka saavuttaessaan ihminen saa aikaan tuloksia kuin itsestään. Voimistunut työntekijä kokee työhyvinvointia, tekee parhaansa ja kokee kuuluvansa yhteisöön. (Laaksonen 2008; 63-70; Mahlakaarto 2010, 25 -27; Tuomivaara, Pekkarinen & Sinervo 2015, 120.) Voimaantumisen käsite on liitetty vahvasti myös tässä opinnäytetyössä aiemmin kuvattuun työn imu -käsitteeseen (Manka ym. 2010, 10; Laine 2013, 3-5; Schaufeli 2013, 1; Airila 2015, 13; Hakanen 2015, 341-342; Pahkin 2015, 15).

Voimaantuminen voidaan jakaa psykologiseen ja rakenteelliseen voimaantumiseen. Psykologinen voimaantuminen kuvaa yksilön omaa kontrollin tunnetta sekä oman ympäristönsä tuntemusta. Siihen liittyy keskeisesti työn voimavarat, kuten työn merkitys, tunne siitä, että osaa ja hallitsee työnsä, työssä koettu arvostus, pysyvyyden tunne, mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä sekä siihen liittyviin voimavaroihin ja omaa työtä koskeviin päätöksiin. Psykologinen voimaantuminen kohdistuu siis henkilön oman pystyvyyden tunteen vahvistamiseen. Rakenteellinen voimaantuminen puolestaan kuvaa niitä organisaatioon liittyviä voimavaroja, joita organisaatio voi tarjota yksilön voimaantumisen mahdollistamiseksi. Näihin kuuluvat muun muassa tiedonsaannin edellytykset ja mahdollisuudet, organisaation tuki, riittävät resurssit sekä mahdollisuus oppia, kehittyä ja edetä uralla. Voimaantumisen edellytyksenä pidetään ulkoisia tekijöitä, kun ne ovat kunnossa syntyy mahdollisuus työssä kasvamiseen ja voimaantumiseen. Usein rakenteellinen voimaantuminen ennakoikin psykologista voimaantumista. (Mahlakaarto 2010, 25; Eronen 2011, 71; Laschinger ym. 2011, 260; Laschinger ym. 2014, 1617.)

Psykologinen voimaantuminen nostaa työtehokkuutta ja edistää yksilön halua kehittää omaa toimintaansa jatkuvasti. Voimaantumisen avulla ihminen löytää konkreettisia keinoja vaikuttaa työhönsä. Voimaantuminen edellyttää työntekijältä oman identiteettinsä tuntemusta, jotta hän voi itse löytää voimavaransa. Esimies voi auttaa voimaantumisprosessissa luomalla olosuhteet sellaisiksi, että ne edistävät työntekijän voimavarojen syntymistä ja mahdollistavat siten voimaantumisen. Lähtökohtana toisen voimaannuttamiselle on se, että on itse voimaantunut. Voidakseen voimaannuttaa työntekijöitään tuleekin esimiehen omata vahva itsetunto ja olla itsekkin voimaantunut, vain siten hän voi tukea työyhteisönsä jäseniä

ja auttaa heitä löytämään voimavaroja edistäviä toimintatapoja itseohjautuvuuden kautta. Tästä lähtökohdasta ajateltuna on erityisen tärkeää edistää henkilöstön voimaantumista, sillä vain siten heillä on mahdollisuus voimaannuttaa potilaita ja mahdollistaa heille turvallinen ja laadukas hoito. Voimaantuminen nähdään työyhteisössä vastavuoroisena tapahtumana, joka rakentuu yksilöllisten voimavaroista ja työyhteisön tuesta. Voimaantumisprosessissa pidemmällä olevat tukevat muita voimaantumisessa. Yksilön ja työyhteisön voimaantuminen on jatkuva muutoksessa oleva prosessi, joten työyhteisössä on aina prosessin eri vaiheessa olevia jäseniä, jolloin vastavuoroinen tuki on merkityksellistä voimaantumisessa. (Mahlakaarto 2010, 29-32; Hiltunen 2015, 39; Montani ym. 2015, 2120, 2138; Rautio 2015, 48; Read & Laschinger 2015, 1618; Laaksonen & Ollila 2017, 41, 250-256.)

Voimaantuminen lisää hoitajien työtyytyväisyyttä ja vähentää sairauspoissaoloja, vaikuttaen siten positiivisesti myös hoitotyön laatuun ja potilaiden kokemaan tyytyväisyyteen. Näin syntyy positiivinen kehä, jossa voimistuneet työyhteisön jäsenet saavat aikaan voimistumista toisissa työntekijöissä, mikä edistää voimaantumista myös muualla organisaatiossa. Tämä sitouttaa työntekijät organisaatioon vahvemmin, jolloin se säilyttää vetovoimaisuutensa hyvänä työpaikkana. Vetovoimaisuus puolestaan on tärkeä kilpailuetu, kun rekrytoidaan työvoimaa alalle. (Eronen 2011, 114–115; MacPhee, Skelton-Green, Bouthillette, & Suryaprasanna 2011, 159, 167; Jääskeläinen 2013, 11; Kumpulainen 2013, 30–34, 49; Laaksonen & Ollila 2017, 249.)

Keskeisiä organisaatiotekijöihin liitettäviä voimaannuttavia tekijöitä ovat, että perustehtävä, työpaikan arvot, strategiset tavoitteet, visio sekä työtä ohjaavat pelisäännöt ovat kaikille selvillä ja sääntörikkomuksista on sovittu yhteiset toimintakäytännöt, sillä ne mahdollistavat työntekijän tavoitesuuntautumisen, joka on yksi keskeisesti voimaannuttamiseen liitettävä tekijä. Se, että sääntöjen rikkomisesta sovittuja toimintaohjeita noudatetaan organisaatiossa tasapuolisesti, edistää henkilöstön turvallisuuden ja oikeudenmukaisen kohtelun kokemisen tunnetta. Henkilöstö voi tällöin luottaa siihen, että tulee kohdelluksi samoissa tilanteissa samalla tavoin riippumatta asemasta, erilaisuudesta tai eriävästä mielipiteestä. Voimaannuttamista tukeva organisaatio kykenee arvioimaan periaatteitaan, arvojaan ja toimintaansa myös kriittisesti. Organisaatio mahdollistaa riittävät työhön

liittyvät voimavarat, kuten työtilat, työvälineet, henkilöstöresurssit sekä työssä oppimis- ja kehittymismahdollisuudet muun muassa mahdollistamalla henkilöstölleen haasteellisen työn, kouluttautumisen, työssä kehittymisen ja uralla etenemisen. Organisaatiotekijät vaikuttavat suoraan myös henkilöstöjohtamiseen, perehdytyskäytäntöihin, työyhteisön viestintä- ja vuorovaikutuskäytäntöihin, työn organisointiin sekä palaute- ja palkitsemiskäytäntöihin. Organisaation tulisi myös valvoa, että esimiehet toimivat sovittujen käytäntöjen mukaisesti. Työpaikan ja työympäristön kokeminen turvalliseksi ja viihtyisäksi edistää voimaantumisen kokemuksen saavuttamista. Turvallisuuden kokemus koostuu fyysisestä ja psyykkisestä turvallisuudesta, joihin keskeisesti vaikuttaa kokemus työsuhteen jatkuvuudesta, työyhteisöön kuulumisesta ja siitä, että työyhteisössä hyväksytään myös epäonnistumiset ja erehdykset. (Laaksonen 2008, 71,79; Järvinen 2009, 13-14; Eronen 2011,71; Bish ym.2014, 30; Laschinger ym. 2014, 1617.)

Organisaatiossa vallitseva avoin keskusteleva ja ongelmia esiin nostava kulttuuri mahdollistaa myös epäeettiseen toimintaan puuttumisen ja virheistä oppimiseen. Työntekijöiden ja johtajien hyvinvoinnin sekä työpaikassa pysymisen kannalta on hyvin merkityksellistä, että koko henkilöstö kokee organisaatiokulttuurin eettisenä. Kaikkien organisaation jäsenten tulisi sitoutua taistelemaan hyvän hallinnon ja eettisen työympäristön puolesta. Työyhteisön tulisi yhdessä tunnistaa eettiset ongelmat ja haasteet sekä seuraukset ja pyrkiä luomaan paras mahdollinen työympäristö. (Ikola-Norrbacka 2010, 37; Skakon ym. 2010, 107-109; Munir ym. 2012, 512-514; Orvik, Dellve & Eriksson 2013, 848-855; Zydziunaite 2015, 146-158; Pihlajasaari 2015, 25; Kangas 2016, 28-41.)

Terveysthuollon johtaminen jakautuu kolmeen eri osa-alueeseen. Näitä osa-alueita ovat poliittisten päätösten valmistelu ja toimeenpano sekä hallinnollisuus, jolla tarkoitetaan organisaation sääntöjen noudattamista ja erilaista hallinnollista toimintaa. Kolmantena osa-alueena on ammatillinen senioriteetti, jolla tarkoitetaan sitä, että johtajan tulisi olla parempi asiantuntija kuin alaisensa, lisäksi hänen tulisi tuntea työntekijöitään paremmin myös henkilöstön työn sisältö. Tästä syystä ylihoitajat toimivat usein johtajina hoitotyössä ja kokeneimmat lääkärit puolestaan johtavat kliinisessä työssä toimivia kollegoitaan. Kyseistä johtamismallia kutsutaan kaksilinjaorganisaatioksi. Kaksijakoisuus häiritsee usein tiedonkulkua, yhteisten toimintatapojen sopimista, kehittämistä ja vaikeuttaa myös voimauttavan

johtamisen toteuttamista. Hoitotyössä ylihoitajan alaisuudessa toimivan osastonhoitajan tehtävänä on suunnata henkilöstöresurssit tehokkaasti ja hoidon laadun varmistuen. Hoitotyön lähiesimiehenä toimivalla osastonhoitajalla on usein parinaan apulaisosastonhoitaja, joka voi toimia ajoittain myös osastonhoitajan sijaisena. Henkilöstöresurssien kohdentaminen on suorassa yhteydessä alaisten työtyytyväisyyteen ja työssä jaksamiseen, siten lähiesimiehellä onkin merkittävä vaikutus työn sujumiseen ja henkilöstön työhyvinvointiin. (Huotari 2009, 74–75; Cortese Colombo Ghislieri 2010, 36-38; Kanste 2011, 31-32; Vesterinen 2013; 23-27; Larsson, Ljungblad, Sandmark & Åkerlind 2014, 242; Hiltunen 2015, 39; Montani ym. 2015, 2120, 2138; Rautio 2015, 48.)

Henkilöstövaltaisena alana terveydenhuollossa korostuu henkilöstöjohtamisen rooli. Terveydenhuolto on työvoima- ja naisvaltainen ala. Kunta-alalla suurimmat ammattiryhmät ovat juuri sosiaali- ja terveystalalla. Vuonna 2016 kunta-alalla työskenteli kaiken kaikkiaan 79 000 työntekijää, joilla tässä yhteydessä tarkoitetaan sairaanhoitajia, lähihoitajia ja perushoitajia. Työvoimavaltaisena alana väestörakenteen muutos ja siitä seuraava sukupolven vaihdos koskettaa erityisesti terveydenhuoltoa ja sen johtamista, koulutetusta henkilöstöstä voikin tulevaisuudessa tulla pula. Lisäksi sosiaali- ja terveydenhuoltoalan työhön haasteita tuo vuorotyö, matala palkkataso, sekä jatkuvat muutokset. Terveydenhuollon riittävien henkilöstöresurssien turvaamiseksi myös tulevaisuudessa onkin panostettava erityisesti työhyvinvointia edistävään johtamiseen, jotta henkilöstöä voidaan tukea jatkuvissa muutosten tuomissa haasteita. (Huotari 2009, 74–75; Jylhäsaari 2009, 29; Hietämäki 2013, 15, 59; Viinikainen 2015, 13; Nybondas-Kangas ym. 2017, 7, 21–22; 27, 30.)

Sosiaali- ja terveystalalla johtaminen edellyttää hierarkkisen, autoritäärisen ja erikoistuneen organisaatiomallin syvällistä ymmärtämistä. Eettisiä periaatteita tarvitaan julkisen sektorin hyvinvointipalvelujen johtamisessa, jossa on tehtävä kiperiä päätöksiä, eikä perinteisiä johtamisen keinoja koeta riittäviksi. Johtaminen on jatkuvaa tasapainoilua ja asioiden eettisyyden kyseenalaistamista. Julkiselta terveydenhuollolta odotetaan tehokkuutta ja taloudellisuutta, sillä käytössä ovat julkiset rahat. Samaan aikaan odotuksia tulee eri tahoilta, kuten asiakkailta, työntekijöiltä ja johtajilta. Pyrkiessään täyttämään henkilökunnan, organisaation ja omat työnsä asettamansa tavoitteet esimies joutuukin usein tekemään kompromisseja. Edellytys sille, että esimies voi toimia eettisesti on se, että esimies tuntee

omat ja organisaation arvot ja ymmärtää miten ne yhteydessä toisiinsa. Hänen tulisi pyrkiä aina siihen, että terveydenhuollon eettiset säännöt ja hallinnon yleiset periaatteet toteutuisivat, vaikka ne olisivatkin ristiriidassa hänen omien arvojensa kanssa. (Heiskanen 2009, 20-29; Ikola-Norrbacka 2010, 172-174; Reikko ym. 2010, 36-40; Orvik ym. 2013, 852; Butler 2014, 26-28; Huhtala 2014, 299-303; Zydziunaite 2015, 146,158.)

3.2 Sosiaali- ja terveysalan johtamisen erityispiirteitä

Terveydenhuollon johtaminen jakautuu kolmeen eri osa-alueeseen. Näitä osa-alueita ovat poliittisten päätösten valmistelu ja toimeenpano sekä hallinnollisuus, jolla tarkoitetaan organisaation sääntöjen noudattamista ja erilaista hallinnollista toimintaa. Kolmantena osa-alueena on ammatillinen senioriteetti, jolla tarkoitetaan sitä, että johtajan tulisi olla parempi asiantuntija kuin alaisensa, lisäksi hänen tulisi tuntea työntekijöitään paremmin myös henkilöstön työn sisältö. Tästä syystä ylihoitajat toimivat usein johtajina hoitotyössä ja kokeneimmat lääkärit puolestaan johtavat kliinisessä työssä toimivia kollegoitaan. Kyseistä johtamismallia kutsutaan kaksilinjaorganisaatioksi. Kaksijakoisuus häiritsee usein tiedonkulkua, yhteisten toimintatapojen sopimista, kehittämistä ja vaikeuttaa myös voimauttavan johtamisen toteuttamista. Hoitotyössä ylihoitajan alaisuudessa toimivan osastonhoitajan tehtävänä on suunnata henkilöstöresurssit tehokkaasti ja hoidon laadun varmistaa. Hoitotyön lähiesimiehenä toimivalla osastonhoitajalla on usein parinaan apulaisosastonhoitaja, joka voi toimia ajoittain myös osastonhoitajan sijaisena. Henkilöstöresurssien kohdentaminen on suorassa yhteydessä alaisten työtyytyväisyyteen ja työssä jaksamiseen, siten lähiesimiehellä onkin merkittävä vaikutus työn sujumiseen ja henkilöstön työhyvinvointiin. (Huotari 2009, 74–75; Cortese ym. 2010, 36-38; Kanste 2011, 31-32; Vesterinen 2013; 23-27; Larsson ym. 2014, 242; Hiltunen 2015, 39; Montani ym. 2015, 2120, 2138; Rautio 2015, 48.)

Henkilöstövaltaisena alana terveydenhuollossa korostuu henkilöstöjohtamisen rooli. Terveydenhuolto on työvoima- ja naisvaltainen ala. Kunta-alalla suurimmat ammattiryhmät ovat juuri sosiaali- ja terveysalalla. Vuonna 2016 kunta-alalla työskenteli kaiken kaikkiaan 79 000 työntekijää, joilla tässä yhteydessä tarkoitetaan sairaanhoitajia, lähihoitajia ja perushoitajia. Työvoimavaltaisena alana väestörakenteen muutos ja siitä seuraava sukupolven vaihdos koskettaa erityisesti

3.3 Edellytykset voimaannuttavalle esimiestyölle

Voimaannuttavan johtamisen kannalta on tärkeää, että esimies on läsnä työyhteisössään, jolloin hänellä on mahdollisuus oppia tuntemaan omat työntekijänsä ja heidän käytännön työnsä. Hyvän johtamisen edellytyksenä pidetään sitä, että esimies on aidosti kiinnostunut työntekijöistään, heidän arjestaan, kokemuksistaan ja työtehtävistään. Kun esimies tuntee yksilöllisesti työntekijänsä, hän kykenee huomioimaan heidän vahvuutensa, heikkoutensa, ominaisuutensa, osaamisensa sekä heitä motivoivat tekijät työtehtäviä jakaessaan. Näin mahdollistuu se, että ihminen saa tehdä sellaista työtä, jossa hän on hyvä. Lisäksi esimies kykenee näin toteuttamaan myös tasapuolisempaa ja oikeudenmukaisempaa johtamista. Esimiehen tulisi tarjota henkilöstölleen erilaisia haasteita, kouluttautumista sekä vastuullisempia tehtäviä. Esimiehen tulisi haastaa työntekijänsä kasvamaan ja kehittymään yksilöinä sekä käyttämään sisäistä voimaansa, kuten luovuuttaan ja lahjojaan. Työyhteisössä läsnä oleva esimies koetaan myös tasavertaisempaan työyhteisön jäsenenä kuin etäältä johtava esimies. Myös luottamuksellisen vuorovaikutuksellisen suhteen rakentumisen edellytys on, että esimies on fyysisesti läsnä työyhteisössä ja hänet on helppo tavoittaa. (Reikko ym. 2010, 36-40; Riggio 2011, 12; Haslam, Reicher & Platow 2012, 177; Marques 2013, 163-171; Butler 2014, 26-28; Harmoinen 2014, 53-56; Zydziunaite 2015, 146,158.)

Esimiehen tärkeänä taitona nähdään kyky johtaa itseään. Itsensä johtamisen taito on itseen kohdistuva jatkuva vuorovaikutteinen oppimis- ja vaikuttamisprosessi, jossa yksilö navigoi, motivoi ja johtaa itseään kohti haluttua päämäärää. Sen kautta yksilö reflektoi kehoa, mieltä, tunteita ja arvojaan. Se on toimintaa, jonka avulla ihminen pyrkii parantamaan omaa hyvinvointiaan. Itsensä johtamisen kautta ihmiset saavuttavat itseohjautuvuuden sekä tarpeellisen motivaation toimintaa varten. Keskeistä itsensä johtamisessa on johdonmukaisuus, realismi, olennaiseen keskittyminen, työhön sitoutuminen, vastuullisuus, aloitekyky, omien kehittämiskohteiden tunnistaminen ja oman itsensä ja ammattitaitonsa jatkuva kehittäminen. Tavoitteellisuuden, ajanhallinnan ja stressin hallinnan avulla itseään voi johtaa tehokkaammin. Itsensä johtaminen edellyttävää hyvää itsetuntemusta. Esimiehen onkin tunnettava itsensä, tiedostettava omat heikkoutensa ja vahvuutensa ja kyettävä hyväksymään ne, jotta kykenisi kehittämään itseään ja omaa osaamistaan paremmin vastaamaan työyhteisön edellyttämiin osaamistar-

peisiin. Itsensä johtaminen on perusta johtamistyölle ja kaikelle tehokkaalle toiminnalle ja erityisesti nimenomaan voimaannuttava johtaminen edellyttää itsensä johtamiseen vaadittavia taitoja. Kun tunnemme itsemme ja olemme oppineet johtamaan itseämme, olemme valmiita johtamaan myös muita. (Mahlakaarto 2010, 29-32; Paasivaara 2010, 7, 33-34; Butler 2014, 26-28.)

Itsensä johtamiseen liittyy keskeisesti vastuullisuus. Vastuullinen ihminen tiedostaa ja osaa ohjata omaa työskentelyään ja kehitystään oikeaan suuntaan. Ongelmatilanteissa hän ei hae syyllisiä, vaan keskittyy ratkaisemaan tilanteen hyvässä hengessä. Vastuuntuntoinen henkilö kokee kuuluvansa työyhteisöön ja haluaa kehittää sitä. Itsejohtajuus edistää myös esimiehen työnhallintaa ja antaa mahdollisuuden taistella uupumista, urautumista ja kyllästymistä vastaan. Näiden lisäksi se auttaa löytämään myös uusia käyttämättömiä voimavaroja. Itsejohtajuuden avulla savutetaan tasapaino työn ja vapaa-ajan välille, jolloin voimavaroja riittää molempiin. Se merkitsee huolehtimista omasta työkyvystään, jaksamisestaan, omasta motivoinnistaan, osaamisestaan ja kehittämisestään. Olennaista on tunnistaa rajansa ja uskaltaa kokeilla niitä. (Paasivaara 2010, 7, 33-34; Riggio 2011, 12; Marques 2013, 163-171; Butler 2014, 26-28; Zydziunaite 2015, 146,158.)

Työhyvinvointia edistävän johtamisen perustana ovat esimiehen hyvät sosiaaliset taidot, sillä esimiehen ja alaisten välisellä toimivalla vuorovaikutussuhteella on suuri merkitys työntekijöiden kokemaan työhyvinvointiin. Hyvän ja luottamuksellisen vuorovaikutussuhteen rakentuminen perustuu avoimeen johtamistyyliin ja positiiviseen, empaattiseen sekä kannustavaan kommunikointiin. Esimies tarvitsee hyviä sosiaalisia taitojaan toimiessaan tiedonvälittäjänä työyhteisön sisä- ja ulkopuolella. Johtajan hyvät vuorovaikutus- ja viestintätaidot lisäävät työntekijöiden luottamusta organisaatioon ja motivoivat heitä parempiin työsuorituksiin ja luovat sitä kautta entistä parempaa työilmapiiriä. (Riggio 2011, 12; Marques 2013, 163-171; Timmins 2013, 30-40; Butler 2014, 26-28; Repo ym. 2015, 1-19; Kantanen 2017, 24; Perko 2017, 37-41.)

Hyviin sosiaalisiin taitoihin kuuluu empatian eli myötäelämisen taito, jolla tarkoitetaan kykyä asettua toisen ihmisen asemaan ja kykyä ymmärtää toista. Empatia on yksi niistä keskeisimmistä taidoista, joita esimies tarvitsee muodostaakseen

vahvan vuorovaikutuksellisen suhteen työyhteisönsä jäseniin. Empaattisella käytöksellä esimies lisää työyhteisön luottamusta itseensä ja organisaatioon. Empatian ytimessä on perusystävällisyys sekä syvä ymmärrys omasta ja toisen ihmisen kärsimyksestä ja pyrkimys vähentää sitä. Empatiaa kuvataan kykyä tuntea, havaita ja käsittää, miten toinen ihminen ymmärtää maailman. Se nähdään kykyä ”kävellä toisen ihmisen kengissä” tai nähdä asiat ”uusilla silmillä”. Ihmiset jotka ovat empaattisia ovat kiinnostuneita toisista ihmisistä ja tukevat sekä auttavat heitä. Emotionaalisesti älykkäät ihmiset ovat empaattisempia. Myötätunnon harjoittamisella on hyvinvointia, mielenterveyttä ja ihmissuhteita edistävä vaikutus. (Riggio 2011, 12; Repo ym. 2015, 1-19; Rosenberg 2015, 93.)

Sosiaalisessa kanssakäymisessä tarvitaan sosiaalista älykkyyttä, kuten kykyä lukea ja ymmärtää sosiaalisia tilanteita sekä kykyä hallita omia tunteitaan. Hyvässä johtamisessa onkin keskeistä, että johtaja kykenee hallitsemaan negatiivisia tunnepurkauksia ja tuomaan negatiiviset asiat esiin rakentavalla ja positiivisella tavalla. Sosiaalinen itseilmaisu pitääkin sisällään myös sen, että osaa hyvin ilmaista itseään ja kykenee huomioimaan muut sosiaalisissa tilanteissa. Sosiaalisten tilanteiden herkkyyks sisältää verbaalisen kommunikaation sekä sosiaalisten tilanteiden säännöt ja etiikan ymmärtämisen. Johtaja, joka osaa sanoittaa tunteitaan, mutta jolla on vaikeuksia sosiaalisen kontrollin ja tunteiden hallinnan kanssa, voi tunnekuohussa ilmaista negatiivisia tunteitaan herkästi työntekijöille. Liiallinen herkkyyks tunnetasolla ja sosiaalisesti voi lamaannuttaa johtajan, joka yrittää ottaa kaikki huomioon ja miettii liikaa, miten oma käytös vaikuttaa muihin. Tehokas johtaja kehittää kaikkia taitoja tasapainossa toisiinsa. Esimiehen kannattaa etsiä keinoja, joiden avulla voi tuoda työyhteisöön positiivisia tunteita, sillä tunteet tarttuvat. Positiivisia tunteita herättävä esimies edistää henkilöstönsä motivaatiota ja sitä kautta tavoitteiden toteutumista. Työstään innostunut esimies tartuttaa innostuksen henkilöstöön, jolloin myös työntekijät kokevat innostusta ja saavat aikaan tuloksia. Voimaannuttava johtaja tuo esiin organisaation tuottamia positiivisia asioita, jolloin työntekijät kokevat ylpeyttä omasta työpanoksestaan. (Kokonaho 2008, 136-156; Riggio 2011,12; Pohjanheimo 2012, 208-211; Yang 2013, 514; Orvik ym. 2013, 855; Nielsen ym. 2017, 101-120.)

Johtamisen yleiset periaatteet ja hyveet, kuten demokraattisuus, avoimuus ja oikeudenmukaisuus ovat kytköksissä voimaannuttavaan johtamiseen. Johtamisen

oikeudenmukaisuus ei ole varsinainen johtamistyyli, vaan se on yksittäinen johtamiseen liitettävä piirre, joka näkyy esimiehen toiminnassa muun muassa henkilöstön tasapuolisena, ystävällisenä, kunnioittavana ja rehellisenä kohteluna sekä oikeudenmukaisina päätöksinä, jolloin päätökset tehdään johdonmukaisesti tiedon pohjalta asianosaiset huomioiden. Kokemus oikeudenmukaisesta toiminnasta syntyy työntekijän, esimiehen, työyhteisön sekä organisaation välisessä vuorovaikutuksessa. Oikeudenmukainen johtaminen rakentuu eettiselle ja moraalille päätöksenteolle. Työyhteisössään esimies määrittelee omalla toiminnallaan mallin, siitä mikä työyhteisössä on oikea tapa toimia. Hän toimii esimerkkinä siitä, mikä on sallittua käytöstä, mikä hyvää vuorovaikutusta ja mikä eettisestä toimintaa. Hyvältä esimieheltä odotetaan korkeaa eettistä moraalialia ja hyvien käytöstapojen noudattamista. Esimiehen eettinen johtamistapa vahvistaa työntekijän luottamusta organisaatioon sekä edistää eettisten toimintamallien kehittymistä työyhteisössään ja organisaatiossa. Esimiehen tulee olla läsnä työyhteisössään, jotta hänen toiminta- ja käyttäytymismallinsa tulevat työntekijöille tutuiksi. Esimiehen ulospäin suuntautunut, positiivinen ja avoin suhtautuminen henkilöstöön edistää positiivisen ympäristön syntymistä työyhteisössä, kun taas negatiivinen asenne luo negatiivista toimintaympäristöä. Oikeudenmukainen ja reilu johtaminen auttavat myös esimiestä jaksamaan työssään. (Ikola-Norrbacka 2010, 16-35, 37; Ristikangas & Ristikangas 2010, 263-264; Brown & Trevino 2013, 591-593; Orvik ym. 2013, 848-855; Perko & Kinnunen, 2013, 6-7; Repo ym. 2015, 1-19.)

Esimehen johtamistyössään korostamien eettisten arvojen ja toimintatavan nähdään liittyvän vahvasti johtajan persoonaan ja moraaliseen vastuuntuntoon. Eettisen toimintatavan on kuvailtu olevan sopivan käytöksen ja ihmissuhdeosaamisen lopputulema, joka yhdistyy hyvään vuorovaikutukseen ja oikeudenmukaiseen päätöksentekoon. Esimiehen odotetaan ansaitsevan henkilöstönsä luottamus ja osoittavan olevansa sen arvoinen. Luottamus syntyy vuorovaikutuksessa toisten ihmisten kanssa. Sen syntymistä edistää esimiehen osaaminen, päätöksentekokyky, rehellisyys, oikeudenmukaisuus ja yhteisön etujen ajaminen. Luottamuksen syntymiseksi tekojen ja suullisen viestinnän tulee olla samansuuntaista ja toiminnan täytyy olla johdonmukaista ja selkeää. Ristiriitaisissa tilanteissa eettisesti toimiva esimies pysyy sanojensa takana ja osoittaa toiminnallaan korkeaa

moraalia olemalla reilu ja johdonmukainen. Luottamusta on vaikea rakentaa uudelleen kerran sen menetettyään. Luottamuksen kautta esimies saavuttaa arvostuksen ja kunnioituksen johtajana, mikä on tärkeää esimiehen omalle mutta myös alaisten voimaantumiselle. (Viinamäki 2009, 163-175; Ikola-Norrbacka 2010, 16-37; Reikko ym. 2010, 65; Eronen 2011,70; Orvik ym. 2013, 851; Newman, Kiazad, Miao & Cooper 2014; 113-123.)

Johtamisessa luottamus tarkoittaa itsevarmuutta ja tietynlaista välinpitämättömyyttä, uskoa siihen, että muut hoitavat osuutensa ja kantavat osan vastuusta. Luottamus on myös välittämistä ja kiinnostusta töiden sujumiseen. Luottaminen helpottaa johtamisen taakkaa, sillä se vähentää autoritaarisen johtamisen ja valvonnan tarvetta. Vastuuta ja valtaa pystytään jakamaan ja mahdollistetaan edellytykset henkilöstön tuottavuuden ja itseohjautuvuuden kasvulle. Luottamus on halukkuutta hyväksyä oma ja toisen haavoittuvuus. Se on odotusta toisen osapuolen kyvykkyydestä, hyvästä tahdosta ja osapuolia hyödyttävästä toiminnasta, vaikka toisella olisi mahdollisuus myös toimia toisin. Eettistä toimintaa on myös se, että kantaa teoistaan vastuun ja myöntää virheensä. Näin esimies osoittaa työntekijöilleen, että virheet ovat inhimillisiä ja työyhteisössä hyväksytyjä. (Kokonaho 2008, 119-120, 138-140; Laaksonen 2008, 27–28, 55,71; Ristikangas & Ristikangas 2010, 164, 204-206; Eronen 2011, 64,70; Laaksonen & Ollila 2017, 246, 248.)

Eettisen toiminnan ongelmana on usein se, ettei eettisyyteen ja vastuullisuuteen liittyvää osaamista ole johdossa riittävästi. Eettinen toiminta edellyttää jatkuvaa omien arvojen ja oman toiminnan arviointia ja kehittämistä. Esimiehet joutuvat usein tekemään eettisesti haastavia päätöksiä monisyisissä ja eettisesti ongelmallisissa tilanteissa. Ongelmatilanteet ovat suoraan yhteydessä hoitajiin, potilaisiin, omaisiin, tiimityöskentelyyn, johtamiseen, hoitotyön laatuun, oppimiseen, ammatilliseen arvokkuuteen, kunnioitukseen, työn hallintaan, hoitotyön käytäntöihin sekä ammattien väliseen yhteistyöhön. Epäeettiseksi koettu organisaatiokulttuuri lisää esimiesten halua vaihtaa työpaikkaa. Tyytymätön ja huonosti motivoitunut henkilökunta toimii todennäköisesti epäeettisesti ja saattaa jopa vahingoittaa organisaatiota. (Viinamäki 2009, 163-175; Brown & Trevino 2013, 591-593; Newman ym. 2014; 113-123; Zydziunaite 2015, 146-158.)

3.4 Esimiehen rooli työyhteisön sosiaalisen pääoman edistäjänä

Sosiaalinen pääoma muodostuu työyhteisössä ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa. Se pitää sisällään työntekijöiden välisen yhteistyön, työilmapiirin, yhteisöllisyyden ja osallisuuden. Osallisuus on merkittävä työhyvinvointia ja terveyttä edistävä tekijä, joka antaa voimavaroja työhön, sillä ihmisen yksi sosiaalisista tarpeista on kuulua johonkin. Ihmiset jotka kuuluvat eri ryhmiin ja joilla on luottamuksellisia suhteita toisiin ihmisiin kokevat olevansa terveempiä kuin ne joilla sosiaaliset luottamukseen perustuvat ihmissuhteet ovat suppeampia. Ketään ei voi kuitenkaan pakottaa kuulumaan mihinkään ryhmään, vaan ihmisen on itse koettava ryhmään kuulumisen merkityksellisenä ja lunastettava omalla toiminnallaan paikkansa ryhmässä. Ryhmään kuulumisen tunne, itsensä tunteminen tärkeäksi sekä ymmärretyksi tuleminen edistävät yksilön voimaantumista vahvistamalla hänen kokemustaan osallisuudesta, arvostuksesta sekä hyväksytyksi tulemisesta. Ryhmään kuulumisen tunteen kautta muodostuu halu toimia ryhmän parhaaksi, jolloin yksilö haluaa toimia ryhmän tavoitteiden ja edun mukaisesti. Yhteisöllisyyden tunnetta vahvistaa luottamus siitä, että jokainen ryhmän jäsen tekee parhaansa yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi yksilöllisistä persoonaan, työtapoihin, osaamiseen tai työtehtäviin liittyvistä eroavaisuuksista huolimatta. Työyhteisön sosiaalisen pääoman perustana pidetäänkin ihmisten välistä luottamusta ja arvostusta. Luottamus on vastavuoroinen ilmiö, joka kehittyy työyhteisön jäsenten välisessä vuorovaikutuksessa. Luottamus tulee ansaita omalla toiminnalla. Sen syntyminen edellyttää työyhteisön jäsenten välistä avointa, kunnioittavaa ja arvostavaa vuorovaikutusta. (Schaufeli ym. 2009, 893-917; Ruiz ym. 2011, 601-608; Pohjanheimo 2012,40-42,228; Al-Sawai 2013, 285-287.)

Esimiehelle toimiva työyhteisö on voimavara, jota kannattaa tavoitella. Esimies voi avoimella, yksilöllisellä ja oikeudenmukaisella toiminnallaan osoittaa arvostusta ja välittämistä työntekijöilleen. Työyhteisön jäsenten on voitava luottaa siihen, että annetuista lupauksista pidetään kiinni, vain siten voi syntyä aito luottamus työyhteisössä. Työyhteisössä, jossa vallitsee avoin ja arvostava luottamuksellinen ilmapiiri, voi jokainen työntekijä ilmaista itseään pelkäämättä tulevansa nolatuksi tai loukatuksi. Hyvässä työilmapiirissä välitetään, kannustetaan, autetaan ja kunnioitetaan toisia. Hyvä työilmapiiri ja ryhmän toimiminen edellyttävät yhteisiä pelisääntöjä, onnistunutta tasavertaista vuorovaikutusta sekä kaikilta työyhteisön jäseniltä työyhteisötaitojen hallintaa. Hyvä vuorovaikutus, tasavertainen

osallistuminen, monisuuntainen sekä avoin tiedonkulku ja kommunikaatio edistävät voimaantumista ja ovat näin ollen voimaannuttavan johtamisen keskeisiä ominaisuuksia. Viestinnän avoimuus työyhteisössä tarkoittaa työyhteisössä tapahtuvaa ajatusten ja tiedon vaihtoa siten, että jokaisella on mahdollisuus osallistua, tulla kuulluksi ja kuulla muiden näkemyksiä. Voimaantumisen kannalta riittävä ajankohtainen tiedonsaanti organisaation tavoitteista, arvoista, päämääristä ja päivittäistä asioista on erityisen tärkeää, koska se vaikuttaa oleellisesti työn sujumiseen, mahdollistaa osallisuuden sekä turvallisuuden tunteen kokemisen. Matala hierarkkinen organisaatio mahdollistaa viestinnän tehokkuuden ja siten osallistaan on voimaannuttava tekijä. (Schaufeli ym. 2009, 893-917; Ruiz ym. 2011, 601-608; Bish ym. 2014, 30; Laaksonen & Ollila 2017, 256.)

Työhön liittyviä asioita onkin hyvä käsitellä työyhteisössä säännöllisesti, jotta jokaisella on mahdollisuus tuoda mieltään askarruttavia asioita yhdessä käsiteltäväksi ja osallistua päätöksentekoon. Asioiden käsitteleminen yhdessä vahvistaa työn merkitystä, edistää hyvää tiedonkulkua, auttaa tavoitteiden saavuttamisessa sekä tukee koko työyhteisön niin esimiehen kuin työntekijöidenkin työssä onnistumista, rakentaa avointa ja luottamuksellista ilmapiiriä sekä vähentää myös konflikteja työpaikalla. Vähäinen yhteenkuuluvuuden tunne ja me-hengen puuttuminen lisäävät sairastavuutta ja masennusoireita työntekijöillä. Esimiehen tulisi motivoida ja innostaa työntekijöitään kehittämään työilmapiiriä työpaikalla, koska työyhteisön jäsenillä on suuri vaikutus toistensa työhyvinvointiin. (Schaufeli ym. 2009, 893-917; Ruiz ym. 2011, 601-608; Pohjanheimo 2012, 40-42, 228; Laaksonen & Ollila 2017, 256.)

Työyhteisössä esimiehellä on tärkeä rooli ryhmän ohjaajana, tukijana, kannustajana, osallistajana ja ristiriitatilanteiden ratkaisijana. Vuorovaikutuksen onnistumisen kannalta esimiehen on tärkeä puuttua välittömästi työyhteisön ristiriitoihin ja työhön liittyviin laiminlyönteihin kohdellen kaikkia osapuolia arvokkaasti. Esimiehen on tärkeää ratkaista konfliktit heti niiden ilmetessä, jos hän ei kykene puuttumaan niihin jämäkästi, ongelmat kasvavat estäen ryhmän kehittymisen. Esimiehellä odotetaan läsnäoloa ja osallistumista työarkeen, jotta hän pystyy havaitsemaan työyhteisössä esiintyviä ongelmia ajoissa ja voi puuttua niihin välittömästi. Joskus myös työntekijöiden henkilökohtaiset ristiriidat ja ongelmat voivat vaikuttaa työyhteisön toimintaa, jolloin esimiehen on puututtava myös niihin. Epäkohtiin puuttuminen lisää henkilöstön oikeudenmukaisuuden kokemusta ja luottamusta

esimieheensä. (Schaufeli ym. 2009, 893-917; Reikko ym. 2010, 52; Ristikangas & Ristikangas 2010, 248; Pohjanheimo 2012, 219-221; Al-Sawai 2013, 285-287; Manka ym. 2013, 15-16.)

Esimies on työyhteisönsä jäsen, hän tarkkailee ryhmäänsä sekä sen sisältä että ulkopuolelta. Esimies on yhteyshenkilö työyhteisönsä ja organisaation välillä. Hänen tehtävänä on viedä ryhmäänsä organisaation odotukset, mutta samaan aikaan huolehtia myös ryhmän resursseista ja henkilöstönsä työmäärästä. Kytäkseen hoitamaan tehtävänsä esimiehen tulee olla henkilöstöään riittävän lähellä, mutta pystyä kuitenkin pitämään työyhteisönsä jäseniin etäisyyttä tasapuolisesti, sillä etäisyys auttaa esimiestä tekemään oikeudenmukaisia, johdonmukaisia ja harkittuja päätöksiä. Tietynlainen etäisyys mahdollistaa myös esimiehen auktoritaarisen aseman, mikäli esimies ei kykene hoitamaan vastuutaan johtajana, vastuun ottaa joku tai jotkut ryhmän jäsenistä. (Kokonaho 2008; 191-192; Laaksonen 2008, 76-79; Reikko ym. 2010, 47, 61; Haslam ym. 2012, 17, 211-271; Pohjanheimo 2012, 46, 199-201.)

