

Itsensä johtamisen kehittäminen työterveyshoitajan työssä

Vestala Miika

Miika Vestala
Sosiaali- ja terveysalan johtaminen
YAMK
Opinnäytetyö
Elokuu 2018

Miika Vestala

Vuosi 2018

Sivumäärä 91

Itsensä johtamisen kehittäminen työterveyshoitajan työssä

Opinnäytetyön tarkoituksena oli arvioida ja kehittää työterveyshoitajien itsensä johtamista. Tavoitteena oli arvioida työterveyshuollon työterveyshoitajien itsensä johtamisen osaamista ja kehittää työterveyshoitajien työhön itsensä johtamisen malli. Opinnäytetyö on toteutettu Suomen Terveystalo oy:ssä. Työn tuloksia voidaan käyttää työterveyshoitajien itsensä johtamisen kehittämiseksi.

Aineistonkeruumenetelmänä käytettiin puolistrukturoitua teemahaastattelua. Työssä haastateltiin viittä työterveyshuollossa toimivaa työterveyshoitajaa eri Suomen Terveystalo Oy:n toimipisteissä. Haastattelut nauhoitettiin ja tulokset analysoitiin käyttäen induktiivista sisällönanalyysiä. Tulosten mukaan itsensä johtamista tulisi enemmän tuoda työssä esille työterveyshoitajan työssä. Itsensä johtamista tulisi tukea paremmin työterveyshoitajan työssä. Esimiestyöllä on suuri merkitys itsensä johtamiselle. Johdon ja työntekijöiden välistä luottamussuhdetta tulisi parantaa itsensä johtamisen tukemiseksi. Itsensä johtamisella voidaan saada aikaiseksi työhyvinvointia ja sitoutuneisuutta työhön. Itsensä johtamiselle tärkeää on vertaistuen hyödyn ymmärtäminen ja tukeminen työyhteisössä. Itsensä reflektoinnille, pohdinnalle tulisi saada enemmän aikaa työterveyshoitajan työssä, sillä työn sisältö on sirpaleista. Johdon toivottaisiin laskeutuvan ruohonjuuritasolle ja saavan parempaa ymmärrystä työterveyshoitajien työstä ja siihen kehiteltävistä työkaluista. Työn tulosten perusteella kehitettiin itsensä johtamisen malli, jota on mahdollista käyttää työterveyshoitajien itsensä johtamisen kehittämiseksi sekä käyttöön ottamiseksi.

Jatkotutkimusaiheina syntyi työterveyshoitajan koulutuksen sisältö ja sen kehittäminen. Toisena jatkotutkimusaiheena työstä nousi ajatus siitä, missä työterveyshoitajan työ on kymmenen vuoden kuluttua. Kolmantena jatkotutkimusaiheena esiin nousi työterveyshoitajien esimiesten rooli työhyvinvoinnin ja työssä kehittymisen edistäjänä Asiantuntijaorganisaatiossa. Toiminnallisena tutkimuksena toimisi itsensä johtamisen mallin testaus ja toimivuus käytännötyössä.

Avainsanat: itsensä johtaminen, asiakkuuksien johtaminen, työhyvinvointi

Miika Vestala

Year 2018

Pages

91

Development of self-management in the work of occupational health nurses

The purpose of the thesis was to evaluate and develop self-management of occupational health nurses. The aim was to evaluate the competence of self-management of occupational health nurses and develop a self-management model to their work in occupational health care. This thesis was implemented in Suomen Terveystalo Oy. The results of the work can be used to develop self-management of occupational health nurses.

Semi-structured theme interview was used as the data collection method. Five occupational health nurses were interviewed at the various Suomen Terveystalo Oy offices. The interviews were recorded and the results were analyzed using inductive content analysis. According to the results, self-management should be emphasized more in the work of occupational health nurses. Self-management should be better supported in the work of occupational health nurses. In self-management, the work of supervisors has great importance. Management and the relationship of employees should be improved to support self-management. Self-management can lead to well-being at work and commitment to the work. It is important for self-management to understand the benefits of peer support and the support of the working community. Self-reflection and reflection should be given more time in the work of occupational health nurses, because the work content is fragmented. The management should descend to the grass root level and gain better understanding of the work of occupational health nurses and the tools that are developed. Based to the results of the work, a self-management model was developed, which can be used to develop the self-management of occupational health nurses and to implement it.

As a further research topic, content of the education of occupational health nurses and its development could be studied. Another topic of further research would be the idea where the work of the occupational health nurses is after ten years. Third further research topic could be the role of the supervisor's role as a promoter of occupational well-being and workplace development in an expert organization. A functional research would be to test the self-management model in practice.

Keywords: self-management, customer relationship management, well-being at work

Sisällys

1 Johdanto.....	5
2 Itsensä johtaminen.....	6
2.1 Työterveyshuolto terveystalouden tuottajana.....	6
2.2 Asiantuntijaorganisaatiossa työskenteleminen.....	9
2.3 Itsensä johtaminen asiantuntijaorganisaatiossa.....	12
2.4 Työterveyshoitajan työ.....	21
2.6 Suomen Terveystalo Oy toimintaympäristönä.....	36
3 Opinnäytetyön tarkoitus, tavoitteet ja tutkimuskysymykset.....	37
4 Menetelmät.....	37
5 Tulokset.....	43
5.1 Itsensä johtamisen osaaminen työterveyshoitajan työssä.....	44
5.2 Työterveyshoitajien tunnistamat valmiudet ja haasteet itsensä johtamisessa.....	45
5.3 Itsensä johtamisen kehittäminen työterveyshoitajan työssä.....	51
6 Tulosten tarkastelu.....	56
6.1 Itsensä johtaminen työterveyshoitajan työssä.....	56
6.2 Itsensä johtamisen malli työterveyshoitajan työssä.....	61
7 Pohdinta ja johtopäätökset.....	65
7.1 Luotettavuus ja eettisyys.....	73
7.2 Opinnäytetyöprosessin arviointi.....	81
7.3 Tulosten hyödyntäminen ja jatkotutkimusaiheet.....	82
Lähteet.....	85
Taulukot.....	88
Liitteet.....	89

1 Johdanto

Opinnäytetyöni käsittelee työterveyshuollon työterveyshoitajien itsensä johtamisen kehittämistä. Opinnäytetyön tarkoituksena oli arvioida ja kehittää työterveyshoitajien itsensä johtamista. Tavoitteena oli arvioida työterveyshuollon työterveyshoitajien itsensä johtamisen osaamista ja kehittää työterveyshoitajien työhön itsensä johtamisen malli.