Voimaannuttava esimies toimii työyhteisössään hyvänä esimerkkinä muille. Omalla toiminnallaan hän rakentaa työyhteisöön sallivan ilmapiirin, jossa on mahdollista avoin vuorovaikutus alaisten ja esimiesten välillä. Voimaannuttava esimies suhtautuu työntekijöihinsä arvostavasti ja viestii omalla toiminnallaan kunnioittamista ja välittämistä. Hän on vuorovaikutuksessa aidosti läsnä ja keskittyy kuuntelemaan työntekijöitään. Kuulluksi tuleminen onkin arvostuksen osoittamista toiselle. Se on luottamuksellisen ja avoimen vuorovaikutussuhteen avaintekijä. Tutkimusten mukaan myönteiset johtamiskokemukset liittyvätkin erilaisiin alaisten ja esimiesten välisiin vuorovaikutustilanteisiin. Esimiehen käyttäytymismallit siirtyvät työyhteisöön ja siten hyvä johtaminen edistää hyvää ilmapiiriä. Toisaalta myös ilmapiiriltään hyvässä työyhteisössä välitetään toisista, mikä puolestaan edistää myös hyvää johtamista. Molemminpuolinen arvostaminen on pohja hyvälle yhteistyölle (Kokonaho 2008, 16, 162, 180; Laaksonen 2008, 66-67; Reikko ym. 2010, 50-51, 54; Nuutinen ym. 2013, 57-62; Perko & Kinnunen 2013, 53-54.)

Arvostuksen ja luottamuksen kokeminen ovat olennaisia voimaannuttamista edistäviä tekijöitä. Arvostava ja hyväksyvä luottamuksellinen ilmapiiri edistää henkilöstön työhyvinvointia. Arvostus voi olla sekä henkilökohtaista että työhön

ja ammatilliseen osaamiseen kohdistuvaa. Työyhteisössä on tärkeää kokea arvostusta niin työkavereiden kuin esimiehenkin taholta. Arvostus on kunnioitusta toista, toisen ajatuksia, mielipiteitä, osaamista ja ideoita kohtaan. Esimies voi osoittaa henkilöstölleen arvostusta monin tavoin, kuten omalla käyttäytymisellään, ilmein, elein sekä antamalla suullista palautetta, kiitosta ja lisäämällä työntekijän vastuuta tai toiminnan vapautta. Yksi keino arvostuksen osoittamiselle on kehityskeskustelut, joissa esimiehellä on aikaa juuri kyseiselle työntekijälle. Tällöin mahdollistuu luottamuksellinen keskustelu esimiehen ja työntekijän välillä ja työntekijä tulee kohdelluksi yksilönä ja hänellä on mahdollisuus vaikuttaa työhönsä liittyviin asioihin. (Mahlakaarto 2010, 30; Eronen 2011, 44-45; Haslam ym. 2012, 177; Pohjanheimo 2012, 118-203.)

Itsensä arvostetuksi ja arvokkaaksi kokeva ihminen tiedostaa oman roolinsa työyhteisössä ja ymmärtää ettei ole organisaatiossa pelkkä pelinappula. Esimies voi osoittaa arvostusta henkilöstölleen myös antamalla heille palautetta. Palautteen antaminen tai palkitseminen lisäävät työntekijän työtyytyväisyyttä edistäen hänen voimaantumistaan. Esimiehen on tärkeää myös välittää asiakkaiden antamaa myönteistä palautetta työntekijöilleen, sillä asiakkailta saatu myönteinen palaute kannustaa jatkamaan työntekoa entistä laadukkaammin. (Marjala 2009, 166, 226-227; Reikko ym. 2010, 65; Ristikangas & Ristikangas 2010, 237-247; Utriainen, Ala-Mursula & Virokangas 2011, 1044-1046; Pohjanheimo 2012, 50,60; Harmoinen 2014, 67-68; Pekka & Perhoniemi 2016, 31-34.)

Esimiehellä on työyhteisössä tärkeä rooli myös henkilöstönsä identiteetin vahvistajana, myös tästä syystä palautteen antaminen on tärkeää työyhteisössä. Esimiehen on tärkeää myös kyetä itse pyytämään ja vastaan ottamaan palautetta omasta toiminnastaan. Esimiehen on hyvä opetella ottamaan omaan toimintaan kohdistuva palaute vastaan asiallisesti, loukkaantumatta saadusta palautteesta. Hyvä tapa on kiittää palautteesta ja toistaa annettu palaute, jotta on ymmärtänyt sen varmasti oikein. (Marjala 2009, 166, 226-227; Ristikangas & Ristikangas 2010, 237-247; Utriainen ym. 2011, 1044-1046; Harmoinen 2014, 67-68; Pekka & Perhoniemi 2016, 31-34.)

Voimaannuttavassa työyhteisössä voidaan palautteen antamista pitää vuorovaikutustilanteena, jossa osoitetaan välittämistä eri osapuolten käyttäytymistä tai tekemistä kohtaan. Poikkeava käytös tai toiminta voidaan käsitellä rakentavassa

hengessä työyhteisön kesken, loukkaamatta ketään. Parhaimmillaan näissä tilanteista opitaan rakentavalla tavalla antamaan palautetta ja myös ottamaan sitä vastaan. Tämä mahdollistaa hyvien palautekäytäntöjen syntyminen, jolloin palautteen antaminen koetaan turvallisena ja palautetilanteista muodostuu työntekijöiden välisiä oppimistapahtumia. Tällöin kielteinenkin palaute on helpompi hyväksyä, kun sen antaa luotettava henkilö, se annetaan oikea-aikaisesti, objektiivisesti ja sen tueksi voidaan esittää joitakin mahdollisia dokumentteja. Kielteinen palaute tulisi aina käydä läpi suullisesti. Palautteen puute tai jatkuva aiheeton negatiivinen palaute voi johtaa työuupumukseen, minkä vuoksi oikeudenmukaiset palaute- ja palkkiokäytännöt sekä onnistumisista palkitseminen ovat tärkeitä voimaantumiseen liitettäviä tekijöitä. Vuorovaikutustaitoja, varsinkin positiivisen ja rakentavan palautteen antamisen taitoja tulisikin kehittää työyhteisöissä, koska ne ovat suoraan yhteydessä työntekijän voimaantumiseen ja työilmapiiriin laatuun. Palautteen anto on tärkeä myös siksi, että se edistää sosiaalisen pääoman kehittymistä työpaikoilla. (Järvinen 2009, 14; Reikko ym. 2010, 36-40; Bohns & Francis 2013, 97-112; Marques 2013, 163-171; Timmins 2013, 30-40; Orvik ym. 2013, 855.)

3.5 Henkilöstön osallistaminen ja vaikutusmahdollisuudet

Työelämän kehittämiseen liittyvissä tutkimuksissa on tullut esiin osallisuudella olevan henkistä hyvinvointia parantavia vaikutuksia. Henkilöstön osallistaminen edistää työhyvinvoinnin lisäksi myös terveellisen työpaikan syntymistä. Jokaisen osallistumista tukeva ja toiminnan kehittämiseen suuntautuva ilmapiiri ovat merkittäviä tekijöitä hyvinvointia edistävän johtajuuden näkökulmasta. Omassa työssä ja työympäristössä tapahtuviin asioihin ja ilmiöihin liittyvien loogisten yhteyksien löytäminen ja niiden ymmärtäminen ovat helpompaa, kun saa osallistua itse uuden tiedon prosessointiin. Sitä kautta myös työssä ja sen ympäristössä tapahtuville ilmiöille ja asioille löytyy merkitys, jolla uskotaan olevan ihmiseen ja hänen työhönsä liittyviin asioihin ja tapahtumiin hallinnan tunnetta parantava vaikutus. Tämä motivoi työntekijää eri asioihin ja sitouttaa häntä niihin vahvemmin. Työhyvinvoinnin edistämisen kannalta on tärkeää, että kaikki osallistuvat työn kehittämiseen ja työpaikan asioiden edistämiseen (Perko & Kinnunen 2013, 77-78; Vesterinen 2013, 73-76; Harmoinen 2014,66; Larsson ym. 2014, 242.)

Hyvän esimiehen tehtävä onkin luoda työntekijän tarpeisiin räätälöity työelämä, huomioiden työntekijän yksilölliset voimavarat ja heikkoudet. Esimiehen tulisi luottaa alaisiinsa ja sallia heille riittävästi vapautta oman työn tekemiseen, koska perusedellytys hyvälle työlle on vapaus tehdä sitä omalla tavallaan. Työpaikka, jossa työntekijöillä on itsellään mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön ja työaikoihin sekä osallistua työtä ja työympäristöä koskevaan päätöksentekoon edistää työhyvinvointia ja johtaa korkeampaan sisäiseen työmotivaatioon, työtyytyväisyyteen ja tuottavuuteen. Joustot työssä, kuten mahdollisuus vaikuttaa oman työn määrään ja työaikoihin oman elämäntilanteen mukaan, ovat keskeiset työuran jatkamiseen vaikuttavat tekijät ikääntyvillä työntekijöillä. Joustojen nähdään lisäävän työhön liittyviä voimavaroja ja sitä kautta edistävän työhyvinvointia. Vaikutusmahdollisuuden puutteen puolestaan koetaan heikentävän työhyvinvointia. (Marjala 2009, 225-229; Nuutinen ym. 2013, 57-61; Orvik ym. 2013, 848-855; Perko & Kinnunen 2013, 77-78; Vesterinen 2013, 72-74; Gupta & Hyde 2016, 16; Nielsen ym. 2017, 101-120; Jansson von Vultee 2015, 660-666; Pekka & Perhoniemi 2016: 26–27.)

Henkilöstön voimaannuttamisen kannalta on tärkeää, että työtavoista ja työhön liittyvistä tavoitteista keskustellaan työntekijöiden kanssa. Yhteiset henkilöstön ja työntekijöiden väliset palaverit ovat tärkeitä, jotta myös työntekijöillä on mahdollisuus osallistua päätösten tekoon, vaikuttaa ja tulla kuulluksi. Voimaantuminen mahdollistuu, kun työntekijöihin luotetaan ja heidän osaamistaan arvostetaan, muun muassa antamalla heille uusia työtehtäviä. Tavoitesuuntautuneisuus on myös keskeinen tekijä työntekijän voimaannuttamisessa. Tietoisuus omasta itsestään, roolistaan työyhteisössä, omista vahvuuksista ja vastuista, päätöksenteko-oikeudesta sekä mahdollisuudesta organisoida ja ajoittaa työtänsä itse tukee voimaantumista. Työyhteisöissä, joissa pidetään usein palavereita, tiedotetaan tutkimusten mukaan myös päätetyt asiat henkilöstölle tiheimmin. Henkilöstön kanssa yhdessä tehdyt päätökset ja toiminnan päämääristä keskusteleminen mahdollistavat sen, että esimies kykenee muokkaamaan työntekijöidensä työkuva sopivammaksi ja näin työntekijöillä on mahdollisuus vaikuttaa työhönsä paremmin. Lisääntyneiden vaikutusmahdollisuuksien myötä itsemääräämisykyisyys ja itseohjautuvuus vahvistuvat. (Laaksonen 2008, 67; Mahlakaarto 2010, 26-28,31; Reikko ym. 2010, 23-24; MacPhee ym. 2011, 160; Montani ym. 2015, 2130; Laaksonen & Ollila 2017, 256.)

4 SOSIAALI- JA TERVEYSALAN TULEVAISUUDEN HAASTEET

Maailmalla vaikuttavat muutostrendit kuten globalisaatio, väestönmuutos, teknologian ja lääketieteen nopea kehitys sekä yhteisö- ja energiavaroihin liittyvät muutokset tulevat väistämättä vaikuttamaan myös hoitotyön tulevaisuuteen. Muutokset ovat välttämättömiä sille, että työelämä ja yhteiskunta voivat kehittyä vastaamaan tulevaisuuden tarpeisiin. Tulevaisuuteen liittyviin haasteisiin vastatakseen organisaatioiden onkin koko ajan kehitettävä toimintaansa ja tehtävä nopeita toiminnallisia muutoksia. Organisaatioissa ja toiminnoissa tapahtuvat muutokset puolestaan lisäävät hoitotyöhön ja sen johtamiseen liittyviä paineita, jolloin muutokset vaikuttavat suoraan myös henkilöstön työssä jaksamiseen ja työhyvinvointiin. Tulevaisuuden haasteena on työntekijöiden työurien pidentäminen, joten huomiota tulisi kiinnittää erityisesti henkilöstön työssä jaksamiseen ja työhyvinvointiin. (Vallimies-Patomäki & Hukkanen, 2006, 61 -85; Kaivola & Launila 2007, 16-19; Kasvio & Kandolin 2010, 34 - 41; Sinisammal 2011, 42-44; McKinney ym. 2013, 5; Maakunta- ja SOTE-uudistus. 2017.)

Työurien pitenemisen myötä terveelliset ja turvalliset työolot on pyrittävä varmistamaan koko työuran ajan. Tästä aiheutuu monenlaisia haasteita kaikille työsuojelusta ja työhyvinvoinnista huolehtiville tahoille. Työkykyä uhkaavina tekijöinä nähdään työurien pidentymisestä johtuvat seuraukset, kuten mahdollisten riskialtistumisen piteneminen, kroonisten terveysongelmien ja erityistarpeiden lisääntyminen työikäisten keskuudessa. Toisaalta myös ikääntyneet saattavat olla alttiimpia tietyille turvallisuuteen ja terveyteen liittyville vaaroille. On tärkeää kyetä myös huomioimaan ja ennaltaehkäisemään ala- ja työkohtaisia terveysongelmia, joita liittyy muun muassa henkisesti ja fyysisesti raskaisiin työtehtäviin, sekä epätyypillisiin työaikoihin. Tulevaisuudessa korostuukin työkyvyttömyyden ennaltaehkäiseminen, kuntoutus, työhön paluun tukeminen ja työhyvinvointia edistävät työkäytännöt ja työvälineet. Yhä iäkkäämpien työntekijöiden työskentelyn mahdollistaminen vaatii sen, että työssä on mahdollisuus riittäviin taukoihin, taukojumpaan ja apuvälineisiin jotta työntekijä kykenee suoriutumaan omasta työstään. Tulevaisuudessa työelämään ennustetaan tulevan nykyistä enemmän hyvinvointia edistäviä toimintatapoja ja käytäntöjä, kuten seisomapöytiä, liikunnallisia virkistyspäiviä, kävelypalavereita ja erilaisia työajan joustoja. Tulevaisuudessa

myös etätöön uskotaan lisääntyvän. Etätö mahdollistaa työntekijälle työn suunnittelun itselle mieluisalla tavalla. (Järvensivu 2010, 275-276; Levering & Erb 2011, 1-2; Pentland 2012, 60-70; Wilenus 2014, 7; Weber 2016, 42-45; Terveellinen työ – Elämän eri vaiheissa 2016-2017; Jousilahti ym. 2017, 38-39; Kiiski-Kataja 2017.)

Työntekijöiden hyvinvoinnin edellytys on, että myös esimies voi hyvin, sillä väsyneet esimiehet ovat myrkyä koko organisaatiolle. Tärkeää onkin edistää koko organisaation hyvinvointia. Tulevaisuudessa työntekijöiltä odotetaan jatkuvaa uudistumista ja itseohjautuvuutta, sillä työelämä elää jatkuvassa muutoksessa. Se jää nähtäväksi, kuinka muutokset vaikuttavat työn jakautumiseen sekä uusien ammattien ja alojen syntyymiseen. Digitalisoitumisen ja töiden vähenemisen vastapainoksi uskotaan muodostuvan täysin uusia luovia töitä, joita koneet eivät voi korvata. Jatkuvat muutokset edellyttävät organisaatiolta ja esimiehiltä matala-hierarkkisuutta, jotta tieto muutoksista ja uusista toimintatavoista ja käytännöistä liikkuisi henkilöstön ja johdon välillä nopeasti. Toisaalta eri sovellukset mahdollistavat yhteistyön ja kommunikoinnin myös fyysisesti etäällä olevien työntekijöiden ja esimiesten välillä. Muutokset edellyttävät organisaatioilta myös kehitystä ja oppimista tukevaa ajattelutapaa. Kaikilta vaaditaan positiivista asennetta muutoksia kohtaan, sillä se kannustaa myös alaisia ja luo uskoa koko työyhteisöön. Stressin ja paineen sietäminen ovat myös tärkeitä tulevaisuudessa jossa muutokset ja rikkonainen työelämä haastaa työntekijän yhä uudelleen. (Järvensivu 2010, 275-276; Levering & Erb 2011, 1-2; Pentland 2012, 60-70; Wilenus 2014, 7; Weber 2016, 42-45.)

4.1 Hoitotyöhön liittyvät tulevaisuuden haasteet

Väestörakenteen muutos on yksi maailmanlaajuisista haasteista, sillä vuoteen 2030 mennessä yli 55-vuotiaiden työntekijöiden osuuden koko Euroopan työvoimasta odotetaan olevan vähintään 30 %. Monissa jäsenvaltioissa eläkeikä tulee näin ollen nousemaan. Väestörakenteen muutoksen myötä tulevaisuudessa työvoiman saatavuus on globaali ongelma, joka koskettaa myös sosiaali- ja terveysalaa. Suurten ikäluokkien jäädessä eläkkeelle on tärkeää löytää keinoja, miten saadaan nuoria hakeutumaan alalle. Sairaanhoidajan ammatin arvostuksesta huolimatta työtä leimaa huono palkka, epäsäännölliset työajat, puutteellinen johtaminen, huono uralla etenemisen mahdollisuus ja työn raskaus, jotka johtavat

siihen, että hoitajat hakeutuvat muihin ammatteihin. Riittävän osaavan työvoiman saaminen onkin kansainvälinen haaste, joka edellyttää uudenlaisia toimintastrategioita ammatin houkuttelevaisuuden lisäämiseksi. Suomen Valtion taloudellisen tutkimuskeskuksen arvion mukaan vuoteen 2025 mennessä Suomi tarvitsee noin 120 000 uutta terveysalan ammattilaista. Yhdysvalloissa puolestaan on arvioitu, että siellä on 1000 000 hoitajan vaje vuonna 2025. Alalla tuleekin olemaan kilpailua osaavasta henkilökunnasta. Pelkästään uusia sairaanhoitajia kouluttamalla kyseistä vajetta ei paikata. Keinoja ennustetun työvoimavajeen täyttämiseksi työurien pidentämisen ohella on rekrytoida ulkomailta työvoimaa ja saada ammatista luopuneet takaisin alalle. (Eriksson ym. 2005, 49; Drury, Francis & Chapman 2009; Clendon 2011, 32–33; Ahokas ym. 2015, 108-110; Terveellinen työ – Elämän eri vaiheissa 2016-2017.)

Hoitoalalla yksi keskeinen muutos on sosiaali- ja terveydenhuoltojärjestelmän rakenteellinen muutos, eli SOTE -uudistus, jonka tavoitteena on, että vuonna 2020 uudet maakunnat järjestäisivät sosiaali- ja terveyspalvelut kuntien sijaan. Kunnista henkilöstöä siirtyisi näin ollen maakunnille noin 211 000. Sosiaali- ja terveyspalveluiden uudistamisen tarve lähti Suomen vaikeasta taloustilanteesta, väestön ikääntymisestä, kansalaisten yhtenäisten palveluiden takaamisesta sekä tehottomista toimintatavoista sosiaali- ja terveyspalveluissa, Uudistuksen tavoitteena on vähentää kansalaisten hyvinvointiin ja terveyteen liittyviä eroja ja tehostaa toimintaa sekä mahdollistaa kaikille kansalaisille palveluiden yhdenvertainen saatavuus. SOTE -uudistus onkin välttämätön, koska väestörakenteen muuttuessa huoltosuhde kasvaa niin Suomessa kuin muualla Euroopassakin. (Vallimies-Patomäki & Hukkanen, 2006, 61 -85; Kaivola & Launila 2007, 16-19; Kasvio & Kandolin 2010, 34 - 41; Sinisammal 2011, 42-44; McKinney ym. 2013, 5; Maakunta- ja SOTE-uudistus. 2017.)

Sosiaali- ja terveydenhuollon koko palvelukulttuurin muuttuessa tulevat laadunvalvonta, työn suunnittelu ja arviointi korostumaan entisestään. Tulevaisuuden hoitotyössä monimuotoisten työsuhteiden uskotaan lisäävän työntekijöiden vastuuta ja työn määrää entisestään. Avohoidon uskotaan muuttuvan yhä vaativammaksi. Palveluiden digitalisoitumisen ja siirtymisen verkkoon nähdään vaikuttavan myös merkittävästi sosiaali- ja terveyspalveluihin tulevaisuudessa. Niiden uskotaan lisäävän ihmisten vastuuta omasta terveydestä ja hyvinvoinnistaan. Toisaalta digitalisaatio, tekniikan kehitys ja moniongelmaisuus voivat johtaa myös

syрjäytymiseen ja väkivallan lisääntymiseen. Terveysthuollossa työn painotus siirtyy entistä enemmän sairauksien ennaltaehkäisyyn ja terveyden edistämiseen. Teknologian kehittymisen myötä esimiehiltä ja työntekijöiltä vaaditaan yhä enemmän joustavuutta ja jatkuvaa uuden oppettelua. Tiedon nopea lisääntyminen ja jatkuvat muutokset haastavat myös esimiehen johtamistaitoja. (Megatrendit - matka tulevaisuuteen 2016; Jousilahti ym. 2017, 38-39; Kiiski-Kataja 2017; Tews, Michel & Noe 2017, 46-55.)

4.2 Johtamiseen liittyvät tulevaisuuden haasteet

Tulevaisuudessa johtamisen haasteena on eri kulttuurien ja sukupolvien työskentely yhdessä. Erot eri ikäryhmien välillä ilmenevät tekniikan käytössä, arvoissa, ajattelutavoissa ja asenteissa. Ikäryhmien välillä on eroa työhön liittyvissä toiveissa, tarpeissa, motivaatiotekijöissä. Työ merkitsee eri ihmisille eri asioita ja heillä voi olla erilaisia odotuksia työtä kohtaan. Esimiehelle eri-ikäisten ja eri kulttuureista tulevien johtaminen on haaste, sillä hänen tehtävänä on soveltaa yhteen henkilöstönsä ja organisaation tavoitteita ja päämääriä. Tulevaisuuden ihmiset osaavat myös vaatia omannäköistä työelämää. Työn laadulle uusia vaatimuksia tuo myös työntekijöiden koulutustason nousu. Eri kulttuurien ja sukupolvien välillä ongelmia koetaan erityisesti tiedon ja taidon jakamisessa, missä haasteena on hiljaisen tiedon siirtyminen eri ihmisten välillä. Onkin tärkeää luoda luottamuksellinen ilmapiiri ja toimiva yhteistyö, joka edistää kommunikaatiota työntekijöiden välillä ja mahdollistaa oppivan organisaation toiminnan kulttuurien ja sukupolvien välisistä eroista huolimatta. Tulevaisuuden ihannetyöntekijällä tulisi olla vuorovaikutustaitoja ja matemaattista kyvykkyyttä. Uuden oppiminen, osaamisen kehittäminen ja pois oppiminen vanhasta korostuvat, koska toimintaympäristö muuttuu yhä monimutkaisemmaksi. Työssään pärjätäkseen työntekijä tarvitseekin tulevaisuudessa entistä enemmän joustavuutta, luovuutta, kriittistä ajattelua, vuorovaikutustaitoja ja itsensä johtamisen taitoa. Tulevaisuudessa korkea koulutus ja pitkä työkokemus eivät välttämättä enää riitä, vaan tärkeämpää on se, kuinka omaa osaamistaan osaa tuottaa ja brändätä. (Putila 2014, 9; Bencsik, Horváth-Csikós, Juhász 2016, 91, 93; Pullan 2016, 199; Hiltunen 2018.)

Ihmisen johtaminen korostuu tulevaisuudessa entisestään. Robottien hoitaessa asioiden johtamisen, kuten työvuorolistojen tekemisen, jää esimiehille enemmän

aikaa henkilöstönsä valmentamiseen ja organisaatiokulttuurin edistämiseen. Tulevaisuuden johtaja osaa voimaannuttaa, verkostoitua ja vaikuttaa. Inhimillinen johtaminen edellyttää esimieheltä hyviä ihmissuhdetaitoja, kuten kykyä luottamuksellisten suhteiden luomiseen ja niiden ylläpitämiseen, sillä tulevaisuudessa johtamisen uskotaan muuttuvan hierarkkisesta johtamistavasta tasavertaiseen, avoimeen ja valmentavaan johtamiseen, jossa vastuu ja valta jaetaan työntekijöiden kanssa. Tulevaisuuden kehityksessä mukana pysyminen edellyttää sitä, että organisaatiot siirtyvät matalahierarkkisempiin johtamiskäytäntöihin, koska liian hierarkkiset organisaatiomallit estävän yhteiskunnan kehityksessä mukana pysymisen. (Hiltunen 2008, 21-44; Järvensivu 2010, 275-276; Riggio 2011, 12; Leveering & Erb 2011, 1-2; Jansson von Vultee 2015, 660-666; Tikka 2016, 67-69; Hiltunen 2018.)

Tulevaisuuden hoitotyön esimiehen työssä korostuvat osaamisen johtamisen ja muutosjohtamisen taidot. Muutosten hallinta ja osaamisen johtaminen ovat esimiehen keinoja vaikuttaa organisaatioiden tavoitteiden saavuttamiseen, tuottavuuteen ja hoitotyön laatuun. Lähijohto vastaa henkilöstövoimavarojen hallinnasta, joten esimiehellä on osaamisen johtamisessa ja muutoksissa keskeinen rooli. Esimiehen tärkeimpänä tehtävänä on pyrkiä rakentamaan luottamus alaisiin ja luomaan turvallinen työilmapiiri, joka on tutkimusten mukaan edellytys alaisten työhyvinvoinnille sekä oppimiselle ja kehittymiselle. Muutostilanteessa lähiesimiestyössä korostuu läsnä oleva vuorovaikutteinen johtaminen. Esimiehen tehtävänä on toimia tulkkina alaistensa ja ylemmän johdon välillä, joten hänellä on tärkeä rooli muutosten viestimisessä. Rehellinen ja avoin ajoissa annettu informaatio tulevista muutoksista onkin tärkeää ja helpottaa työntekijän sitoutumista ja kehittymistä sekä edistää työntekijän työhyvinvointia muutosprosesseissa. Samalla esimies toimii alaistensa roolimallina, ohjaajana, tukena sekä ilmiön ongelmien ja ongelmatilanteiden ratkaisijana. (Sankelo & Åkerblad 2008, 829 – 836; Ponteva 2009, 189 – 196; Sinisammal 2011, 64-66; Terävä & Mäkelä-Pusa 2011, 21-23; Pahkin & Vesanto 2013, 5-6; Vesterinen 2013, 24-26, 75-79; Pahkin 2015, 8; Pekka & Perhoniemi 2016, 42-43.)

Esimes mahdollistaa työntekijöiden osaamisen kehittämisen, työssä kehittymisen sekä hyvinvoinnin. Esimiehen tulisi olla valpas havainnoimaan hiljaisia signaaleja ympäristöstään ja viestimään niitä työntekijöille, jotta työyhteisö kykenisi vastaamaan tulevaisuuden tarpeisiin paremmin. Työntekijän jatkuvaa oppimista

ja itsensä kehittämistä tulisi tukea lukuisin keinoin. Tulevaisuudessa esimiehen tärkeimpiä tehtäviä ovatkin työntekijän motivointi ja sparraus. Työntekijän rooli työyhteisössä muuttuu siten, että hänen odotetaan ottavan itse vastuuta omasta työstään ja sen kehittämisestä, jolloin vastuun ohella korostuu myös työntekijän vaikutusmahdollisuudet. Esimiehen rooli muuttuu siten, että hän toimii työntekijöilleen mahdollistajana. Esimies tukee, kuuntelee ja kannustaa työntekijöitään ja antaa heille keinot sekä välineet suoriutua työstään. Tulevaisuudessa esimiehellä odotetaan olevan valmiuksia johtaa ja edellytyksiä tehdä yhteistyötä moniammatillisissa verkostoissa, tiimeissä, työyhteisöissä ja lukuisten yhteistyökumppaneitten kanssa. Esimiehellä on myös keskeinen tehtävä työelämän, osaamisen ja käytäntöjen kehittämisessä, jossa korostuu näyttöön perustuvan tiedon hankinta, hyödyntäminen ja integroiminen käytäntöön. Tulevaisuuden työelämässä ja hyvinvoinnissa korostuu myös sosiaalinen pääoma. (Hiltunen 2008, 21-44; Järven-sivu 2010, 275-276; Riggio 2011, 12; Levering & Erb 2011, 1-2; Marques 2013, 163-171; Wilenius 2014, 7; Kiiski-Kataja 2017; Tikka 2016, 60-69; Hiltunen 2018.)

Työtyytyväisyyden ja työhyvinvoinnin kannalta työyhteisön osaamisen edistäminen koulutuksen, kehittämisen, rekrytoinnin ja perehdyttämisen avulla ovat henkilöstöjohtamisen kulmakiviä ja tulevaisuudessa niihin panostetaan entistä enemmän. Osaamisen johtamisessa esimies näyttää henkilöstölleen suunnan, johon hän haluaa heidän kehittävän osaamistaan. Esimies mahdollistaa työntekijöilleen uuden oppimisen antamalla heille vapauden toimia itsenäisesti ja kehittää omaa työtään. Osaava henkilöstö tuottaa lisäarvoa ja kilpailuetua yritykselle, mutta ilman taitavaa johtamista osaaminen menettää merkityksensä. Tulevaisuudessa menestyvän organisaation valttikorttina nähdäänkin osaavat ja hyvinvoivat työntekijät. (El Morr & Subercaze 2008, 11; Jääskeläinen 2008, 175; Ojala 2008, 15-16; Syrjäaho 2008, 58-59; Viitala, 2008, 167; Pahkin & Vesanto 2013, 4.)

5 OPINNÄYTETYÖN TARKOITUS, TAVOITE JA TEHTÄVÄT

Opiskelemme ylempää ammattikorkeakoulututkintoa (YAMK) terveyden edistämisen koulutusohjelmassa. Koulutus valmistaa meitä toimimaan muun muassa hoitotyön lähiesimiestehtävissä. Mielestämme onkin tärkeää toteuttaa opinnäytetyö siten, että se tukee mahdollisimman paljon myös omaa oppimistamme. Valitsimmekin sen vuoksi opinnäytetyön aiheeksi hoitotyön lähijohtajuuden ja henkilöstön työhyvinvoinnin. Tutkimuksen kohderyhmäksi valitsimme sairaanhoitajat, koska kysymyksen aihe koskettaa juuri heitä ja heidän näkemyksistä uskomme saavamme eniten kehitysideoita työhyvinvointia edistävän lähijohtamisen kehittämiseen.

Tutkimuksen tarkoituksena on kuvailla Oulun yliopistollisessa sairaalassa työskentelevien sairaanhoitajien kokemuksia ja näkemyksiä työhyvinvointia edistävästä lähijohtamisesta. Opinnäytetyön tavoitteena on hyödyntää tutkimuksesta saatuja tuloksia työhyvinvointia edistävän lähijohtamisen kehittämisessä. Tutkimustehtäviä ovat, miten hoitotyön lähiesimies voi toiminnallaan edistää alaisensa työhyvinvointia ja mitä haasteita sairaanhoitajat näkevät työhyvinvointia edistävässä johtamisessa nyt ja tulevaisuudessa.

6 OPINNÄYTETYÖN TUTKIMUKSELLINEN TOTEUTUS

Tutkimusmenetelmä eli metodi juontaa juurensa kreikan kielen sanasta *methodos* joka tarkoittaa ”tietä johonkin”. Opinnäytetyön teoria voidaan nähdä eräänlaisena karttana tai suunnitelmana, jonka avulla tutkija voi tulkita ja ymmärtää maailmaa laajemmin. Tutkimusmenetelmää puolestaan voidaan kuvailla eräänlaisena kompassina, jonka avulla pyritään tutkimusongelman ratkaisemiseen. (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 2013, 247-260; Hirsijärvi & Hurme 2008, 185 – 186; Vilkkä 2015, 27-36.)

Tässä opinnäytetyössä tutkimusaihetta lähestytään laadullisella eli kvalitatiivisella ja kuvailevalla eli deskriptiivisellä otteella. Laadulliset tutkimusmenetelmät ovat yleisiä ihmistieteissä, joissa tutkitaan ilmiöitä ja kokemuksia. Tutkimuksen lähestymistavan määrittää tutkimusilmiö ja se mitä tutkittavasta ilmiöstä halutaan tietää. Tähän opinnäytetyöhön sopii parhaiten laadullinen tutkimusote, koska sen tarkoituksena on kuvailla sairaanhoitajien kokemuksia ja näkemyksiä. Laadulliset tutkimusmenetelmät pyrkivät nimenomaan tutkimaan ihmisten kokemuksia, tulkintoja, käsityksiä ja motivaatioita sekä kuvaamaan ihmisten näkemyksiä. Laadullinen tutkimus liittyy keskeisesti ihmisten uskomuksiin, asenteisiin ja käyttäytymiseen. Sen lähtökohdana voi olla jonkin ilmiön käsitteellistäminen tai uuden ilmiön kuvaaminen. Laadullinen tutkimus pyrkii kuvamaan tutkittavaa ilmiötä syvällisesti monesta näkökulmasta, jotta tutkittavasta ilmiöstä saatava käsitys olisi mahdollisimman monipuolinen ja kattava selkeästi hallittava kokonaisuus. (Kylmä & Juvakka 2007, 16-17; Andrew & Halcomb 2009, 70; Metsämuuronen 2010, 92; Hirsijärvi ym. 2013, 247-260; Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2013, 15, 18-19, 65-66, 74; Vilkkä 2015, 136 -139.)

6.1 Ennakointi laadullisen tutkimuksen lähestymistapana

Tutkimusmenetelmäksi tulisi valita sellainen menetelmä, jonka avulla saadaan vastauksia tutkimusongelmaan luotettavasti ja kattavasti. Ennakointi on tutkimusmenetelmä, joka soveltaa tulevaisuustutkimusta käytäntöön. Sen avulla pyritään rakentamaan tulevaisuutta monipuolisen ja perustellun tiedon, näkemyksen tai ajatuksen pohjalta. Se perustuu käytännön tasolla toteutettaviin prosesseihin, joita voidaan arvioida tieteellisesti. Ennakoinnin avulla hankittu tulevaisuustieto voi olla todennäköisyyksiin ja laskelmiin perustuvaa, spekuloidavaa tai visionää-

ristä. Tässä tutkimuksessa ennakkoinnin avulla pyritään muodostamaan tulevaisuuteen liittyviä haasteita sairaanhoitajien tulevaisuusnäkemysten kautta. Ennakointi ei ainoastaan arvioi ja analysoi tulevaa, vaan pyrkii myös vaikuttamaan toivotun tulevaisuuden muotoutumiseen, joten sitä tulisi tehdä silloin kun tulevaisuus on vielä avoin ja tulevaisuuteen liittyviin päätöksiin ja valintoihin voidaan vielä vaikuttaa. Ennakointi on usein monivaiheinen prosessi, jossa hyödynnetään erilaisia tutkimusmenetelmiä, joilla haetaan vastauksia siihen, mikä on tulevaisuuden kannalta tärkeää, todennäköistä, toivottavaa ja mahdollista. (Hideg 2007, 38; Wilenius 2008, 65-75; Majavesi 2010, 1-2; Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 80–83.)

Ennakoinnissa tieteellisen tutkimuksen peruselementtejä ovat diagnoosi, prognoosi ja preskriptio. Diagnoosi peilaa tulevaisuutta historiaan ja nykyhetkeen kertomalla menneisyyden ja nykyisyyden vaikutuksesta tulevaisuuteen. Prognoosi kertoo siitä, mitä tulevaisuudessa voi tapahtua. Preskriptio on kokonaisanalyysia nykytilanteesta ja tulevaisuudesta. Ennakoinnin tavoitteena on muodostaa hankitun tulevaisuustiedon avulla suositus, kehitysehdotelma tai ohjeistus siitä, mitä tulisi tehdä, jotta toiminta vastaisi paremmin tulevaisuuden tarpeita ja haasteita tai muodostaa skenaarioita eli vaihtoehtoisia näkemyksiä siitä, millaiseksi tulevaisuus voi muodostua. Tässä tutkimuksessa ennakkoinnin avulla vastauksia haetaan tulevaisuuden lähijohtamiseen ja toivottuun tulevaisuuteen pyritään vaikuttamaan tuloksista muodostettavien kehittämissuositusten avulla. (Hazelbaker 2006, 53-55; Hideg 2007, 38; Wilenius 2008, 65-75; Majavesi 2010, 1-2; Ommani 2011, 9449-9451; Ojasalo ym. 2014, 80–82.)

Tulevaisuutta voidaan ennakoida tulevaisuudesta nykyhetkeen kantautuvien hiljainten signaalien avulla. Heikko signaali on merkki, joka nykyhetkessä on lähes huomaamaton ja merkityksetön. Hiljaiseen signaaliin on tartuttava heti, jos aikoo sen hyödyntää. Heikkoja signaaleja on kaikkialla, niitä voi havaita kuka tahansa, joka on kiinnostunut etsimään ja löytämään niitä. Niiden havaitseminen muiden signaalien keskeltä voi olla hankalaa, sillä ne ovat nähtävillä vain hetken. Vastaanottajan näkökulmasta hiljainen signaali on uusi ja yllättävä. Se mahdollistaa oppimisen ja kehittymisen. Tulevaisuudessa se voi olla hyvinkin merkittävä, vaikkei yksittäinen heikko signaali vielä kerrokaan mahdollisesta muutoksesta, niin useamman heikon signaalien yhdistyessä syntyy vahva signaali tai jopa me-

gatrendi. Vahvaksi signaaliksi kutsutaankin sellaisia asioita, jotka voidaan vaivat-
tomasti havaita ja joiden pohjalta voidaan tehdä luotettavasti suunnitelmia. Vahva
signaali tapahtuu hiljaisista signaalia todennäköisemmin. Hiljaisesta signaalista
poiketen vahva signaali on yleisesti tiedossa, eikä sitä pysty salamaan. Mega-
trendillä puolestaan tarkoitetaan pitkäkestoista trendiä, joka kuvaa nykyhetkeä ja
on voimakkaasti läsnä sekä yleisesti tunnettu. Myöskään megatrendi ei ole py-
syvä, vaan se voi vaimeta ajan kuluessa tai muuttua kokonaan ajan mittaan. Me-
gatrendeihin ei juurikaan voi vaikuttaa, niillä on yleensä jokin tietty suunta ja suun-
nan uskotaan pysyvän muuttumattomana myös tulevaisuudessa. (Kamppinen,
Kuusi & Söderlund 2002, 32; Mannermaa 2004, 73, 113–121; Hiltunen 2008, 21-
44.)