Itsensä johtamiseen kuuluu kolme erilaista osa-aluetta, joita ovat: itseohjautuvuus, motivaatio sekä itseluottamus. Itsensä johtaminen tarkoittaa itsesääätelyprosessia, jossa pyritään tietoisesti vaikuttamaan itseensä tai toimintana, jonka päämääränä on itsensä motivoinnin oppiminen, kuten tehtävää vaatii. Prosessissa yksilön on tarkoitus vaikuttaa omaan toimintaan, tunteisiin, ajatuksiin ja samaan aikaan pyrkiä motivoituneeseen sekä itseohjautuvaan tekemiseen tehden jatkuvaa itsearviointia. Itsensä johtamiseen liittyy myös suuria haasteita. Esimerkiksi se, miten yksilö, joka motivoi itseään, työskentelee kohti asettamiaan päämääriänsä. Tämän hetkisessä talous- ja työtilanteessa itsensä johtamisen taidot korostuvat, etenkin kun henkilöresurssia pienennetään yrityksissä. (Sandelin. 2015.). Itsestään huolehtiva ihminen pärjää yleisesti paremmin, mikäli puitteet työssä ovat kehnot. Itsestään huolta pitäminen tarkoittaa fyysisen kunnon ylläpitämistä, riittävää lepäämistä sekä henkisen vireyden ylläpitämistä. Nämä toimivat puskurina työmaailman stressitekijöille. Työterveyshuollon henkilöstö palvelee yritysasiakkaita ja asiakkaita paremmin, kun henkilöstö itse voi hyvin. (Kaski. 2012. s.189).

Asiakkuudet ja asiakkuuksien johtaminen sekä niissä onnistuminen on oleellinen osa työterveyshuollon strategista toimintaa. Ne nähdään keinona säilyttää palvelujen saatavuus ja toimivuus terveydenhuollon resurssien jatkuvasti pienentyessä (Castren 2008, Elo, Kivelä, Kyngäs & Kääriäinen 2014, Holopainen 2015, Jousimaa & Mäkinen 2015, Sosiaali- ja terveystieteiden ministeriö & Kuntaliitto 2015). Itsensä johtaminen on ajankohtainen aihe muuttuvassa työterveyshuollossa. Yhä enemmän vaaditaan työterveyshoitajia omassa asiantuntijaroolissaan johtamaan sekä kehittämään omaa toimintaansa. Työterveyshoitajan työ edellyttää monitieteistä tietoperustaa, luonteenpiirteitä, kuten päättäväisyyttä, joustavuutta, diplomaattisuutta, itsenäisyyttä ja avarakatseisuutta sekä ammatillista tietoa. Työterveyshoitaja tarvitsee myös hyviä neuvottelutaitoja toimiessaan yhteistyössä asiakasyritysten henkilöstöhallinnon kanssa. Näin työterveyshoitaja toteuttaa asiakkuusjohtamista. (Säily-Moilanen. 2017.).

Opinnäytetyö toteutettiin Suomen Terveystalo Oy:ssä, jossa haastateltiin viittä työterveydessä toimivaa työterveyshoitajaa. Opinnäytetyön sisältöä on tarkoitus hyödyntää ja tulosten perusteella itsensä johtamisen mallia on mahdollista käyttää työterveyshoitajien työn kehittämiseksi.

2 Itsensä johtaminen

2.1 Työterveyshuolto terveystalvelujen tuottajana

Yksityiset terveystalvelualan yritykset ovat jatkuvassa uudistumisenpaineessa ja elävät tällä hetkellä jatkuvassa muutoksessa, jossa monimutkaisuus sekä innovatiivisuus lisääntyvät. (Lappalainen ym. 2016. Veikkola. 2016. Mäkinen. 2014. Kaski. 2012. s9-10). Tämän kaltaisessa johtamisessa tärkeää olisikin painottaa itsensä johtamista sekä rakentamaan luottamusta. (Mäkinen. 2014.).

Työterveyshuollon toimintaa ohjaa työterveyshuoltolaki. Työterveyshuolto kuuluu kaikille työssä käyville työntekijöille riippumatta siitä, millainen on työsuhteen laatu ja kesto. Työnantajan tehtävänä on kustantaa ja järjestää työterveyshuollon toiminta. Työterveyshuollon toiminnan tulee tukea työntekijöiden työkykyä, ennaltaehkäistä tapaturmien sattumista sekä työhön liittyviä sairauksia, mutta myös työn sekä työympäristön terveellisyyttä ja turvallisuutta, työntekijöiden terveyttä niin toiminta- ja työkykyä työn ja työuran eri vaiheissa ja myös työyhteisön toimintaakin. (Finlex. Työsuojelu. Työterveyslaitos. Viitattu 8.2.2018. Kaski, S. 2012. s.18). Työnantaja voi järjestää työterveyshuoltopalvelut itse tai yhdessä toisten työnantajien kanssa tai vaihtoehtoisesti ostaa ne yksityiseltä palvelujen tuottajilta. Usein yritykset kilpailuttavat työterveyshuollon aika-ajoin. (Kaski. 2012. s.19).

Työterveyshuollon piirissä oli vuonna 2013 1,9 miljoonaa työntekijää, tästä työntekijämäärästä 5,1 miljoonaa oli sairaanhoidonkäyntejä ja terveystarkastuksia tehtiin 1,2 miljoonalle, mikä kertoo siitä, että työterveyshuolto toimii merkittävänä terveystalveluiden tuottajana (Kela. Viitattu 8.2.2018).

Työterveystalveluja on kahdenlaisia - lakisääteisiä sekä työnantajalle vapaaehtoisia. Lakisääteisiin talveluihin liittyy työkyvyn tukeminen ja työperäisten sairauksien ennaltaehkäiseminen työpaikalla. Vapaaehtoiset työterveyshuollon talvelut taas sisältävät sairaanhoidon talvelut (Kulha, K. ja Vauhkonen, T. 2015. Työterveyslaitos. 2015. Viitattu 17.2.2018.). Toisaalla sairaanhoito myös tukee lainmukaisia työntekijöiden terveyteen sekä työkykyyn kohdistuvia ennaltaehkäiseviä toimenpiteitä. Työterveyspainotteinen sairausvastaanotto keskittyy siis ensisijaisesti työhön liittyvien sairauksien tunnistamiseen, hoitoon sekä ennaltaehkäisyyn, työkyvyn edistämiseen, arviointiin ja työkyvyttömyyden ehkäisyyn Työhön liittyvillä sairauksilla tarkoitetaan niitä sairauksia, joita työ voi pahentaa, aiheuttaa tai joilla on vaikutusta työkykyyn. (Työterveyslaitos 2015. Viitattu 17.2.2018.).

5§ Työterveyshuollon toiminnan tulee olla työkykyä ylläpitävää toimintaa yhteistyössä toteutettua työhön, työoloihin sekä työntekijöihin kohdistuvaa suunnitelmallista ja

tavoitteellista toimintaa, jolla työterveyshuolto omalta osaltaan edistää sekä tukee työelämässä mukana olevien työ- ja toimintakykyä. Työterveyshuollossa toimivalla ammattihenkilöllä tulee olla työterveyshuollon pätevyys ja työterveyshuollon toteuttamisen tarvittava koulutus. (Finlex. Työterveyslaitos. Viitattu 8.2.2018).

Vuonna 1999 Sosiaali- ja terveysministeriön työterveyshuollon neuvottelukunta hyväksyi kannanotossaan virallisen työkykyä ylläpitävän sekä työkykyä edistävän mallin. Mallissa muodostuu asiakkaan terveyden sekä voimavarojen edistämisen lisäksi työpaikalla tapahtuvasta työn ja toimivuuden parantamisesta ja asiakkaan ammatillisen osaamisen edistämisestä. Työntekijään kohdistuva työkyvyn sekä toiminnan edistäminen tarkoittaa muun muassa fyysisiin, psyykkisiin, sosiaalisiin tai tiedollisiin voimavaroihin vaikuttamista sekä niiden kehittämistä. Työtavat ja ammattitaito voivat olla myös työ ja toimintakykyä parantavan toiminnan kohteena. Työn hallintaan, työn turvallisuutta tai työyhteisön hyvinvointia sekä tuottavuuden parantamista voidaan kehittää kohdistamalla toimintaa työhön, työympäristöön sekä työyhteisöön. Organisaatioon sekä yritykseen kohdentuvaa työ- ja toimintakyvyn edistäminen tarkoittaa parhaimmillaan henkilöstöjohtamisen tuloksellisuutta tai henkilöstökulujen hallintaan liittyvää toimintaa. (Jokinen. 2016).

Työterveyshuollon ammattihenkilöitä sekä heidän tarpeelliseksi kokemiaan asiantuntijoita työnantajan tulee käyttää riittävästi työterveyshuollon suunnittelua, kehittämistä, toteuttamista sekä seurantaan koskeissa asioissa. Työterveyshuollon asiantuntijoiden tarpeellisuus nousee esille työpaikkaselvityksestä. Työterveyshuollon palveluita tulee toteuttaa sillä tavoin, että hyvä työterveyshuoltokäytänne toteutuu työterveyshuollon toiminnassa. (Finlex. Työterveyslaitos. Viitattu 8.2.2018).

Sillä aikaa, kun työnantaja valmistelee työterveyshuollon kannalta tarpeellisia päätöksiä, tulee toimia yhteistoiminnassa työntekijöiden tai työntekijöiden edustajiensa kanssa. Ennen päätöksen tekemistä yhteistoiminnassa pureudutaan: työpaikan työterveyshuollon järjestämisen yleisiin kriteereihin mutta myös toiminnan toiminnan suunnitteluun mukaan lukien työterveyshuollon toimintasuunnitelma, laajuus, sisältö ja työterveyshuollon vaikutuksen arviointi sekä toteutus samaan aikaan kun antaa työntekijöiden tai heidän edustajilleen tarpeeksi ajoissa asioiden käsittelyn kannalta oleelliset tiedot. (Finlex. Työterveyslaitos. Viitattu 8.2.2018).

8§ Työnantajalla on oltava työterveyshuollosta kirjallinen toimintasuunnitelma, jonka tulee sisältää työterveyshuollon yleiset tavoitteet sekä työpaikan olosuhteisiin liittyvät tarpeet ja niistä syntyvät toimenpiteet. Toimintasuunnitelman sisällössä on otettava riittävästi huomioon monitieteinen tieto ja työn sekä terveyden välisestä suhteesta ja työn terveysvaikutuksista. (Finlex. Työterveyslaitos. Viitattu 8.2.2018).

Työnantajan ja yrityksen välillä tehty toimintasuunnitelman voimassaoloaika voi käytännössä vaihdella 1-5 vuoden välillä. (Työterveyslaitos. Viitattu 8.2.2018).

15§ Työterveyshuoltolain mukaisesti työnantajan tulee antaa työterveyshuollon ammattihenkilölle ja asiantuntijoille tietoa työstä, työjärjestelyistä, ammattitaudeista, työtapaturmista, henkilöstöstä, työpaikan olosuhteista ja niiden muutoksista sekä muista niihin verrattavista tekijöistä, jotka ovat tarpeen työntekijöille työstä aiheutuva terveydellisen vaaran tai haitan arvioimiseksi ja ehkäisemiseksi. (Finlex. Työterveyslaitos. Viitattu 8.2.2018).

2§ työterveyshuollon tehtävänä on työpaikan tarpeista lähtevää moniammatillista ja suunnitelmallista yhteistyötä perustetyveydenhuollon, erikoissairaanhoidon ja kuntoutuksen kanssa. Työterveyshuollon on lisäksi toimittava asiakaslähtöisesti, riippumattomasti, luottamuksellisesti, eettisesti, monitieteisesti sekä moniammatillisesti. (Finlex. Työterveyslaitos. Viitattu 8.2.2018).

6§ työterveyshuollon toiminnan suunnitellun on perustuttava tehtyyn työpaikkaselvitykseen. Työpaikkaselvityksessä on arvioitava työstä, työyhteisöstä sekä työympäristöstä aiheutuvien terveysvaarojen ja haittojen, kuormitustekijöiden sekä voimavarojen terveydellistä merkitystä ja merkitystä työkyvylle. Tiedot tulee kirjata selvityksestä tehtävään asiakirjaan. Toimintasuunnitelma perustuu tehtyyn työpaikkaselvitykseen. Työpaikkaselvitys tulee lisäksi uusia toiminnan muuttuessa, työpaikan olosuhteiden muuttuessa, työterveyshuoltoon kertyneen tiedon perusteella tai työterveyshuollon toimintasuunnitelman mukaisin määräajoin. Työpaikkaselvitystä tehtäessä tulee hyödyntää työnantajan omaa riskiarviointia. (Finlex. Työterveyslaitos. Viitattu 8.2.2018).

Työterveyshuollon ja työpaikan välinen yhteistyö käynnistyy työnantajan järjestäessä työterveyspalvelut henkilöstölleen. Varsinaisten työterveyteen liittyvien tarpeiden tunnistaminen sekä todentaminen tehdään yhteistyössä työpaikan kanssa. Työpaikkaan kohdistuva toiminta taas toteutetaan yhteistyönä työntekijän, työnantajan sekä työterveyshuollon välillä. Tavoitteena tällä on vaikuttava toiminta työolojen, työn, terveyden sekä työ- ja toimintakyvyn edistämiseksi. Työterveyshuollossa toimii erilaisia ja useita työterveyden sekä työturvallisuuden ammattilaisia, jotka toteuttavat työterveysyhteistyötä ja tukevat työpaikkaa omalla toiminnallaan. Työterveysyhteistyön ytimessä toimivat yleisimmin työterveyslääkäri, työterveyshoitaja, työterveyspsykologi ja työfysioterapeutti, jotka ovat työpaikalle nimetyt vastuuhenkilöt (Työterveyslaitos. Viitattu 8.2.2018. Kaski. 2012. s.18.).