Ennakoinnin avulla voidaan saada suuria taloudellisia, organisatorisia ja yhteis-
kunnallisia hyötyjä. Tulevaisuuden ennakointiin tulisi ottaa asiantuntijoiden ja tut-
kijoiden ohella mukaan ne kaikki, joita ennakoitavat asiat koskevat. Ennakoin-
nissa tulevaisuustietoa hankitaan erilaisilla tulevaisuuden tutkimusmenetelmillä,
kuten SWOT-analyysilla, skenaarioiden kehittelyllä ja asiantuntijoiden työpajojen
sekä tulevaisuuden verstaaiden avulla. Tässä opinnäytetyössä osa kysymyksistä
muodostettiin hyödyntäen SWOT-analyysia. Sen avulla haluttiin nimenomaan
kartoittaa työhyvinvointia edistävän johtamisen nykytilannetta ja löytää kehittä-
misehdotelmia työhyvinvointia edistävään johtamiseen, jotta sitä voidaan kehittää
vastaamaan paremmin tulevaisuuden tarpeisiin. Lisäksi yksi kysymyslomakkeen
kysymys liittyi hiljaisiin signaaleihin, jonka tarkoituksena oli löytää sellaisia johta-
misen tulevaisuuteen liitettäviä seikkoja, jotka eivät vielä ole yleisesti tiedossa.
(Hazelbaker 2006, 53-55; Wilenius 2008, 65–75; Majavesi 2010, 1; Ommani
2011, 22; Ojasalo ym. 2014, 80–82.)

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on kehittää työhyvinvointia edistävää lähijohta-
mista, joten tutkimusmenetelmänä ennakoinnin uskomme soveltuvan parhaiten
juuri tähän aiheeseen. Uskomme saavamme ennakoinnin avulla enemmän ja
laajemmin kokemus- ja näkemysperäistä tietoa tutkimusaiheestamme siten, että
tieto on sovellettavissa sosiaali- ja terveysalan johtamisen ohella muillekin aloille,
jolloin se ei ole paikkaan ja aikaan sidonnainen kuten moni muu työelämää ke-
hittävä tutkimusmenetelmä. (Hiltunen 2008, 21-44; Wilenius 2008, 65–75; Maja-
vesi 2010, 1; Ommani 2011, 22; Hirsijärvi ym. 2013, 247-260; Ojasalo ym. 2014,
37, 81; Vilkkä 2015, 27-36.)

6.2 Aineiston hankinnan ja analysoinnin kuvaus

Aineiston keruu aloitettiin heti, kun ylihoitaja oli myöntänyt tutkimusluvan (Liite 2) tammikuussa 2017. Kohderyhmäksi valittiin Oulun yliopistollisen sairaalan kahden eri yksikön sairaanhoitajat. Osalla tutkimukseen osallistuneista sairaanhoitajista lähimpänä esimiehenä toimii osastonhoitaja ja osalla apulaisosastonhoitaja ja siten tämä tutkimus kohdistuu useampiin apulaisosastonhoitajiin ja osastonhoitajiin. Tutkimukseen osallistuneissa yksiköissä työskenteli kyseisenä ajankohdana noin 70 sairaanhoitajaa, joista suurimmalla osalla on toistaiseksi voimassa oleva työsopimus. Tutkimukseen osallistuminen perustui täysin vapaaehtoisuuteen.

Tutkimus toteutettiin kontrolloidusti kahdella eri tavalla. Toisessa yksikössä toinen tutkijoista antoi sairaanhoitajille etukäteen sovittuna aikana sovituissa paikassa tutkimukseen liittyvän informaation, jonka jälkeen hän jakoi vapaaehtoisille kysymyslomakkeet ja vastasi mahdollisiin tutkimukseen liittyviin kysymyksiin. Loput kysymyslomakkeet ja lomakkeiden palautuslaatikko jätettiin työyksikköön informaatiotekstin kanssa. Halukkaille informoitiin vielä mahdollisuudesta osallistua kyselyyn. Määräaikaan mennessä oli palautettu viisi lomaketta, kyseisestä yksiköstä tavoitteena oli saada vähintään 10 lomaketta, joten toinen tutkijoista kävi kyseisessä työyksikössä antamassa vielä lisäinformaatiota tutkimukseen osallistumisesta, jotta osallistujia saatiin enemmän.

Toisessa yksikössä tutkija jakoi alkuinformaation jälkeen lomakkeet henkilökohtaisesti jokaiselle tutkimukseen osallistuvalla vapaaehtoisuuteen perustuen. Kyselylomakkeiden palautuslaatikko jätettiin tutkimusinformaation kanssa työyksikköön, mutta tutkimuslomakkeita ei jätetty valmiiksi, vaan lomakkeita ohjattiin pyytämään tutkijalta. Tässä yksikössä tutkimukseen osallistujia informoitiin myös sähköpostin kautta, jolloin tutkimuksesta kiinnostuneet ottivat itse yhteyttä tutkijaan ja pyysivät lomakkeen täytettäväksi. Tässä yksikössä tutkimukseen osallistujat jouduttiin rajamaan 11 osallistujaan, koska halukkuutta olisi ollut enemmänkin. Tuo 11 vastauslomaketta saatiin määräaikaan maaliskuun 2017 loppuun mennessä. Toisessa yksikössä lomakkeita palautettiin hitaammin ja toinen tutkijoista kävi aika ajoin muistuttamassa kyselylomakkeiden palauttamisesta. Lopulta huhtikuun lopussa aineistonkeruu päätettiin lopettaa, kun tuosta toisesta yksiköstä saatiin nuo loput yhdeksän täytettyä vastauslomaketta. Tavoitteena oli

saada kaiken kaikkiaan 20 vastauslomaketta. Tähän tavoitteeseen päästäksemme jaoimme kaiken kaikkiaan 23 kyselylomaketta, jolloin vastausprosentiksi saatiin noin 87 %. Tutkimukseen osallistui siis kaiken kaikkiaan vajaa 30 % kyseisten työyksiköiden sairaanhoitajista. Laadulliseen tutkimukseen nähden tämä aineisto on määrältään todella suuri. Ajatuksenamme oli saada riittävä otanta molemmista tutkimuksiin osallistuneista työyksiköistä, joten sen vuoksi emme halunneet rajata tutkimukseen osallistuvien määrää enempää. Toisaalta kahden työyksikön valinta antaa myös erilaista näkökulmaa tutkimukseen.

Tutkimusaineistoa voidaan analysoida monin eri tavoin. Parhaiten laadullisen aineiston analysointiin sopii laadullista analyysia käyttävä ja päätelmiin sekä ymmärtämiseen pyrkivä lähestymistapa. Tässä opinnäytetyössä kerätty tutkimusaineisto analysoitiin sisällön analyysin avulla. Sisällön analyysi on laadullisen aineiston analysointiin soveltuva systemaattinen perusanalyysimenetelmä, jota käytetään varsin yleisesti hoitotieteessä. Se kuvailee ja tarkistelee objektiivisesti tutkittavana olevaa kohdetta tai ilmiötä. Sisällön analyysin avulla pyritään esittämään tutkittava ilmiö tiivistetyssä ja selkeässä muodossa. Tutkittavaa ilmiötä voidaan selkeyttää muodostamalla erilaisia taulukoita, kuvioita, käsitteitä, käsitekarttoja, käsitelmalleja ja käsitejärjestelmiä. Sisällön analyysi soveltuu sekä aineistolähtöiseen eli induktiiviseen että teorialähtöiseen eli deduktiiviseen tutkimusaineiston analysointiin. Aineistolähtöisessä analyysissa aineisto ohjaa analyysia, jolloin aikaisemmalla tiedolla ei ole vaikutusta analyysiin. Sen tavoitteena on tutkittavien ajatusten ymmärtäminen ilman teoriaan pohjautuvia valmiita oletuksia. Teorialähtöisessä analyysissa ennalta laaditut käsitteet, teemat, mallit tai käsitejärjestelmät eli teoriat ohjaavat analysoinnin kulkua. Teorialähtöisessä analysoinnissa käsitteet haetaan aihetta käsittelevistä teorioista ja ilmiö kuvaillaan aikaisempia tutkimuksia hyödyntäen. Teorialähtöistä analyysia käytetään usein, kun halutaan testata olemassa olevaa teoriaa uudesta näkökulmasta tai halutaan hakea olemassa olevalle teorialle uskottavuutta. Kirjallisuudessa puhutaan myös teoriaohjaavasta sisällönanalyysistä, jolloin analyysi rakentuu teoreettisten ominaisuuksien pohjalta ja teoriaa voidaan käyttää apuna analysoinnin eri vaiheissa. Teoriaa ohjaavan analyysin tarkoituksena ei ole kuitenkaan testata olemassa olevaa teoriaa vaan luoda uusia näkemyksiä tutkittavasta ilmiöstä tai aiheesta. Sisällön analyysia kuvataan usein polkuna tai prosessina, joka muodostuu tutkitta-

van aineiston hahmottamisesta kokonaisuudessaan ja tuon prosessin yksityiskohtaisesta analysointipolun kuvauksesta. (Kyngäs, Kääriäinen, Elo, Kanste & Pölkki 2011, 138-140; Hirsjärvi ym. 2013, 224-225; Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2013, 133 – 134.)

Tässä opinnäytetyössä aineisto päädyttiin siihen perehtymisen jälkeen analysoimaan aineistolähtöisen ja teorialähtöisen analysoinnin avulla, poiketen aikaisemmasta suunnitelmasta, jonka tarkoituksena oli hyödyntää ainoastaan teorialähtöistä analyysia aineiston käsittelyssä. Aineistolähtöiseen analyysiin päädyttiin, koska aineisto oli yllättävän laaja ja se antoi paljon vastauksia, joita ei etukäteen otettu huomioon tutkimukseen liittyviä teoreettisia käsitteitä määriteltessä. Aineistolähtöinen analysointi avasi aineiston ihan uudella tavalla ja soveltui tässä vaiheessa varsin hyvin aineiston analysointimenetelmäksi, koska ilmiö osoittautui tarkemman tutkimuksen jälkeen hyvin ainutlaatuiseksi, joka omalla tavallaan yllätti myös tutkijat. Aineistosta etsittiin yksityiskohtia, joista muodostettiin isompia kokonaisuuksia. Abstrahoinnin kautta aineistosta saatiin käsitteitä, joiden avulla muodostui kuvaus tutkimuskohteesta. Aineistolähtöisen analysoinnin raportoinnin tarkoituksena on välittää lukijalle se, kuinka käsitteet on muodostettu. Tämän opinnäytetyön liitteenä on esimerkki siitä, kuinka käsitteitä on muodostettu (Liite 4). Kaikkea ei käsitteiden syntyprosessista välttämättä lukijalle pysty kuvailemaan, sillä osa tutkijoiden omia päätelmiä ja oivalluksia. (Elo & Kyngäs 2008, 107, 109; Kyngäs ym. 2011, 139-140; Tuomi & Sarajärvi 2011, 108-109.)

Kerätty tutkimusaineisto oli laaja. Vastauslomakkeita palautui meille tavoitteen mukaiset 20 kappaletta. Jokaisessa lomakkeessa oli neljä sivua, joten aineistoa kertyi yhteensä 80 sivua. Vastaukset koostuivat yksittäisistä sanoista, yhden tai useamman sanan lauseita, sekä useammista lauseista. Vastaukset olivat hyvin monipuolisia ja kuvaavia. Aloitimme aineistoon perehtymisen lukemalla sen läpi huolellisesti moneen kertaan, muodostaen näin jonkinlaisen ymmärryksen tutkimustuloksista. Aineistoon perehtymisen jälkeen litteroimme aineiston hyödyntäen Word - tekstinkäsittelyohjelmaa niin, että kumpikin siirsi osan vastauksista sähköiseen tiedostoon. Tarkistusmahdollisuuden ja yhtenäisyyksien löytämisen vuoksi vastauslomakkeet numeroitiin ennen koneelle siirtämistä. Eri tiedostoihin kootut vastaukset yhdistettiin ja tarkastettiin sen jälkeen yhdessä, jotta varmistuttiin siitä, että tiedostossa olevat vastauslomakkeiden tekstit vastasivat identtisesti toisiaan. Tämän jälkeen tiedostossa olevan aineiston teksti suurennettiin fonttiin

Ariel 14 ja tulostettiin, jotta aineiston aineistolähtöinen analysointi voitiin aloittaa. Analyysiyksiköksi valitsimme yhden tai useamman lauseen kokonaisuuden. Tässä vaiheessa aineistosta poistettiin kaikki ne vastaukset, jotka olivat liian vaikeita tulkittavaksi tai eivät liittyneet tutkittavaan ilmiöön oleellisesti. Myöhemmin vastauksia jouduttiin vielä poistamaan esimiesten ja vastaajien anonymiteetin suojaamiseksi. Osin alkuperäisilmaisista jouduttiin myös poistamaan yksikkö- ja yksilökohtaisia lyhenteitä.

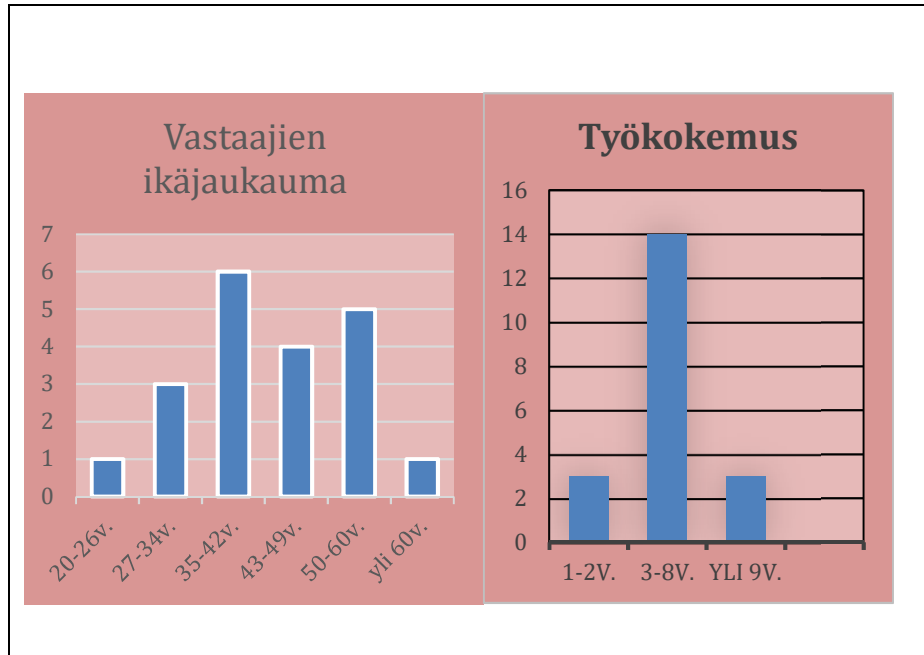
Aineisto pelkistettiin kysymys kerrallaan kirjoittamalla tulosteessa olevien alkuperäisilmaisujen viereen pelkistetty ilmaus. Pyrimme välttämään liikaa pelkistämistä, jottei alkuperäisilmaisusta kadoteta oleellista tietoa. Näille pelkistetyille ilmaisuille haimme yhteisiä luokkia, alaluokista yläluokkiin ja yhdistäviin tekijöihin. Huomasimme kuitenkin, että analysoinnista huolimatta tulokset jäivät hajanaisiksi ja sekaviksi, koska osa tutkimuskysymyksistä antoi samansuuntaisia vastauksia. Tämän vuoksi aineisto jouduttiin osittain analysoimaan uudelleen siten, että aineistosta haettiin yhteisiä merkityksiä tutkimustehtävien mukaisesti, hyödyntäen koko aineistoa. Tähän vaiheeseen aineiston analysoinnissa pääsimme syyskuussa 2017. Tämäkään ei kuitenkaan selkeyttänyt tutkimustuloksia riittävästi, joten analysoinnin loppuun saattamiseksi hyödynsimme vielä aineiston analysoinnissa teoreettista aineiston analysointimenetelmää, jossa aineistosta nouseville pelkistetyille ilmiöille haetaan käsitteitä ja eri luokkia teoriasta. Näin pysyimme muodostamaan tutkimustuloksista selkeän ja ymmärrettävän kokonaisuuden. Analyysi tehtiin alkuun molempien opinnäytetyön tekijöiden yhteistyönä, toinen tutkijoista suoritti kuitenkin teorialähtöisen analysoinnin loppuun yhteisiin aikatauluihin liittyvien haasteiden vuoksi. Lopulta, pitkän analysointiprosessin jälkeen tutkimustulokset saatiin raportoitua huhtikuussa 2018. Alkuvaiheen yhteistyö auttoi siinä, että molempien tutkijoiden tulkinnat voitiin hyödyntää tulosten analysoinnissa, sillä tutkijoille oli jo ehtinyt muovautua yhtenäinen näkemys tutkimusaineistosta. Toisaalta tulosten kuvaaminen olisi voinut olla toisenlainen, jos molemmat tutkijat olisivat olleet analysointivaiheessa mukana alusta loppuun. (Kylmä ym. 2008, 24, 25; Tuomi & Sarajärvi 2011, 100, 103; Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2013, 75; Vilkkä 2015, 37.)

7 TUTKIMUSTULOKSET

Tähän tutkimukseen liittyvä aineisto kerättiin Oulun yliopistollisessa sairaalassa tammi – huhtikuun 2017 aikana. Tutkimukseen osallistui kaiken kaikkiaan 20 sairaanhoitajaa kahdesta eri yksiköstä. Aineistot kerättiin laadullisen kyselylomakkeen (Liite 3) avulla molemmista yksiköistä erikseen, mutta tutkimukseen osallistuneiden sairaanhoitajien ja tutkimuskohteena olevien esimiesten anonymiteetin suojaamiseksi kerätyt aineistot yhdistettiin ja analysoitiin yhtenä aineistona. Tutkimusaineisto oli laaja ja antoi hyvin vastauksia tutkimustehtäviin. Tässä osiossa tutkimuksesta saatuja tuloksia käsitellään aloittaen taustatiedoista, jonka jälkeen etenemme tutkimustehtävien mukaisesti, joskin työturvallisuuden edistämiseen liittyvä kysymys on käsitelty erikseen omassa osiossaan heti sen jälkeen, kun ensimmäiseen tutkimustehtävään liittyvät tulokset on käyty läpi. Työturvallisuuden edistämiseen liittyvien tulosten jälkeen käsitellään toiseen tutkimustehtävään liittyvät tulokset.

Tähän tutkimukseen osallistuneiden sairaanhoitajien ikäjakauma ja työkokemustiedot on koottu alla olevaan taulukkoon (Taulukko 1). Tutkimukseen osallistuneista sairaanhoitajista suurin osa oli iältään 35-42 vuotiaita. Toiseksi suurin ryhmä muodostui 50-60 vuotiaista. Kolmanneksi eniten oli 43-49 vuotiaita ja toiseksi vähiten 27-34 vuotiaita. Kaikkein vähiten oli vanhimpia ja nuorimpia eli yli 60 vuotiaita ja 20-26 vuotiaita. Vastanneista suurimmalla osalla (14) oli nykyisestä yksiköstä työkokemusta 3-8 vuotta. Sairaanhoitajista kolmella työkokemusta oli yhdeksän vuotta. Lopuilla kolmella työkokemusta oli enemmän kuin yksi vuosi, mutta vähemmän kuin kolme vuotta. Tähän tutkimukseen osallistuneista puolet teki päivä- tai kaksivuorotyötä, jolloin työ ajoittui arkipäiville ja viikonloput olivat vapaita. Loput tutkimukseen osallistuneista tekivät epäsäännöllistä kolmi- vuorotyötä. Vastanneista neljäsosa oli määräaikaissa työsuhhteessa ja loput olivat vakituisessa työsuhhteessa.




Taulukko 1. Vastaajien ikäjakauma ja työkokemus



7.1 Työhyvinvointia edistävään johtamiseen vaikuttavat tekijät

Tämän alaotsikon alla käsittelemme ensimmäistä tutkimustehtävää ja haemme aineistosta vastauksia siihen, miten hoitotyön lähiesimies voi toiminnallaan edistää alaistensa työhyvinvointia. Lomakkeen (Liite 3) kysymyksistä kaikki ne jotka antavat vastauksia edellä mainittuun kysymykseen on kuvattu tässä osiossa. Tässä tutkimuksessa sairaanhoitajat toivat esiin esimieheen liittyvien tekijöiden ohella työyhteisön ja koko organisaation merkityksen työhyvinvointia edistävässä johtamisessa. Työhyvinvointia edistävään johtamiseen vaikuttavia tekijöitä on tiivistetysti kuvattu alla olevassa taulukossa (Taulukko 2). Tuloksia käsitellään taulukon mukaisessa järjestyksessä ja jokaista osa-aluetta ohjaa myös oma taulukko helpottamaan tulosten seuraamista.


Taulukko 2. Työhyvinvointia edistävään johtamiseen vaikuttavat tekijät

| | | | |
|---|--|---|---|
| <p>ESIMIEHEEN LIITTYVÄT TEKIJÄT:</p>  | <p>Esimiehen työhön liittyvät voimavarat: Esimiehen ammatillinen osaaminen</p> <p>Henkilöstön ja heidän käytännön työnsä tunteminen</p> | <p>Esimiehen sosiaaliset voimavarat: Esimiehen vuorovaikutustaidot</p> <p>Esimiehen ongelmien ja ristiriitojen ratkaisutaidot</p> | <p>Esimiehen toiminta: Henkilöstön jaksamista edistävä toiminta Työyhteisön sosiaalisia voimavaroja edistävä toiminta Hyvinvointia tukeva johtamistapa Henkilöstön osaamista ja kehittymistä edistävä toiminta Henkilöstön osallistamista ja vaikutusmahdollisuuksia edistävä toiminta Esimiehen palautteen antotapa</p> |
| <p>ORGANISAATIOON LIITTYVÄT TEKIJÄT:</p>  | <p>Osaamista ja työnhallintaa edistävät organisaatiokäytännöt</p> <p>Sijaiskäytännöt Koulutuskäytännöt Työkierrokäytännöt</p> | <p>Osallistamista ja vaikutusmahdollisuuksia edistävät organisaatiokäytännöt</p> <p>Osallistumismahdollisuuksia tukevat käytännöt Vaikuttamismahdollisuuksia edistävät käytännöt</p> | <p>Tiedon kulkua edistävät organisaatiokäytännöt Yhteistyötä ja vuorovaikutusta tukevat käytännöt</p> <p>Työhyvinvointia edistävät organisaatiokäytännöt: Työhyvinvointia edistävät kannustin- ja palkkiojärjestelmät</p> |
| <p>TYÖYHTEISÖÖN LIITTYVÄT TEKIJÄT:</p>  | <p>Työyhteisön sosiaaliset voimavarat: Yhteisöllisyys Yhteistyö Työilmapiiri</p> | <p>Työturvallisuutta ja työhyvinvointia edistävät työtilat ja työvälineet: Turvallinen ja viihtyisä työympäristö. Työvälineiden turvallisuus</p> | |

Esimieheen liittyvinä tekijöinä tässä tutkimuksessa tuotiin esiin esimiehen työhön liittyvät voimavarat, esimiehen sosiaaliset voimavarat sekä esimiehen toiminta. Esimiehen työhön liittyvinä voimavaroina puolestaan nähtiin esimiehen ammatillinen osaaminen sekä henkilöstön ja heidän käytännön työnsä tunteminen. Esimiehen sosiaalisina voimavaroina tässä tutkimuksessa tuotiin esiin esimiehen vuorovaikutustaidot ja esimiehen ongelmien ja ristiriitojen ratkaisutaidot. Esimiehen työhyvinvointia edistävänä toimintana nähtiin henkilöstön jaksamista edistävä toiminta, työyhteisön sosiaalisia voimavaroja edistävä toiminta, hyvinvointia tukeva johtamistapa, henkilöstön osaamista ja kehittymistä edistävä toiminta, henkilöstön osallistamista ja vaikutusmahdollisuuksia edistävä toiminta sekä esi-

miehen palautteen antotapa. Esimieheen liittyviä tekijöitä on kuvattu alla olevassa taulukossa, jotta tulosten analysointipolkua on myös lukijan helpompi jäsentää (taulukko 3). Esimieheen liittyvistä tekijöistä on yhdestä osa-alueesta, sosiaalisista voimavaroista kuvattu analyysipolun muodostuminen (Liite 4).

Taulukko 3. Esimieheen liittyvät tekijät

| Alaluokka | Yläluokka | Yhdistävä luokka |
|--|--|--|
| Esimiehen ammatillinen osaaminen Henkilöstön ja heidän käytännön työnsä tunteminen | Esimiehen työhön liittyvät voimavarat | ESIMIEHEEN LIITTYVÄT TEKIJÄT  |
| Esimiehen vuorovaikutustaidot Esimiehen ongelmien ja ristiriitojen ratkaisutaidot | Esimiehen sosiaaliset voimavarat | |
| Henkilöstön jaksamista edistävä toiminta Työyhteisön sosiaalisia voimavaroja edistävä toiminta Hyvinvointia tukeva johtamistapa Henkilöstön osaamista ja kehittymistä edistävä toiminta Henkilöstön osallistamista ja vaikutusmahdollisuuksia edistävä toiminta Esimiehen palautteen antotapa | Esimiehen toiminta | |

Sairaanhoitajien mukaan työhyvinvointia edistävän toiminnan kannalta on tärkeää, että esimiehellä on riittävä ammattitaito työhönsä. Työhyvinvointia edistävänä asiana nähdään myös se, että esimies omaa ammatillisen osaamisen ohella vahvan käytännön työkokemuksen. Osa esimiehistä kävi johtamiseen liittyvissä koulutuksissa, tämän toivottiin vaikuttavan myönteisesti heidän osaamisensa. Sairaanhoitajat uskovat esimiesten olevan tulevaisuudessa entistä koulutetumpia. Sairaanhoitajat toivat työhyvinvointia edistävänä asiana esiin myös

sen, että esimies tuntee heidät yksilöllisesti sekä on kiinnostunut ja perillä heidän työtehtävistään, sekä osallistuu heidän käytännön työhönsä.

”Vahva ammattitaito.”

”Ollut työelämässä pitkään ja myös poliklinikalla ja rivityöntekijänä.”

”Lähiesimies käy johtamiseen liittyvissä koulutuksissa, sieltä uusia eväitä toivottavasti johtamiseen.”

”Esimiehet entistä koulutetumpia.”

”Tutustuminen henkilöstöön yksilöllisesti (perhetilanne ym.)”

”Esimiehen tulisi ymmärtää mitä hänen alaisensa tekevät, tietoinen työntekijöiden tehtävän kuvasta.”

Esimiehen toivotaan perehtyvän konkreettisesti henkilöstönsä työtehtäviin, työnjakoon, työkäytäntöihin sekä työyksikössä käytössä oleviin laitteisiin ja välineisiin. Esimiehen toivotaan saavan myös aikaa osallistua alaistensa käytännön työhön. Esimiehen osallistumisen alaistensa käytännön työhön nähdään edistävän työhyvinvoinnin lisäksi työilmapiiriä ja työturvallisuutta sekä esimiehen eettistä toimintaa oikeudenmukaisuuden ja tasapuolisuuden kautta. Käytännön työhön osallistumalla esimiehen uskotaan pysyvän ajan tasalla työpaikan tilanteesta ja työkäytännöistä. Lisäksi sairaanhoitajat kokivat, että osallistumalla henkilöstönsä työhön esimies pystyy huomioimaan työntekijöidensä yksilöllisiä voimavaroja ja heikkouksia paremmin muun muassa koulutuksia suunnitellessa ja työyhteisön osaamista kehittäessä. Käytännön työhön osallistumalla esimiehet voivat myös ylläpitää omaa hoitotyöhön liittyvää osaamistaan ja havaita työturvallisuuteen liittyviä asioita.

*”Työarkeen perehtyminen yhdessä henkilöstön kanssa. Työnjako, si-
joitukset olisi hyvä katsoa yhdessä aluksi.”*

*”Myös esimiesten tulisi perehtyä käytössä oleviin laitteisiin ja väli-
neistöön.”*

”Esimiehelle aikaa osallistua kentällä tehtävään työhön, jotta hän näkee, ettei työntekijöiden välisiä ”liittoutumia” ja liian voimakkaita porukoita pääse syntymään ja tasapuolisuus toteutuu paremmin.”

”Esimiehet kentälle töihin säännöllisesti, jotta pysyy ”tatsi” työhön.”

”Esimies voisi välillä osallistua potilastyöhön, jotta hän henkilökohtaisesti huomaisi työturvallisuutta koskevia asioita.”

”Osallistua osaston päivittäiseen arkeen enemmän, heikkoudet konkretisoituisivat paremmin.”

”Esimies oppii tuntemaan työntekijänsä ja työtavat → osaa hahmottaa heikkoudet paremmin, kohdentaa koulutukset paremmin, lisää koulutusta ja perehdytystä.”

Työhyvinvointia edistävä johtaminen edellyttää sairaanhoitajien mukaan sitä, että esimiehellä on riittävästi sosiaalisia voimavaroja työtehtävänsä hoitamiseen. Sosiaalisiin voimavaroihin kuuluu sairaanhoitajien mukaan muun muassa kyky tulla toimeen erilaisten ihmisten kanssa. Sairaanhoitajat kuvasivat työhyvinvointia edistävän esimiehen vahvuuksiksi myös erilaisia vuorovaikutustaitoja. Esimieheltä odotetaan kykyä kuunnella työntekijöitään aidosti, jolloin hän kykenee viestittämään käyttäytymisellään kiireettömyyden tunteen henkilöstölleen keskustelun aikana. Esimiehen tulisi on myös helposti lähestyttävä, luotettava, kannustava, avoin, rehti, johdonmukainen sekä empaattinen. Esimies ei kuitenkaan saisi olla liian läheinen alaisilleen. Positiivisena asiana koettiin, että esimiehellä on aito pyrkimys toimia oikeiden arvojen mukaisesti ja hän osaa ilmaista omaan mielipiteensä selvästi. Työhyvinvointia edistävältä esimieheltä vaaditaan myös kykyä hoitaa työyhteisössä ilmenevät ongelma- ja ristiriitatilanteet ammattitaitoisesti. Pääsääntöisesti esimiehen koetaan puuttuvan työyhteisössä ilmenevään epäasialliseen käytökseen keskustelemalla asiasta. Hyvänä tapana ristiriitatilanteiden ennakoimiseksi ja ratkaisemiseksi sairaanhoitajat näkevät avoimen keskustelun, mielipiteiden kuuntelun sekä sen, että asiat otetaan puheeksi yleisellä tasolla. Esimiehen odotetaan ottavan kaikki valitukset vakavasti ja puuttuvan nopeasti työyhteisön erilaisiin ongelmiin. Kaltoinkohteluun puuttumiseen toivotaan jämäkkyyttä.

”Kokemus, taito tulla toimeen erilaisten ihmisten kanssa.”

”Kuunteleminen vahvuus, kiireettömyyden tunne kohtaamisissa.”

”Helppo lähestyä, luotettava, kannustava.”

”Avoimuus. Helposti lähestyttävä/ Rehtiys/suoraselkäisyys.

”Empaattisuus.”

”Helposti lähestyttävä, ei tarvi kuitenkaan olla kaikkien paras kaveri.”

”Arvot oikeat ja aito pyrkimys toimia niiden mukaisesti.”

”Tuo esille oman mielipiteen selkeästi.”

”Pyrkii pääsääntöisesti puuttumaan työntekijöiden välillä tapahtuvaan epäasialliseen käytökseen keskusteluin.”

”Avoimesti keskustellen ja mielipiteitä kuunnellen yrittää välttää/poistaa ristiriitoja-asiat puheeksi yleisesti.”

”Otetaan tosissaan/vakavasti kaikki valitukset ja puututaan niihin.”

”Jämäkästi puututtava kaltoinkohteluihin tms. ja purettava asia yhteisesti.”

Työhyvinvointia edistävänä toimintana nähdään se, että esimies huomioi henkilöstönsä voimavaroja ja vahvistaa henkilöstöresursseja tarvittaessa hankkimalla lisää työvoimaa. Sairaanhoidajien mukaan esimiehellä on tärkeä rooli henkilöstönsä psyykkisen ja fyysisen hyvinvoinnin ylläpitäjänä. Hänen toivotaan olevan aidosti kiinnostunut työntekijöidensä hyvinvoinnista ja huomiovan myös kokeempien hoitajien työssä jaksamista antamalla luottamalla työntekijöihinsä ja kannustamalla heitä. Esimiehen toivotaan puuttuvan kriisitilanteisiin ajoissa. Työhyvinvointia edistävänä asiana nähdään myös se, että esimies mahdollistaa työhönsä osallistumisen.

”Resurssien kohdentaminen →jokaisella tulisi olla työtaakka sillä tasolla, että jaksaisi työssä.”

”Huomioi työn kuormittavuuden ja huolehtii työntekijöiden jaksamisesta mm. hankkimalla lisää henkilökuntaa työvuoroihin.”

”Esimies pitää yllä työhyvinvointia, olisi tsemppari.”

”On kiinnostunut aidosti työntekijöiden hyvinvoinnista.”

”Uskoo että kokenut hoitaja voi uupua. Tukee ja luottaa.”

”Kriisitilanteisiin puututtava ajoissa, huolehtii työntekijöiden jaksamisesta niin fyysisestä kun henkisestä.”

”Mahdollisuus työnohjaukseen.”

Työhyvinvointia edistävällä esimiehellä nähdään olevan myös keskeinen rooli työyhteisön työilmapiirin ja yhteishengen luomisessa. Esimiehen toivotaan rakentavan työilmapiiriä myönteisemmäksi ja luovan yhteishenkeä työyhteisöön. Sairaanhoitajien mukaan esimies voi omalla esimerkillään luoda positiivista ilmapiiriä työyhteisöönsä ja näyttää mallia, kuinka ristiriitatilanteet tulee ratkaista työyhteisössä asiallisesti. Esimiehen toivotaan myös puuttuvan työilmapiiriongelmiin nopeasti. Keinoina edistää hyvää työilmapiiriä sairaanhoitajat toivat esiin työntekijöiden tasapuolisen kohtelun sekä esimiehen ja työntekijöiden välisen avoimen vuorovaikutuksen lisäämisen. Esimiehellä nähdään myös tärkeä rooli yhteisten tapahtumien järjestäjänä ja yhdessä tekemiseen kannustamisessa.

”Esimiehet enemmän työilmapiiriä rakentamaan myönteiseksi. Työilmapiiri huono.”

”Yhteishengen luominen.”

”Esimerkillään, positiivisen ilmapiirin luomisella. Iloisella yleisilmeellä.”

”Esimies näyttää omalla toiminnallaan esimerkkiä ongelmien ratkaisussa.”

”Puuttua asioihin esim. työilmapiiriongelmat mahdollisimman pian.”

”Tasapuolinen kohtelu voi lisätä myös omalta osaltaan työyhteisön eheyttä ja työilmapiiriä.”

”Keskustelu ja avoimuus puolin ja toisin.”

”Yhteisiä tapahtumia.”

”Yhteen hiileen puhaltamista enemmän.”

Tässä tutkimuksessa sairaanhoitajat toivat esiin useita esimiehen johtamistaan liittyviä tekijöitä, joilla he näkivät olevan yhteyden omaan työhyvinvointiinsa. Sairaanhoitajat odottavat esimieheltään ystävällistä, avointa, oikeudenmukaista, tasapuolista sekä yksilöllisyyden, tarpeet ja toiveet huomioivaa kohtelua. Tasapuolisen kohtelun tulisi näkyä kaikessa esimiehen toiminnassa, kuten tervehtimisessä ja työtehtävien jakamisessa. Esimiehen odotetaan pitävän kaikkien työntekijöiden puolia, myös niiden työyhteisön jäsenten, jotka eivät välttämättä uskalla itse tuoda omia mielipiteitään esiin. Kenenkään työntekijän ei tulisi saada erityistä kohtelua. Innostavana ja taitavana johtajana nähdään sellainen esimies, joka kykenee huomiomaan henkilöstönsä vahvuudet ja motivoimaan työntekijöitään myös käyttämään omia vahvuuksiaan. Esimieheltä odotetaan myös johdonmukaista, jämäkkää ja selkeää johtamista. Selkeälinjaisen johtamisen nähdään parantavan luottamusta esimiehen ja työntekijöiden välillä. Sairaanhoitajat pitävät mahdollisena, että tulevaisuudessa esimiehet huomioivat enemmän myös henkilöstönsä mielipiteitä.

”Ystävällinen, avoin ja oikeudenmukainen kohtelu, tasapuolisuus.”

”Yksilöllisten tarpeiden ja toiveiden huomioiminen sekä kuuntelu.”

”Esimiehellä ei saisi olla niin sanottuja suosikkeja, kaikkien pitäisi olla samanarvoisia.”

”Esimiehen käytös alaisiaan kohtaan olisi tasavertaista esim. tervehtiminen aamuisin.”

”Esimiehen tulee kohdella kaikkia tasa-arvoisesti, pitää myös pitää ”hiljaisenkin” työntekijän puolia.”

”Työn jakaminen tasapuolisesti; fyysinen työ jne.”

”Innostava, taitava johtaja huomaa alaistensa vahvuudet ja pystyy kannustamaan jokaista käyttämään niitä.”

”Johdonmukainen ja jämäkkä johtaminen lisää työhyvinvointia.”

”Selkeä linja herättää luottamusta.”

Esimieheltä odotetaan myös avointa, tukevaa ja vuorovaikutteista otetta johtamiseen. Sairaanhoidajat toivovat, että esimies kuuntelee ja kertoo heille asiat rehellisesti. Esimiehen vuorovaikutuksen toivotaan olevan avoimempaa, arvostavaa ja tasapuolista. Esimiehellä nähdään olevan rooli myös työntekijöiden edunvalvojana. Sairaanhoidajat uskovat, että kannustavalla ja arvostavalla toiminnalla esimies voisi kehittää hyvää ja toimivaa työyhteisöä. Esimiehen läsnäolon ja kannustavan toiminnan nähdään edistävän myös henkilöstön työhyvinvointia ja työssä jaksamista. Esimiehen läsnäolo lisää sairaanhoidajien mukaan myös esimiehen tietämystä siitä mitä työyhteisössä tapahtuu. Auktoritaarisen johtamisen sijaan sairaanhoidajat odottavat esimiehen jakavan myös heille tiimityön muodossa vastuuta. Esimiehen odotetaan myös tukevan työntekijöitään.

”Avoin, keskusteleva ja tukeva johtaminen”.

”Vuorovaikutteinen johtaminen. Kuuntelee ja kertoo asiat asiallisesti mutta silleen kuin ne on.”

”Johtajien vuorovaikutuksen tulisi olla avoimempaa ja tasapuolista sekä työntekijää arvostavaa.”

”Olla alaisten puolella. Pidetään toistemme puolia ”muita osastoja vastaan”.”

”Kannustamisella, arvostamalla henkilökuntaa saisi hyvän ja toimivan työyhteisön.”

”Esimiehet voivat läsnäolollaan ja kannustavalla toiminnallaan edistää työhyvinvointia ja työssä jaksamista.”

”Esimies lähempänä henkilökuntaa, tietää mitä tapahtuu.”

”Tiimityöskentely, ei anneta ohjeita ylhäältäpäin, tuetaan omia alaisiaan niin hyvässä kuin pahassa.”