Kelalta asiakasorganisaatioiden on mahdollista hakea korvauksia tarpeellisista sekä kohtuullisista työterveyshuollonkustannuksista, kun toiminta täyttää hyvän työterveyshuoltokäytännön periaatteet. Työterveyshuollon toimintaa ohjaa myös Kelan korvaushakemuksessa tapahtuneet muutokset, jotka suuntaavat ennaltaehkäisevään toimintaan. Tällaisia ovat esimerkiksi se, että asiakasyritykset panostavat työntekijöiden työhyvinvointiin: sairauspoissaolojen seurantaan, työhönpaluusuunnitelma pitkiltä sairauslomilta, päihdeohjelman ja varhaisen puuttumisen mallin täytyy olla kunnossa, mikäli asiakasyritys haluaa Kelan mahdollistaman korvauksen työterveydenkustannuksista, joka on enimmillään 60% ennaltaehkäisevästä toiminnasta. (Kaski. 2012. s.15-16).

Laadukkaasti toimiva työterveyshuolto sekä valveutunut työnantaja tarkastelevat enemmän sisältöä kuin hintaa. Hyvään työterveyshuollon käytänteisiin kuuluu jatkuva toiminnan laadun kehittäminen sekä toiminnan arviointi. Tähän toimii yhtenä mittarina asiakastyytyväisyys. Jos asiakastyytyväisyys kyselyissä ilmenee puutteita, voi työterveyshuolto puuttua mahdollisiin puutteisiin ja ongelmakohteisiin ajoissa. Monet työterveyshuollot teettävät asiakastyytyväisyyskyselyjä säännöllisesti. (Kaski. 2012. s.19).

Työterveyshuollon jokainen ydintoiminto, lakisääteiset perusmenetelmät, kuten työpaikkaselvitys, toimintasuunnitelmat, terveystarkastukset, tuottaa tietoa työkyvyn hallintaan sekä seurantaan. Kaikissa ydintoimintojen prosesseissa tehdään työkykyyn liittyviä tukitoimintoja. Yhteistyössä saadaan aikaan toimenpiteitä, joiden tuloksia voidaan seurata yhdessä työterveysyhteistyössä asiakkaan ja työterveyden välillä. Jos näin ei toimita, on hyvin todennäköistä, että työterveyshuollon vaikuttavuus organisaation työkyvyn edistämiseen sekä tukemiseen on vähäinen tai ei ole vaikutusta ollenkaan. Jos työterveyden asiakkuus ei hyödynnä työterveyden työterveysprosessien tuottamaa tietoa tai ei osallistu niistä seuraaviin, suositeltaviin toimenpiteisiin, tavoitteet eivät voi toteutua eikä haluttua vaikuttavuutta saada aikaan. (Työterveyslaitos. 2015. Viitattu 17.2.2018.).

Työterveyshuollosta on säädetty kansanterveys, työterveyshuolto- ja sairausvakuutuslaeissa sekä sairausvakuutusasetuksissa. Sosiaali- ja terveysministeriö sekä läänihallitukset ja työsuojeluviranomaiset valvovat sitä, että työterveyshuollon lainsäädäntö toimii käytännössä. (Kaski. 2012. s.18. Finlex). Laki (1383/2001) sekä asetus (1484-2001) auttavat määrittelemään hyvän palvelun sekä laadun. Vaikka ne antavat raamit työlle, ne eivät voi taata sisällöllisesti laadukasta, toimivaa ja hyvää työterveyshuoltoa. (Kaski. 2012. s.18.)

2.2 Asiantuntijaorganisaatiossa työskenteleminen

Asiantuntijuus tarkoittaa suomenkielessä arviointiin, tietämiseen sekä ennakkointiin liittyviä asioita. Englanninkielessä asiantuntijuus on suorittamista ja tekemistä sanasta "expertise". Voidaan ajatella asiantuntijuuden olevan tekemistä, osaamista sekä tietämistä, mutta ennen kaikkea näiden kaikkien yhdistämistä. Asiantuntijuuden ajateltiin aikaisemmin olevan tietyn ammattiryhmän edustajan omaava määritelmä. Mutta nyt asiantuntijuutta kuvataan yksilöllisten sekä henkilökohtaisten pätevyyksien ja ominaisuuksien kombinaatioksi. Oleellinen osa asiantuntijuutta on kyky oman toiminnan reflektointiin sekä arviointiin. Tällaista kykyä esiintyy yhteiskunnassa, joka luonteeltaan muuttuu nykypäivänä nopealla vauhdilla, näin myös sillä on vaikutusta asiantuntijoiden tietoon sekä asemaan. (Mäkinen. 2014.).

Asiantuntijuutta voidaan kuvailla yksilön kykyä adaptoitua kulloinkin muuttuvaan tilanteeseen ja sen vaatimustasoon. Asiantuntijuus jaetaan kahteen erilaiseen asiantuntija ajatteluun: rutiiniasiantuntijuuteen sekä adaptoituvaan asiantuntijuuteen, joka tarkoittaa mukautumiskykyistä asiantuntijuutta. Mukautuva asiantuntijuus pystyy siis mukautumaan muuttuviin tilanteisiin rakentamalla uudenlaisia tapoja ratkaista erilaisia ongelmatilanteita. Rutiiniasiantuntija käytännössä pyrkii suorittamaan omaan työnkuvaan liittyvät työtehtävät työtehtävissä sekä työympäristössä, mikä on hänelle tuttu. Asiantuntijuudessa asiantuntijoiden hallitsema tieto suurilta osin on hiljaista tietoa, jota ei välttämättä pysty sanallisesti selittämään. Tällainen tieto on mahdollista oppia käytännön kautta sekä sosiaalisiin kulttuureihin ja tilanteisiin osallistumalla. (Mäkinen. 2014.).