Tässä tutkimuksessa henkilöstön työhyvinvointia edistävänä johtamisena nähtiin, se että esimies mahdollistaa työntekijöidensä osaamisen kehittämisen koulutusten avulla. Esimies ohjaa henkilöstöään koulutuksiin ja tiedottaa tulevista koulutuksista. Hän pyrkii myös järjestämään koulutusta uusista asioista ja järjestää niin, että koulutuksiin myös pääsee. Hyvänä asiana pidettiin sitä, että esimies vaatii, että koulutuksista saatu informaatio jaetaan yleisesti työyhteisössä. Sairaanhoitajat toivoivat, että koulutusmahdollisuudet olisivat tasapuoliset kaikille. Koulutusten nähdään edistävän ammatillista kehittymistä. Sairaanhoitajat kokivat, että esimies kannustaa työntekijöitään menemään koulutuksiin. Myös esimiehen mahdollistama työkierto koetaan tärkeäksi henkilöstön osaamisen kehittämisen kannalta.

”Koulutusmahdollisuuksiin ohjaaminen ja tiedotus niistä.”

”Pyrkii järjestämään koulutusta uusista asioista tarvittaessa, organisoii niin että koulutuksiin yleensä pääsee. Vaatii, että koulutuksista saatu tieto jaetaan yhteisesti.”

”Koulutuksiin osallistuminen tasapuolisesti. Tukee ammatillista kehittymistä, kannustaa menemään koulutuksiin.”

”Työntekijöiden kehittäminen monipuolisiksi osaajiksi mm. eri työyksiköillä olevilla työvuoroilla.”

Työhyvinvointia edistävänä asiana nähdään myös mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä ja mahdollisuus osallistua työtä koskevaan päätöksentekoon. Sairaanhoitajat toivovat heidän vaikutusmahdollisuuksiaan lisättävän. Hyvinvointia edistävänä johtamisena nähdään auktoritaarisen johtamisen sijaan henkilöstöä osallistava toimintatapa, jolloin työntekijät otetaan mukaan päätösten tekoon ja heille annetaan mahdollisuus suunnitella muun muassa omat työvuoronsa itse. Sairaanhoitajat toivovat, että esimies kuuntelisi heitä ja veisi heidän kehittämisideoitaan eteenpäin. Esimiehen toivotaan ottavan työntekijöidensä huolen tosissaan ja tekevän asioiden eteen jotakin konkreettista. Esimiehen tulisi suhtautua välittömästi ulkopuolisten mielipiteisiin ja kuunnella työntekijöitään.

”Mahdollisuus vaikuttaa enemmän työpaikalla.”

”Mahdollista vaikuttaa työn sisältöön.”

”Alaisten osallisuus päätöksentekoon, ei sanelupolitiikkaa ja henkilöstö suunnittelee työvuorot itse.”

”Alaisten kuunteleminen ja ideoiden eteenpäin vieminen.”

”Kuuntelemalla alaisia, ottamalla heidän huolet tosissaan ja tekemällä asioiden eteen jotain. Ulkopuolisten mielipiteiden huomioimatta jättäminen (mm. toiset osastot, henk. kunnan arvostelu).”

Keinoina lisätä henkilökunnan osallistumista ja vaikutusmahdollisuuksia sairaanhoitajat näkevät osastokokoukset, joissa henkilökunnan esittämiä asioita on käsitelty ja pyritty ratkaisemaan yhdessä. Sairaanhoitajat pitävät tärkeänä, että heillä olisi paremmat mahdollisuudet vaikuttaa omiin työvuoroihinsa. Työaikoihin vaikuttaminen nähdään työhyvinvointia edistävänä asiana, koska sen koetaan mahdollistavan työntekijöille sopivan pituisten työvuoroputkien suunnittelemisen etenkin kolmivuorotyössä. Lisäksi esimiehen toivotaan ottavan kestoaiheet huomioon työvuoroja suunnitellessaan. Jakamalla vastuuta esimies voi osoittaa luottavansa työntekijöihin ja arvostavansa heidän osaamistaan. Sairaanhoitajat pitävät mahdollisena, että tulevaisuudessa esimiehet huomioivat enemmän työntekijöitään ja kuuntelevat heidän mielipiteitään.

”Osastokokouksissa käsitelty henkilökunnan esittämiä asioita, henkilökuntaa koskevia muutoksia, pyrkinyt saamaan yhteisiä päätöksiä/sopimuksia.”

”Työaikoihin vaikuttaminen, ei liian pitkiä työputkia.”

”Kestotoiveiden huomiointi työvuoroja tehdessä”

”Vastuuta jakamalla osoittaa luottavansa työntekijöihin. Arvostaa henkilökunnan osaamista.”

”Hyvinkin mahdollista, että tulevaisuudessa esimiehet huomioivat ja kuuntelevat myös työntekijöiden mielipiteitä.”

Sairaanhoitajat toivovat esimieheltään palautetta omasta toiminnastaan. Palautetta toivotaan annettavan heti kun siihen on aihetta. Palautteen annossa nähdään tärkeänä se, miten palaute annetaan. Palautteen tulee olla totuudenmu-

kaista. Palautteen ohella sairaanhoitajat toivovat saavansa työstään myös kiitosta. Positiivista palautetta toivotaan annettavan nykyistä säännöllisesti ja nykyistä enemmän. Palautteen annolla nähdään olevan työntekijöiden ja esimiehen välistä vuorovaikutusta parantava vaikutus. Rakentavan palautteen saaminen nähtiin myös osoituksena siitä, että esimies on kiinnostunut työntekijöiden työstä ja osoittaa kunnioittavan ja arvostavansa henkilöstöä ja heidän tekemäänsä työtä.

”Palautteen anto heti kun syytä on.”

”Palautteen anto, mutta millä tavalla se annetaan on ratkaisevaa.”

”Realistinen palaute.”

”Kiitoksen anto.”

”Antaisi enemmän positiivista palautetta henkilökunnalle.”

”Vuorovaikutus paranisi, palautteenanto säännöllisin väliajoin.”

”Työtä arvostetaan ja esimieheltä saa rakentavaa palautetta.”

”Palautteen anto, kunnioituksen/kiinnostuksen osoittaminen työtä ja työntekijöitä kohtaan.”

Organisaatioon liittyvinä tekijöinä tässä tutkimuksessa nousivat esiin osaamista ja työnhallintaa edistävät organisaatiokäytännöt, osallistamista ja vaikutusmahdollisuuksia edistävät organisaatiokäytännöt, tiedon kulkua edistävät organisaatiokäytännöt sekä työhyvinvointia edistävät organisaatiokäytännöt. Alla olevassa taulukossa on kuvattu tarkemmin organisaatioon liittyviä tekijöitä (Taulukko 4), jotka vaikuttavat siihen, miten esimies voi toteuttaa työyksikössään työhyvinvointia edistävää johtamista. Taulukon vasemmalla puolella on kuvattu niitä alaluokkia, joista edellä mainitut käsitteet on muodostettu. Tuloksia on käyty tarkemmin läpi taulukon jälkeen.

Taulukko 4. Organisaatioon liittyvät tekijät

| Alaluokka | Yläluokka | Yhdistävä luokka |
|---|---|----------------------------------|
| Koulutuskäytännöt Työkiertokäytännöt Sijaiskäytännöt | Osaamista ja työn hallintaa edistävät organisaatiokäytännöt | Organisaatioon liittyvät tekijät |
| Osallistumismahdollisuuksien edistäminen Vaikuttamismahdollisuuksien edistäminen | Osallistamista ja vaikutusmahdollisuuksia edistävät organisaatiokäytännöt | |
| Yhteistyötä ja vuorovai- kutusta tukevat käytän- nöt | Tiedon kulkua edistä- vät organisaatiokäy- tännöt | |
| Työhyvinvointia edistä- vät kannustin- ja palk- kiojärjestelmät | Työhyvinvointia edis- tävät organisaatio- käytännöt | |

Osaamista ja työnhallintaa edistävinä organisaatiokäytäntöinä sairaanhoitajat toivat esiin, että heidän osaamistaan ja uralla etenemistään edistettäisiin suunnitelmallisesti. He näkevät koulutussuunnitelmat keinoina edistää omaa osaamistaan ja mahdollistaa kaikille koulutuksiin pääseminen. Osa sairaanhoitajista toi esiin, että käytännön läheisillä koulutuksilla on työhyvinvointia ja osaamista edistävä vaikutus, sillä ne koetaan virkistävinä ja opettavaisina. Koulutusten ohella myös työkierto nähdään organisaation keinona kehittää henkilöstön osaamista. Sairaanhoitajien mukaan työyksiköiden riittävän osaamisen turvaamisen kannalta olisi ensisijaisen tärkeää, että työnantaja pitäisi pitkäaikaiset sijaiset töissä. Näin työntekijöiden vaihtuvuus ei kuormittaisi työyhteisöä. Sairaanhoitajat toivat esiin myös sisäisten sijaisten tehokkaamman hyödyntämisen työyhteisössä. Heidän työrooliaan toivotaan muokattavan siten, että he voisivat paikata sijaistarvetta päivän aikana useammassa paikassa akuuteissa puutteissa, toimimalla esimerkiksi ”sukkulahoitajana”.

”Mahdollisuuksia olisi, esim. koulutussuunnitelmat ja selkeä runko siitä mitä koulutuksia kukanenkin käy vuoden aikana. Mahdollistaa koulutuksiin pääsemisen ja uralla etenemisen tukien siinä.”

”Käytännön läheiset koulutukset virkistävät ja antavat eniten.”

”Osaamisen kehittäminen mm. koulutuksilla. Riittävästi osaavaa henkilökuntaa.”

”Työntekijöiden osaamisen kehittäminen työkiertojen avulla.”

”Työnantaja pitäisi pitkäaikaiset sijaiset töissä jolloin vaihtuvuus ei kuormittaisi osastoa.”

”Sisäisten sijaisten hyödyntäminen esim. sukulahoitaja.”

Tässä tutkimuksessa sairaanhoitajat toivat esiin organisaatiossa jo käytössä olevia keinoja, joilla voidaan edistää henkilöstön osallistumis- ja vaikutusmahdollisuuksia, ja siten vaikuttaa positiivisesti työntekijöiden työhyvinvointiin. Kehityskeskustelut ja osastokokoukset koettiin tärkeinä keinoina edistää henkilöstön vaikutusmahdollisuuksia. Kehityskeskusteluiden avulla työntekijät saavat tuoda esille omia mielenkiinnon kohteita ja siten vaikuttaa omaan työhönsä. Myös osastokokoukset nähtiin henkilöstön mahdollisuutena tulla kuulluksi ja vaikuttaa työyhteisön asioihin. Sairaanhoitajat toivoivat myös, että heillä olisi mahdollisuus vaikuttaa tuleviin remontteihin jo suunnitteluvaiheessa ja remonttien hyötyjä arvioidaisiin myös jälkikäteen henkilöstölle toteutettavien kyselyiden avulla. Keinoina vaikuttaa omiin työvuoroihin nähtiin yhteisöllinen työvuorojen suunnittelu. Tulevaisuudessa toivotaan vaikutusmahdollisuuksia olevan nykyistä enemmän. Sairaanhoitajat haluavat tulevaisuudessa muun muassa vaikuttaa nykyistä enemmän omiin työaikoihinsa, kuten lomiin ja työvuoroihin. Sairaanhoitajat toivoivat myös, että heidän mielipiteensä otettaisiin huomioon suunniteltaessa osaston omia yhteistyöpäiviä ja työhyvinvointipäiviä. Yhteistyöpäivillä toivotaan pohdittavan enemmän osaston työilmapiirin parantamista. Työhyvinvointipäivien sisältöön halutaan myös muutosta, työasioiden läpikäymisen sijaan tulisi ennemmin keskittyä sellaisiin asioihin, jotka veisivät henkilöstön ajatukset poissa työstä kokonaan. Hyvää ja avointa tiedon kulkua edistävinä käytäntöinä tässä tutkimuksessa tuotiin esiin se, että esimies olisi riittävän aktiivisesti yhteydessä yhteistyötä tekeviin henkilöihin ja olisi hyvin perillä organisaatiossa tapahtuvista asioista ja tiedottaisi rehellisesti henkilöstöään tulevista muutoksista. Esimiehellä toivottiin olevan riittävät ja aktiiviset välit lääkäreihin, jotta hän olisi perillä muun muassa lääkäreiden sijoituksiin liittyvistä muutoksista.

”Esimies alaiskeskusteluissa ns. kehityskeskusteluissa kartoitetaan henkilökohtaisesti kunkin mielenkiinnon kohteita.”

”Viikottaiset osastotunnit joihin jokainen työntekijä voi laittaa käsiteltäviä asioita ehdolle, jokainen tulee kuulluksi.”

”Kuunneltaisiin työntekijöitä jo suunnitteluvaiheessa esim. remonteissa. kun remontti tehty kunnon seuranta ja kysely sen onnistumisesta.”

”Autonominen työvuorosunnittelu: aika hyvin saa vaikuttaa vuoroihin.”

”Voi vaikuttaa lomiin/työvuoroihin nykyistä enemmän.”

”Osaston oman yhteistyöpäivän aikaan enemmän keskustelua osaston ilmapiiristä ja parantamisesta.”

”Irtiotto työstä kokonaan esim. tyhypäivänä (ei työasioita)”

”Asioista tiedottaminen henkilökunnalle rehellisesti ja ajoissa ennen muutoksia ym.

”Riittävät ja aktiiviset välit lääkäreihin esim. muutokset lääkäreiden sijoitusten suhteen.

Sairaanhoitajat toivat työhyvinvointia edistävinä organisaatiokäytäntöihin liittyvinä asioina esiin työhyvinvointia edistäviä kannustimia ja palkkioita. Paremman palkan ohella he toivoivat muun muassa, että työmatkoja tuettaisiin rahallisesti. Lisäksi työntekijöiden työhyvinvoinnin edistämiseksi toivottiin rahallista tukea muun muassa liikuntasanelien muodossa.

”Palkka, parempi palkka. Muut korvaukset/kannustimet esim. työmatkalle avustukset.”

”Tukea työntekijöiden työhyvinvointia edistäviä tekijöitä, kuten liikuntaa rahallisesti.”

Organisaatiokäytänteiden lisäksi myös työyhteisöllä nähdään olevan suuri merkitys siihen, miten työhyvinvointia edistävä toiminta voi työyhteisössä toteutua.

Tässä tutkimuksessa työyhteisöön liittyvinä tekijöinä nähtiin työyhteisön sosiaaliset voimavarat sekä työturvallisuutta ja työhyvinvointia edistävät työtilat ja työvälineet. Alla olevassa taulukossa on tiivistetysti kuvattu työhyvinvointia edistävään esimiestyöhön vaikuttavia tekijöitä (Taulukko 5). Taulukon jälkeen tuloksia käsitellään tarkemmin kyseisen taulukon mukaisessa järjestyksessä. Tähän osa-alueeseen on yhdistetty myös osa kysymyslomakkeen (Liite 3) ensimmäisten suljettujen kysymysten vastauksista, sillä ne antoivat vastauksia juuri tähän kyseiseen osa-alueeseen.

Taulukko 5. Työyhteisöön liittyvät tekijät

| Alaluokka | Yläluokka | Yhdistävä luokka |
|---|---------------------------------------|--------------------------------|
| Yhteisöllisyys Yhteistyö Työilmapiiri | Työyhteisön Sosiaaliset voimavarat | Työyhteisöön liittyvät tekijät |
| Työympäristön viihtyisyys ja turvallisuus Työvälineiden turvallisuus ja asianmukaisuus | Työtilat ja työvälineet | |

Sairaanhoitajien mukaan hyvällä ja toimivalla työyhteisöllä on tärkeä rooli työhyvinvoinnin kokemisessa. Työyhteisön toimivuuden kannalta tärkeänä nähdään toimintaa ohjaavat pelisäännöt, joiden noudattamisella nähdään olevan yhteys myös työturvallisuuteen. Toimivan tiimityön nähdään edistävän työhyvinvointia. Työyhteisön tuki ja apu koetaan tärkeänä työssä jaksamista edistävänä asiana. Sairaanhoitajien mukaan hyvät työkaverit keventävät työn kuormitusta ja auttavat siten jaksamaan paremmin työssä, muun muassa huolehtimalla toisistaan. Kuumisten kyselemisen ja huumorin ohella työkaverit pitävät yhteisöllisyyttä yllä viettämällä yhdessä myös vapaa-aikaa. Välittävien työkaverien ohella myös hyvä tiimihenki, johdon tuki ja turvallinen työympäristö nähdään työhyvinvointia edistävinä asioina. Tärkeäksi koetaan myös toimiva yhteistyö muihin työhön osallistuviin henkilöihin, kuten lääkäreihin. Sairaanhoitajat toivat tässä tutkimuksessa työhyvinvointia edistävinä tekijöinä esiin myös turvalliset työvälineet sekä turvallisen ja viihtyisän työympäristön.

”Yhteisten pelisääntöjen noudattaminen, myös vaikutusta työturvallisuuteen.”

”Hyvä tiimi, hyvä työhyvinvointi.”

”Työyhteisöltä saa apua ja tukea, mikä edistää työhyvinvointia ja jaksamista.”

”Työkaverit parasta A-ryhmää! Heidän vuoksi raskaskin työ tuntuu kevyemmältä.”

”Työkaverit on huippuja, niiden takia tätä jaksaa.”

”Työkaverit pitävät toisistaan huolta; huumoria, yhteistä vapaa-ajan viettoa ja kuulumisten kyselyä.”

”Tasa-arvoiset toisistaan välittävät työkaverit, hyvä tiimihenki, johdon tuki”

”Yhteistyön tekeminen hoitotyön tekijöillä (sh, lääkärit ym.)”

”Turvallinen työympäristö ja työvälineet”

”Viihtyisä työympäristö”

Kysymyslomakkeen (Liite 3) suljetuissa kysymyksissä haluttiin selvittää sairaanhoitajien kokemuksia nykyhetken työhyvinvoinnin tilasta. Sosiaaliin voimavaroihin liittyen vastauksista tuli esiin, että suurin osa (18) sairaanhoitajista koki, että töihin on kiva tulla. Lähes kaikki (19) sairaanhoitajat ilmoittivat kokevansa työnsä mielekkääksi. Tämän tutkimuksen mukaan työkavereilla on suuri merkitys työyhteisössä ja ilmapiiri koetaan pääsääntöisesti hyväksi työpisteissä, joissa työskennellään tiimeissä, nämä vastaukset tukevat siten myös avoimissa kysymyksissä esiin tulleita vastauksia. Tiimityön merkitys yhteisöllisyyden kannalta on tärkeää, mikä tuli tässä tutkimuksessa esiin avoimien kysymysten lisäksi myös suljetuissa kysymyksissä, sillä lähes kaikki tiimityötä tekevistä sairaanhoitajista ilmoittivat kokevansa työilmapiirin hyvänä, kun taas niistä, jotka työskentelivät yksin, alle puolet ilmoittivat kokevansa ilmapiirin hyväksi. Kaksi, jotka ilmoittivat kokevansa työilmapiirin hyväksi, olivat tarkentaneet vastaustaan, etteivät kuitenkaan kokeneet

ilmapiiriä aina hyväksi. Toinen vastanneista ilmoitti syyksi sen, että myös ristiriitatilanteita esiintyy.

7.2 Työturvallisuuden johtamiseen liittyviä haasteita

Tässä kappaleessa on käsitelty kysymyslomakkeen (Liite 3) työturvallisuuden johtamiseen liittyvien kysymysten vastauksia niiltä osin, kun ne eivät tule esiin edellisessä kappaleessa. Työturvallisuuden johtamiseen liittyviä haasteita nousi esiin edellä mainituista kysymyksistä. Kysymyksiin olivat vastanneet kaikki tutkimukseen osallistuneet sairaanhoitajat. Edellä jo mainittujen työilmapiiriin liittyvien haasteiden ohella sairaanhoitajista viidesosa ilmoitti vastauksellaan, että ei kokenut työkavereiden arvostusta, yksi heistä koki arvostusta joskus, mutta ei aina. Työkavereiden osoittaman arvostuksen kokemisen puute liittyi tässä tutkimuksessa vahvemmin työyhteisöön, jossa työskennellään pääsääntöisesti yksin, siellä peräti kolme yhdeksästä ilmoitti kokevansa työkavereiden arvostuksen puutetta, kun taas vastaavasti yksiköissä, joissa tiimityöskentely korostuu, ilmoitti arvostuksen puutetta kokevansa ainoastaan yksi (1/11). Myös tämä tekijä vahvistaa yhteisöllisyyden merkitystä työhyvinvoinnin kokemuksessa. Ilmapiiriongelmien ja työntekijöiden kokeman arvostuksen puutteen ohella henkistä työturvallisuutta uhkaavana tekijänä tuli esiin myös epäasiallinen kohtelu, jota kaikista (20) vastanneista ilmoitti kokevansa kaiken kaikkiaan neljä sairaanhoitajaa.

Tässä tutkimuksessa tuotiin esiin myös fyysiseen työympäristöön ja työvälineisiin liittyviä puutteita. Vastanneista neljäsosa koki, että käytössä olevat laitteet ja välineet eivät ole asianmukaisia. Reilu kolmasosa vastanneista koki, ettei työympäristössä ole huomioitu riittävästi mahdollista altistumista tarttuville taudeille. Työhyvinvointia ja työturvallisuutta edistävinä asioina avoimissa kysymyksissä tuotiin esiin turvallinen ja viihtyisä työympäristö. Työhyvinvoinnin edistämiseksi uhkana nähtiin kuitenkin myös työympäristöön liittyvät puutteet. Työympäristö koettiin epäsiistiksi ylimääräisistä tarvikkeista johtuen ja työtilan löytämisessä oli haasteita tilan ahtauden vuoksi. Myös työaikojen nähtiin aiheuttavan tilanpuutetta, sillä jaksottaiset työajat nähtiin ratkaisuna tilaongelmiin. Työtilojen koettiin olevan myös liian hajallaan. Kaikki vastanneista kokivat, että uhkatilanteessa on mahdollisuus saada apua. Turvattomuuden tunnetta työssä ilmoitti kokevansa viidesosa vastaajista. Yksi vastanneista ilmoitti turvattomuuden kokemisen syyksi vä-

kivaltaisesti käyttäytyvät potilaat. Esimiehellä nähtiin olevan tärkeä rooli työturvallisuuden edistämässä, muun muassa siinä, että hän huolehtii työvälineiden ja työtilojen asianmukaisuudesta.

Osa työvälineistä on, osa ei asianmukaisia, esim. tippatelineet vanhoja, samoin infuusiolaite, pyörätuolit osa vanhoja, toimimattomia.”

”Työympäristö nykyään ahdas ja oman työtilan löytäminen vaikeaa. Jaksottaiset työajat olisi ratkaisu.”

”Työympäristön siistiminen karsimalla ylimääräistä/tarpeettomia välineitä pois.”

”Työympäristö hajallaan: OH:n huone, pientoimenpidehuone. Työhuoneiden epäterveellisyys (homeongelmat tai ainakin kosteusvaurioita eri puolilla sairaalaa.)”

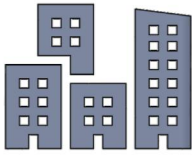
”Kyllä, kun aggressiivisia potilaita”.

”Esimiehen tulisi huolehtia siitä, että osastolla olisi kunnan välineet ja tilat. Esim. eristyspotilaiden hoito huoneissa, joissa ei ole kahdet ovet ja muut eristysvalmiudet.”

7.3 Työhyvinvointia edistävään johtamiseen liittyvät haasteet

Toisena tutkimustehtävänä oli selvittää, mitä haasteita sairaanhoitajat näkevät työhyvinvointia edistävässä johtamisessa nyt ja tulevaisuudessa. Sairaanhoitajat toivat esiin työhyvinvointia edistävään johtamiseen liittyvinä haasteina organisatiokäytäntöihin liittyvät haasteet, esimiehen työhön liittyvät haasteet sekä työntekijöiden työhyvinvointiin liittyvät haasteet. Seuraavana käsittelemme organisatiokäytäntöihin liittyviä haasteita (Taulukko 6).

Taulukko 6. Organisaatiokäytäntöihin liittyvät haasteet

| | | | |
|---|---|--|---|
| <p>HENKILÖSTÖN OSALLISTAMISTA JA OSALLISTAMISTA HEIKENTÄVÄT KÄYTÄNNÖT</p> <p>TOIMIMATTOMAT TYÖKIERTOKÄYTÄNNÖT</p> <p>OSALLISTAMISTA JA VAIKUTUSMAHDOLLISUUKSIA HEIKENTÄVÄT JOHTAMISKÄYTÄNNÖT</p> | <p>TYÖN KUORMITUSTA LISÄÄVÄT ORGANISAATIOKÄYTÄNNÖT</p> <p>EPÄSELVÄT TEHTÄVÄKUVAT</p> <p>EPÄSELVÄT PELISÄÄNNÖT</p> <p>HENKILÖSTÖRESURSEIHIN LIITTYVÄT TEKIJÄT</p> | <p>VUOROVAIKUTUSTA JA VIESTINTÄÄ HEIKENTÄVÄT ORGANISAATIOKÄYTÄNNÖT</p> <p>PUUTTEELLISET VUOROVAIKUTUS- JA VIESTINTÄKÄYTÄNNÖT</p> <p>ESIMIEN FYYSSINEN ETÄÄLLÄ OLO</p> | <p>ORGANISAATIOKÄYTÄNTÖIHIN LIITTYVÄT HAASTEET</p>  |
|---|---|--|---|

Vastauksissaan sairaanhoitajat toivat esiin tekijöitä, jotka voivat toimia työhyvinvointia edistävän johtamisen hidasteena tai pahimmillaan estää sen kokonaan. Hyvinvointia edistävälle esimiestoiminnalle nähtiin hidasteina organisaation käytäntöihin liittyvät tekijät, jotka voivat estää työhyvinvointia edistävän johtamisen toteutumista. Työhyvinvointiaan heikentävänä asiana sairaanhoitajat toivat esiin organisaatiossa käytössä olevat toimimattomat työkiertoon liittyvät käytännöt. Sairaanhoitajat kokevat, että työkiertoa on välillä liikaa, jolloin se heikentää työhön liittyvää pysyvyyden tunnetta ja työyhteisön osaamista. Työkierron ei tulisi olla tärkeintä, vaan myös työntekijöiden työssä jaksaminen tulisi huomioida työkiertoa suunniteltaessa. Sairaanhoitajat kokivat, että jatkuvasti tapahtuva hajottaminen väsyttää ja heikentää näin ollen työhyvinvointia. Osallistamista ja osaamista heikentävinä tekijöinä nähdään lisäksi organisaation hierarkkiset johtamiskäytännöt, jolloin päätökset tulevat suoraan johtoportaan ja esimiehen tehtävänä on toteuttaa ne omassa työyksikössään. Johtamisen nähdäänkin tällä hetkellä olevan ylhäältä alaspäin tapahtuvaa käskyjen antoa. Osaamisen johtamiseen ei saisi olla valmiiksi suunniteltua, vaan myös työntekijän tulisi saada vaikuttaa häntä koskeviin asioihin. Vaikutusmahdollisuuksien edistämisen nähdään lisäävän työhön sitoutumista ja edistävän myös osaamista. Tulevaisuudessa johtamisen toivotaankin olevan enemmän keskustelelevampaa, jolloin henkilöstö saa osallistua yhdessä esimiesten kanssa päätöksentekoon.

”Työyhteisön usein tapahtuva hajottaminen väsyttää, osaava työyhteisö pitäisi säilyttää, työkierto ei ole mielestäni itseisarvo.”

” Työntekijöiden kierrätys ei lisää ainakaan hyvinvointia,”

”Työnkiertoa välillä vähän liikaakin, työntekijällä ei pysyvyyttä.”

”Päätökset tulevat suoraan johtoportaan ja lähiesimies joutuu toteuttamaan ne”

”Tällä hetkellä johtaminen on hyvin pitkälle ns. ylhäältä alaspäin johdettua, määräysten, tehtävän antoa.”

”Osaamisen johtamisenkaan ei saisi olla sanelupolitiikkaa vaan työntekijän tulisi voida vaikuttaa asioihin, näin saadaan sitoutuneempia osaajia.”

”Jospa johtaminen olisi tulevaisuudessa enemmän keskustelevaa, työntekijät saisivat osallistua yhdessä esimiesten kanssa päätöksentekoon.”

Esimiehellä toivotaan olevan enemmän valtaa puolustaa työntekijöitään osaston toiminnan muutoksista ja työn arvostuksesta yhteiskumppaneiden kanssa keskusteltaessa. Esimiehen toiminnassa nähdään puutteita ja esimiesten osaamista voidaankin sairaanhoitajien mukaan edistää koulutustarpeisiin vastaamalla. Sairaanhoitajat näkemysten mukaan esimiehet tarvitsisivat koulutusta ryhmädynamiikan perusteisiin, konfliktitilanteiden ennakointiin, työturvallisuusasioihin liittyviin lakeihin ja asetuksiin sekä henkilöstöjohtamiseen.

”Osastonhoitajille enemmän painoarvoa sanoa ja pitää oman osaston työntekijöiden puolta toiminnan muutoksissa ja työn arvostuksesta, ”taakan jakamisesta.”


”Ryhmädynamiikan perusteita. Konfliktitilanteiden ennakointia, näiden teoriaa.”

”Esimiehen koulutus. Lakien ja asetusten tunteminen.”

”Kouluttamalla edelleen esimiehiä henkilöstöjohtamisessa.”

Työnkuormitusta lisäävinä organisaatiokäytäntöinä sairaanhoitajat toivat esiin epäselvät tehtäväkuvat, epäselvät pelisäännöt sekä henkilöstöresursseihin liittyvät tekijät. Näitä edellä mainittuja tekijöitä on kuvattu tiivistetysti alla (taulukko 8).

Taulukko 7. Työn kuormitusta lisäävät organisaatiokäytännöt

| PELKISTYS | ALALUOKKA | YLÄLUOKKA | YHDISTÄVÄ LUOKKA |
|--|--|--|--|
| <p>AJAN KÄYTÖN JAKAUTUMINEN</p> <p>TÖIDEN JA ERIKOISALOJEN JATKUVA LISÄÄNTYMINEN</p> | <p>EPÄSELVÄT TEHTÄVÄKUVAT</p> | <p>TYÖN KUORMITUSTA LISÄÄVÄT ORGANISAATIOKÄYTÄNNÖT</p> | <p>ORGANISAATIOKÄYTÄNTÖIHIN LIITTYVÄT HAASTEET</p>  |
| <p>SÄÄNTÖJEN SELKEYTTÄMINEN MM. PÄIVYSTYSPOTILAIDEN KOHDALLA</p> <p>TOIMINNAN SELKEYTTÄMINEN MAHDOLLISTAA AJAN KÄYTTÄMISTÄ TYÖN KEHITTÄMISEEN</p> | <p>EPÄSELVÄT PELISÄÄNNÖT</p> | | |
| <p>ESIMIEHEN VAIHTUVUUS</p> <p>TYÖNTEKIJÖIDEN SUURI VAIHTUVUUS VAARANTAA OSAAMISTA</p> <p>JATKUVAT MÄÄRÄAIKAISET SOPIMUKSET AIHEUTTAVAT PELKOA TYÖN JATKUMISESTA</p> <p>SIJAISTEN KÄYTÖN VÄHENEMINEN</p> <p>VÄLINEHUOLTO VÄLINEHUOLTAJILLE</p> | <p>HENKILÖSTÖRESURSSIEIHIN LIITTYVÄT TEKIJÄT</p> | | |

Sairaanhoitajien mukaan heidän työn hallinnalleen haasteena on ajankäytön jakautuminen moniin eri tehtäviin. Osaston toimintaa selkeyttämällä mahdollistaisiin se, että aikaa jäisi myös osaston oman toiminnan kehittämiseen. Sairaanhoitajien työhön liittyvät jatkuvat muutokset, kuten uusien erikoislapotilaiden lisääminen kuormittaa sairaanhoitajien työtä ja sitä toivotaan rajoitettavan. Päivystyspotilaiden sijoitteluun toivotaan selkeämpiä sääntöjä ja jonkinlaista rajausta siihen, että mitä erikoisaloja mikäkin yksikkö hoitaa. Selkeät toimivat pelisäännöt

nähdään työhallintaa edistävänä asiana. Henkilöstöresursseihin liittyvinä tekijöinä sairaanhoitajat toivat esiin henkilöstön ja esimiesten vaihtuvuuden, liian vähäiset henkilöstöresurssit ja pelon siitä, että tulevaisuudessa sijaisten käyttö vähenee säästösyistä johtuen nykyisestääänkin. Esimiehen tihein väliajoin tapahtuva vaihtuminen aiheuttaa sairaanhoitajille epävarmuutta siitä, että uusi esimieskään pysyisi työyhteisössä yhtään pidempään. Työntekijöiden suuri vaihtuvuus puolestaan heikentää työyhteisön osaamista ja määräaikaisessa työsuhteessa olevalle työntekijälle se tuo epävarmuutta ja pelkoa työn jatkumisesta. Sairaanhoitajat toivat esiin myös sen, että he tekevät muille ammattiryhmille kuuluvia töitä. Välineiden huoltamisen toivottiin siirrettävän siihen koulutuksen saaneille välinehuoltajille.

”Ajan käytön jakautuminen moneen asiaan.”

”Osaston toiminnan selkeyttäminen mahdollistaa ajankäyttöä osaston sisäisen toiminnan kehittämiseen.”

”Jatkuvan ”lisätyön” ja erikoisalojen lisääntymisen rajoittaminen.”

”Selkeät säännöt mm. päiv. potilaiden sijoittelussa, ei ole pakko ottaa kaikkia mahdollisia erikoisaloja, kaaosta olisi helpompi hallita.”

”Esimiehen vaihtuvuus on uhka työhyvinvointia edistävässä johtamisessa. Jos esimies on jo viiden vuoden aikana vaihtunut neljä kertaa niin tunne siitä, että tämä uusi esimies pysyisi edes vähän kauemmin ei ole kovin positiivinen.”

”Työntekijöiden suuri vaihtuvuus ei osaavaa henkilökuntaa”

”Jatkuvat määräaikaiset sopimukset aiheuttavat pelkoa työn jatkumisen suhteen.”

”Sijaisten käyttö vähenee säästösyistä.”

”Välinehuolto välinehuoltajille”

Viestintää ja vuorovaikutusta heikentävät organisaation käytännöt nähdään työhyvinvointia edistävän johtamisen haasteena. Sairaanhoitajat kokevat, että vuo-

rovaikutuksessa ja tiedottamisessa esiintyy puutteita. Asioista tiedottamisen koetaan olevan vähäistä ja sairaanhoitajilla on kokemus, ettei esimies olen ajan tasalla uusista asioista, eikä siten voi tuoda työntekijöilleen ajankohtaista tietoa muutoksista. Sairaanhoitajat toivovat, että tiedon kulkua edistettäisiin avoimemmaksi ja tulevaisuudessa esimies olisi perillä muutoksista ja voisi viedä myös työntekijöiden mielipiteitä eteenpäin. Sairaanhoitajat näkevät johtajien ja työntekijöiden välisen vuorovaikutuksen tärkeänä kehittämiskohteena. Esimiehen fyysinen etäällä olo heikentää työntekijöiden ja esimiehen välillä tapahtuvaa vuorovaikutusta, tiedon kulkua ja uhkaa henkilöstön välistä tasa-arvoa. Sairaanhoitajat kokevatkin, ettei esimiehen fyysisestä etäällä olost johtuen olla perillä esimiehen poissaoloista, eikä esimies ole läsnä työyhteisössä. Tiedon kulkuun liittyvien puutteiden ja esimiehen fyysisen etäällä olon nähdäänkin jatkuessaan johtavan siihen, että työntekijän ja hallinnon välille syntyy erilaisia käsityksiä siitä, millaista henkilöstön työ on. Esimiehen fyysinen etäytyminen johtaa myös siihen, että työntekijöiden yksilöllinen tuntemus häviää, eikä työntekijöitä kyetä huomiomaan yksilöinä, vaan heistä tulee organisaation pelinappuloita, jolloin myös esimiehen eettisen osaamisen ja esimiehen sekä henkilöstön välisen vuorovaikutuksen uskotaan häviävän.

”Tiedotus tällä hetkellä niukkaa. Vuorovaikutus vähäistä muuten kuin palaverissa.”

”Toivottavasti tulevaisuudessa osastonhoitaja pystyisi olemaan perillä kaikissa muutoksissa ja tuomaan ajoissa tietoa niistä ja että voisi viedä osaston työntekijöiden kantaa eteenpäin.”

”Johtajien ja työntekijöiden välisen vuorovaikutuksen kehittäminen.”

”Avoimuus asioissa, tiedottaminen paremmaksi.”

”Henkilöstön tasa-arvo uhattuna koska on fyysisesti paljon muualla, työhuone eri klinikkaa. Oh poissaolot ei tiedossa ainakaan ei tavoita, kun asiaa.”

”Esimies fyysisesti kaukana poliklinikasta, todellista kohtaamista ei työtilanteissa tule.”


”Käytännön työn eli kentällä tapahtuvan ja hallinnon välinen yhteisnäkemys ajautuisivat eri tasoille/liian kauas toisistaan.”

”Etäjohtajuus”, alaisia ei huomioida yksilöinä vaan pelinappuloina.”

”Esimiehen eettinen osaaminen ja esimiehen ja alaisten välinen vuorovaikutus häviää.”

Työhyvinvointia edistävän johtamisen haasteena sairaanhoitajat näkevät esimiehen työhön liittyviä tekijöitä, joita tässä tutkimuksessa käsitellään esimiehen työhön liittyvinä haasteina (Taulukko 8). Esimiehen puutteellisen osaamisen ohella näitä haasteita ovat esimiehen puutteelliset vuorovaikutustaidot, esimiehen toimintatapa, esimiehen työn muutokset sekä esimiehen työpahoinvointi.

Taulukko 8. Esimiehen työhön liittyvät haasteet

| ALALUOKKA | YLÄLUOKKA | YHDISTÄVÄ LUOKKA |
|---|---|--|
| ESIMIESTYÖKOKEMUKSEN PUUTTUMINEN PUUTTEELLINEN HENKILÖSTÖN JA TYÖKÄYTÄNTÖJEN TUNTEMUS | ESIMIEHEN PUUTTEELLINEN OSAAMINEN | ESIMIEHEN TYÖHÖN LIITTYVÄT HAASTEET |
| EPÄASIALLINEN KÄYTÖS PUUTTEELLINEN PALAUTTEENANTO JA VASTAANOTTAMISKYKY PUUTTEELLINEN ITSEHILLINTÄ | ESIMIEHEN PUUTTEELLISET VUOROVAIKUTUSTAIDOT | |
| EPÄVARMA JA VÄLINPITÄMÄTÖN TOIMINTA HENKILÖSTÖNSÄ HUOMIOIMATTA JÄTTÄMINEN PUUTTEELLINEN TYÖNTEKIJÖIDEN PUOLUSTAMINEN PUUTTEELLINEN ARVOSTUKSEN OSOITTAMINEN TYÖNTEKIJÖILLEEN HENKILÖSTÖN EPÄTASA-ARVOINEN JA EPÄOIKEUDENMUKAINEN KOHTELU HENKILÖSTÖRESURSSIEN PUUTTEELLINEN HUOMIOIMINEN | ESIMIEHEN TOIMINTATAPA |  |
| TYÖTEHTÄVIEN AUTOMATISOINTI TEHTÄVÄSIIRROT TYÖNTEKIJÄMÄÄRÄN KASVU ESIMIEHEN ETÄÄNTYMINEN | ESIMIEHEN TYÖN MUUTOKSET | |
| ESIMIEHEN UUPUMUS ESIMIEHEN VÄSYMINEN | ESIMIEHEN TYÖPAHOIVOINTI | |

Sairaanhoitajien mukaan heidän työhyvinvointiaan heikentää se, ettei esimiehellä ole vielä riittävää osaamista työhönsä. Uusi esimies ei hallitse vielä omaa työtään ja työntekijät jäävät ilman osaavan esimiehen tukea. Esimies ei myöskään tunne työntekijöitään, eikä heidän käytännön työtään. Haasteena nähdään se, ettei uusi

esimies kykene huomiomaan henkilöstöresursseja riittävästi, jolloin hän ei välttämättä havaitse henkilöstöressien lisääntyvää tarvetta, eikä kykene huomiomaan henkilökunnan jaksamista ja työn hallintaa. Esimiehen pelätään etäännyvän työntekijöistään ja heidän työstään entisestään. Etäännyntymisen uhkana nähdään se, että hän vieraantuu henkilöstönsä työstä, jolloin käytännön työtunteumuksen puuttuessa osaamisen johtaminen on haasteellista. Työkäytäntöjen puutteellisen tuntemuksen vuoksi myös työvuorojen suunnittelussa tasapuolisuuden huomioiminen voi olla vaikeaa. Esimiehen toivotaan myös perehtyvän käytössä oleviin välineisiin ja laitteisiin, jotta hän kykenee tekemään järkeviä hankintoja. Kokemuksen ja koulutuksen kautta esimiehen toivotaan saavan lisää osaamista omaan työhönsä.