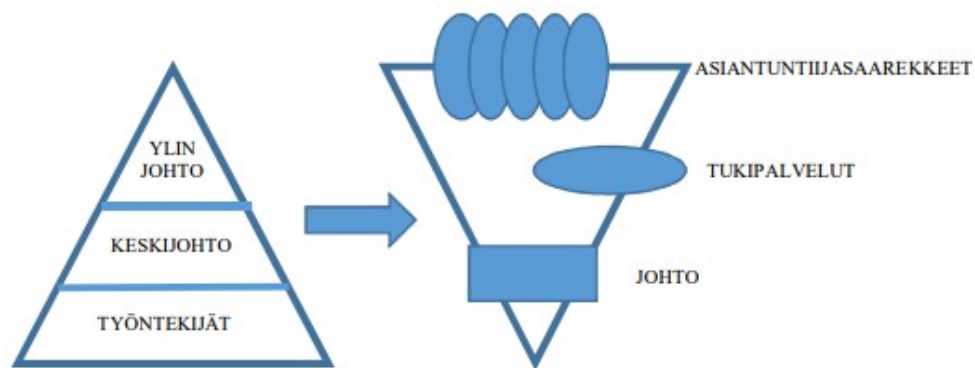
Terveys on jatkuvasti muuttuva tila, johon vaikuttavat fyysinen ja sosiaalinen ympäristö sekä sairaudet, mutta ennen kaikkea ihmisen omat kokemukset, hänen arvonsa ja asenteensa. Ihmisen tunnetta siitä, että hän on riippumaton ja hallitsee oman elämänsä on tärkeä osa terveyttä. Terveyden sisällön laajentuminen tuo sen lähelle käsitettä subjektiivinen hyvinvointi. Hyvinvointia on usein määritelty hyvinvointitarpeiden tyydytyksen tai hyvinvointiresurssien, kuten taloudellisten resurssien tai koulutuksen näkökulmasta. Hyvinvointia voi toisaalta määritellä myös tilaksi, jossa ihmisellä on mahdollisuus saada keskeiset tarpeensa tyydytetyksi. (Rissanen. Lammintakanen. 2011 s.17).

Positiivinen terveystieteellinen WHO:n määrittelemänä korostaa täydellistä fyysisen, psyykkisen ja sosiaalisen hyvinvoinnin tilaa. Terveys ja hyvinvointi yhdistyvät positiivisessa terveystieteessä. (Rissanen. Lammintakanen. 2011 s.10).

Henkilökohtaisesta terveydestä suomalaisille kuluttajille on tullut yhä tärkeämpää ja kiinnostus omasta hyvinvoinnista on lisääntynyt merkittävästi. Tämä on aiheuttanut paineita asiakaslähtöisyyden panostamiseen yksityisillä terveystieteiden sektorilla. Tämän lisäksi ihmisten lisääntynyt omatoimisuus sekä vastuu omasta terveydestään pakottavat terveystieteillä työskentelevät entistä asiakaslähtöisempään yhteistyöhön. (Veikkola. 2016).

Organisaatio tarkoittaa yhteistoimintajärjestelmää, jonka muodostavat siinä olevat ihmiset. Tarkoituksena yhteistoimintajärjestelmässä on määriteltyjen päämäärien tavoittaminen. Organisaatiota voidaan kuvata toiminnaksi, jossa eri ihmisten toistuvat sekä ennalta määrätyt tehtävät organisaation ympäristössä näyttäytyy näiden tehtävien yhteisenä vuorovaikutuksena. Organisaatioiden yhteisiin tekijöihin kuuluvat esimerkiksi yhteinen tavoite, työnjakaminen, johtamisketju ja yhteisen toiminnan yhteensovittaminen. Tällä tavalla myös organisaation rakennetta voidaan ajatella. Tärkeimpänä asiana organisaatiossa on päämäärään pääseminen, resurssien hankkiminen, strategiset valinnat sekä organisaation sisällä tapahtuvat prosessit. (Mäkinen. 2014).

Jotta organisaatio pärjäisi nykyvaatimusten tietoyhteiskunnassa, sen tulisi omata osaamista, jonka myötä voidaan puhua asiantuntijaorganisaatiosta. Asiantuntijaorganisaatiolle ominaista on se, että henkilöstöllä on kertynyt laajaa ammatillista kokemusta, henkilöstöllä on korkeakoulutusta ja suurin osa organisaation henkilöstöstä on asiantuntijoita. Asiantuntijaorganisaation toiminnassa tuotetaan tuotteita tai palveluita, jolla halutaan vastata asiakkaiden tarpeisiin. Asiantuntijaorganisaation työssä vaaditaan asiantuntija työntekijältä sellaista oppimiskykyä ja kokemusta aiemmista toiminnanratkaisuksista, sillä työ on usein vaikeasti hallittavaa asiantuntijatyössä. Tämä korostuu siinä, että työssä tapahtuvat toiminnot ovat usein ennalta arvaamattomia. Tällä tavoin asiantuntijoita haastetaan luovaan ratkaisukykyyn sekä näiden toteuttamiseen käytännötasolla. (Mäkinen. 2014).



Kuvio 1: Asiantuntijaorganisaation muodostuminen hierarkkisesta organisaatiomallista (Keskikallio. 2017)

Yllä olevassa kuviossa on perinteinen hierarkiaa kuvastava organisaatiomalli vasemmalla. Tässä mallissa johto on kuvattu kolmion huipulle ja oikealla puolella kolmio on käännetty nurin perin. Uudenkaltaisessa organisaatiomallissa asiantuntijat muodostavat ensisijaisen asiakasrajapinnassa olevan tilan. Asiantuntijoiden toimintaa tukevat johto sekä muut tukipalvelut. Johdon ja tukipalveluiden tarkoituksena on mahdollistaa työ, jota asiantuntijat tekevät. Kumppanuutta kuvaava asiakassuhde syntyy, kun asiantuntijat ovat pidemmän aikaan olleet asiakkaidensa erilaisten ongelmien sekä kehittämistarpeiden kanssa tekemisissä. Tämä johtaa organisaation paraneviin tuloksiin. (Keskikallio. 2017)

Organisaatiossa oleellista on suorituksen johtaminen, tämä koostuu vision, arvojen sekä strategian kautta jokaisen työntekijän omiin tavoitteisiin. Tärkeää prosessissa on kokonaisvaltaisen ja tämän erilaisten osa-alueiden tunnistaminen, toisaalta johtotasolla tulee olla kyky pelkistää ja nähdä kaikista oleellisimman osat. Keskeistä organisaation johtamisessa on hahmottaa kokonaisuus käsitteellisesti, looginen päättelykyky sekä kyky päätöksentekoon ja näiden konkretisoiminen yksilötasolle asti. Toiminnan johtamisen lisäksi organisaatioon

kuuluvat ihmiset, erilaiset ajattelumallit, inhimillinen pääoma, henkilökohtaiset kyvyt ja mahdollisuudet sekä persoonallisuuden. Näiden avulla tuotetaan organisaatioon pääomaa, jotta muodostuu palveluita, tuotteita sekä itse asiantuntemusta. (Mäkinen. 2014). Voidaankin sanoa, että asiantuntijaorganisaation tärkein pilari on asiantuntijoiden tuottama osaaminen. Osaamisen voidaan ajatella olevan opittua, luontaista tai harjaantumisen myötä karttunutta kykyä tai yksilön valmiutta saada informaatiota, jota hän pystyy soveltamaan päämäärien saavuttamiseksi (Keskikallio, R. 2017).

Kaikki organisaation toimintamahdollisuudet ovat asiantuntijoiden ominaisuuksien varassa. Ihmisten johtaminen on tärkeää asiantuntijaorganisaatiossa. Asiantuntija organisaation johtamiseen kuuluu motivoiva, inspiroiva ja visionäärinen ajattelu. Näiden avulla on tarkoitus saada aikaiseksi koko asiantuntijaorganisaation arvomaailma, ajatella päämäärätietoisesti sekä pyrkiä kehittämään organisaation kulttuuria. Ominaista hyvin johdetussa asiantuntijaorganisaatiossa on se, että työntekijät kokevat omana etunaan organisaation edun ja tätä kautta myös omana henkilökohtaisena menestyksenä. Lisäksi asiantuntijaorganisaatiossa työskentelevä on rehellisesti ylpeä itse organisaatiosta ja kokee organisaatiossa työskentelevät tärkeiksi ihmisiksi itselleen. (Mäkinen. 2014).

Organisaation johtamista katsellaan tunnehavaintojen sekä muodostuneiden käsityksen mukaan kielteisesti tai myönteisesti yksilöllisellä tasolla. Kun näitä kokemuksia syntyy työympäristössä, se aikaansaa joko heikennystä tai vahvistusta organisaation sitoutumisessa. (Mäkinen. 2014. Keskikallio. 2017). Asiantuntijaorganisaatiossa on erityisen tärkeää ottaa huomioon henkilökohtaiset toiveet

2.3 Itsensä johtaminen asiantuntijaorganisaatiossa

Itsensä johtamiseen kuuluu kolme erilaista osa-aluetta, joita ovat: itseohjautuvuus, motivaatio sekä itseluottamus. Erityisesti asiantuntijaorganisaatioissa on tärkeä oivaltaa se, että yksilön mahdollisuudet motivoida itseään on yksilöstä itsestään lähtöisin. Henkilökohtaiset tarpeet sekä arvot taas vaikuttavat yksilön motivaation tasoon. Tärkeää onkin pyrkiä tukemaan yksilöllisesti itsenäistä työtä sekä ymmärtää, mistä yksilön motivaatio kumpuaa. Keskiössä itsensä johtamisessa on yksilön kyvykkyys, tarve ja tahto johtaa itseään työssä. Kun puhutaan itsensä johtamisesta, puhutaan myös esimerkiksi tehokkuuden lisäämisestä yrityksessä. Itsensä johtamiseen liittyy myös suuria haasteita. Esimerkiksi se, miten yksilö, joka motivoi itseään, työskentelee kohti asettamiaan päämääriänsä. Tämä on edelleen suuri kysymys itsensä johtamisessa, vaikka psykologisessa mielessä itsensä johtaminen on varsin tuttu käsite. Nykyaikaisessa motivaatioon liittyvissä tutkimuksissa on tarkoitus löytää syvällisempi katselmuksia yksilöä motivoiviin tekijöihin, jotta voitaisiin saada selvitettyä paremmin yksilöjohtamiseen liittyviä hyötyjä yritysmaailmassa. Aikaisemmin

itsensä johtaminen on liittynyt enemmän esimiestoimintaan, mutta nykyisin sitä tarkastellaan myös työntekijätasolla. (Sandelin. 2015.). Itsestään huolehtiva ihminen pärjää yleisesti paremmin, mikäli puitteet työssä ovat kehnot. Itsestään huolta pitäminen tarkoittaa fyysisen kunnan ylläpitämistä, riittävää lepäämistä sekä henkisen vireyden ylläpitämistä. Nämä toimivat puskurina työmaailman stressitekijöille. Tämä toimii myös päinvastoin, mikäli omassa elämässä on vaativia hetkiä - helpottaa toimiva työyhteisö jaksamista. Työterveyshuollon henkilöstö palvelee yritysasiakkaita ja asiakkaita paremmin, kun henkilöstö itse voi hyvin. (Kaski. 2012. s.189).

Tämän hetkessä talous- ja työtilanteessa itsensä johtamisen taidot korostuvat, etenkin kun henkilöresursseja pienennetään yrityksissä. Kun valtuuksia ja vastuuta yrityksessä jaetaan muillekin yrityksen johdolta, ei johtajat enää toimi tiedon lähteinä, organisaatiomuutoksiin tai alaan liittyvään uutisointiin liittyen. Näin kannetaan yrityksessä vastuuta yhdessä yrityksen menestyksen rakentamisesta, mutta myös omasta henkilökohtaisesta menestyksestä. (Sandelin. 2015.). Nykyinen työ painottuu pääasiallisesti tietotyöhön, missä työ painottuu asiantuntijuuteen sekä osaamiseen. Työssä esiintyy erityisesti yhdessä tekemistä. Työhön jossa ennen on ollut tarkat ohjeet, ovat nyt suuntaviivoja. Työssä painottuu yhä enemmän yksilön luovuus ja erilaiset tavat tehdä työtä kuvastavat nykypäivää. (Mäkinen. 2014.).

On hyvä tiedostaa, että ajoittaiset paineet työssä eivät vielä hajota työhyvinvointia, mutta jatkuvasti kestävä kuormittuneisuus voi johtaa stressireaktioihin sekä sitä kautta uupumiseen ja masennukseen. Monissa tutkimuksissa on todennettu, että työssä esiintyvät voimavaratekijät lisäävät työn imua. Tällaisiin voimavaratekijöihin työtovereiden lisäksi liittyy esimiehen tuki. Työterveyshuollossa ei ole varaa siihen, että työntekijä leipääntyisi omaan työhönsä. Työterveyshuollon esimiehen tehtävänä on huolehtia siitä, että puitteet ovat kunnossa työyhteisössä, vaikka se saattaisi johtaa siihen, että jollain herää kielteisiä tunteita päätöksistä. Jokaisen työntekijän vastuulla on kuitenkin huolehtia, että sovittuja pelisääntöjä noudatetaan. (Kaski. 2012. s.188-189).

Itsensä johtaminen tarkoittaa itsesääätelyprosessia, jossa pyritään tietoisesti vaikuttamaan itseensä tai toimintana, jonka päämääränä on itsensä motivoinnin oppiminen, kuten tehtävää vaatii. Prosessissa yksilön on tarkoitus vaikuttaa omaan toimintaan, tunteisiin, ajatuksiin ja samaan aikaan pyrkiä motivoituneeseen sekä itseohjautuvaan tekemiseen tehden jatkuvaa itsearviointia. Tätä kutsutaan myös oman mielen johtamiseksi. Oman mielen johtamiseen kuuluu käsitys sekä ymmärrys yksilön tahdosta, ajatuksista sekä tunteista. Mielen johtamiseen liittyy yksilön mahdollisuudet mukautua yllättäviin sekä erilaisiin tilanteisiin ja kyvykyys ohjata yksilön kokemuksia asioista sekä tapahtumista (Sandelin. 2015. Lehtosalo-Iskanus. 2011. Kotilainen. 2014.).