”Uudella esimiehellä menee aika kauan ennen kuin hallitsee työnsä ja tämän ajan työntekijät ovat vailla osaavaa kannustavaa johtajaa.”

”Lähiesimies uusi, hän ei vielä tunne meitä, eikä työtapaa, työ on vierasta muutenkin.”

”Resurssien/työntekijöiden tarpeiden huomioiminen tulevaisuudessa. Jos esimies ei havaitse henkilöstöressien lisääntyvää tarvetta, henkilökunnan jaksamista ja työnhallintaa. Näin voi hyvin käydä, jos esimies vaihtuu tiuhaan ja on poissaoleva fyysisesti.”

”Etäännyminen entisestään, ei tee ”kenttätyötä” joten ei ole perillä siitä. Työ muuttuu nopeasti. Miten johtaa alaistensa osaamista, jos ei tunne alaistensa työtä.”

”Työvuorojen laatijana esimies ei ole riittävästi kentällä ja työntekijöiden eriarvoisuuden kokeminen voi korostua.”

”Esimies voisi perehtyä ergonomia asioihin ja uusiin työmenetelmiin ja työvälineisiin ja pohtia mahdollisia hankintoja!”

”Kokemuksen ja koulutuksen kautta tapahtuu toivottavasti kasvua esimiehenä.”

Työhyvinvointia edistävän johtamisen haasteena sairaanhoitajat näkevät myös esimiehen puutteelliset vuorovaikutustaidot. Esimiehen käytöksen koetaan olevan ajoittain epäasiallista. Esimiehen olemus ja käyttäytyminen koetaan negatiiviseksi. Puutteelliset vuorovaikutustaidot näkyvät muun muassa siinä, ettei esimies hymyile, eikä tervehdi alaisiaan. Sairaanhoitajien mukaan esimies suhtautuu välinpitämättömästi työntekijöiden toiveisiin ja mielipiteisiin, jättäen ne huomioidatta. Esimiehen käyttäytyminen ei aina ole esimerkillistä, häneltä toivotaankin positiivisempaa olemusta ja käyttäytymistä. Sairaanhoitajat kokevat, että esimiehen ihmissuhdetaidoissa on kehitettävää. Asiattoman käytöksen lisäksi esimiehen koetaan suhtautuvan negatiivisesti työntekijöiden kehittämisideoihin ja mielipiteisiin. Esimiehen palautteen vastaanottokyky on sairaanhoitajien mukaan huono. Esimiehen toivotaankin opettelevan vuorovaikutustilanteissa suodattamaan omaa käytöstään.

”Negatiivinen asenne ja ulkokuori, (ei hymyä, ei tervehditä) ei toisaalta ota oman henkilökunnan toiveita ja mielipiteitä huomioon. Ja henkilökunnalla tunne, ettei heitä arvosteta.

”Johtajan tulisi olla hyvä esimerkki muille. Johtajan käytös alaisiaan kohtaan ei ole aina mallikelpoista!”

”Esimiehen käytöstavat ja olemus positiivisemmaksi.”

”Ihmissuhde taidoissa huomattavasti parannettavaa, ajoittain asiantonta käytöstä työntekijöitä kohtaan. Negatiivinen asenne työntekijöiden kehittämis ehdotuksiin ja mielipiteisiin. Kritiikin vastaanotto esimiehellä heikkoa.”

”Esimies voisi opetella suodattamaan itseään ennen kuin puhuu suunsa puhtaaksi räjähdysalttiilla tyylillään.”

Esimehen käyttäytymiseen ja vuorovaikutukseen liittyvien puutteiden koetaan vaikuttavan negatiivisesti myös esimiehen kykyyn antaa ja vastaanottaa palautetta. Sairaanhoitajien mukaan esimies ei anna palautetta heille suoraan, vaan välittää ainoastaan negatiivista muualta tulevaa palautetta. Myös muualta tulevan

negatiivisen palautteen välittämistavassa nähdään puutteita. Esimiehen toivotaan antavan palaute henkilökohtaisesti. Julkisesti annettu henkilökohtainen palaute koetaan vääränä keinona antaa palautetta. Vastaja toivat esiin myös sen, että esimies oli saanut palautetta epäasiallisesti antamastaan palautteesta, tämän toivottiin edistävän esimiehen palautteen antoon liittyvää oppimista.

”Palautetta alaisille ei anneta ainoastaan välitetään negatiivisia terveisiä muualta.”

”Jos tulee negatiivista palautetta joltain eri taholta, ei heti kaadeta sitä suodattomattomana alaisten niskaan.”

”Esimies saattaa nolata työntekijän kollegoiden edessä, moittimalla julkisesti tai jättämällä julkisesti kirjallista palautetta nimellä.”

”Työnantaja on saanut puhuttelua palautteenannosta kirjallisena työntekijän nimellä. Ehkä tästä hän on ottanut opiksi.”

Sairaanhoitajat näkevät työhyvinvointia edistävän johtamisen haasteena myös esimiehen toimintatavan. Sairaanhoitajien näkemysten mukaan esimiehen johtamistaidoissa on puutteita, jotka ilmenevät esimiehen epävarmuutena ja välinpitämättömytenä. Sairaanhoitajat kokevat, ettei esimiehellä ole riittävästi rohkeutta ja jämäkkyyttä kohdata tasapuolisesti luonteeltaan erilaisia työntekijöitä. Epävarmuuden nähdään ilmenevän esimiehen huolimattomuutena. Puutteiden koetaan ilmenevän myös siinä, ettei esimies puutu työyhteisössä ilmeneviin ongelmiin riittävän jämäkästi, mikä puolestaan johtaa siihen, että johtovastuu siirtyy johdettaville. Lisäksi esimies tekee sairaanhoitajien mukaan epäloogisia päätöksiä. Välinpitämättömyys ilmenee työntekijöiden arvostuksen puutteena ja siinä ettei esimies ole kovinkaan kiinnostunut sairaanhoitajien työhyvinvoinnista. Hän ei ota tosissaan työntekijöidensä huolia, eikä huomioi heidän toiveitaan tai mielipiteitään. Hän ei ota vakavasti myöskään kokeneempien sairaanhoitajien ilmaisemaa huolta työssä jaksamisestaan.

”Liian kiltti ja tietyllä tavoin arka. Tasapuolisuus kärsii kun ei ole jämäkkyyttä kohdata samalla tavalla vahvoja ja vähemmän hallitsevia

alaisia. Oman paikan löytyminen työyhteisössä esimiehenä vielä kesken. Epävarmuus ilmenee huolimattomuutena.”

”Olemassa oleviin ongelmiin ei puututa tarmokkaasti, ns. epäviralliset johtajat tiimissä jotka sanelevat mitä tehdään.”

”Tekee omituisia päätöksiä, ei ole looginen tekemisissään päätöksissä.”

”Ei ole kovinkaan kiinnostunut henkilökunnan hyvinvoinnista.”

”Työntekijöiden arvostuksen puute, työntekijöiden huolta ei oteta tosissaan.”

”Esimies ei kuuntele edes ”vanhoja” hoitajia kun sanotaan ettei työntekijät jaksakaan tilannetta kauan, kokemattomuus esimiestyössä.”

Sairaanhoitajien mukaan esimiehen heitä kohtaan osoittama arvostuksen puute näkyy myös siinä, ettei esimies pidä sairaanhoitajien puolia, vaan esimies haluaa miellyttää mieluummin työyhteisön ulkopuolisia, kuin puolustaa omia työntekijöitään. Esimies ei myöskään ole työntekijänsä puolella tilanteissa, jossa työntekijää syytetään jostakin, vaan hän saattaa itse syyttää työntekijää päättömästi ennen kuin työntekijä oli saanut tuoda oman näkökantansa asiassa esiin. Sairaanhoitajat uskoivat tulevaisuudessa ulkopuolisten paineiden tuovan esimiehelle lisää haasteita toimia heidän edunvalvojanaan.

”Alaistensa arvostuksen puute. Ei pidä omiensa puolta, halu miellyttää ns. ”ulkopuolisia”.”

”Esimies ei ole lähtökohtaisesti työntekijän puolella vaan saattaa syyttää päättömästi kuulematta syytetyt kantaa.”

”Paineet ulkopuolelta? Pystyykö pitämään työntekijöiden puolia?”

Sairaanhoitajien mukaan esimiehen toiminta ei aina ole myöskään oikeudenmukaista. Epäoikeudenmukaisuus näkyy työntekijöiden epätasa-arvoisena kohteluna, muun muassa siinä, ettei vastuutehtävät aina jakaudu tasapuolisesti, eikä esimies arvosta kaikkia työtehtäviä yhtä paljon. Eriarvoisuus ilmenee myös siten, ettei tasapuolisuutta huomioida vastuuhuoltajan roolin jakamisessa, työvuoro-suunnittelussa eikä työvoiman riittävyyden arvioinnissa. Myös sijaisten ja vakituisten työntekijöiden välillä nähdään esiintyvän eriarvoisuutta. Epäoikeudenmukaisena toimintana nähdään myös se, ettei sairasloman vuoksi jatketa työso-
pimuksia tai vastuutehtävä otetaan pois. Esimiehen epätasa-arvoinen toiminta li-
sää myös työntekijöiden välisiä konflikteja, sillä sen koetaan aiheuttavan takana
päin puhumista ja jopa hermostumista työyhteisössä.

*”Vastuutehtävien jako epätasaista. Esimies tuntuu pitävän toisia
työtehtäviä tärkeämpinä kuin muita vaikka pitäisi kaikkien töiden
olla yhtä tärkeitä.”*

*”Vuorojen sisällä jaetut tehtävät ovat epätasaisia, vastuuhuoltajan
rooli ei mene tasapuolisesti, vaan osalla enemmän vuoroja vastaa-
vana.”*

”Ei tasapuolinen työvuoroissa.”

”Työvoiman riittävyyden arviointi epätasaista.”

”Epätasa arvo sijaisten ja vakituisten välillä.”

*”Epäoikeudenmukaisuus, esim. sairasloman vuoksi ei jatketa työso-
pimuksia tai otetaan vastuutehtävä pois.”*

*”Tasa-arvoisuus ei kaikkien mielestä toteudu aiheuttaa takanapäin
puhumista jopa hermostumista.”*

Sairaanhoitajien mukaan myös henkilöstöresurssien huomioimisessa esiintyy ajoittain puutteita. Yksikön resurssit eivät aina ole kunnossa. Työmäärään nähden henkilökuntaa ei aina ole riittävästi ja se aiheuttaa kiirettä sekä painetta työssä. Henkilöresurssien puute näkyy kaaoksena työyhteisössä ja johtaa siihen,

ettei työtä koeta enää mielekkääksi, eikä hallituksi. Sairaanhoidajat toivoivatkin, että henkilökuntaa hommattaisiin riittävästi ja olemassa olevista sijaisista pidettäisiin kiinni. Puutteellinen henkilöstöresurssien kohdentaminen näkyy myös erityistilanteiden henkilöstösuunnittelussa, kuten työhyvinvointipäivien miehityksessä. Tämä näkyy siinä, ettei kaikkien työntekijöiden ole mahdollista osallistua työhyvinvointipäiville ja myöskin osaston henkilökuntaresurssit on suunniteltu puutteellisiksi, sillä työhyvinvointipäivän aikana osaston tilannetta kuvattiin kaaosmaiseksi. Puutteellinen henkilöstöresurssien johtaminen näkyy myös siinä, ettei esimies itse kykene huolehtimaan omista velvollisuuksistaan ja hänen toivottiinkin jakavan työtehtäviään muille, mikäli ei itse ehdi niitä tekemään. Sairaanhoidajat kokevat myös, ettei heidän vahvuuksiaan aina hyödynnetä riittävästi ja niitä toivottiinkin hyödynnettävän nykyistä enemmän.

”Jatkuvan työpaineen ja kiireen huomioiminen, riittävä henkilökunta työmäärään nähden.”

”Yksikön kaaos johtuu usein liian monesti liian monesta potilaasta per hoitaja. Työnhallinnan tunnetta ei ole, työ ei ole enää mielekäästä. Resurssit (osaava henkilökunta tarpeeksi joka vuorossa) monesti pielessä. Pitäisi olla yli puolet omaa hlö-kuntaa.”

”Hommattaisiin tarpeeksi henkilökuntaa, pidettäisiin kiinni jo olemassa olevista sijaisista.”

”Kehittämispäivien/koulutuspäivien työntekijöiden suunnittelu, usein, lähes aina, tilanne kaaos ja kaikki halukkaat ei pääse osallistumaan.”

”Vastuuttaa joku varmistamaan työvälineiden turvallisuus jos pomo ei itse ehdi.”

”Aina ei nähdä/huomata työntekijöiden olemassa olevia vahvuuksia, näitä voisi mielestäni hyödyntää tehokkaammin.”

Sairaanhoitajat näkivät työhyvinvointia edistävän johtamisen haasteina esimiehen työhön liittyvät muutokset. Esimiehen työtehtävien automatisaatioon liittyvinä tekijöinä tuotiin esiin digitalisaation hyödyntäminen johtamisessa ja työntekijöiden työn valvonnassa. Työvuorojen suunnittelun uskotaan siirtyvän roboteille tai automaattiohjelmille, jolloin työvuoroihin ei vaikuta esimiehen omat henkilökohtaiset mielipiteet, eikä myöskään työntekijä itse voi niihin vaikuttaa. Tulevaisuudessa älytunnisteiden uskotaan seuraavan työntekijöitä. Myös digijohtajuus nousi tässä tutkimuksessa esiin hiljaisena signaalina. Sairaanhoitajat toivat esimiehen työn lisääntymiseen liittyvänä uhkana esiin myös sen, että esimiehen työtehtäviä siirretään muille tai ne joudutaan arpomaan. Osa esimiehen tehtävistä siirtyy tulevaisuudessa mahdollisesti sihteereille tehtäväksi. SOTE-uudistuksen uskotaan vaikuttavan työntekijämäärän kasvuun. Työyksiköiden kokojen kasvamisen seurauksena nähdään haasteena se, että esimiehellä on johdettavanaan yhä suurempi määrä henkilöstöä, jolloin esimies ei kykene enää huomioimaan työntekijöitään yksilöinä ja työn lisääntyessä omalle tiimille jää liian vähän aikaa jolloin tiimi joutuu selviytymään ilman esimiestä.

”Työvuorolistat siirtyy robotille.”

”Työvuorojen laatimisessa ATK-ohjelma tekee ”listat”, kun ”toiveet” syötetty eli kone laatii ne. Ei laatijan henkilökohtaista vaikutusta enää epäillä olevan mukana.”

””Älytunnisteet” → seuraa työntekijöitä työpaikalla! ”Digijohtajuus””

”Työvuorot arvotaan, koska niitä ei ehdi kukaan tekemään. Esimiehellä on sihteeri.”

”Uusi SOTE työntekijöiden määrän kasvu.”

”Työyksiköt isoja, yhdellä esimiehellä liian paljon alaisia, ei voi ”tuntea” kaikkia yksilöinä.”

”Liian vähän aikaa omalle tiimille, tiimi oman onnensa nojassa liian usein.”

Työhyvinvointia edistävän johtamisen haasteena nähdään myös se, että esimies etääntyy työntekijöistään, jolloin henkilöstön ja esimiehen välinen vuorovaikutus häviää, koska esimiestä ei joinakin päivinä näe ollenkaan työpaikalla. Sairaanhoidajat uskovat esimiehen olevan tulevaisuudessa entistä vähemmän läsnä työyhteisössä. Esimiehen uskotaan siirtyvän kokonaan työyhteisön ulkopuolelle hallinnollisiin tehtäviin, jolloin osaston odotetaan toimivan etäältä ohjattuna. Sairaanhoidajien vastauksista nousi myös huoli esimiehen työhyvinvoinnin heikkenemisestä. Sen nähtiin ilmenevän esimiehen työpahoinvointina, kuten väsymyksenä ja uupumuksena. Esimiehen uupumuksen koetaan heijastuvan huonona käyttäytymisenä alaisiin. Esimiehen uupumuksen puolestaan uskotaan olevan seurausta esimiehen töiden lisääntymisestä. Sairaanhoidajat uskovat, että esimiehen oman jaksamisen helpottaessa hänellä on voimavaroja auttaa muita.

”On päiviä jolloin esimiestä ei näe ollenkaan kentällä.”

”Pelkään ettei esimies tulevaisuudessa ole edes nykyisellään oman tiimin kanssa tekemisessä, vaan tiimin tulee huolehtia omista asioistaan”

”Osastonhoitajan siirtyminen osaston ”ulkopuolelle” tekee vain hallinnollisia hommia, osaston pitäisi ”pyöriä” kauko-ohjauksella.

”Esimies vaikuttaa väsyneeltä tiuskii työntekijöille.”

”Esimiesten työ lisääntynyt jolloin esimieskin uupuu. Uupumus heijastuu työntekijöihin huonona käyttäytymisenä.”

”Jos esimiehen oma jaksaminen helpottaa tulee voimavaroja auttaa muita.”

Työhyvinvointia edistävän johtamisen haasteena sairaanhoidajat toivat esiin myös omaan työhyvinvointiinsa liittyviä tekijöitä, joita tässä tutkimuksessa kuvataan työntekijöiden työhyvinvointiin liittyvinä haasteina (Taulukko 9). Sairaanhoidajien mukaan heidän työhyvinvointiinsa heikentävästi vaikuttavia tekijöitä ovat

työhön liittyvät haasteet, osaamista ja osallistumista heikentävät työyhteisön käytännöt sekä puutteellisen johtamisen seuraukset.

Taulukko 9. Työntekijöiden työhyvinvointiin liittyvät haasteet

| TYÖHÖN LIITTYVÄT HAASTEET | OSAAMISTA JA OSALLISTAMISTA HEIKENTÄVÄT TYÖYHTEISÖN KÄYTÄNNÖT | PUUTTEELLISEN JOHTAMISEN VAIKUTUKSET | TYÖNTEKIJÖIDEN TYÖHYVINVOINTIIN LIITTYVÄT HAASTEET |
|----------------------------|---|---|--|
| TYÖHÖN LIITTYVÄT MUUTOKSET | | TYÖMOTIVAATION VÄHENEMINEN | |
| TYÖN HAJANAISUUS | PUUTTEELLISET | ARVOTTOMUUDEN KOE- MINEN | |
| TYÖN KUORMITTAVUUS | VAIKUTUSMAHDOLLISUUDET | EPÄONNISTUNUT VUOROVAIKUTUS ESIMIEHEN KANSSA | |
| MUUTOSTEN SEURAUKSET | PUUTTEELLISET KOULUTUSMAHDOLLISUUDET | TYÖN KUORMITUKSEN LISÄÄNTYMINEN | |
| | PUUTTEELLISET PERHEDYTYSKÄYTÄNNÖT | ERiarvoisuuden lisääntyminen | |
| | | HUONO TYÖILMAPIIRI | |
| | | TYÖPAIKAN VAIHTAMINEN | |
| | | SIJaisia ei saada | |
| | | TYÖHÖN LEIPÄÄNTYMINEN | |
| | | LOPPUUN PALAMINEN | |
| | | ESIMIESTÄ EI ARVOSTETA | |



Työhönsä liittyvinä haasteina sairaanhoitajat näkevät työhön liittyvät muutokset, työn hajanaisuuden, työn kuormittavuuden ja muutosten seuraukset. Jatkuvista muutoksista aiheutuvan kuormituksen seurauksena nähdään loppuun palaminen, jolloin motivaatiota ammatillisen osaamisen kehittämiseen ei ole. SOTE-uudistus nousi tässä tutkimuksessa myös esiin tulevaisuuteen liittyvänä haasteena. SOTE-uudistuksen uskotaan muuttavan arvoja hoitotyössä ja samaan aikaan lisäävän työntekijöiden määrää. Tulevaisuuteen liittyvänä uhkana nähdään myös SOTE-uudistuksen epäonnistuminen. Myös hiljaisissa signaaleissa tuli esiin jatkuviin muutoksiin liittyvä uhka. Kovien arvojen nähdään lisääntyvän hoitotyössä. Inhimillisen potilastyön uskotaan jäävän syrjään ja tilalle tulevan prosessiajattelun, jossa kustannustehokkuus menee potilaiden hyvinvoinnin edelle. Sairaanhoitajat toivat vastauksissaan esiin myös oman huolensa työssä jaksamisestaan. Liiallisen kuormittamisen nähdään uhkaavan alaisten työhyvinvointia, johtaen lopulta työntekijöiden uupumisen ohella lisääntyviin sairauspoissaoloihin. Kiireen nähdään lisäävän myös kovia arvoja työyhteisössä. Henkilökunnan väsymisen

myötä potilasvahinkojen nähdään lisääntyvän ja työilmapiirin heikkenevän, jonka seurauksena konfliktitilanteiden työyhteisössä uskotaan lisääntyvän.

”SOTE-uudistus, mitä se tuo tullessaan? Muuttuvatko arvot?”

”SOTE uudistuksen epäonnistuminen.”

”Tulos on tärkeämpää kuin potilaiden hyvinvointi. Ei hoideta potilaita vaan prosessia.”

”Etäjohtajat”. Johtovastuu siirtyy enemmän tiimille.”

”Jatkuva tulevien muutoksien sietokyky.”

”Jatkuvat muutokset ajavat työntekijät burnouttiin, jonka vuoksi oman ammattitaidon kehittäminen ei innosta.”

”Jos mikään ei muutu työntekijät uupuvat.”

”Toimintaa tehostetaan niin kovasti että henkilökunta väsy.”

”Henkilöstön väsyminen ja lisääntyvät sairauspoissaolot.”

”Kiire, kovat arvot lisänty.”

”Henkilökunta väsy ja potilasvahingot lisääntyvät, negatiivinen ilmapiiri valtaa osaston ja henkilökunta väsyneenä hyökkää toisiaan vastaan ristiriitatilanteissa.”

Osaamista ja osallistamista heikentävinä työyhteisön käytäntöinä sairaanhoitajat toivat tässä tutkimuksessa esiin omaan työhönsä liittyvät puutteelliset vaikutusmahdollisuudet. Sairaanhoitajat kokevat, ettei heitä kuunnella heidän omista asioistaan päätettäessä. Tämä näkyy muun muassa siinä, ettei työntekijät voi itse vaikuttaa heille järjestettävien työhyvinvointipäivien suunnitteluun. Tulevaisuuden uhkana sairaanhoitajat näkevätkin työntekijöiden näkökulman jäävän pois hoitotyön kehittämisestä. Vaikuttamismahdollisuuksiin liittyvät puutteet tulivat

esiin myös sairaanhoitajien toivomuksista vaikuttaa omiin työaikoihinsa. Päivätyötä tekevät toivoivat mahdollisuutta tehdä halutessaan jaksottaista kaksivuorotyötä. Myös kolmivuorotyötä tekevät toivat esiin, että mahdollisuus tehdä kaksivuorotyötä edistäisi työssä jaksamista. Puutteena nähdään kuitenkin se, ettei kaksivuorotyöhön ole mahdollisuutta, koska vuorotyöyksiköissä vaaditaan kolmivuorotyöhön sitoutumista. Työaikoihin toivotaan joustoja, tulevaisuudessa mahdollisuutena vaikuttaa työhön ja työaikoihin nähdään etätyön tekeminen, jolloin työtä voi tehdä kotoa käsin ja jaksottaa itse haluamallaan tavalla.

”Ehkä jonkin verran alaisten kuunteleminen asioita päätettäessä ei toteudu mm. TYHY päivien ohjelman suunnittelu hyvin pitkälle esimiesten päätös ei juurikaan kysy henkilökunnan mielipidettä.”

”Työntekijöiden näkökulma jää pois hoitotyön kehittämisestä.”

”Työaikojen muuttaminen esim. kaksivuorotyöksi halutessa, jaksotus.”

”Itselleni kaksivuorotyö on sopivampi kuin kolmivuorotyö (työssä jaksaminen parempaa) (toki miinuksena, että esimies tekee nykyään vain kolmivuorotyö -sopimuksia, joten kaksivuorotyön tekeminen ei jatkossa varmaan mahdollista.)”

”Joustavat työajat mahdollisuuksien mukaan.”

”Tehdäänkö työtä, lähinnä ajanantoa kotoa käsin? Työtä voi itse jaksottaa, urakkatyö?”

Sairaanhoitajat toivat osaamista ja osallistamista heikentävinä työyhteisön käytäntöinä esiin myös puutteelliset koulutusmahdollisuudet. Koulutukset koetaan tärkeäksi myös työssä jaksamisen kannalta, mutta sairaanhoitajien mukaan koulutuksiin ei kuitenkaan aina pääse kaikki kiinnostuneet, eikä koulutusmahdollisuuksia koeta tasapuolisiksi. Osa työntekijöistä käy koulutuksissa aktiivisemmin ja osa työntekijöistä on passiivisempia hakeutumaan koulutuksiin. Esimiehellä

nähdäänkin olevan tärkeä rooli siinä, että hän kannustaisi vähemmän aktiivisempia työntekijöitä menemään koulutuksiin. Eriarvoisuutta koetaan myös siinä, että esimies käy koulutuksissa omalla päätöksellään ja ne joita koulutuksen aihe koskee eivät pääse koulutuksiin. Koulutukset nähdään hyvänä ja tarpeellisena asiana. Sairaanhoitajat toivoivat, että omiin vastuualueisiin liittyviin koulutuksiin pääsemistä ei rajoitettaisi.

”Koulutuksiin ei aina pääse, mahdu mukaan, työssä jaksaminen.”

”Tällä hetkellä on aktiivisia henkilöitä jotka useasti koulutuksissa ja sitten niitä jotka eivät ole niin oma aloitteisia. Näitä passiivisia työntekijöitä voisi paremmin rohkaista koulutuksiin. Tasapuolisuus, kaikki yhtä tärkeitä.”

”Koulutuksiin tulisi saada mennä ne joita se koskee, ei esimiehen (omalla) päätöksellä. Muuten koulutukset ovat hyviä ja tarpeellisia.”

”Mahdollisuus saada vastuutehtäviin liittyvää koulutusta ja osallistua aina kun mahdollista, ei kiellettäisi, jos haluaa osallistua.”

Sairaanhoidajien mukaan osaamista ja osallistamista heikentävät puutteelliset perehdytyskäytännöt. Sairaanhoitajat toivat esiin huolen työntekijöiden perehdytyksen laiminlyönnistä. Heidän näkemyksen mukaan perehdytyksessä ja koulutuksissa on liian kiire. Sairaanhoitajat toivovat, että jokainen saisi riittävästi aikaa omaksua uudet asiat. Sairaanhoidajia huoletti myös se, että saako vaihtuvat työntekijät riittävän perehdytyksen työhönsä. Huonolla perehdytyksellä nähdään olevan myös yhteys potilasturvallisuuden vaarantumiseen. Esimiehen toivotaan huolehtivan siitä, että työohjeet ja perehdytys on ajan tasalla.

”Liika kiire perehdytyksessä ja koulutuksessa.”

”Jokaiselle tulisi pystyä antamaan tarpeeksi aikaa omaksua asiat, tarve tähän vaihtelee.”

”Vaihtuvat työntekijät, saako uudet riittävän perehdytyksen, potilasturvallisuus.”

”Työohjeet ja perehdytys ajan tasalle.”

Puutteellisen johtamisen aiheuttamat seuraukset välittyvät sairaanhoitajien näkemysten mukaan suoraan heidän työhyvinvointiinsa. Sairaanhoitajat uskovat esimiehen epävarmuuden johtavan hänen huolimattomuuteen ja piittaamattomuuteen, joilla puolestaan nähdään olevan yhteys siihen, että esimies menettää arvostuksensa työntekijöidensä keskuudessa. Sairaanhoitajat uskovat, että esimiehen epävarmuuden lisäksi myös esimiehen alaisilleen antaman kannustuksen ja motivoinnin puuttuminen johtaa työntekijöiden työhön kyllästymiseen ja työuupumukseen. Toisaalta se, ettei esimiehellä ole riittävästi rohkeutta pitää työntekijöidensä puolia lisää eriarvoisuutta eri yksiköiden hoitajien välillä, lisäten muun muassa työntekijöiden työmäärää. Työuupumus nähdään myös seurauksena työntekijöiden kokeman luottamuksen ja arvottomuuden tunteen puutteesta sekä epäonnistuneesta vuorovaikutuksesta esimiehen ja alaisten välillä. Työntekijöiden kokeman arvostuksen puutteen nähdään myös heikentävän työmotivaatiota. Esimiehen epäoikeudenmukaisen ja eriarvoisen kohtelun nähdään johtavan myös työilmapiirin heikkenemiseen. Eriarvoisuuden lisääntymisestä seuraa sairaanhoitajien mukaan huono työilmapiiri, joka puolestaan johtaa siihen, että sairaanhoitajat lähtevät muualle töihin. Sairaanhoitajien poislähtemisen seurauksena osaavan henkilökunnan puuttuessa työyhteisössä kaaos pahenee. Toisaalta sairaanhoitajat toivat esiin myös sen, että esimiehen epäasiallinen käyttäytyminen aiheuttaa työntekijöissä pelkoa, jonka vuoksi tulevaisuudessa sijaisien saaminen voi olla vaikeaa.

”Jos epävarmuus ei häviä, huolimattomuus ja piittaamattomuus voi leimata johtamista. Työntekijöiden leipääntyminen ja loppuun palaaminen, arvostuksen puute esimiehenä.”

”Jatkossakaan ei kannusteta ja motivoida työntekijää, josta seuraa kyllästymisen ja leipääntyminen.”

”Työntekijöiden arvottomuuden tunne, epäonnistunut keskustelu/vuorovaikutus esimiehen kanssa, esimies ei luota/arvosta, burnout.”

”Työntekijät tuntevat itsensä arvottomiksi ja työmotivaatio hiipuu.”

”Eriarvoisuuden lisääntyminen työyhteisössä. Huono työilmapiiri. Työntekijät lähtevät muualle töihin.”

”Esimies ei pidä tarpeeksi työntekijöiden puolia, joka näkyy ylimääräisenä kuormituksena mm. työtehtävissä ja eriarvoisuutena osastojen kesken.”

”Osaava henkilökunta poissa, kaaos pahenee.”

”Pelätään esimiestä, ei saada sijaisia.”

7.4 Tutkimuksen johtopäätökset ja kehittämissuhteet

Kuten tämän tutkimuksen tuloksista voidaan päätellä, on työhyvinvointia edistävä johtaminen laaja-alainen ilmiö, johon vaikuttavat esimiehen oman toiminnan lisäksi monet muut tekijät. Hyvinvointia edistävän johtamisen edellytyksenä ovat organisaation työhyvinvointia edistävät käytännöt sekä toimiva vuorovaikutus organisaation, esimiehen ja henkilöstön välillä. Organisaatio ja työyhteisö voivatkin toimia työhyvinvointia edistävän johtamisen mahdollistajana tai estäjänä. Muun muassa organisaation resursseilla, arvoilla ja osaamista sekä osallistumista tukevilla käytänteillä on suora vaikutus henkilöstöjohtamiseen ja sitä kautta työntekijöiden työhyvinvointiin. Myös Marjalan (2009), Viinamäen (2009), Ikola-Norrbackan (2010), Sinisammaleen (2011) sekä Perko & Kinnusen (2013) tutkimukset tukevat käsitystä siitä, että organisaatiolla ja työyhteisöllä on tärkeä vaikutus työntekijöiden hyvinvoinnille. Myös työyhteisön toimivuudella on suuri vaikutus esimiehen toimintaan, sillä hyvillä ihmissuhteilla voidaan edistää merkittävästi työntekijöiden työhyvinvointia ja tukea myös esimiehen työtä. Työyhteisössä, jossa on avoin ja toisia arvostava sekä kannustava työilmapiiri on helppo pyytää ja saada apua ja siten työyhteisössä voidaan keventää työhön liittyvää kuormitusta, jolloin työhyvinvointi paranee. Vastaaviin tuloksiin ovat päätyneet myös Vesterinen (2011), Nuutinen ym. (2013) ja Harmoinen (2014), joiden tutkimuksissa tuli esiin arvostavan vuorovaikutuksen merkitys esimiehen ja työyhteisön välisissä suhteissa.

Työhyvinvointia edistävä johtaminen edellyttää myös sitä, että esimiehellä on resursseja tutustua alaisiinsa ja heidän työhönsä. Voidakseen johtaa osaamista työyksikössä tulee esimiehen tuntea alaistensa työ. Työntekijät kokivat tärkeänä sen, että esimies osoittaa luottamusta ja arvostusta heitä kohtaan. Työhyvinvointia edistävänä johtamistapana nähdään tukeva, kannustava, läsnä oleva, osallistava ja keskusteleva alaistensa puolia pitävä tapa johtaa. Myös Reikko ym. (2010), Riggio (2011), Marques (2013) ja Butler (2014) tuovat tutkimuksissaan esiin sen, että hyvän johtamisen edellytyksenä on esimiehen läsnäolo työyhteisössä. Esimiehen toivotaan olevan tasapuolinen, reilu ja oikeudenmukainen. Voimaannuttavan johtamisen tunnuspiirteinä on kuvattu juurikin esimiehen oikeudenmukaisuus, avoimuus ja luotettavuus, näitä tekijöitä tutkimuksissaan tuovat esiin muun muassa Eronen (2011), Laschinger ym. (2011), 879; Bish ym. (2014), Montani ym. (2015) ja Read & Laschinger (2015).

Tässä tutkimuksessa tuli esiin myös se, että yksilövastuisessa hoitotyössä esimiehen halutaan enemmän omalla toiminnallaan edistävän yhteisöllisyyttä ja rakentavan työilmapiiriä. Työssä, jossa korostuu tiimityö, työilmapiiri koetaan hyväksi, vaikka johtamisessa nähdäänkin puutteita. Vastaajat toivat esiin, että hyvä työilmapiiri edistää työssä jaksamista vaikeissakin tilanteissa. Aikaisempien tutkimusten mukaan esimiehellä onkin suuri rooli työyhteisön työilmapiirin rakentajana, näin ovat tutkimuksissaan todenneet muun muassa Ruiz ym. (2011), Bish ym. (2014) ja Pahkin (2015). Työilmapiiriä esimies voi rakentaa työyhteisössään toimimalla esimerkkinä työntekijöilleen. Omalla toiminnallaan esimies näyttää mallia siitä, mikä on oikeudenmukaista ja eettistä toimintaa. Työilmapiirin edistämisen kannalta on tärkeää, että esimiehellä on riittävästi rohkeutta ottaa vaikeita asioita esille, sekä uskallusta puuttua epäasialliseen käytökseen ja työpaikkakiusaamiseen. Näitä samoja asioita on tullut esiin voimaannuttavaa johtamista ja vuorovaikutuksellista johtamista sekä eettistä toimintaa käsitelleissä tutkimuksissa ja väitöskirjoissa, kuten Marjalan (2009), Ikola-Nordbackan (2010), Erosen (2011), Nuutisen ym. (2013) sekä Perkon (2017) tutkimuksissa.

Esimiehen on helpompi toteuttaa työhyvinvointia edistävää johtamista eettisiin arvoihin ja toimintaperiaatteisiin sitoutuneessa organisaatiossa, jossa toiminnan lähtökohdaksi on oikeudenmukaisuus. Vastaavanlaisiin tuloksiin ovat tutkimuksissaan päätyneet myös muun muassa Ikola-Norrbacka (2010) ja Brown & Trevino

(2013). Organisaatiossa vallitseva oikeudenmukaisuus edistää myös hyvää vuorovaikutusta, jonka voidaan ajatella olevan edellytys kaikelle työyhteisön toiminnalle. Toimiva vuorovaikutus puolestaan edellyttää esimiehen ja työntekijöiden hyvien vuorovaikutustaitojen ohella avointa viestintää edistäviä organisaatiokäytäntöjä ja toimintaa ohjaavia kaikkien tiedossa olevia pelisääntöjä. Toimintaa ohjaavat yhteisesti sovitut säännöt tukevat oikeudenmukaista toimintaa ja kehittävät yhteisöllisyyttä ja hyvää työilmapiiriä, sillä selkeät pelisäännöt mahdollistavat tavoitesuuntautuneisuuden toteutumisen. Esimiehen rooli työyhteisössä viestintä tuojana ja viejänä korostuu erityisesti muutostilanteissa. Esimiehen toivotaan olevan ajan tasalla työhön liittyvistä muutoksista ja tiedottavan niistä ajankohtaisesti ja realistisesti henkilöstöään. Vastaavia tuloksia ovat tutkimuksissaan tuoneet esiin muun muassa Eronen (2011), Timmins (2013), Mäkinen ym. (2014), Pahkin (2015) sekä Repo ym. (2015). Erityisen tärkeää onkin lisätä esimiehen ja henkilöstön välisiä yhteisiä keskusteluhetkiä normaalissa työarjessa ja edistää näin hyvän vuorovaikutuksellisen suhteen muodostumista henkilöstön ja esimiehen välille. Samanlaisia päätelmiä on tehnyt myös Marjala (2009), joka väitöksessään tuo esiin muun muassa dialogisuuden merkityksen työntekijän hyvinvoinnille.

Lähiesimiehen rooli työntekijöidensä työhyvinvoinnin edistämässä on kuitenkin keskeisin, sillä hän on lähimpänä työntekijöitään. Näin ollen hänen toimintansa seuraukset ovat merkittäviä työntekijöiden hyvinvoinnin kannalta, sillä ne välittyvät suoraan työntekijöihin. Omalla toiminnallaan esimies voi joko edistää tai estää työhyvinvoinnin toteutumista omassa työyksikössään. Aikaisemmat tutkimukset vahvistavat tätä käsitystä, sillä useat työhyvinvointia ja johtamista sekä johtamistyylejä tutkineet tutkijat ovat tuoneet tutkimuksissaan esiin esimiehen toiminnan merkityksen henkilöstönsä työhyvinvointiin. Mainittakoon näistä, vaikka Skakon ym. (2010), Sinisammaleen (2011), Vincentin (2011), Nuutisen ym. (2013), Perko & Kinnusen (2013) sekä Perkon (2017) tutkimukset.