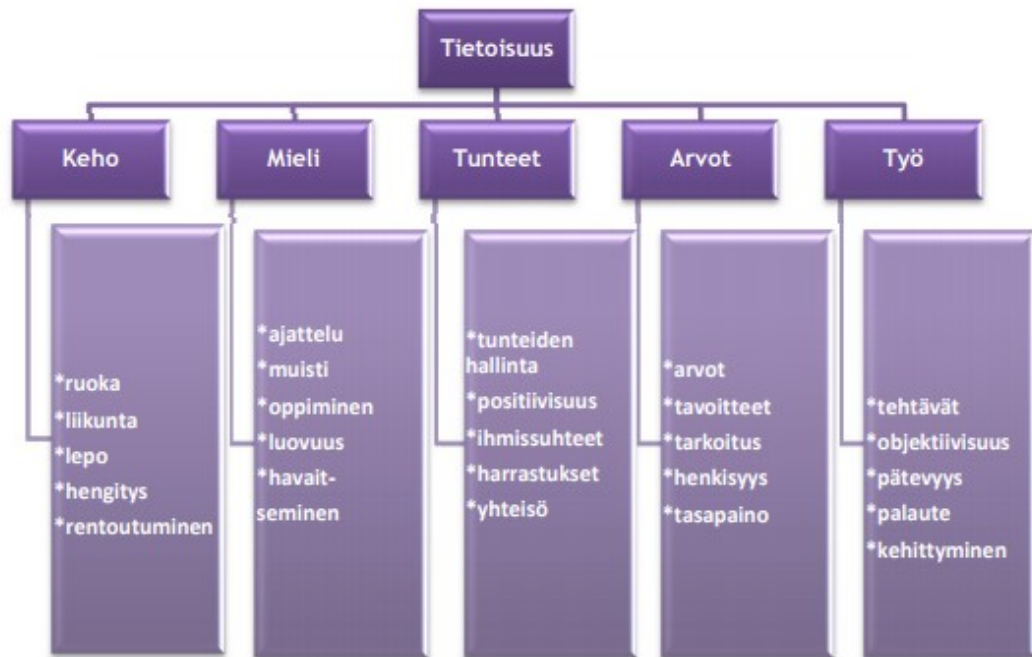
Yksilön tuloksellisuus ja oman elämän tasapaino ovat mielen johtamisen mittareita. Tuloksellisuudella tarkoitetaan tässä tapauksessa yksilön saavuttamia asioita, joita hän on asettanut tavoitteeksi. Yksilön oman elämän tasapainoa on myös käytetty mittarina itsensä johtamiseen liittyen. (Sandelin. 2015. Lehtosalo-Iskanius. 2011. Kotilainen. 2014.). Elämän tasapaino terminä taas on hyvinkin yksilölliseen tilaan viittaava asia, jonka takia itsensä johtamisen mittareina paremmin toimivatkin: yksilön tehokkuus, yksilön onnistuminen työssään sekä yksilön tekemä työn tulos. (Sandelin. 2015.).

Itsensä johtamista voidaan kuvata esimerkiksi erilaisten menetelmien joukoksi, joita hyödyntämällä yksilö pyrkii ohjaamaan kohti yksilön asettamia päämääriä kohti. Tavoitteet ovat riippuvaisia yksilöistä. Tavoitteet voivat olla niin yksityiselämään liittyviä tavoiteltavia päämääriä, kuin työhönkin liittyviä. (Sandelin. 2015. Lehtosalo-Iskanius. 2011. Kotilainen. 2014.).

Itsensä johtaminen käsitteenä on tulkinnanvarainen, mutta myös käsite, jota pystyy soveltamaan moniulotteisesti. Itsensä johtaminen sisältää niin psykologisia, sosiaalitieteellisiä sekä taloustieteellisiä viitteitä. Sen sijaan useissa johtamisteorioissa itsensä johtamista käsitellään myönteisesti yrityksen työhyvinvoinnin lisäämisenä ja yrityksen tehokkuuden kasvattamisena. (Sandelin. 2015. Lehtosalo-Iskanius. 2011.).

Itsensä johtamisen näkökulmasta kehittyminen ja oppiminen tulee keskittyä yksilöön itseensä ensisijaisesti ja toimii näin myös oman kehittymisensä lähtöpisteenä. Jos yksilöllä ei ole mieltymyksiä itsensä kehittymiseen, ei kehittymistä synny. Kun yksilöllä on omat arvot ja tarpeet työelämässä, niin itsensä johtamisessa hän pääsee myös niitä toteuttamaan halutessaan kehittyä ja oppia, löytäen sellaisia työtehtäviä, jotka miellyttävät. Yksilön itse on tosin myös ymmärrettävä, mistä oma motivaatio syntyy ja kyettävä johtaa motivaatiotaan, jotta voisi menestyä työssä. (Sandelin. 2015.).

Itsensä johtamista voidaankin kuvata yksilön omaa pohdintaa itsestään sekä yksilön käsitystä omasta itsestään ja motiivista omaa työtä kohtaan, mutta myös yksilön omista kehittymiseen liittyviin tarpeisiin, voimavaroihin ja osaamiseen. Yksilön on itsensä johtamisessa tärkeä huolehtia omasta kyvykkyydestä sekä hyvinvoinnissa ja nämä kuuluvat yksilön vastualueisiin ja tätä kautta myös itsensä johtamiseen. Yksilö on vastuussa omasta psyykkisestä ja fyysisestä kunnostaan. Tärkeää onkin se, että yksilö kantaa vastuun omasta elämästään itsensä johtamisessa. Ihminen on psyko-fyysis-sosiaalinen olento ja tätä kokonaisuutta tulisi johtaa jokaisen yksilön omien tarpeiden, uskomusten, ajatusten, tunteiden sekä näkemysten silmin. (Lehtosalo-Iskanius. 2011. Kotilainen. 2014.). Alla oleva kuvio (Kuvio 1) kertoo itsetuntemuksen viitekehys, mitä voidaan tulkita tietoisuudeksi. Tietoisuus pitää sisällään työn, mielen, arvot, tunteet sekä kehon. (Lehtosalo-Iskanius. 2011.).



Kuvio 2: viitekehys itsetuntemuksesta (Lehtosalo-Iskanius. 2011).