Esimehellä on tärkeä rooli myös henkilöstönsä osaamisen edistäjänä ja työssä kehittymisen mahdollistajana. Hänen keskeisimpänä tehtävänä on kannustaa ja motivoida työntekijöitään kehittämään omaa osaamistaan. Myös osaamisen johtamisessa korostuu esimiehen oikeudenmukainen toiminta. Esimiehen tulisi-kin pystyä huomiomaan tasapuolisuuden toteutuminen myös koulutuksiin osallistumisessa. Hänen olisi kyettävä kohdentamaan koulutukset siten, että työnteki-

jöiden tarpeet ja toiveet tulisivat huomioiduksi koulutusten suunnittelussa ja toteuttamisessa. Esimiehellä on tärkeä rooli myös työntekijöidensä työhön liittyvien vaikutusmahdollisuuksien edistäjänä ja henkilöstöresurssien kohdentamisessa. Ammattitaito, riittävät henkilöstöresurssit ja työhön liittyvät vaikutusmahdollisuudet edistävät oman työn hallintaa ja lisäävät siten työtyytyväisyyden kokemusta. Ammattitaitoiset ja osaavat työntekijät ovat motivoituneita ja heillä on halu kehittää omaa ammattitaitoaan, työtään, työyhteisöä ja koko organisaatiota. He myös nauttivat työstään ja kokevat työnsä mielekkääksi mikä mahdollistaa myös yksilön voimaantumisen kokemuksen. Voimaantumista käsittelevissä väitöskirjoissa tuleekin usein esiin työhallinnan merkitys työntekijän voimaantumiselle. Työn hallinta on monialainen ilmiö, johon vaikuttaa monet tekijät, joita väitöskirjoissaan tuovat esiin muun muassa Mattila (2008), Eronen (2011) ja Läscher ym. (2014).

Parhaimmillaan työhyvinvointia edistävä johtaminen onnistuu silloin, kun esimies omaa työhönsä riittävästi voimavaroja. Työnsä hoitamiseen esimies tarvitsee monipuolisten vuorovaikutustaitojen lisäksi ammatillista osaamista ja työkokemusta. Hänen on tärkeää tuntea omat työntekijänsä ja heidän käytännön työtehtävät, jotta oikeudenmukainen ja työntekijöiden yksilölliset voimavarat huomioiva johtaminen voi toteutua. Parhaiten tämän mahdollistaa se, että esimies tekee itse välillä käytännön työtä yhdessä työntekijöidensä kanssa. Osallistumalla työntekijöidensä käytännön työhön esimiehellä on mahdollisuus havaita työyhteisössä ilmeneviä ristiriitoja paremmin, jolloin hän voi puuttua niihin oikeudenmukaisemmin ja nopeammin. Omalla toiminnallaan hän voi edistää työyhteisössään luottamuksellisten suhteiden syntymistä ja rakentaa siten henkilöstönsä oppimista, kehitystä ja hyvinvointia edistävää työilmapiiriä, mikä tukee jokaisen työyhteisön jäsenen osallistumista ja mahdollistaa näin sen, että jokainen tulee kuulluksi ja saa vaikuttaa työyhteisönsä asioihin, jolloin työhön ja työyhteisöön liittyvä merkitys kasvaa, ja edistää niin yksilön kuin koko työyhteisön kuin organisaationkin voimaantumista, joka pidemmällä aikavälillä parantaa myös hoitotyön laatua ja vähentää sairauspoissaoloja. Erityisesti työhyvinvointia edistävässä johtamisessa korostuu esimiehen läsnäolon ohella oikeudenmukainen, ystävällinen ja työntekijöitä arvostava kohtelu, jonka esimies voi välittää työntekijöilleen omalla positiivisella asenteellaan, mutta myös jakamalla vastuuta ja antamalla positiivista palautetta työntekijöilleen. Useat työhyvinvointia ja sen johtamista tutkineet tutkijat

ovat todenneet läsnäolon ja arvostavan vuorovaikutuksen olevan erityisen tärkeää esimiehen ja työntekijän välisissä suhteissa. Mainittakoon näistä tutkimuksista Marjala (2009), Vincent (2011), Nuutinen ym. (2013) Perko & Kinnunen (2013) ja Harmoinen (2014.)

Oikeudenmukaisuuden tulisi näkyä kaikessa esimiehen toiminnassa, kuten työvuorojen suunnittelussa, henkilöstön kehittämis- ja osallistumismahdollisuuksissa sekä työn organisoinnissa. Näin mahdollistuu myös työntekijöiden välisen tasapuolisuuden toteutuminen, mikä on edellytys työyhteisön sosiaalisten voimavarojen, kuten yhteisöllisyyden, toimivan yhteistyön sekä hyvän työilmapiirin kehittymiselle, sillä hyvä ja toimiva työyhteisö ovat edellytys työntekijöiden hyvinvoinnille. Hyvä työilmapiiri mahdollistaa toimivan yhteistyön työntekijöiden välillä, hyvässä työyhteisössä huumori virtaa, työkaverit tukevat ja auttavat toisiaan ja työkaverit viettävät myös vapaa-aikaa yhdessä, näillä tekijöillä on havaittavissa selvä yhteys työntekijöiden työhyvinvointiin, sillä ne lisäävät osallisuutta, joka puolestaan tutkimusten mukaan edistää yksilön hyvinvointia ja myös hyvää johtamista. Vastaavia tuloksia ovat saaneet tutkimuksissaan myös Mattila (2008), Utriainen (2009) sekä Jääskeläinen (2013).

Tämän tutkimuksen mukaan niiden tekijöiden, joiden nähdään edistävän työhyvinvointia tälläkin hetkellä, uskotaan edistävän sitä myös tulevaisuudessa. Työhyvinvointia edistävänä johtamisena nähdäänkin työntekijöiden voimavarat huomioiva oikeudenmukainen, työntekijöitä arvostava inhimillinen johtaminen, joka mahdollistaa työntekijän osallistumisen ja kehittymisen. Hyvässä johtamisessa korostuu voimaannuttavan johtamisen piirteet, kuten työntekijän tavoitesuuntautuneisuus, vaikutusmahdollisuudet sekä osallistaminen, joiden edellytyksinä nähdään esimiehen ja työntekijöiden välinen toimiva vuorovaikutus. Voimaannuttavaa johtamista tutkineissa väitöskirjoissa tulee myös esiin nämä samat tekijät, kuten muun muassa Mahlakaarron (2010) ja Erosen (2011) väitöskirjat todistavat. Ei olekaan yllättävää, että voimavarat huomioiva johtaminen nähdään hyvänä johtamistapana myös tulevaisuudessa. Työhyvinvointia edistävästä johtamisesta myös Vincent (2011), Perko & Kinnunen (2013), Aurila (2015) sekä Perko (2017) ovat saaneet tutkimuksissaan vastaavia tuloksia. Heidän tutkimustensa tuloksia yhdistää ajatus siitä, että esimies voi omalla toiminnallaan luoda olosuhteet sellaisiksi, että työntekijöiden työhyvinvointi mahdollistuu, mikä sinäl-

lään tukee myös voimaannuttavan johtamisen merkitystä työhyvinvoinnin edistämässä. Niin kuin tässäkin tutkimuksessa, niin myös näissä edellä mainituissa, korostuu esimiehen oikeudenmukainen toiminta. Aurilan (2015) ja Perkon (2017) tutkimukset liittyvät tässäkin opinnäytetyössä teoriaa ohjaavana raamina olleeseen resurssit ja vaatimukset malliin ja tukevat siten myös tämän tutkimuksen tuloksia siitä, että esimies voi omalla toiminnallaan joko edistää tai heikentää työntekijöidensä työhyvinvointia.

Kysymykseen, miten hoitotyön lähiesimies voi toiminnallaan edistää alaistensa työhyvinvointia, on useita vastauksia, joista tässä tutkimuksessa keskeisempänä tekijänä nousi esiin esimiehen ja työntekijöiden välinen vuorovaikutus. Luottamuksellisen vuorovaikutuksen syntymiselle edellytyksenä on esimiehen oikeudenmukainen toiminta. Esimies toimii hyvän työelämän mahdollistajana, hän auttaa työntekijää suoriutumaan mahdollisimman hyvin työstään luomalla työolosuhteet sellaisiksi, että ne edistävät työntekijän osaamista, vaikutusmahdollisuuksia, työstä selviytymistä ja työssä jaksamista. Esimies voi edistää henkilöstönsä työhyvinvointia sopeuttamalla työntekijän työelämän ja yksityiselämän mahdollisimman hyvin yhteen muun muassa työntekijän työhön liittyviä vaikutusmahdollisuuksia lisäämällä. Keskeistä työhyvinvointia edistävän esimiehen toiminnassa onkin työntekijöiden huomioiminen, kuunteleminen, motivoiminen, kannustaminen, puolustaminen, kunnioittaminen ja arvostuksen osoittaminen. Myös Nuutinen ym. (2013) Harmoinen (2014) Nielsen ym. (2017) tuovat tutkimuksissaan esiin näitä edellä mainittuja hyvään johtamiseen liitettyjä tekijöitä.

Tässä tutkimuksena toisena tutkimustehtävänä oli selvittää, mitä haasteita sairaanhoitajat näkevät työhyvinvointia edistävässä johtamisessa nyt ja tulevaisuudessa. Tutkimuksen tuloksista voidaan päätellä, että työhyvinvointia edistävää johtamista ja työntekijöiden hyvinvointia uhkaavat organisaatiossa ja työtavoissa tapahtuvat muutokset, kuten esimiehen jatkuva vaihtuvuus, työn lisääntyminen ja työn kuvaan liittyvät muutokset, josta seuraa esimiehen ja henkilöstön välinen etäännyminen, jolloin esimies vieraantuu henkilöstöstään ja myös hallinnon ja henkilöstön välinen yhteys häviää. Muutosten jatkuessa nykyiseen tapaan uhkana on, että tulevaisuuden johtamisena nähty inhimillinen työhyvinvointia edistävä johtaminen häviää. Tämä on kuitenkin ristiriidassa tulevaisuutta tutkineiden tutkijoiden, kuten Tikan (2016) ja Hiltusen (2018) näkemyksen kanssa, sillä he

uskovat, että ihmisen johtaminen korostuu tulevaisuudessa entisestään ja esimiehen roolina on toimia henkilöstönsä valmentajana ja organisaatiokulttuurin edistäjänä. Tulevaisuudessa johtamisen uskotaan muuttuvan hierarkkisesta johtamistavasta tasavertaiseen, avoimeen ja valmentavaan johtamiseen, jossa työntekijöiden ja esimiehen välinen vuorovaikutus korostuu.

Tässä tutkimuksessa tuli esiin, että merkkejä esimiehen etääntymisestä on jo nyt havaittavissa. Tulevaisuuden työhyvinvointia edistävän johtamisen uhka onkin esimiesten ja työntekijöiden välinen etääntyminen, joka on seurausta esimiesten työn määrän lisääntymisestä ja työtehtävien muuttumisesta enemmän hallinnollisempiin tehtäviin. Toisaalta haasteita työhyvinvointia edistävälle johtamiselle tuovat myös työtiloihin liittyvät ongelmat, kuten se, että esimiehet siirtyvät yhä enenemissä määrin työskentelemään etäämmälle työntekijöistään. Etätyön mahdollisuus on toimivan vuorovaikutuksellisen suhteen kannalta erityisen suuri haaste tulevaisuuden johtamisessa. Henkilöstön ja esimiehen vuorovaikutuksen vähentyessä ongelmaksi muodostuu se, kuinka henkilöstöä voidaan johtaa voimavaralähtöisesti, jollei ole mahdollisuutta perehtyä työntekijöiden käytännön työhön. Tällöin ei ole mahdollisuutta olla mukana työntekijöiden työn arjessa niin, että oppisi tuntemaan työntekijänsä riittävän yksilöllisesti, jotta pystyisi huomioimaan työntekijöiden työssä jaksamisen jatkuvissa muutoksissa, jossa korostuu erityisesti esimiehen läsnäolo, kannustus ja tuki. Tällöin toiminnan liiallisen tehostamisen vaarana on koko hoitotyön laadun heikkeneminen, jolloin potilaskeskeisyyden tilalle tulee tehokkuusajattelu ja kovat arvot syrjäyttävät pehmeät ja inhimilliset hoitotyössä toistaiseksi vielä vallalla olevat arvot.

Hierarkkisen johtamisen sijaan työntekijät uskovat kuitenkin jaettuun johtajuuteen ja he toivovat saavansa vaikuttaa enemmän työhönsä. Auktoritaarisen johtoaseman murtuessa tiimijohtaminen ja jaettu johtajuus mahdollistuvat, mutta tarvitsevatko työntekijät kuitenkin työnsä organisointiin ihmistä, jolta tarvittaessa löytyy valtaa ja määrätietoisuutta luotsata joukkoaan kohti satamaa. Voivatko robotit kenties saavuttaa tuon valta-aseman vai jääkö robottien vastuulle enemmän sellaiset tehtävät, joiden tekeminen perustuu täysin automatisoituihin prosesseihin. Miten roboteille siirrettävät tehtävät voivat vaikuttaa työntekijöiden hyvinvointiin. Tulevaisuustutkijoiden kuten Tikan (2016) ja Hiltusen (2018) mukaan robotit korvaavat tulevaisuudessa joitakin esimiehen töitä, lähinnä asioiden johtamiseen liit-

tyen, mutta ihmisten johtamista niiden ei uskota korvaavan, vaan tulevaisuudessa inhimillisen johtamisen uskotaan korostuvan. Kykeneekö automaatio-ohjelmat huomioimaan riittävästi työntekijöiden voimavaroja esimerkiksi työvuorojen suunnittelussa. Niin tai näin, tulevaisuus tulee väistämättä muovaamaan organisaatioiden rakennetta uusiin muotteihin ja muuttamaan siten sairaanhoitajien sekä esimiesten työtä. Hierarkkiset muutokset ovat välttämättömiä, sillä korkea-hierarkkinen johtaminen on esteenä organisaation oppimiselle ja kehittymiselle, kuten tässä tutkimuksessa tuli esiin. Näin toteavat tutkimuksissaan myös muun muassa Hiltunen (2008), Järvensivu (2010), Laschinger ym. 2011 sekä Levering & Erb (2011)

Muutokset aiheuttavat ylimääräistä kuormitusta työntekijöille, työyhteisölle, organisaatiolle ja pahimmillaan ne johtavat henkilöstön väsymiseen ja sitä kautta uhkana on työhön leipääntyminen, sairauspoissaolojen lisääntyminen ja työpaikan vaihtaminen, näitä samoja muutoksiin liittyviä uhkia ovat tutkimuksissaan tuoneet esiin myös Pahkin & Vesanto (2013) ja Pahkin (2015). Onkin erityisen tärkeää muokata organisaation käytäntöjä jo nyt sellaisiksi, että organisaatiot kykenevät vastaamaan tulevaisuuden haasteisiin. Erityisen tärkeää on vahvistaa työntekijöiden osaamista muutosten edellyttämällä tavalla ja tukea työntekijöiden muutosten hallintaa, jolloin hyvä muutosjohtaminen ja osaamisen johtaminen ovat tärkeimpiä keinoja vastata tulevaisuuden haasteisiin. Vastaavia tuloksia ovat saaneet tutkimuksissaan myös Bencsik ym. (2016) sekä Pullan (2016).

Sote-uudistus herättää myös paljon kysymyksiä, se nähdään uhkana siihen liittyvän epävarmuuden vuoksi. Tulevaisuutta leimaa epävarmuus, työn hallitsemattomuus. Jatkuvat muutokset kuormittavat työntekijöitä, aiheuttaen heille työpahoinvointia ja heikentäen siten työkykyä. Muutoksiin liittyviä uhkia ovat tutkimuksissaan tuoneet esiin myös Jylhäsaari (2009), Pahkin & Vesanto (2013) sekä Pahkin (2015), joiden mukaan muutoksiin liittyvä epävarmuus aiheuttaa työntekijöille työhön liittyvää pahoinvointia. Muutoksiin liittyvää kuormitusta voidaan heidän mukaansa kuitenkin vähentää jakamalla muutoksista ajankohtaista, rehellistä tietoa, joka tulisi samalla kertaa pyrkiä antamaan yhtä mahdollisimman monelle työyhteisön jäsenelle.

Esimiesten työmäärän lisääntyminen herättää myös huolen heidän jaksamisestaan. Esimiesten väsymisen nähdään heijastuvan henkilöstöön kohdistuvana

epäasiallisena käytöksenä. Johtamisessa nähtiin myös esimiehen osaamiseen liittyviä puutteita, joiden uskottiin olevan seurausta esimiesten vaihtuvuudesta. Esimiehen jatkuvan vaihtuvuuden koettiin kuormittavan työyhteisöä ja siten heikentävän työhyvinvoinnin kokemusta. Esimiesten jatkuva vaihtuvuus aiheuttaa muun muassa esimiehen toimintaan liittyvää epävarmuutta, jonka seurauksena nähtiin puutteellinen johtaminen, joka esiintyi muun muassa vastuun laiminlyömisinä, välinpitämättömyytenä sekä pahimmillaan johtamisen välttelyinä. Huonoa johtamista tutkineet Tepper (2007), Shilling (2009), Matthiesen & Einarsen (2010), Carlson ym. (2012) sekä Rose (2015) vahvistavat tätä käsitystä tuomalla esiin tutkimuksissaan erilaisia huonon johtamisen tyylejä ja niiden yhteyksiä työntekijöiden työhyvinvointiin. Puutteellisen johtamisen uskotaan johtavan siihen, että työntekijöiden keskuudesta nousee työyhteisöön omia johtajia. Vastaaviin tuloksiin ovat päätyneet tutkimuksissaan myös Tepper (2007), Shilling (2009) sekä Skogstad ym. (2014), joiden mukaan huono johtaminen ei vahvista myöskään esimiehen omaa asemaa työyhteisössä, vaan johtaa siihen, että esimieheen ei luoteta ja hän menettää maineensa ja arvokkuutensa työntekijöidensä silmissä. Tällöin esimiehen määräyksiä ei kunnioiteta. Tämä näkyy muun muassa työntekijöiden etäännyttämisestä esimiehestään, koska esimiehen toiminta koetaan negatiivisena ja kontakteja halutaan välttää, sillä ne voivat lisätä konflikteja työntekijöiden ja esimiehen välillä.

Huonolla johtamisella on myös työilmapiiriä heikentävä vaikutus, sillä kokematon tai johtamisvelvollisuutensa laiminlyövä esimies ei välttämättä puutu työyhteisön sisäisiin ristiriitoihin, jolloin työyhteisön riitatilanteet kärjistyvät helposti. Vastaavia tuloksia ovat tutkimuksissaan saaneet myös Tepper (2007), Shilling (2009), Carlsson ym. (2012) sekä Skogstad ym. (2014). Toisaalta kokematon tai velvollisuutensa laiminlyövä esimies ei myöskään huomioi riittävästi työntekijöidensä jaksamista, mikä näkyy muun muassa puutteellisissa henkilöstöresursseissa. Esimiehen uupumus näkyy myös esimiehen huonona käytöksenä työntekijöitäan kohtaan. Esimiehen työntekijöihin kohdistuva epäasiallinen käytös lisää pelkoa työyhteisössä ja heikentää myös sijaisten saantimahdollisuuksia. Vastaavia tuloksia tutkimuksissaan ovat saaneet myös Tepper (2007), Shilling (2009), Hoel ym. (2010) sekä Wegge ym. (2014), jotka tuovat tutkimuksissaan esiin, että huono johtaminen vaikuttaa kielteisesti koko organisaation toimintaan heikentämällä työilmapiiriä, työntekijöiden työsuoritusta sekä työhön sitoutuneisuutta ja

lisäämällä sairauspoissaoloja sekä työntekijöiden halukkuutta vaihtaa työpaikkaa. Lisäksi huono johtaminen aiheuttaa myös ennen aikaiselle eläkkeelle jäämistä.

Johtopäätöksenä voidaankin todeta, että työhyvinvoinnin edistämiseen liittyvinä suurimpina uhkina nähdään esimiehen puutteelliset ja huonot johtamistavat, huonot vuorovaikutustaidot, epäeettinen toiminta, esimiehen etääntyminen sekä työntekijöiden ja esimiehen välisen vuorovaikutuksen häviäminen kokonaan. Vuorovaikutuksen häviäminen lisää ristiriitoja työpaikalla, heikentää työyhteisötaitoja sekä lisää sosiaalisen tuen puutetta työntekijöiden välillä, jolloin se heikentää myös työilmapiiriä ja vaikuttaa negatiivisesti myös oikeudenmukaisen johtamisen toteuttamiseen. Työhyvinvointia edistävät käytänteet on kirjattu organisaation strategiaan, mutta ne eivät kuitenkaan välity työntekijöille, mikä on erityinen haaste, kun lähtökohtana on työhyvinvoinnin edistäminen. Esimiehiltä ja työntekijöiltä tuntuu puuttuvan yhteinen kieli, vuorovaikutuskäytänteissä onkin paljon kehitettävää.

Työntekijät kaipaavat esimiehen fyysistä läsnäoloa ja toivovat enemmän sosiaalisia vuorovaikutustilanteita hänen kanssaan. Jatkuvat muutokset aiheuttavat epävarmuutta ja ristiriitoja työpaikoilla. Esimiehen toivotaankin olevan työyhteisössään suojelija, puolustaja, tuki ja turva. Esimiehen rooli tukijana ja kannustajana korostuu muutostilanteissa, kuten myös Vesanto & Pahkin (2013) sekä Pahkin (2015) tutkimuksissaan toteaa. Esimiestyö onkin parhaimmillaan henkilöstön voimavara, mutta pahimmillaan se kuormittaa työntekijöitä entisestään. Tämän tutkimuksen varsinaisena tarkoituksena ei ollut hakea vahvistusta TV-TV -mallin olemassa ololle, mutta tulokset kuitenkin vahvistavat tätä teoreettista mallia, sillä myös tässä tutkimuksessa tuli esiin kaksi erilaista hyvinvointipolkua, joista toinen johtaa työhyvinvoinnin syntymiseen ja toinen puolestaan työpahoinvointiin. Vastavia tuloksia tutkimuksissaan ovat saaneet myös Laine (2013), Airila (2015) sekä Pahkin (2015). Huono johtaminen on selkeästi yhteydessä henkilöstön työpahoinvointiin, kuten työuupumukseen, työmotivaation laskemiseen ja työhön leipääntymiseen ja viime kädessä myös työpaikan vaihdoksiin ja sairauspoissaoloihin sekä myös potilasturvallisuuden vaarantumiseen. Huono henkilöstöresursien johtaminen kuormittaa henkilöstöä liikaa muun muassa jatkuvan kiireen sekä sijaisten vaihtuvuuden vuoksi. Seurauksena nähdään pahimmillaan alan vaihdokset, jolloin uhkana on henkilöstön huono saatavuus ja pahimmillaan pula

osaavasta henkilökunnasta, joka pidemmän ajan kuluessa pahentaa organisaation tilannetta entisestään, kuten myös Tepper (2007), Shilling (2009), Hoel ym. (2010) sekä Wegge ym. (2014) tutkimuksissaan toteavat.

Tulevaisuuteen on kuitenkin vielä mahdollista vaikuttaa. Tulevaisuus on juuri sellainen kuin haluamme sen olevan. Jos haluamme rakentaa tulevaisuutta, joka tukee henkilöstön osallistamista ja mahdollistaa työn tehokkuuden ja hoitotyön laadun sekä työvoiman saatavuuden myös tulevaisuudessa, niin nyt on aika kääntää suunta kohti toivottua tulevaisuutta. Tässä ratkaisevaa on henkilöstön osaamisen ja muutosvalmiuden edistäminen, niin alaisia kuin esimiehiäkin tulee kouluttaa tehtäväkuviin liittyvien muutosten edellyttämällä tavalla. Osaamisen johtamisessa korostuu tasapuoliset ja työntekijöiden toiveita ja tarpeita huomioivat oikein kohdenetetut koulutukset ja koulutusten suunnitelmallisuus. Osaamisen ylläpitämisen kannalta on erityisen tärkeää kehittää sijaiskäytäntöjen ohella myös perehdytys- ja työkiertokäytäntöjä, jotta osaaminen olisi turvattu alati muuttuvissa ja yhä vaativimmassa toimintaympäristöissä. Lisäksi asioista tulee tiedottaa ajankohtaisesti, jotta työntekijöiden on mahdollisuus varautua tuleviin muutoksiin. Vuorovaikutuksen ja tiedon kulun lisääminen ovat keinoja edistää hyvän ja luottamuksellisen työilmapiirin muodostumista. Näin turvataan myös avoin ja ajankohtainen tiedonkulku esimiehen ja työntekijöiden välillä. Tämä on erityisen tärkeää tilanteessa, jossa jatkuvat muutokset haastavat, niin työntekijöiden kuin esimiehenkin hyvinvointia. Vuorovaikutuksen edistämässä keskeistä on lisätä esimiehen ja henkilöstön välisiä vuorovaikutustilanteita käytännön arjessa, jotta vastavuoroinen kommunikointi onnistuu. Esimiehen ja työntekijöiden välisiä vuorovaikutustilanteita lisäämällä edistetään myös työntekijöiden osallistumis- ja vaikutusmahdollisuuksia ja sitä kautta vaikutetaan myönteisesti heidän työhyvinvointiinsa. Tärkeää onkin kiinnittää huomiota, niin esimiehen kuin työntekijöidenkin työssä jaksamiseen. Työntekijöiden työssä jaksamista voidaan työhyvinvointia edistävän johtamisen ohella tukea myös kannustamalla ja tukemalla rahallisesti työntekijöiden osallistumista erilaisiin vapaa-ajan aktiviteetteihin, jotta työntekijöiden fyysinen työkyky säilyy hyvänä mahdollisimman pitkään. Tämän tutkimuksen keskeisimmiksi kehittämiskohteiksi nousevat henkilöstön ja esimiesten osaamisen ja muutosvalmiuksien edistämisen ohella henkilöstön ja esimiehen välisen vuorovaikutuksen edistäminen sekä esimies- ja alaistaitojen kehittäminen.

8 TUTKIMUKSEN EETTISYYS JA LUOTETTAVUUS

Rehellisen ja eettisen tutkimuksen lähtökohtana on hyvien tieteellisten käytäntöjen eli tutkimusetiikan noudattaminen. Tutkimusetiikka velvoittaa kaikkia tutkijoita samalla tavalla ja eettisen tutkimusotteen tulee ohjata tutkimusprosessin jokaista vaihetta, kuten aiheen ja tutkimusmenetelmän valintaa, kyselylomakkeen laatimista, aineiston keruuta ja aineiston käsittelyä sekä tulosten raportointia, tulosten julkaisemista ja tulosten luotettavuuden arviointia. Tutkijan tulee välttää epärehellisyyttä tutkimuksen jokaisessa vaiheissa. Tuloksia ei saa sepittää eikä niitä saa kaunistella. Tutkijan on pyrittävä tarpeettomien haittojen ja epämukavuuksien riskien minimointiin tutkimuksessaan. Eettisten periaatteiden tunteminen ja niiden mukaan toimiminen on jokaisen tutkijan velvollisuus ja etu, sillä tiede ja tutkimus tavoittelevat rehellistä ja objektiivista näkökulmaa tutkittaviin asioihin. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan (2014) mukaan näitä tutkimuksen eettisiä periaatteita ovat rehellisyys, huolellisuus, tarkkuus, eettisesti kestävät tiedonhankinnat ja tutkimusmenetelmät sekä avoimuus. Muiden tutkijoiden saavutusten huomioiminen, asianmukaisten tutkimuslupien hankkiminen ja tutkimuksen suunnittelu, toteuttaminen ja raportointi ovat tieteellisen käytännön mukaisia. (Clarkeburn & Mustajoki 2007, 15-27, 301; Kylmä & Juvakka 2007, 67; Hirsjärvi ym. 2013, 23-27; Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2013, 176-179; Varantola, Launis, Helin, Spoofo. & Jäppinen 2013, 6-7; Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2014; Vilkkä 2015, 28-36.)

Tutkimusetiikan periaatteena ja tutkimuksen lähtökohtana tulee olla sen hyödyllisyys. Joskus tutkimustuloksia voidaan hyödyntää vasta tulevaisuudessa. Hoitotieteellisen tutkimuksen eettiset ohjeet ohjaavat hoitotieteellistä tutkimusta. Helsingin julistuksessa ja kansallisella lainsäädännöllä määritellään hoitotieteellisen tutkimuksen toteutuminen eettisesti. Tutkimuseettinen neuvottelukunta (TENK) ja Valtakunnallinen terveydenhuollon eettinen neuvottelukunta (ETENE) ohjeistavat eettistä toimintaa. Tutkimusta ohjaavat käytännöt koskevat tutkittavia, tutkimukseen osallistuvia ja toimeksiantajia. Tutkimuksen suorittamiseen tarvitaan tutkimuslupa, joka tämän tutkimuksen toteuttamiseksi haettiin tutkimukseen osallistuneiden sairaanhoitajien ylihoitajalta. Tutkimuksen osallistuminen perustui vapaaehtoisuuteen. (Clarkeburn & Mustajoki 2007, 15-27, 301; Kylmä & Juvakka 2007, 6-7; Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2013, 176-177; Varantola ym. 2013, 6-7; Vilkkä 2015, 27-36.)

Tutkimusaiheen valinnassa tulisi huomioida, että tutkimuksen aihe olisi sellainen, että se edustaisi yhteistyötahon ja koulutusalan tieteenalaa, arvoja ja periaatteita. On myös huomioitava, onko tutkimusta mahdollisuus suorittaa vallitsevissa olosuhteissa ja käytettävissä olevan ajan puitteissa. Tutkimusaiheen lähtökohtana tulee olla asia tai ilmiö, jonka tutkiminen on perusteltua ja joka eettisestä näkökulmasta tarkasteltuna on merkityksellinen. Tutkimusaiheen valinnassa tulisi ottaa huomioon myös se, että tutkimus on sellainen, että sen antamat tulokset kestävät julkisen tarkastelun. Toisinaan työelämään kohdistettu tutkimus joudutaan julistamaan salaiseksi joko kokonaan tai osittain, jolloin tutkimuksesta saatava hyöty jää vähäiseksi, eikä siitä saatua tietoa voida hyödyntää työelämässä. Myös meidän opinnäytetyömme aihe oli tunteita nostattava työyksiköissä ja jouduimme pohtimaan sitä, kuinka esimiestyöhön liittyvät negatiiviset ilmiöt voitaisiin julkaista tutkimusetiikan mukaisesti rehellisesti ja kaunistelematta ja samalla suojata esimiesten anonymiteetti riittävästi, jottei tutkimustuloksia tarvitsisi salata. Esimiesten anonymiteetin suojaamiseksi alkuperäisilmaisuista on tästä syystä jouduttu poistamaan yksilöön ja yksikköön viittaavia tietoja, mutta niin ettei itse asia ole muuttunut. Opinnäytetyömme aihe on tutkimuksellisessa mielessä tärkeä, koska työhyvinvointia edistävän johtamisen vaikutukset näkyvät viime kädessä koko yhteiskunnassa hyvinvoinnin ja terveyden lisääntymisenä. Tämän tutkimuksen kautta voidaan saada uutta tietoa työhyvinvointia edistävän esimiestyön kehittämiseen ja siten vaikuttaa koko väestön hyvinvointiin ja terveyteen. (Clarkeburn & Mustajoki 2007, 53-56,301; Kylmä & Juvakka 2007, 67; Rauramo 2008, 9-11; Robertson & Cooper 2011, 3; Hirsjärvi ym. 2013, 22-26; Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2009, 176–177; Laine 2013, 3-5; Varantola ym. 2013, 6-7; Vilka, 2015, 27-36.)

Teoriaosuuden rajaaminen on myös eettinen valinta. On tärkeää pohtia käytettyjen lähteiden luotettavuutta ja sitä tukeeko ne riittävästi valittua tutkimusaihetta. Tässä opinnäytetyössä teoreettista viitekehystä vahvistettiin aineiston analysoinnin jälkeen vastaamaan paremmin tutkimuksessa esiin tulleisiin ilmiöihin. Teoreettinen viitekehys on pyritty rakentamaan käyttäen luotettavia, laadukkaita ja vaikuttavia sekä mahdollisimman tuoreita lähteitä. Olemme kunnioittaneet toisen oikeutta omaan tekstiinsä, mikä näkyy siinä, että käytetyt lähteet on osoitettu asianmukaisin lähdemerkinnöin. Olemme myös pyrkineet välttämään tutkimustyösämme toisten tekstien kopioimista eli plagiointia. Suorat lainaukset on merkitty

asianmukaisesti. Opinnäytetyön loppuvaiheessa esiintyy usein aikatauluongelmia jotka voivat aiheuttaa huolimattomuutta ja epätarkkuutta muun muassa lähdeviitteiden merkitsemiseen. Tässä opinnäytetyössä aikatauluongelmista huolimatta hyvää työmoraalia ja eettisiä toimintatapoja on noudatettu koko opinnäytetyöprosessin ajan, alusta loppuun. (Clarkeburn & Mustajoki 2007, 53-56; Hirsjärvi ym. 2013, 22-26; Vilkkä 2015, 28-36,301.)

Tietosuojan huomioiminen on osa eettistä tutkimuskäytäntöä. Tutkittavien ja toimeksiantajan nimiä ei saa mainita tekstissä ilman heidän suostumusta ja tutkijan on kunnioitettava heitä koko prosessin ajan. Hyvän tieteellisen käytännön mukaan, tutkimuksen tulee noudattaa avoimuuden ja kontrolloitavuuden periaatetta, joka käytännössä tarkoittaa sitä, että tutkimuksessa käy ilmi mahdolliset vaitiolo-velvollisuutta ja salassapitovelvollisuutta koskevat osiot. Tämän tutkimuksen aineistonkeruumenetelmäksi valittiin kyselylomake, koska se mahdollistaa vastaajien anonymiteetin säilymisen parhaiten ja sen avulla pystyimme varmistamaan myös sen, että meidän omat mielipiteemme eivät pääse vaikuttamaan vastauksiin. Tutkimukseen osallistuneiden sairaanhoitajien anonymiteetti on suojattu siten, että kyselyyn osallistuneiden sairaanhoitajien vastaukset kerättiin nimettöminä. Emme myöskään kysyneet kysymyslomakkeessa tarkkoja yksilöitäviä tietoja. Tulokset on raportoitu siten, ettei niistä ole mahdollista tunnistaa yksittäisiä vastaajia. Tutkimuksen kohteena olevien esimiesten anonymiteetit on suojattu käsittelemällä kahdesta eri yksiköstä kerätyt tutkimusaineistot yhtenä kokonaisuutena, Aineistosta ei ole eroteltu esimiehiin liittyviä yksikkökohtaisia tietoja, joten kukaan ulkopuolinen ei voi kohdentaa sairaanhoitajien vastauksia kehenkään yksittäiseen esimieheen, vaan vastaus voi kertoa kenen tahansa esimiehen toiminnasta. Lisäksi alkuperäisilmaisuihin on poistettu yksikköön tai yksilöön viittaavat tiedot, asian sisältöä kuitenkin muuttamatta. Saadut tutkimustulokset eivät näin ollen voi myöskään vahingoittaa tutkimukseen osallistuneita, tutkimuksen kohteena olevia tai työyhteisöä. (Clarkeburn & Mustajoki 2007, 70-80, 301; Kylmä & Juvakka 2007, 67; Hirsjärvi ym. 2013, 22-26; Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2013, 176–177; Varantola ym. 2013, 6-7; Vilkkä 2015, 27-36.)

Tutkimusetiikka pitää sisällään myös hankalien eettisten kysymysten ratkaisutaidon ja ymmärryksen omien päätösten seurauksista. Tutkimuksen eettiset ongelmat koostuvat tutkimusongelmista ja päätöksistä ja ovat usein läsnä koko tutkimusprosessin ajan. Niihin ei ole yhtä yksiselitteistä oikeaa vastausta. Eettinen

päätöksenteko haastaa tutkijat jatkuvasti valitsemaan yhä eettisempiä vaihtoehtoja. Monet eettiset kysymykset tutkimuksessa liikkuvat niin sanotusti harmaalla alueella. Tutkijoiden täytyy itse arvioida päätöksiään omien arvojen pohjalta. Myös meidän tutkimustyössämme eettiset kysymykset nousivat esiin aika ajoin. Ei ole epätavallista, että tutkijoilla on erilaiset käsitykset eettisyydestä, vaikka he noudattavat samoja eettisiä periaatteita tutkimustyössään. Ajoittain myös meillä esiintyi eettisiä ristiriitoja, jotka liittyivät pääasiassa tulosten raportointiin ja julkaisemiseen. Eteen tuleviin eettisiin ongelmiin haettiin neuvoa myös ohjaajaltamme, vaikkakin viimekädessä eettiset päätökset teimme me tutkijat itse. (Clarkeburn & Mustajoki 2007, 15-27, 301; Kylmä & Juvakka 2007, 67; Vilkkä 2015, 27-36.)

Tutkimuksen luotettavuutta lisää tutkijoiden ymmärrys tutkimuskohteesta. Ennen tutkimuksen aloittamista tulisi miettiä että, onko riittävästi pohjatietoa tutkimuksen suorittamiseen tai onko riittävästi aikaa hankkia sitä. Voimme myöntää, että meille aiheen laajuus tuli yllätyksenä ja jouduimme hankkimaan tutkimusilmiöön tietoa enemmän, kun olimme etukäteen ajatelleet. Näin ollen tutkimuksen tekemiseen meni aikaa enemmän kuin olimme alun perin varautuneet. Koimme hyödyllisenä myös sen, että teimme opinnäytetyön yhdessä. Meillä molemmilla on kokemusta yliopistosairaalassa työskentelystä, joten tutkimusympäristöön liittyvien tekijöiden tulkitseminen oli varmasti helpompaa, kuin olisi ollut, jos kummallakaan ei olisi ollut hoitotyön työkokemusta. Toisaalta myös kahden tutkijan päätyminen samantyyppisiin tuloksiin lisää tutkimuksen luotettavuutta. (Clarkeburn & Mustajoki 2007, 53-56; Vilkkä, 2015, 28-36.)

Tutkimuksen kohderyhmää valittaessa pohdimme tutkimuksesta saatavien tulosten luotettavuutta ja sen vuoksi tutkimukseen valittiin yksiköistä ainoastaan sairaanhoitajia, lähihoitajat ja muut hoitotyöhön osallistuvat henkilöt rajattiin tutkimuksen ulkopuolelle. Yhtenä valintakriteerinä oli se, että tutkimukseen osallistuva sairaanhoitaja oli työskennellyt kyseisessä yksikössä vähintään vuoden, jotta hänelle oli muodostunut jonkinlainen näkemys oman esimiehensä toiminnasta. Lyhytaikaiset sijaiset ja vasta työnsä aloittaneet vakituisessa suhteessa olevat sairaanhoitajat rajattiin tutkimuksen ulkopuolelle, koska he eivät vielä tunne esimiestään eivätkä siten välttämättä pysty muodostamaan esimiehestä realistista kuvaa. Tutkimukseen osallistuvien sairaanhoitajien ymmärrys tutkimusaiheesta varmistettiin antamalla heille riittävä informaatio tutkimukseen liitty-

vistä tekijöistä, kuten tutkimuksen tarkoituksesta ja tutkimustehtävistä. Sairaanhoidajilla oli mahdollisuus myös esittää tutkimukseen liittyviä kysymyksiä, sillä tutkimus toteutettiin kontrolloidusti. (Hirsjärvi ym. 2013, 22-26; Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2013, 176–177; Varantola ym. 2013, 6-7.)

Kyselytutkimuksen tulkintaan liittyvät ongelmat voivat alentaa tulosten luotettavuutta. Vastaavat voivat ymmärtää kysymykset väärin, niin kuin tässäkin tutkimuksessa tuli esiin. Osa vastauksista jouduttiin tämän vuoksi poistamaan. Tässä tutkimuksessa muun muassa hiljaisiin signaaleihin liittyvä kysymys osoittautui vaikeasti ymmärrettäväksi. Näin ollen siihen annetut vastaukset eivät suoraan liittyneet kysymykseen, mutta aineiston kannalta se osoittautui kuitenkin erittäin tärkeäksi. Kyseinen kysymys nimittäin antoi vastauksia tulevaisuuteen liittyviin ilmiöihin, joihin muilla kysymyksillä ei vastauksia saatu, joten siitä saatuja vastauksia voitiin hyödyntää tutkimuksessa. Myös tutkijat voivat tulkita vastauksia virheellisesti. Tässä tutkimuksessa vaikeasti tulkittavat vastaukset poistettiin kokonaan. Luotettavuutta alentavia tekijöitä pyrittiin poistamaan myös pilotoimalla eli testaamalla etukäteen juuri tähän tutkimukseen kehitetty kyselylomake ennen varsinaista tutkimusta neljälle satunnaisella otannalla valitulle henkilölle. Kyseiset henkilöt eivät osallistuneet varsinaiseen tutkimukseen. Pilotoinnin avulla pyrittiin varmistamaan, että kyseinen lomake toimii nimenomaan tässä tutkimuksessa. Pilotoinnin jälkeen kysymyslomaketta selkeytettiin vähentämällä ensimmäisen osa-alueen suljettuja kysymyksiä sekä muokkaamalla kahden avoimen kysymyksen kieliasua selkeämmäksi. Kysymyslomake liitettiin tutkimussuunnitelmaan, jolla haettiin tutkimuslupaa Pohjois-Pohjanmaan sairaanhoitopiiriin, Oulun yliopistollisen sairaalan operatiivisen tulosalueen ylihoitajalta. Ylihoitajan ehdotuksesta kysymyslomaketta muokattiin vielä ulkoasun osalta palauttamalla kysymysten erottelemisessa käytetyt värit mustiksi, koska kyselylomakkeet tulostettiin mustavalkoisina, jolloin osa värillisestä tekstistä näkyi heikommin. Näin lopullisesta kyselylomakkeesta saatiin kaikin puolin selkeämpi. Kyselylomakkeen avulla kerätty aineisto oli varsin laaja, mikä osaltaan vaikeutti aineiston analysointiprosessia. Vastaajien määrä ei kuitenkaan vaikuttanut tutkimuksen luotettavuuteen, koska vastaukset olivat sisällöltään monipuolisia sekä rikkaita ja laadullisessa tutkimuksessa tavoiteltava saturaatio täyttyi. Luonnollisesti jälkikäteen pohdimme, että olisimme saaneet yhdellä kysymyksellä samat vastaukset, mutta loppuen lopuksi

tulimme siihen tulokseen, että hyvin todennäköisesti aineisto olisi jäänyt yksipuolisemmaksi ja suppeammaksi mikäli kyselylomakkeessa olisi ollut ainoastaan yksi kysymys. Mietimme myös sitä, että vaikkei hiljaisiin signaaleihin liittyvää kysymystä ymmärrettykään täysin oikein, niin kyseinen kysymys toi meille kuitenkin syvällisempiä vastauksia tulevaisuuden haasteisiin liittyen. (Kyngäs ym. 2011, 141; Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2013, 113-114, 116; Hirsjärvi ym. 2013, 184 – 186, 232; Ojasalo ym. 2014, 37, 121; Vilkkä 2015, 28-36.)

Tutkimuksen tulosten voidaan katsoa olevan luotettavia ja tutkimuksen eettisesti hyväksyttävä, kun tutkimuksen jokainen vaihe täyttää hyvän tieteellisen käytännön kriteerit. Tutkimuksen luotettavuutta parantaa tutkijan tarkka selostus tutkimuksen toteuttamisen kaikista vaiheista. Tutkimuksessa pätevyydellä eli validiteetilla tarkoitetaan sitä, tutkimus antaa vastauksen tutkimusongelmaan. Mittarin validiteetti puolestaan tarkoittaa sitä, että tutkimuksessa on käytetty oikeanlaista tutkimusmenetelmää ja mittaria sekä mitattu oikeita asioita. Reliabiliteetilla puolestaan tarkoitetaan saatujen mittaustulosten toistettavuutta, mittarinkykyä tuottaa tuloksia, jotka ei ole sattumanvaraisia. Mittaamisen toistettavuutta voidaan arvioida käyttämällä mittaria eri tutkimuksessa. Tässä tutkimuksessa reliabelius voitiin todeta siten, että molemmat tutkijat muodostivat vastaavanlaisen näkemys tutkimuskontekstista. (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2013, 152-177; Varantola ym. 2013, 6-7; Hirsjärvi ym. 2013, 22-26.)

Arvioitaessa kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuutta kriteereinä käytetään tutkimustulosten uskottavuutta, siirrettävyyttä, vahvistettavuutta ja riippuvuutta. Laadullisen tutkimuksen uskottavuuden edellytyksenä on, että tulokset kuvataan niin selkeästi, että lukija kykenee seuraamaan helposti koko tutkimusprosessia alusta loppuun ja hän pystyy tulkitsemaan, miten analyysi on tehty ja mitkä ovat tutkimukseen liittyvät rajoitukset ja vahvuudet. Siirrettävyydellä tarkoitetaan sitä, että tutkimuskonteksti on kuvattu huolellisesti. Tutkimuksen raportoinnissa käy ilmi, miten osallistujat on valittu, miten taustat on selvitetty ja kuinka aineisto on kerätty sekä miten tutkimustulokset on muodostettu. Aineiston analysoinnin mahdollisimman tarkka kuvaaminen lisää tutkimuksen luotettavuutta, tämän tutkimuksen aineistopolun muodostuminen on kuvattu esimerkissä alkuperäisilmaisista yhdistäviin tekijöihin (Liite 4). Tutkijoiden tulisi esimerkeillä havainnollistaa lukijoille analyysiprosessin etenemistä sekä osoittaa aineiston ja tulosten välinen yhteys.

Sisällönanalyysillä tehdyn tutkimuksen raportointiin liittyy kuitenkin haasteita. Aineistolähtöisen sisällönanalyysin tuloksena abstrahoinnin kautta syntyy käsitteitä, joiden syntyprosessista tutkija pystyy kuvailemaan vain osan perusteellisesti. Osa on tutkijan oivalluksia, joita tutkijan on vaikea kirjoittaa auki. (Metsämuuronen 2010, 214; Kyngäs ym. 2011, 140; Hirsjärvi ym. 2013, 232; Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2013, 160.)

Tutkimusmenetelmänä ennakointi on haasteellinen, erityisesti siksi, ettei tulevaisuudesta saatavaa tietoa voida koskaan pitää luotettavana, ennen kuin elämme ”tulevaisuudessa”. Toisaalta tulevaisuudesta ei myöskään ole saatavilla luotettavaa tulevaisuuteen liittyvää taustatietoa tutkimusten tueksi, vaan saatavilla oleva tieto on eri tutkijoiden muodostamia omia näkemyksiä tulevaisuudesta. Näkemykset on voitu muodostaa historiaa, nykyhetkeä ja erilaisia trendejä tutkimalla. Ennakointia ei voida siten pitää täysin luotettavana tutkimusmenetelmänä, eikä sen tarkoitus olekaan ennustaa tulevaisuutta luotettavasti, vaan sen tarkoituksena on arvioinnin ja analysoinnin avulla pyrkiä vaikuttamaan toivotun tulevaisuuden muodostumiseen. Tuleekin muistaa, että tämän tutkimuksen tulokset ovat ainoastaan kahden eri työyhteisön näkemyksiä tulevaisuudesta ja tulevaisuuden kuvaukset ovat rakentuneet kahden tutkijan tutkimusaineistosta tehdyistä tulkinnoista, eikä siten tutkimustulokset ole välttämättä sellaisinaan hyödynnettävissä muissa yksiköissä. Ennakoinnin tavoitteena on muodostaa hankitun tulevaisuustiedon avulla suositus, kehitysehdotelma tai ohjeistus siitä, mitä tulisi tehdä, jotta toiminta vastaisi paremmin tulevaisuuden tarpeita ja haasteita. Tässä tutkimuksessa aineistosta haettiin vastauksia tulevaisuuden lähijohtamiseen ja toivottuun tulevaisuuteen pyritään vaikuttamaan tuloksista muodostettujen kehittämisehdotusten avulla, joita tässä opinnäytetyössä on tuotu tiivistetysti esiin tulosten johdopäätöksiä ja kehittämisehdotuksia käsittelevän kappaleen yhteydessä. (Hazelbaker 2006, 53-55; Hideg 2007, 38; Wilenius 2008, 65-75; Majavesi 2010, 1-2; Ommani 2011, 9449-9451; Ojasalo ym.2014, 80–83.)

Tämä tutkimus on pyritty saamaan mahdollisimman luotettavaksi laadullisen tutkimuksen haasteet huomioiden. Opinnäytetyön etenemisen eri vaiheet ja tulokset on esitetty rehellisesti ja mahdollisimman tarkasti. Olemme pyrkinneet kuvaamaan kaikki tutkimuksessa käyttämämme menetelmät mahdollisimman huolellisesti. Ymmärrämme, ettei laadullisessa, etenkin ennakoivassa tutkimuksessa tulok-

set ole yleistettävissä, vaan niitä tulee tarkastella yksilöllisen ihmisen omina kokemuksina ja näkemyksinä. Tutkimustulosten analysointi on pyritty esittämään siten, että lukijalle selviää miten luokittelu ja sen pohjalta muodostetut käsitteet ovat syntyneet (Liite 4). Pidämme tärkeänä myös sitä, että tutkimuksemme saa tieteellisen merkityksen, joten esitämme tutkimuksen tulokset tutkimukseen osallistuneille sairaanhoitajille sovittuna aikana heti sen jälkeen, kun Lapin ammattikorkeakoulu ja tutkimusluvan myöntänyt ylihoitaja ovat hyväksyneet opinnäytetyömme julkaistavaksi. Uskomme tämän opinnäytetyön antaneen jo nyt paljon ajattelemisen aihetta, ja toivommeekin tutkimustuloksia hyödynnettävän tutkimukseen osallistuneiden sairaanhoitajien työyksiköissä henkilöstön työhyvinvointia ja lähiesimiestyötä kehitettäessä. Opinnäytetyö on antanut meille paljon. Sen tekeminen on lisännyt monipuolisesti tutkimustyöhön ja työhyvinvointiin liittyvää osaamistamme ja antanut työkaluja myös tulevaisuuteen. Monen asian osaamme varmasti ottaa paremmin huomioon tulevaisuudessa, mikäli jossain vaiheessa toimimme esimiehinä tai olemme mukana tekemässä tutkimusta. (Clarkeburn & Mustajoki 2007, 53-56, 301; Metsämuuronen 2010, 214; Hirsjärvi ym. 2013, 22–27, 232; Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2013, 176–179; Varantola ym. 2013, 6-7; Vilkkä 2015, 27-36.)

9 POHDINTA

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli kuvailla Oulun yliopistollisessa sairaalassa työskentelevien sairaanhoitajien kokemuksia ja näkemyksiä työhyvinvointia edistävästä lähijohtamisesta. Opinnäytetyössä käytetyt tutkimusmenetelmät soveltuivat hyvin tähän tutkimusaiheeseen. Käytetyt aineistonkeruumenetelmät antoivat hyvin vastauksia opinnäytetyön tutkimustehtäviin. Saadut tutkimustulokset vahvistivat myös omaa ennakkokäsitystämme siitä, kuinka iso merkitys esimiehellä on työyhteisön hyvinvoinnin edistämässä. Sen sijaan oli yllättävää, että työyhteisöissä esiintyi niin monenlaisia johtamiseen liittyviä ongelmia.

Kerätty tutkimusaineisto oli laaja ja monipuolinen, jonka vuoksi sen analysointi oli erittäin haasteellista. Aineiston analysointi oli monivaiheinen prosessi, jonka selkeyttämiseksi jouduttiin käyttämään sekä aineistolähtöistä että teorialähtöistä aineiston analysointimenetelmää. Aineiston analysointi vei odotettua enemmän aikaa, mutta laaja aineisto oli välttämätön, jotta saatiin riittävästi syvällistä ja monipuolista tietoa työhyvinvointia edistävästä johtamisesta. Aineistosta saatiin myös monipuolisesti kehittämissideoita työhyvinvointia edistävän lähijohtamisen kehittämiseen.

Tutkimustulokset vahvistivat myös käsitystä siitä, että työssä tapahtuvat jatkuvat muutokset heikentävät henkilöstön työhyvinvointia, luoden muun muassa epävarmuutta työyhteisöön. Muutoksissa esimiehen kannustava, tukeva ja läsnä oleva rooli korostuu. Esimiehen etääntyminen nähtiin tulevaisuuden uhkana henkilöstön työhyvinvoinnille. Pohjois-pohjanmaan sairaanhoitopiirin (PPSHP) strategiassa on huomioitu työhyvinvoinnin ja johtamisen kehittäminen, mutta sairaanhoitajien näkemykset eivät vahvistaneet käsitystä siitä, että strategiset linjaukset näkyisivät käytännössä. Työhyvinvoinnin edistämisen kannalta olisi erityisen tärkeää, että organisaation linjaukset vietäisiin käytännön tasolle. Vain käytännön tasolle viedyt tavoitteet ovat toteutettavissa.

Opinnäytetyön tekeminen oli haasteellinen, monipuolinen ja aikaa vievä prosessi. Haasteita opinnäytetyön tekemiseen toivat kahden eri tutkijan erilaisten tavoitteiden, aikataulujen, elämäntilanteiden ja työskentelytapojen yhteensovittaminen. Opinnäytetyöprosessin loppuun saattaminen on vaatinut tutkijoilta sitoutumista,

kurinalaisuutta, korkeaa työmoraalia, periksi antamattomuutta, hyvää motivaatiota sekä monipuolisia vuorovaikutustaitoja. Opinnäytetyön tekeminen on kehittänyt kaikkia edellä mainittuja taitoja ja näin ollen antanut hyvin valmiuksia esimiehenä toimimiseen ja mahdollistanut myös itsetutkiskelun. Opinnäytetyö on ollut oppimishaaste, jossa itse on otettu vastuu omasta oppimisesta ja kehittymisestä. Yksin opinnäytetyön tekeminen olisi todennäköisesti ollut huomattavasti helpompaa, mutta yhdessä tekemällä aihetta on pystytty käsittelemään laajemmin, jolloin siitä on oppinut enemmän.

Opinnäytetyömme aihe oli tutkimuksellisessa mielessä tärkeä, sillä työhyvinvointia edistävän johtamisen avulla voidaan vaikuttaa positiivisesti työntekijöiden työkykyyn, työhyvinvointiin sekä työssä jaksamiseen ja siten vähentää työpahoinvointia, sairauspoissaoloja, työpaikan vaihtoaikkeitä sekä ennen aikaiselle eläkkeelle jäämistä. Työhyvinvointia edistävän johtamisen vaikutukset näkyvät siten viime kädessä koko yhteiskunnassa hyvinvoinnin ja terveyden lisääntymisenä. Tämän tutkimuksen avulla saatiin uutta tietoa, jota voidaan hyödyntää työhyvinvointia edistävän esimiestyön kehittämisessä tutkimukseen osallistuneiden sairaanhoitajien työyksiköissä ja jossain määrin myös koko organisaation toiminnan kehittämisessä. Työyhteisöä ja organisaatiota kehittämällä voidaan vaikuttaa myös potilaiden hyvinvointiin ja sitä kautta vaikuttaa koko väestön hyvinvointiin ja terveyteen.

Työhyvinvointiin panostaminen on myös organisaatiolle kannattavaa, sillä se vähentää sairaspöissaoloja, lisää työtehokkuutta, sitoutuneisuutta ja työtyytyväisyyttä. Tämän vuoksi onkin erittäin tärkeää, että työntekijöiden työhyvinvointia edistäviä tekijöitä tutkitaan, jotta voidaan kehittää parasta mahdollista työelämää, jotta organisaatio nähtäisiin tulevaisuudessa vetovoimaisena työpaikkana. Tämä tutkimus antoi hyvin vastauksia siihen, miten esimies voi omalla toiminnallaan edistää työntekijöidensä hyvinvointia. Lisäksi tutkimuksen avulla saatiin tulevaisuuteen liittyvää tietoa hoitotyön johtamiseen liittyvistä haasteista. Tutkimustulokset toivat kuitenkin esiin myös sen, että ilman toimivaa työyhteisöä ja organisaatiota työhyvinvoinnin edistäminen on vaikeaa. Tästä syystä olisikin tärkeää tutkia myös toimivia työyhteisöjä ja organisaatioita, yrittää löytää niiden avulla tekijöitä, jotka mahdollistavat työhyvinvointia edistävän johtamisen toteuttamisen. Tärkeää olisi tutkia lisäksi esimiesten näkemyksiä hyvästä tulevaisuuden johtamisesta, jotta tiedetään, onko työntekijöiden ja esimiesten näkemykset lähellä toisiaan.

Tätä tietoa tarvitaan, kun halutaan kehittää hoitotyön johtamista. Sairaanhoitajat toivat tässä tutkimuksessa esiin myös esimiesten etääntymisen, joka nähtiin työhyvinvointia heikentävänä asiana. Esimiesten etääntyminen on liitetty kirjallisuudessa usein digitalisaation kautta syntyneeseen etäjohtajuuteen, mutta varsinaisesti esimiehen ja henkilöstön välisestä etääntymisestä ei teoriasta juurikaan löydy tietoa, tulevaisuudessa uskotaan ennemminkin inhimillisen johtamisen korostuvan. Olisi kuitenkin tarpeen tutkimusten avulla selvittää onko esimiesten etääntyminen ainoastaan näissä kyseisissä työyksiköissä koettu ilmiö, vai onko vastaavia havaintoja tehty muissakin yksiköissä ja organisaatiossa, ja mitkä ovat ne tekijät, jotka etääntymistä aiheuttavat.

LÄHTEET

- Ahokas, J., Honkatukia, J., Lehmus, M., Niemi, J., Simola, A. & Tamminen, S. 2015. Työvoiman tarve Suomen taloudessa vuosina 2015–2030. Valtion taloudellinen tutkimuskeskus (VATT). Tutkimukset 181. Helsinki: VATT.
- Airila, A. 2015. Work characteristics, personal resources, and employee well-being: A longitudinal study among Finnish firefighters. *People and Work Research Reports* 109. Finnish Institute of Occupational Health.
- Al-Sawai, A. 2013. Leadership of Healthcare Professionals: Where Do We Stand? *Oman Medical Journal*. Vol. 28 No 4, 285–287.
- Andrew, S. & Halcomb, E. J. 2009. *Mixed Methods Research for Nursing and the Health Sciences*. KHL Printing Co Sdn Bhd. Malaysia.
- Bakker, A. B. & Demerouti, E. 2007. The Job Demands-Resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology* Vol. 22 No 3, 309–328.
- Bakker, A. B., Hakanen, J., Demerouti, E. & Xanthopoulou, D. 2007. Job resources boost work engagement, particularly when job demands are high. *Journal of Educational Psychology*. Vol. 99, 274-284.
- Baumgardner, S. & Crothers, M. 2014. *Pearson new international edition. Positive Psychology*. Essex: Edinburgh Gate.
- Bencsik, A., Horváth-Csikós, G., Juhász, T. 2016. Y and Z generations at workplaces. *Journal of Competitiveness*. Vol. 8 No 3, 90 – 106.
- Bish, M., Kenny, A. & Nay, R. 2014. Perceptions of Structural Empowerment. Nurse Leaders in Rural Health Services. *Journal of Nursing Management*. Vol. 22, 29–37.
- Bohns, V. & Francis, J. F. 2013. Underestimating our influence over others at work. *Research in Organizational Behavior*. Vol. 33, 97-112.
- Brown, M. & Trevino, L. 2013. Do Role Models Matter? An Investigation of Role Modeling as an Antecedent of Perceived Ethical Leadership. *Journal of Business Ethics*. Vol.122 No 4, 587-598.
- Budd, J.W. & Spencer, D. A. 2015. Worker well-being and the importance of work: Bridging the gap. *European Journal of Industrial Relations*. Vol. 21 No 2, 181-196.
- Butler, L. 2014. Top Tips for Improved Leadership. *Nonprofit World*; Madison. Vol. 32 No 1, 26-28.
- Carlson, D., Ferguson, M., Hunter, E. & Whitten, D. 2012. Abusive supervision and work – family conflict: The path through emotional labor and burnout. *The Leadership Quarterly*. Vol. 23 No 5, 849 – 859.

- Castenada, G. A. & Scanlan, J. M. 2014. Job Satisfaction in Nursing: A Concept Analysis. *Nursing Forum*. Vol. 49 No 2, 130-138.
- Clarkeburn, H. & Mustajoki, A. 2007. Tutkijan arkipäivän etiikka. Tampere: Vastapaino.
- Cortese, C. G., Colombo, L. & Ghislieri, C. 2010. Determinants of nurses' job satisfaction: the role of work-family conflict, job demand, emotional charge and social support. *Journal of Nursing Management*. Vol. 18 No 1, 35-43.
- Drury, V., Francis, K., & Chapman, Y. 2009. Mature learners becoming registered nurses: a grounded theory model. *Australian Journal of Advanced Nursing*. Vol. 26 No 2, 39-45.
- El Morr, C. & Subercaze, J. 2008. Knowledge Management in Health Care. Viitattu 8.4.2018 https://www.researchgate.net/publication/230682282_Knowledge_Management_in_Healthcare_66NpYf405pl8zUTBikZZrrvWaw
- Elo, S. & Kyngäs, H. 2008. The qualitative content analysis process. *Journal of advanced nursing*. Vol. 62 No 1, 107-115.
- Eriksson, E., Virtanen-Vaaranmaa, H., Björkroth, R., Laitinen, R., Mattila, L-R., Rekola, L., Ruotsalainen, T. & Sarajärvi, A. 2005. Hoitotyön koulutuksen kehittymishaasteet. Hoitotyön johtajien, opettajien ja hoitotyöntekijöiden näkemykset. Hoitotieteen laitoksen julkaisuja A. Tutkimukset ja raportteja 47. Turku: Turun Yliopisto.
- Eronen, H. 2011. Voimaannuttava johtaminen työtyytyväisyyden ja työkyvyn edistäjänä poliisilaitoksissa. Tampereen yliopisto. Johtamiskorkeakoulu. Väitöskirja.
- Gupta, B. & Hyde, A. M. 2016. Factors Affecting Quality of Work Life Among Academicians. *Anvesha; Mumbai*. Vol. 9 No 1, 8-19.
- Hakanen, J., Schaufeli, W. & Ahola, K. 2008. The job demands-resource model: A three-year cross-lagged study of burnout, depression, commitment, and work engagement. *Work & Stress: A special issue on work engagement*. Vol. 22, 224-241.
- Hakanen, J. 2009. Työn imua, tuottavuutta ja kukoistavia työpaikkoja? Kohti laadukasta työelämää. Helsinki: Työsuojelurahasto. Viitattu 3.4.2018 http://www.tsr.fi/tsarchive/files/Selvityksia/TSR_Tata_on_tutkittu2009.pdf
- Hakanen, J., Ahola, K., Härmä, M., Kukkonen, R. & Sallinen, M. 2009. Voiman lähteet. Työn voimavarojen ABC. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Hakanen, J. 2011. Työn imu. Tampere: Työterveyslaitos.
- Hakanen, J. & Schaufeli, W. B. 2012. Do burnout and work engagement predict depressive symptoms and life satisfaction? A three-wave seven year prospective study. *Journal of Affective Disorders*. Vol. 141 No 2-3, 415-424.

- Hakanen, J. 2015. Onnellisena työssä? 8½ kysymystä työn imusta. Teoksessa L. Uusitalo-Malmivaara (toim.) Positiivisen psykologian voima. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Harmoinen, M. 2014. Arvostava johtaminen terveydenhuollossa. Tampereen yliopisto. Terveystieteiden yksikkö. Väitöskirja.
- Harris, K. J., Harvey, P., Harris, R. B. & Cast, M. 2013. An Investigation of Abusive Supervision, Vicarious Abusive Supervision, and Their Join Impacts. The Journal of Social Psychology. Vol. 153 No 1, 38 – 50.
- Haslam, S., Reicher, S. & Platow, M. 2012. Uusi johtamisen psykologia. Helsinki: Gaudeamus Oy.
- Havunen, R. & Lavikkala, A. 2010. Ongelmia ratkaiseva esimies. Helsinki: Talentum.
- Hayes, B., Bonner, A. & Pryor, J. 2010. Factors contributing to nurse job satisfaction in the acute hospital setting: a review of recent literature. Journal of Nursing Management. Vol. 18, 804–814.
- Hazelbaker, C. 2006. The SWOT analysis: Simple, yet effective. Gonzaga University.
- Heiskanen, E. 2009. Eettinen johtaminen strategisena kilpailuetuna. Yritysetiikka No 1, 20-29.
- Hideg, E. 2007. Theory and practice in the field of foresight. Emerald insight. Vol. 9 No 38. Viitattu 23.10.2017 <http://www.emeraldinsight.com/doi/pdfplus/10.1108114636680710837299>.
- Hietämäki, M. 2013. Elämänvaihelähtöinen henkilöstövoimavarojen johtaminen. Tutkimus lääkäreiden ja sairaanhoitajien työ ja organisaatiositoutumisesta. Itä-Suomen yliopisto. Yhteiskuntatieteiden ja kauppatieteiden tiedekunta. Väitöskirja.
- Hiltunen, E. 2008. Good sources for weak Signals: A global study of where futurists look for weak signals. Journal of Future Studies. Vol. 12 No 4, 21-44.
- Hiltunen, E. 2018. What`s Next COUNSULTING Oy. Futuristin haastattelu 3.4.2018.
- Hiltunen, T. 2015. Äitiys, huostaanotto ja voimaantuminen. Jyväskylän yliopisto. Kasvatustieteiden laitos. Väitöskirja.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2008. Tutkimushaastattelu –Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2013. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Hoel, H., Glasø, L., Hetland, J., Cooper, C. L. & Einarsen, S. 2010. Leadership Styles as Predictors of Self-reported and Observed Workplace Bullying. British Journal of Management. Vol. 21, 453 – 468.

- Huhtala, M. 2014. Toimivat hyveet: Eettinen organisaatiokulttuuri työhyvinvoinnin ja henkilökohtaisen työtavoitteiden kontekstinä. *Psykologia*. Vol. 49 No 4, 299-303.
- Huotari, P. 2009. Strateginen osaamisen johtaminen kuntien sosiaali- ja terveystoimessa. Neljän kunnan sosiaali- ja terveystoimen käsityksiä strategisesta osaamisen johtamisesta. Tampereen Yliopisto. Hallintotiede. Väitöskirja.
- Ikola-Norrbacka, R. 2010. Johtamisen eettisyys terveydenhuollossa; Esimiestyön ja hallinnon eettiset arvot julkisen terveydenhuollon kahdessa professionissa. Vaasan yliopisto. Julkisjohtaminen. Väitöskirja.
- Jansson von Vultee, P. H. 2015. Healthy work environment – a challenge? *International Journal of Health Care Quality Assurance*, Vol. 28 No 7, 660–666. Viitattu 12.9.2017 <http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/IJHCQA-11-2014-0108>
- Jonsson, D. 2011. Employee Satisfaction, Exchange Paradigms and Community versus Autonomy in Employment Relations. Teoksessa B. Furåker, K. Håkansson & J. C. Karlsson. (toim.) *Commitment to Work and Job Satisfaction: Studies of Work Orientations*. Routledge Studies in Management, Organizations and Society. Routledge. New York, 139-161.
- Jousilahti, J., Koponen, J., Koskinen, M., Leppänen, J., Lätti, K., Mokka, K., Neuvonen, A. Nuutinen, J. & Suikkanen, H. 2017. Skenaarioita työn tulevaisuudesta. Työ 2040-raportti. Helsinki: Demos.
- Juuti, P. & Salmi, P. 2014. Tunteet ja työ - Uupumuksesta iloon. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Jylhänsaari, L. 2009. Johtamisen muutos kuntien perusterveydenhuollon organisaatioissa. Tietoista uudistamista vai realiteetteihin sopeutumista? Vaasan yliopisto. Hallintotieteiden tiedekunta. Monografia.
- Järvensivu, A. 2010. Tapaus työelämä - voiko sitä muuttaa? Tampereen yliopiston julkaisuarkisto. Viitattu 3.4.2018 <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-44-8276-2>.
- Järvinen, T. 2009. Voimaantumisen (empowerment) arvioinnin haasteita. *Ammattikasvatuksen aikakauskirja* Vol. 11 No 1, 8–17.
- Jääskeläinen, T. 2008. Työhyvinvoinnin edistäminen henkilöstöjohtamisella kulttuuriorganisaatioissa. Teoksessa P, Kuusela & T, Jääskeläinen (toim.) *Oppimisverkosto kehittämissympäristönä*. Helsinki: Suomen kuntaliitto.
- Jääskeläinen, A. 2013. Työyhteisön hyvinvoinnin kehittäminen osallistavilla menetelmillä. Toimintatutkimus työhyvinvoinnin kehittämisprosesseista vanhus- ja vammaispalveluja tuottavissa työyhteisöissä Sallassa. Lapin yliopisto. Kasvatustieteiden tiedekunta. Väitöskirja.
- Kaivola, T. & Launila, H. 2007. Hyvä työpaikka. Helsinki: Yrityskirjat Oy.

- Kamppinen, M., Kuusi, O. & Söderlund, S. Tulevaisuudentutkimus. Perusteet ja Sovellukset. Helsinki: Suomalaisen kirjallisuuden seura.
- Kangas, M. 2016. The role of ethical organizational culture in preventing sickness absence and turnover in organizations. Jyväskylän yliopisto. Psychology and social research. Väitöskirja.
- Kankkunen, P. & Vehviläinen–Julkunen, K. 2013. Tutkimus hoitotieteessä. Helsinki: WSOY Pro Oy.
- Kanste, O. 2011. Johtajuuden yhteys hoitohenkilöstön työasenteisiin ja työhyvinvointiin. Tutkiva hoitotyö. Vol. 9 No 2, 30–35.
- Kantanen, K. 2017. Kuntasektorilla toimivien hoitotyön johtajien johtamisosaaminen ja sen muutos. Tampereen yliopisto. Hoitotiede. Väitöskirja.
- Karhula, K., Puttonen, S., Vuori, M., Sallinen, M., Hyvärinen, H-K., Kalakoski, V. & Härmä, M. 2011. Työstressi ja uni hoitotyössä. Työstressin ja työaikajärjestelyjen vaikutukset uneen, kuormittumiseen ja toimintakykyyn terveydenhuoltoalan ammattilaisilla. Helsinki: Työterveyslaitos. Viitattu 3.4.2018 http://www.ttl.fi/fi/verkkokirjat/Documents/Tyostressi_ja_uni.pdf
- Kasvio, A. & Kandolin, I. 2010. Suomalaisten työhön kohdistuvat odotukset ja työkäyttäytyminen. Teoksessa T. Kauppinen, R. Hanhela, I. Kandolin, A. Karjalainen, A. Kasvio, M. Perkiö- Mäkelä, E. Priha, J. Toikkanen & M. Viluksela (toim.) Työ ja terveys Suomessa 2009. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Kazemi, A. 2009. Vålbefinnande i arbetslivet – socialpsykologiska perspektiv. Lund: Studentlitteratur.
- Kehusmaa, K. 2011. Työhyvinvointi kilpailuetuna. Helsinki: Kauppakamari.
- Kiiski-Kataja, E. 2017. Megatrendit. Viitattu 3.4.2018 <https://www.sitra.fi/artikkelit/trendi-tyon-ja-toimeentulon-arvoitus/>
- Kokonaho, A. 2008. Voimaannuttava johtaminen. Ammattimaisesti käyttäytyvä ja toimiva organisaatio. Porvoo: WS Bookwell Oy.
- Koli, A. 2014. Työnmieltä etsimässä – Työhyvinvoinnin edistäminen ammattiohjeiden työssä. Helsingin yliopisto. Käyttäytymistieteellinen tiedekunta. Väitöskirja.
- Koulutus ja tutkimus vuosina 2011–2016. Kehittämissuunnitelma. Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisuja 2012/1. Helsinki: Opetus- ja kulttuuriministeriö.
- Kumpulainen, K. 2013. Henkilöstön työssä koettu hyvinvointi. Pitkittäisseuranta muuttuvassa koulutusorganisaatiossa. Itä-Suomen Yliopisto. Yhteiskuntatieteiden ja kauppatieteiden tiedekunta. Väitöskirja.
- Kylmä, J. & Juvakka, T. 2007. Laadullinen Terveystutkimus. Helsinki: Edita.
- Kyngäs, H., Kääriäinen, M., Elo, S., Kanste, O. & Pölkki, T. 2011. Sisällönanalyysi suomalaisessa hoitotieteellisessä tutkimuksessa. Hoitotiede. Vol. 23 No 2, 138-148.

- Laaksonen, H. 2008. Luottamukseen perustuvan voimistavan johtamisen prosessimalli ja työyhteisön hyvinvointi. Vaasan yliopisto. Hoitotieteen ja terveyshallinnon laitos. Väitöskirja.
- Laaksonen, H. & Ollila, S. 2017. Lähijohtamisen perusteet terveydenhuollossa. 3.uudistettu painos. Helsinki: Edita.
- Larsson, R., Ljungblad, C., Sandmark, H. & Åkerlind, I. 2014. Workplace health promotion and employee health in Swedish municipal social care organizations. *Journal of Public Health* Vol. 22 No 3, 235-244.
- Laschinger, H.K. S., Finegan, J., Shamian, J. & Wilk, P. 2011. Impact of structural and psychological empowerment on job strain in nursing work settings: expanding Kanter's model. *Journal of Nursing Administration*. Vol. 31 No 5, 260–272.
- Laschinger, H., Nosko, A., Wilk, P. & Finegan, J. 2014. Effects of unit empowerment and perceived support for professional nursing practice on unit effectiveness and individual nurse well-being: A time-lagged study. *International Journal of Nursing Studies*. No 51, 1615–1623.
- Laine, P. 2013. Työhyvinvoinnin kehittäminen – Hyvän kehittämisen reunaehdotja tutkimassa. Turun yliopisto. Kasvatustieteiden tiedekunta, Kasvatustieteiden laitos.
- Lederer, V., Loisel, P., Rivard, M. & Champagne, F. 2014 Exploring the Diversity of Conceptualizations of Work (Dis)ability: A Scoping Review of Published Definitions. *J Occup Rehabil*. Vol. 24, 242 -267.
- Levering, R. & Erb, M. 2011. Emerging trends in people management. Swiss Business. Viitattu 3.4.2018 <http://www.greatplacetowork.net/storage/documents/Publications Documents/2010 - Emerging Trends In People Management.pdf>
- Lu, H., Barriball, L., Zhang, X. & While, A. 2011. Job satisfaction among hospital nurses revisited: A Systematic review. *International Journal of Nursing Studies* No 49, 1017-1038.
- Maakunta- ja SOTE-uudistus 2017.Hallituksen reformi. Valtioneuvoston julkaisu. Viitattu 3.4.2018: <http://alueuudistus.fi/mika-on-sote-uudistus>
- MacPhee, M., Skelton-Green, J., Bouthillette, F. & Suryaprakas, N. 2011. An Empowerment Framework for Nursing Leadership Development: Supporting Evidence. *Journal of Advanced Nursing*. Vol. 68 No 1, 159–169.
- Mahlakaarto, S. 2010. Subjektiksi työssä. Identiteettiä rakentamassa voimaantumisen kehitysohjelmassa. Jyväskylän yliopisto. Kasvatustieteellinen tiedekunta. Väitöskirja.
- Majavesi, M. 2010. Ennakointimenetelmiä. Viitattu: 3.4.2018 http://www.pilkahdus.fi/sitesdefault/files/51_ennakointimenetelmiä.pdf

- Mamia, T. 2009. Mistä työhyvinvointi syntyy? Teoksessa R. Blom & A. Hautaniemi (toim.) Työelämä muuttuu - joutaako työhyvinvointi? Helsinki: Gaudeamus.
- Manka, M-L. 2011. Työn ilo. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Manka, M-L., Boordi, L. & Heikkilä-Tammi, K. 2013. Perusasioista pieniin ihmeisiin –kuntajohtamisen kuva. Sastamala: KAKS, Kunnallissalan kehittämissäätiö.
- Manka, M-L., Hakala, L., Nuutinen, S. & Harju, R. 2010. Työn iloa ja imua - työhyvinvoinnin ratkaisuja pientyöpaikoille. Tampere: Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos.
- Manka, M-L., Heikkilä-Tammi, K. & Vauhkonen, A. 2012. Työhyvinvointi ja tuoksellisuus –henkilöstön arvoa kuvaavat tunnusluvut johtamisen tukena kunnissa. Tampere: Tutkimus ja koulutuskeskus ja Synergos.
- Manka, M.-L., Kaikkonen, M.-L. & Nuutinen, S. 2007. Hyvinvointia työyhteisöön. Eväitä kehittämistyön avuksi. Tampere: Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos.
- Mannermaa, M. 2004. Heikoista signaaleista vahva tulevaisuus. Porvoo: WSOY.
- Marjala, P. 2009. Työhyvinvoinnin kokemukset kertomuksellisina prosesseina -narratiivinen arviointitutkimus. Oulun yliopisto. Teknillinen tiedekunta. Väitöskirja. Viitattu 3.4.2018 <http://jultika.oulu.fi/files/isbn9789514297076.pdf>
- Marques, J. 2013. Understanding the Strength of Gentleness: Soft-Skilled Leadership on the Rise. Journal of Business Ethics. Vol. 116 No 1, 163-171.
- Matthiesen, S. B. & Einarsen, S. 2010. Bullying in the workplace: Definition, prevalence, antecedents and consequences. International Journal of Organization Theory and Behavior. Vol.13 No 2, 202 – 248.
- Mattila, H. 2008. Voimaantumisen ydin, Sosiaali- ja terveystalalla toimivien ihmisten mahdollisuuksia voimaantua työssään. Kuopion yliopisto. Yhteiskuntatiede. Väitöskirja.
- McKinney, R., McMahon, M. & Walsh, P. 2013. Danger in the middle: why mid-level managers aren't ready to lead. Viitattu 3.4.2018 http://www.harvard-business.org/sites/default/files/PDF/17807_CL_MiddleManagers_White_Paper_March2013.pdf
- Megatrendit, matka tulevaisuuteen 2016. Sitran julkaisuja. Viitattu 3.4.2018 <https://media.sitra.fi/2016/01/10093022/2017-07-05-Sitra-megatrendikortit-web-FIN.pdf>
- Metsämuuronen, J. 2010. Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä. Viitattu 3.4.2018 <https://www.methelp.com/pdf/TTP4demo.pdf>

- Montani, F., Courcy, F., Giorgi, G. & Boilard, A. 2015. Enhancing nurses' empowerment: the role of supervisors' empowering management practices. *Journal of Advanced Nursing*. Vol. 71 No 9, 2129–2141.
- Munir, F., Nielsen, K., Garde, A. H., Albertsen, K. & Carneiro, I. G. 2012. Mediating the effects of work–life conflict between transformational leadership and health-care workers' job satisfaction and psychological wellbeing *Journal of Nursing Management*. Vol. 20, 512–521.
- Nelson, B. A. 2011. Healthcare Team Members' Perception of Staffing Adequacy in a Comprehensive Cancer Center. *Oncology Nursing Forum*. Vol. 38 No 1, 52–59.
- Newman, A., Kiazad, K., Miao, Q. & Cooper, B. 2014. Examining the Cognitive and Affective Trust-Based Mechanisms Underlying the Relationship Between Ethical Leadership and Organisational Citizenship: A Case of the Head Leading the Heart? *Journal of Business Ethics*. Vol. 123 No 1, 113-123.
- Nielsen, K., Nielsen, M. B., Ogbonnaya, C., Käsälä, M., Saari, E. & Isaksson, K. 2017. Workplace resources to improve both employee well-being and performance: A systematic review and meta-analysis. *An International Journal of Work, Health & Organisations*. Vol. 31 No 2, 101-120. Viitattu 3.4.2018 <http://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/02678373.2017.1304463>
- Nuutinen, S., Heikkilä-Tammi, K., Manka, M-L. & Bordi, L. 2013. Vuorovaikutteinen johtajuus työssä jatkamisen keinona, Toimintatutkimus eri-ikäisten johtamisesta kolmessa organisaatiossa. Tampereen yliopisto. Johtamiskorkeakoulu. Väitöskirja.
- Nybondas-Kangas, H., Pakarinen, T., Heiskanen, M., Hotti, A., Juutinen, M., Paakkonen, N., Ruskoaho, J. & Hakonen, A. 2017. Sote- ja maakunta uudistuksen henkilövaikutusten ennakoarviointi. Valtioneuvoston selvitys ja tutkimustoiminnan julkaisusarja No 49.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät: uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: Sanoma Pro.
- Ommani, A. 2011. Strengths, weaknesses, opportunities and threats (SWOT) analysis for farming system businesses management: Case of wheat farmers of Shaderwan District, Shoushtar Township. Iran. *African Journal of Business Management*. Vol. 5, 22.
- Orvik, A., Dellve, L. & Eriksson, A. 2013. Organisatorisk hälsa och värdebaserat ledarskap- Behovet av systemperspektiv för en hållbar styrning och ledning av hälso- och sjukvården. *Socialmedicinsk tidskrift*. Vol. 90 No 6, 848-855.
- Otala, L. 2008. Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu. Porvoo: Bookwell Oy.
- Paasivaara, L. 2010. Itsensä kokoinen johtaja. Itsetuntemus työyhteisön voimavarana. Helsinki: Tammi.

- Pahkin, K. 2015. Staying well in an unstable world of work: Prospective cohort study of the determinants of employee well-being. Helsingin yliopisto. Valtio-tieteellinen tiedekunta. Väitöskirja.
- Pahkin, K. & Vesanto, P. 2013. Organisaatiomuutos esimiehen näkökulmasta. Viitattu 3.4.2018 <http://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/131749/Organisaatiomuutos%20esimiehen%20n%c3%a4k%c3%b6kulmasta.pdf?sequence=1>
- Parantainen, A. & Soini, S. 2010. Riskinarvioinnilla turvallisuutta terveydenhoitoalalle. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Pekka, T. & Perhoniemi, R. 2016. Tutkimus työoloista ja työhyvinvoinnista. Julkisen alan työhyvinvointi 2016. Kevan tutkimuksia 2016:1. Viitattu 3.4.2018 <https://www.keva.fi/globalassets/2-tiedostot/ta-tiedostot/esitteet-ja-julkaisut/julkisen-alan-tyohyvinvointi-2016.pdf>
- Pentland, A. S. 2012. The new science of building great teams. Harvard Business Review. Vol. 90 No 4, 60-70.
- Perko, K. 2017. Leadership and Employee Well-Being A psychological perspective based on resource theories. Tampereen yliopisto. Akateeminen tiedekunta. Väitöskirja.
- Perko, K. & Kinnunen, U. 2013. Hyvinvointia edistävä johtajuus Kahden vuoden seurantatutkimus kunta-alalla. Viitattu 20.1.2018. http://tam-pub.uta.fi/bitstream/handle/10024/94622/hyvinvointia_edistava_johtajuus_2013pdf?sequence=1.
- Pietikäinen, T. 2011. Työstä, jouta ja jaksaa. Helsinki: Oy Yliopistokustannus, HYY Yhtymä.
- Pihlajasaari, P. 2015. Eettinen organisaatiokulttuuri, yhteydet työhyvinvointiin ja työpaikan vaihtoihin. Jyväskylän yliopisto. Kasvatustieteellinen tiedekunta. Väitöskirja.
- Pohjanheimo, E. 2012. Johda ihmistä. Sosiaalipsykologiaa johtajille. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Ponteva, K. 2009. Työntekijän samaistuminen organisaatioon ja vieraantuminen työstä organisaatiomuutoksessa. Tampereen yliopisto. Väitöskirja.
- PPSHP Strategia 2016- Tavoitteena terveyttä. Viitattu 8.4.2018 <https://www.ppsHP.fi/dokumentit/Ptksenteko%20sisllyttypi/PPSHPn%20strategia.pdf>
- Pullan, P. 2016. Virtual leadership. Practical strategies for getting the best out of virtual work and virtual teams. London: Kogan Page Limited.
- Puolakanaho, A., Kinnunen, S. M. & Lappalainen, R. 2016. Mindfulness-, hyväksyntä- ja arvopohjaisen (MIHA) ohjelman vaikuttavuus työuupumusoireiden lievittäjänä: Tutkimusyhteenveto Muupu-hanke. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.

- Putila, S. 2014. Suuntana tulevaisuus. Seuraa johtajaa. Universum Suomi.
- Ratkaisujen Suomi 2015. Neuvottelutulos strategisesta hallitusohjelmasta. Viitattu 8.4.2018 http://valtioneuvosto.fi/documents/10184/1427398/Hallitusohjelma_27052015.pdf/75d94d8d-15c9-405a-8a9b-eca4987b635e.
- Rauramo, P. 2008. Työhyvinvoinnin portaat. Viisi vaikuttavaa askelta. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Rautio, E. 2015. Avaimia sisäiseen vahvistumiseen - Elämän avaimet koulutus ohjausinterventiona. Jyväskylän yliopisto. Kasvatustieteiden tiedekunta. Väitöskirja.
- Read, E. A. & Laschinger, H. K. S. 2015. The Influence of Authentic Leadership and Empowerment on Nurses' Relational Social Capital, Mental Health, and Job Satisfaction over the First Year of Practice. *Journal of Advanced Nursing* Vol. 71 No 7, 1611–1623.
- Reikko, K., Salonen, K. & Uusitalo, I. 2010. Puun ja kuoren välissä. Lähijohtajuus sosiaali- ja terveysalalla. Turun ammattikorkeakoulun tutkimuksia 31.
- Reimers-Hild, C. & Dye, A. 2015. Become a Future-Focused Leader: Use Three Megatrends to Grow Your Rural Business. Julkaisu University of Nebraska. Viitattu 3.4.2018 <https://digitalcommons.unl.edu/cgi/viewcontent.cgi?referer=http://www.google.fi/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0ahUKEwit8uClufYAhUBGCwKHV6vA4sQFgg-mMAA&url=http%3A%2F%2Fdigitalcommons.unl.edu%2Fcgi%2Fviewcontent.cgi%3Farticle%3D1004%26context%3Dcivicollect&usg=AOv-Vaw125uttcP69rJsqPOwCAod6&httpsredir=1&article=1004&context=cvicollect>
- Repo, S., Ravantti, E. & Pääkkönen, R. 2015. Johda tuottavasti, opas työhyvinvoinnin ja tuottavuuden lisäämiseksi esimiestyön keinoin. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Riggio, R. 2011. Leading with Social Skill. *Leadership Excellence*. Vol. 28. No, 11-12.
- Ristikangas, M-R. & Ristikangas, V. 2010. Valmentava johtajuus. Juva: WS Bookwell Oy.
- Robertson, I. & Cooper, C. 2011. Well-being. Productivity and Happiness at Work. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Rose, K., Shuck, B., Twyford, D. & Bergman, M. 2015. Skunked: An Integrative Review Exploring the Consequences of the Dysfunctional Leader and Implications for Those Employees Who Work for Them. *Human Resource Development Review*, 1 – 27.
- Rosenberg, M. B. 2015. Rakentava ja myötäelävä vuorovaikutus. Helsinki: Basam books.

- Ruiz, P., Ruiz, C. & Martinez, R. 2011. Improving the "Leader-Follower" Relationship: Top Manager or Supervisor? The Ethical Leadership Trickle -Down Effect on Follower Job Response. *Journal of Business Ethics* April 2011. Vol. 99 No 4, 587-608.
- Sankelo Merja & Åkerblad Leena 2008. Nurse entrepreneurs' attitudes to management, their adoption of the manager's role and managerial assertiveness. *Journal of Nursing Management* Vol. 16 No 7, 829 – 836.
- Schaufeli, W.B. 2013. What is engagement? Teoksessa. C. Truss, K., Alfes, K., Delbridge, R. Shantz. & E, Soane (toim.) *Employee Engagement in Theory and Practice*. Lontoo: Routledge.
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B. & van Rhenen, W. 2009. How changes in job demands and resources predict burnout, work engagement and sickness absenteeism. *Journal of Organizational Behavior*. Vol. 30, 893-917.
- Schyns, B. & Shilling, J. 2013. How bad are the effects of bad leaders? A meta-analysis of destructive leadership and its outcomes. *The Leadership Quarterly*. Vol. 24, 138 – 158.
- Seligman, M. 2008. Aito onnellisuus. Positiivisen psykologian keinoin täyteen elämään. Jyväskylä: Art House.
- Shemeikka, R., Aho, S., Jokinen, E., Järnefelt, N., Kaakinen, M., Kivimäki, R., Korkeamäki, J., Mertala, S., Mäkiäho, A., Parkkinen, M., Pitkänen, S., Terävä, K. & Vuorento, M. 2017. Työurien jatkaminen vaatii yhteisöllisyyttä ja yhteistoiminnallisuutta. Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja 38/2017. Helsinki: Valtioneuvoston kanslia.
- Shilling, J. 2009. From Ineffectiveness to Destruction: A Qualitative Study on the Meaning of Negative Leadership. Vol. 5 No 1, 102 – 128.
- Siitonen, J. 1999. Voimaantumisteorian perusteiden hahmottelua. Oulun yliopisto. Opettajankoulutuslaitos. Väitöskirja.
- Sinisammal, J. 2011. Työhyvinvoinnin ja työympäristön kokonaisvaltainen kehittäminen – tuloksia osallistuvista tutkimus- ja kehittämisprojekteista sekä asi-antuntijahaastatteluista. Oulun yliopisto. Teknillinen tiedekunta. Tuotantotalouden osasto. Väitöskirja. Viitattu 3.4.2018 <http://jultika.oulu.fi/files/isbn9789514297076.pdf>
- Skakon, J., Nielsen, K., Borg, V. & Guzman, J. 2010. Are leaders' well-being, behaviours and style associated with the affective wellbeing of their employees? A systematic review of three decades of research. *Work & Stress*. Vol. 24 No 2, 107-139.
- Skogstad, A., Hetland, J., Glasø, L., Einarsen. & Ståle. 2014. Is avoidant leadership a root cause of subordinate stress? Longitudinal relationships between laissez-faire leadership and role ambiguity. *Work & Stress*. Vol. 28 No 4, 323 – 341.

- Sosiaali- ja terveysministeriö 2012. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2012:1, Sosiaali- ja terveydenhuollon kansallinen kehittämisohjelma KASTE 2012-2015. Viitattu 3.4.2018 https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/112146/STM_2012_%20KASTE_FI_uusi.pdf?sequence=3
- Suonsivu, K. 2011. Työhyvinvointi osana henkilöstöjohtamista. Helsinki: Uni-press.
- Surakka, T. 2009. Hyvä työpaikka hoitoalalla. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Suurnäkki, T. 2004. Terveystuoltopalvelujen työsuojelu- ja kehittämisopas. Helsinki: Työturvallisuuslaitos.
- Syrjäaho, T. 2008. Osaamisen kehittäminen ja strategisuus. Tulkinallinen tutkimus rahoitusalan yrityksessä. Turun Kauppakorkeakoulun julkaisuja Sarja D-1:2008. Turku: Uniprint.
- Tarkkonen, J. 2016. "Näin on tehty ennenkin". Tutkimus turvallisuuden ja työhyvinvoinnin kokonaishallintaa estävistä ja vaikeuttavista uskomuksista. Yhteiskuntatieteet. Lapin yliopisto. Väitöskirja.
- Tepper, B. J. 2007. Abusive Supervision in Work Organizations: Review, Synthesis, and Research Agenda. Journal of Management. Vol. 33 No 3, 261 – 289.
- Terveellinen työ – Elämän eri vaiheissa 2016-17. Viitattu 8.4.2018 <https://healthy-workplaces.eu/fi/what-issue> <https://osha.europa.eu/fi/healthy-workplaces-campaigns/2016-17-campaign-healthy-workplaces-all-ages>
- Terävä, K. & Mäkelä-Pusa, P. 2011. Esimies työhyvinvointia rakentamassa. Tampere: Kuntoutussäätiö. Viitattu 3.4.2018 https://kuntoutussaatio.fi/files/575/punk_esimiesopas_www.pdf.
- Tews, M. J., Michel, J. W. & Noe, R. A. 2017. Does fun promote learning? The relationship between fun in the workplace and informal learning. Journal of Vocational Behavior. Vol, 46-55.
- Tikka, T. 2016. Kun kone ottaa ohjat. Julkaisussa Robotit töihin, koneet tulevat – mitä tapahtuu työpaikoilla. (toim.) C. Andersson, I., Haavisto, M., Kangasniemi, A., Kauhanen, T., Tikka, L., Tähtinen & A, Törmänen. EVA raportti 2/2016. Helsinki: Taloustieto Oy.
- Timmins, F. 2013. Managers` duty to mantain good workplace communications skills. Nursing management; London. Vol. 18 No 3, 30-40.
- Tuisku, K., Joutsenniemi, K., Rentto, T. & Heikinheimo, S. 2015. Resource oriented assessment of working ability in psychiatry. Psychiatria Fennica. Vol. 46, 125-145.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2011. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 5. painos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

- Tuomivaara, S., Pekkarinen, L. & Sinervo, T. 2015. Hyvinvoiva työntekijä innovoijana. Teoksessa J. Saarisilta & J. Heikkilä (toim.) Yhdessä innovoimaan – osallistuva innovaatiotoiminta ja sen johtaminen sosiaali- ja terveystieteiden muuttoksesta. Tampere: Juvenes Print.
- Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2014. Hyvä tieteellinen käytäntö (HTK) ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Viitattu 3.4.2018 <http://www.tenk.fi/fi/hyva-tieteellinen-kaytanto>.
- Työsuoja 2018. Työolot, biologiset tekijät. Viitattu 3.4.2018 <http://www.tyosuoja.fi/tyoolot/biologiset-tekijat>.
- Utriainen, K. 2009. Arvostava vastavuoroisuus ikääntyvien sairaanhoitajien työhyvinvoinnin ytimenä hoitotyössä. Oulun yliopisto. Lääketieteellinen tiedekunta. Väitöskirja.
- Utriainen, K., Ala-Mursula, L. & Virokangas, H. 2011. Näkökulmia sairaanhoitajien työhyvinvointiin. Tutkiva hoitotyö. Vol. 9 No 9, 29-36.
- Vallimies-Patomäki, M. & Hukkanen, E. 2006. Hoitajien tehtäväkuvat uudistuvat. Tuloksia Kansallisesta terveystieteiden tutkimuksesta. Teoksessa M. Miettinen ym. (toim.) Ihmisten voimavarojen johtaminen. Hoitotyön vuosikirja 2006. Suomen sairaanhoitajaliitto. Gummerus.
- Varantola, K., Launis, V., Helin, M., Spoof, S. K. & Jäppinen, S. 2013. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohje 2012. Helsinki.
- Vesterinen S. 2013. Osastonhoitajien johtamistyylit osana johtamiskulttuuria. Oulun yliopisto. Lääketieteellinen tiedekunta. Terveystieteiden laitos. Väitöskirja.
- Viinamäki, O-P. 2009. Eettisen johtajuuden moninaiset ulottuvuudet: Analyysissä eettisten tilanteiden tunnistaminen, arvotietoisuus ja eettinen kompetenssi. Kunnallistieteellinen aikakauskirja 37, artikkeli 2,4.
- Viinikainen, S. 2015. Hoitotyön ja hoitotyön johtajan valta sekä organisaation sosiaalinen todellisuus. Tampereen yliopisto. Hoitotiede. Väitöskirja.
- Viitala, R. 2008. Johda osaamista, Osaamisen johtamisessa teoriasta käytäntöön. Helsinki: Infor. Viitattu 3.4.2018 <https://www.researchgate.net/publication/275097041>
- Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Vilka, H. 2015. Tutki ja kehitä. Jyväskylä: PS Kustannus.
- Vincent, S. 2011. Gesundheits- und entwicklungsförderliches führungsverhalten: Gendertypische Differenzen. Gruppendyn Organisationsberat. No 43, 61-89. Hamburg: Deutschland.
- Virolainen, H. 2012. Kokonaisvaltainen työhyvinvointi. Helsinki: Books on Demand.

- von Bonsdorff, M. B., Seitsamo, J., Ilmarinen, J., Nygård, C-H, von Bonsdorff, M. E. & Rantanen, T. 2011. Work ability in midlife as a predictor of mortality and disability in later life: a 28-year prospective follow-up study. *Canadian Medical Association Journal*. Vol. 183 No 4, 235-242.
- Weber, R. M. 2016. Back to the (Technology) future. *Journal of Financial Service Professionals*. Vol. 70 No 2, 42-45.
- Wegge, J., Shemla, M. & Haslam, A. 2014. Leader behavior as a determinant of health at work: Specification and evidence of five key paths. *German Journal of Research in Human Resource Management*. Vol. 28 No 1-2, 6 – 23.
- Wheeler, R., Halbesleben, J. & Whitman, M. 2013. The interactive effects of abusive supervision and entitlement on emotional exhaustion and co-worker abuse. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, No 86, 477 – 496.
- Wilenius, M. 2008. Taming the dragon: how to tackle the challenge of future foresight. *Business strategy series*. Vol. 9 No 2, 65–76.
- Wilenius, M. 2014. Leadership in the sixth wave-excursions into the new paradigm of the Kondratieff cycle 2010-2050. *Eur J Futures Res*. Vol. 2, 36.
- Yang, C. 2013. Does Ethical Leadership Lead to Happy Workers? A Study on the Impact of Ethical Leadership, Subjective Well-Being, and Life Happiness in the Chinese Culture. *Journal of Business Ethics*. Vol.123 No 3, 513-525.
- Zydzianaite, V. 2015. Leadership styles in ethical dilemmas, - Reasons, actions and consequences when head nurses make decisions in ethical dilemmas. Tampereen yliopisto. School of Health and science. Väitöskirja.
- Österberg, M. 2015. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. 5.painos. Helsinki: Kaupakamari.

LIITTEET

- Liite 1. Toimeksiantosopimus
- Liite 2. Tutkimuslupa
- Liite 3. Kyselylomake
- Liite 4. Esimerkki aineiston analysointipolun muodostamisesta

Liite 1 (1/2) Opinnäytetyön toimeksiantosopimus

I Opinnäytetyön toimeksiantosopimus

Työ-/Työehtenä

Työskentelyehtojen nimi: PPSHP, OYS.

Työskentelijä: Susanna Pellikka
Asuin-
ammattinimi: VS 2017

Osoite: Puhelin:

Sähköposti:

Opinnäytetyö (vaikuttavissa tarkentava määrittely liitteenä)

Opinnäytetyön aihe: Hyvää mieluumuuden johtajuus ja toimintamallit, tavoitteena Hyvinvointia tuentajissa

Opinnäytetyön suorittamista varten luovutettava tausta-aineisto: kappale

Opinnäytetyön ohjaus/toimeksiantajan tahti: Kuka ohjaa ja miten?

Toimeksiantajan edellytykset/otot:

suorittamaan opinnäytetyön suorittamisen laadun

monipuolistaan työn suorittamisen tylytytensä

suorittamaan opinnäytetyön työssä ammattitaitoa hyödyntäen

suorittamaan mahdollisuuksien mukaan opinnäytetyön suorittamisen, antamaan työstä palautetta sekä luovuttamaan työn arvioinnin varten

opinnäytetyön suorittamista varten luovutettava tausta-aineisto: kappale

Allekirjoitus:

II Opinnäytetyön ohjaus/toimeksiantajan tahti

Opinnäytetyö

Opinnäytetyön nimi: Heino Dahlvik-Aula & Tiina Luhtanen
Opinnäytetyön numero: AINA 160263

Osoite: KILPAAKANGAS 4
90830 HAAPAVUOAS
HANGONK. 44
05400 HAAPAVUOAS
Puhelin: Hanna
Tiina
040

Sähköposti: heino.dahlvik-aula@utu.fi
tiina.luhtanen@utu.fi

Koulutus ja toimintamuoto: Soittajien YAMK -Käytännön edistämisen

Opinnäytetyön ohjaus/toimeksiantajan tahti:

suorittamaan työn suorittamisen laadun ja ammattitaitoa hyödyntäen

suorittamaan mahdollisuuksien mukaan opinnäytetyön suorittamisen, antamaan työstä palautetta sekä luovuttamaan työn arvioinnin varten

suorittamaan mahdollisuuksien mukaan opinnäytetyön suorittamisen, antamaan työstä palautetta sekä luovuttamaan työn arvioinnin varten

suorittamaan mahdollisuuksien mukaan opinnäytetyön suorittamisen, antamaan työstä palautetta sekä luovuttamaan työn arvioinnin varten

Allekirjoitus: Heino Dahlvik-Aula
Tiina Luhtanen

Lajin AMK – ylempi ammattikorkeakoulu - Koulutuskeskus - Opinnäytetyövuosi 2018-2019 17

III Opinnäytetyön ohjaus

Ohjaava opettaja

Ohjaavan opettajan nimi: Aune Puro

Koulutus ja toimipaikka: Puhelin: 050 310 9553

Sähköposti:

Koulutuksen yliopettaja

Koulutuksen yliopettajan nimi: Aini Palaste

Puhelin: 040 741 2905
Sähköposti: aini.palaste@lapinamk.fi

Allekirjoitus: Aini Palaste

Opinnäytetyöt ovat julkisia. Jos työ sisältää toimeksiantajan kantaan luottamuksellista tietoa, sitä ei sisällytetä julkaistavaan opinnäytetyöhön. Tätä sitoumuslauseketta käytetään toistaiseksi.

| Pohjois-Pohjanmaan sairaanhoitopiiri kuntayhtymä | | LUPA TUTKIMUKSELLE / OPINNÄYTETYÖLLE | | |
|--|--|---|---|--|
| klinikka / laitos | | vastuuyksikkö | | |
| | | DIAARINRO: | | |
| 1. Tutkijan koskevat tiedot | Tutkijan suku- ja etunimet | Henkilö | | |
| | <i>ANITA TANHILIA</i> | <i>1603</i> | | |
| | Nykyinen työnantaja / opiskelupaikka | Nykyinen virka / toimi / opiskelija | | |
| | <i>OYS</i> | <i>SAIRAANHOITAJA</i> | | |
| | Kotiosoite | Postinro ja -paikka | | |
| | <i>ESKELINEN, E. 70330 UUSIKYLÄ</i> | <i>SAIRAANHOITAJA 44, 20510 HAAPILINNA</i> | | |
| Puhelin toimeen | Puhelin kot. | Sähköpostiosoite | | |
| | <i>050 401</i> | <i>ANITA.TANHILIA@SAIRAANHOITAJA.OYS</i> | | |
| Suoritettu tutkinto | Suoritusvuosi | Suorituspaikka | | |
| <i>SAIRAANHOITAJA</i> | <i>2013</i> | <i>HAAPILINNA</i> | | |
| 2. Tutkimus- projektiä tai tutkimusta koskevat tiedot (Diaarinro) Käsittelemään tiedote 3/2003 | Tutkimusprojektin lyhyt nimi | <i>KYNNÄ TULEVAISUUSLAATTA EKSENTRAATISSA, KHTAUS FORTIFIKO</i> | | |
| | Tutkimus on | <input checked="" type="checkbox"/> sukun | Tutkimusaika | |
| | | <input type="checkbox"/> ei-sukun, sisältää salassapitotietoa | <i>2017 - 2019</i> | |
| | Kaavanumerot | Aihakusena | | |
| | Tutkimus on | <input checked="" type="checkbox"/> muu mikä <i>TAMMELAN OPINNÄYTETYÖ</i> | | |
| | <input type="checkbox"/> opinnoille (ammattikorkeakoulu) | <input type="checkbox"/> gradu | | |
| | <input type="checkbox"/> syventävä opinnoille (lääketiede) | <input type="checkbox"/> väitöskirja | | |
| | Anoja on | <input checked="" type="checkbox"/> kyllä | | |
| | <input type="checkbox"/> apurahan saanut tutkija | <input type="checkbox"/> muu tutkija | <input type="checkbox"/> ei | |
| | <input checked="" type="checkbox"/> opiskelija | | | |
| Tutkimuksen vastuuhenkilö (Laki 486/1999 § 5) / ohjaaja / päättäjät | <i>ANITA TANHILIA</i> | | | |
| Hankkeeseen osallistuvat ulkopuoliset henkilöt (tarvittaessa erillinen liite, jolle annetaan lupa työskennellä hankkeen puitteissa sairaalassa (sitoumus jokaiselta liiteeltä)) | | | | |
| Tutkimuksen rahoitussuunnitelma ▶ Erillinen liite | | | | |
| Anoja tutkimustyötä sairaalalla aiheuttavista vuorokausittain suorannaisista kustannuksista | | | | |
| <input type="checkbox"/> aiheuttaa sairaalalle kustannuksia, selvitys <input checked="" type="checkbox"/> Ei aiheuta, koska on ulkopuolinen rahoittaja | | | | |
| Ulkopuolinen rahoitus | | | | |
| <input type="checkbox"/> ulkopuolinen rahoittaja <input type="checkbox"/> kokonaan <input type="checkbox"/> osittain <input type="checkbox"/> rahoittaja <i>TANHILIA</i> Sopimuksen nro (kirjastoasi) | | | | |
| Muu rahoitus | | | | |
| <input type="checkbox"/> EVO <input type="checkbox"/> muu mikä <input type="checkbox"/> KEVO Projekti numero (EVO 4250, TUKU) | | | | |
| Päivämäärä <i>20.1.17</i> Anojen alkajapäivä ja niiden aikaväli <i>2017 - 2019</i> | | | | |
| 3. Lausunnot | Tarvittavat lausunnot ja luvat | | | |
| | <input checked="" type="checkbox"/> Ei tarvita | lähetysoikeus | vastaus saatu | |
| Luvat | <input type="checkbox"/> SH:n erillinen luvonta | | | |
| | <input type="checkbox"/> ETENE - ² TUKUJA | | | |
| | <input type="checkbox"/> Lääketiete ³ | <input type="checkbox"/> STM ⁴ | <input type="checkbox"/> HIG ⁵ | |
| 4. PÄÄTÖS | Tutkimustulosten omistusoikeus | | | |
| | <input type="checkbox"/> Sovittu liite sopimuksesta <input checked="" type="checkbox"/> Ei tarvita liitettä sopimuksesta | | | |
| | Päättö | | | |
| | <input checked="" type="checkbox"/> Tutkimuslupa myönnetään hakemuksen mukaisesti | | | |
| | <input type="checkbox"/> Hakemus palautetaan korjattavaksi seuraavien muutosten | | | |
| <input type="checkbox"/> Hakemus hylätään, mikä <input type="checkbox"/> Anomus käsitellyt jätettyinä | | | | |
| Päättökäsitteijä | | | | |
| <input checked="" type="checkbox"/> sairaanhoitajan joht. / vastuuyksikön joht. / yhtiöjoht. <input type="checkbox"/> joht. yksikön / hall. yhtiöjoht. <input type="checkbox"/> SH:n joht. / hallitus | | | | |
| Päivämäärä <i>20.1.2017</i> <i>ANITA TANHILIA</i> | | | | |
| LOMAKKEEN SÄILYTYS | | | | |
| - Tutkija tutkimuksen ajan | | | | |
| - Päättö (arkistointi) | | | | |
| ¹ ETENE = Vastuunomainen terveysjärjestöjen eteen neuvotteluksena ² TUKUJA = Vastuunomainen tutkimuslaitoksen johto ³ Lääketiete = Ilmoitetaan 60 pv:n kuluessa erikseen huomaatettava. Ellei ilmoiteta tulle, tutkimus voidaan aloittaa. Ajoväli tiedote 1/2007. ⁴ Ravintotutkimukset ⁵ Kustannus (101/2001) ja saatus (584/2001) sekä hallintokäytännön tiedote 7/2002 (jvnl) | | | | |
| Liitteet: Tutkimussuunnitelma Rahoitussuunnitelma Muita liitteitä: <i>epi</i> | | ANITTA TANHILIA yhtiöjohtaja PPSHF 07 - 040 päivitetty 21.10.2002 2007 tutkimuslupa dot / tm | | |

KYSYMYSLOMAKE SAIRAANHOITAJILLE

TAUSTATIEDOT

1. Ikä 20 - 26v. 27 - 34v. 35 - 42v. 43 - 49v. 50 - 60v. yli 60v.
2. Kauanko olet työskennellyt nykyisessä työyksikössä: 0-2v. 3-8v. yli 9v.
3. Teetkö kolmivuorotyötä? Kyllä En
4. Oletko määräaikainen työntekijä? Kyllä En

Tässä tutkimuksessa ESIMIES ja JOHTAJA- käsitteillä tarkoitetaan alaista lähimpänä olevaa esimiestä eli osastonhoitajaa sekä apulaisosastonhoitajaa. Johtamista arvioidessa arvioidaan hänen toimintaansa. TYÖHYVINVOINNILLA tarkoitetaan työntekijän kokonaisvaltaista hyvinvointia työssä. Kokonaisvaltainen hyvinvointi pitää sisällään työn mielekkyyden, työkyvyn, terveyden, turvallisuuden ja hyvinvoinnin (<http://stm.fi/tyohyvinvointi>, luettu 12.1.2017.) Lisäksi sitä tarkkailaan työntekijän fyysisen, psyykkisen, sosiaalisen ja hengellisen hyvinvoinnin kautta. Työhyvinvointia edistävä johtaminen on työntekijän kokonaisvaltaista hyvinvointia tukevaa johtamista.

5. TYÖTURVALLISUUDEN JA TYÖILMAPIIRIN JOHTAMINEN

Työturvallisuus ja sen johtaminen on yksi työntekijän työhyvinvointiin vaikuttavatekijä. Esimies vastaa, että työympäristö on turvallinen työskennellä ja työskentelyvälineet ovat asianmukaiset. Esimiehenä on työyhteisössä merkittävä rooli myös työilmapiirin rakentajana. Hän toimii esimerkkinä muille omalla käyttäytymisellään. Hän vaikuttaa työilmapiiriin joko rakentavasti tai hajottavasti. Näillä kysymyksillä on tarkoitus kartoittaa työyhteisön työilmapiiriä ja työturvallisuutta. Kysymykseen voit vastata rastimalla mielestäsi sopivimman vaihtoehdon. Voit tarkentaa vastauksiasi kysymysten loppuksi. Viimeisenä tässä osiossa on kaksi avointa kysymystä työturvallisuuden ja työilmapiirin kehittämiseen liittyen. Pyydämme sinua vastaamaan niihin omin sanoin.

- | | Kyllä | Ei |
|---|--------------------------|--------------------------|
| A. Ovatko käytössäsi olevat laitteet ja välineet asianmukaiset? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| B. Onko työympäristössä huomioitu mahdollinen altistuminen tarttuville taudeille? (esim. influenssa). | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| C. Onko sinulla mahdollisuus saada apua uhkatilanteissa? (esim. väkivaltainen potilas/omainen). | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| D. Koetko turvallisuutta työssäsi? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| E. Onko työyksikössäsi hyvä työilmapiiri? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| F. Onko töihin kiva tulla? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| G. Koetko työsi mielekkäänä? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| H. Koetko että sinua arvostetaan työkaverina? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| I. Koetko epäasiallista kohtelua työkavereiden taholta? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| J. Miten hoitotyön työhyvinvointia edistävää johtamista voisi kehittää siten että se edistäisi työturvallisuutta? | | |
| K. Miten hoitotyön työhyvinvointia edistävää johtajuutta tulisi kehittää, jotta se edistäisi hyvää työilmapiiriä? | | |

6. OSAAMISEN JOHTAMINEN

Osaamisen johtaminen on osa yrityksen strategista johtamista, joka perustuu yrityksen visioon ja strategiaan. Työyksiköissä osaamisen johtaminen on lähimmän esimiehen tehtävä. Hän organisoii työyhteisön osaamista, **kohdentaa** resurssit oikein, niin että osaavaa henkilökuntaa on riittävästi ja hoitotyö on laadukasta. Ammattitaitoinen henkilökunta takaa laadun ja potilasturvallisuuden hoitoalan työtehtävissä. Osaamisen johtamiseen kuuluu näiden lisäksi myös työntekijöiden osaamisen kehittäminen yrityksen tavoitteiden mukaan. Hyvä osaamisen johtaminen edistää työn mielekkyyttä ja työhallinnan tunnetta, jotka ovat tärkeitä **työhyvinvoinnin** osatekijöitä. Työhallintaan kuuluu kokemus siitä, että hallitsee omat työtehtävänsä ja selviytyy niistä riittävän hyvin.

Arvioi seuraavan analyysin (SWOT) avulla oman yksikkösi osaamisen johtamista em. lähtökohdista.

Mitä **vahvuuksia** näet työyksikkösi esimiehen **työhyvinvointia** edistävässä osaamisen johtamisessa?

Mitä **heikkouksia** näet työyksikkösi esimiehen **työhyvinvointia** edistävässä osaamisen johtamisessa?

Mitä **mahdollisuuksia** näet työyksikkösi esimiehen **työhyvinvointia** edistävässä osaamisen johtamisessa **tulevaisuudessa?**

Millaisia **uhkia** näet työyksikkösi esimiehen **työhyvinvointia** edistävässä osaamisen johtamisessa **tulevaisuudessa?**

7. EETTINEN JOHTAMINEN

Tässä tutkimuksessa **eettisellä johtamisella** tarkoitetaan niitä päätöksiä ja ratkaisuja, joita esimies tekee omien oppimiensa eettisten arvojen ja periaatteidensa pohjalta. Näiden taustalla vaikuttavat työyksikön arvot ja periaatteet sekä hoitotyötä ohjaavat lait ja asetukset. Lisäksi johtajan toimintaa ohjaa työntekijöitä ja heidän oikeuksiaan varten säädetyt lait ja säädökset.

Arvioi nelikenttätaulukkoon oman esimiehesi eettistä johtamista **työhyvinvointia** edistävästä näkökulmasta.

Millaisia vahvuuksia näet tällä hetkellä esimiehesi **työhyvinvointia** edistävässä eettisessä johtamisessa?

Millaisia heikkouksia näet tällä hetkellä esimiehesi **työhyvinvointia** edistävässä eettisessä johtamisessa?

Millaisia mahdollisuuksia näet esimiehesi **työhyvinvointia** edistävässä eettisessä johtamisessa tulevaisuudessa?

Mitä uhkia näet esimiehesi **työhyvinvointia** edistävässä eettisessä johtamisessa tulevaisuudessa?

8. Miten hoitotyön lähiesimies voi toiminnallaan edistää alaistensa työhyvinvointia nyt ja tulevaisuudessa?

9. Millaista mielestäsi on hyvä alaisten työhyvinvointia edistävä johtaminen tulevaisuudessa?

Hiljaisilla signaaleilla voidaan ennakoita tulevaisuutta. Ne ovat tulevaisuuteen liittyviä tapahtumia tai tapahtumaketjuja, joita voidaan nyt pitää utopistina, ne voi tuntua hullunkurisilta ja naurattaa ihmisiä, eikä niillä ole tapahtumahetkellä laajaa vaikutusta, mutta tulevaisuuden muovautumisen kannalta ne voivat olla tärkeitä. (Mannermaa 2004, 120–121. Heikoista signaaleista vahva tulevaisuus.)

10. Mitä hiljaisia signaaleja olet havainnut hoitotyön johtajuuteen liittyen?

11. Muita mahdollisia työhyvinvointiasi lisääviä tekijöitä?

| ALKUPERÄISILMAISU | PELKISTYS | ALA-LUOKKA | YLÄLUOKKA | YHDISTÄVÄ LUOKKA |
|--|---|---|--|--|
| <p>"Kokemus, taito tulla toimeen erilaisten ihmisten kanssa."</p> <p>"Kuunteleminen vahvuus, kiireettömyyden tunne kohtaamisissa."</p> <p>"Helppo lähestyä, luotettava, kannustava."</p> <p>"Helposti lähestyttävä, ei tarvi kuitenkaan olla kaikkien paras kaveri."</p> <p>"Avoimuus. Helposti lähestyttävä/ Rehtiys/suorselkäisyys."</p> <p>"Empaattisuus."</p> <p>"Arvot oikeat ja aito pyrkimys toimia niiden mukaisesti."</p> <p>"Tuo esille oman mielipiteen selkeästi."</p> | <p>Taito tulla toimeen kaikkien kanssa.</p> <p>Kuuntelemisen taito, kiireettömyys kohtaamisissa.</p> <p>Helposti lähestyttävä luotettava, kannustava. Helposti lähestyttävä, ei kuitenkaan liian läheinen.</p> <p>Avoimuus, luotettavuus.</p> <p>Empaattisuus.</p> <p>Pyrkimys toimia oikeiden arvojen mukaisesti.</p> <p>Ilmaisee oman mielipiteen selkeästi</p> | <p>Esimiehen vuorovai- kutustaidot</p> | <p>Esimiehen sosiaaliset voimavarat</p> | <p>ESIMIEHEEN LIITTYVÄT TEKIJÄT</p> |
| <p>"Pyrkii pääsääntöisesti puuttumaan työntekijöiden välillä tapahtuvaan epäasialliseen käytökseen keskusteluin."</p> <p>"Avoimesti keskustellen ja mielipiteitä kuunnellen yrittää välttää/poistaa ristiriitoja-asiat puheeksi yleisesti."</p> <p>"Otetaan tosissaan/vakavasti kaikki valitukset ja puututaan niihin."</p> <p>"Jämäkästi puututtava kaltoinkohteluihin tms. ja purettava asia yhteisesti."</p> | <p>Pyrkii puuttumaan epäasialliseen käytökseen keskusteluin</p> <p>Yrittää välttää/poistaa ristiriitoja</p> <p>Valitusten tosissaan ottaminen ja niihin puuttuminen.</p> <p>Jämäkkä puuttuminen kaltoinkohteluihin tms.</p> | <p>Esimiehen ongelmien ja ristiriitojen ratkaisutaidot</p> | | |