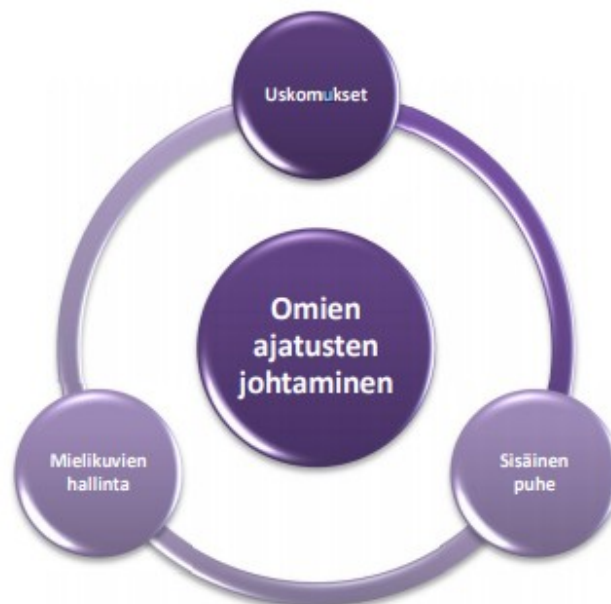
Lehtosalo-Iskanius (2011) tuo esille Åhmanin väitöskirjan teorian oman mielen johtamisesta, jonka mukaan oman mielen johtaminen kuvaa parhaalla tavalla yksilön tunteita, ajatuksia ja tahtoa, tätä kautta myös yksilön toimintoihin ja tekoihin vaikuttaviin asioihin. Oman mielen johtamista voidaankin kutsua johtamistaidoksi, johon yksilöllä on mahdollista itse vaikuttaa. (Lehtosalo-Iskanius. 2011. Kotilainen. 2014.). Oman mielen johtamisessa johtamiseen viittaava sana tarkoittaa tavoitteellisuutta tilaa ja oma - sana viittaa nimenomaan yksilön omaan mieleen, eikä suinkaan tarpeeseen pyrkiä vaikuttamaan muiden mieleen. (Lehtosalo-Iskanius. 2011.).

Oman mielen johtaminen Lehtosalo-Iskaniuksen (2011) mukaan käsittää yksilön seuraavia piirteitä: itsetuntemus, ihmiskäsitys, asenne, uskomus, vuorovaikutus, tavoitteellisuus sekä arvot (Lehtosalo-Iskanius. 2011.). (Kuvio 2).



Kuvio 3:
viitekehys oman mielen johtamisesta (Lehtosalo-Iskanius. 2011).

Lehtosalo-Iskanius (2011) tuo myös esille Charles Manz ja Christopher Neckin teorian omien ajatusten johtamisesta (Kuvio 2). Teoriaan sisältyvät omien mielikuvien, uskomusten sekä sisäisen puheen, hallitseminen. Tärkeää teoriassa on muuttaa omia ajatuksia siten, että ne palvelevat yksilön omaa kehitystä. (Lehtosalo-Iskanius. 2011.).



Kuvio 4: omien ajatusten johtaminen (Lehtosalo-Iskanius. 2011.).

Itsensä johtaminen Neck ja Manz Lehtosalo-Iskaniuksen (2011) mukaan määrittivät itsensä johtamisen itsensä vaikuttamisen prosessiksi. Itsensä johtamisen he sijoittivat kognitiivisen kehitysteorian sekä sosiaalis- kognitiivisen teorian alueelle psykologiassa. Sosiaalis-

kognitiiviseen teoriaan kuuluu yksilön kyky hallita sekä johtaa itseään, yksilön kohdatessa hankalia asioita erilaisissa työtehtävissä. Kognitiiviseen kehitysteoriaan sen sijaan kuuluvat iloitseminen luonnollisista palkinnoista, kuten ilosta tehdä sitä työtehtävää, jota tehdään. (Lehtosalo-Iskanus. 2011.).

Psykologiassa behavioraalista suuntausta tarkastellessa yksilön kokiessa ärsykeen, tämä aiheuttaa reaktion, johon on mahdollista vaikuttaa syntyneitä reaktiota vahvistamalla tai heikentämällä (Kuvio 4). (Lehtosalo-Iskanus. 2011.).



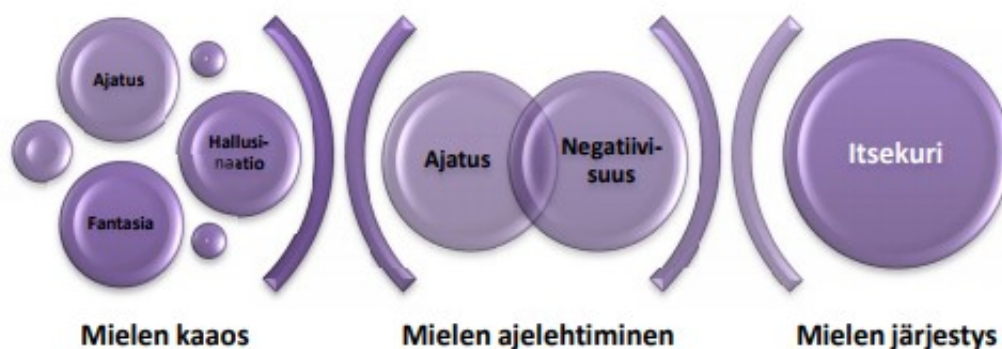
Kuvio 5: Reaktiivisuus behavioristisessa teoriassa (Lehtosalo-Iskanus. 2011.).

Lehtosalo-Iskanus (2011) tuo esille eli psykologisten tutkijoiden näkemyksiä itsensä johtamisesta. Mihaily Csikszentmihalyin mukaan mieli ei ole luonnollisessa tilassa suinkaan järjestyksessä, vaan sen sijaan kaaoksessa. Tässä ajatteluun liittyvästä järjestäytymättömyyden teoriassa on todisteita sen paikkansa pitävydestä. Esimerkiksi tilassa, jossa ihmiset ovat vailla näkö- ja kuuloärsykeitä sekä toimintamahdollisuuksia, ihmisten mielet alkavat harhailemaan, hallusinoimaan sekä fantasioimaan hallitsemattomasti (Kuvio 4). (Lehtosalo-Iskanus. 2011.).

Toisenlaisessa tutkimuksessa, kun ihmiset saivatkin vapaasti tehdä haluamiaan asioita, niin ihmisten ajatukset suuntasivat erilaisiin epämiellyttäviin asioihin helpommin. Mielen on mahdollista saada siis järjestykseen ulkoapäin, kun on ulkoisia ärsykeitä johtamassa omaa mieltä. Näin syntyy reaktiivisuus (Kuvio3) (Lehtosalo-Iskanus. 2011.).

Itsekurin kehittäminen on myös yksi tapa saada mieli järjestykseen (Kuvio 5). Tällä tavalla on mahdollisuus toimia mieleemme suuntaisesti. Itsekuriin liittyvä malli kuitenkin vaatii yksilön henkilökohtaisten tapojen kehittämiseksi niin aikaa kuin tahtoakin. Yksilön tehdessä mitä tahansa määrätietoista toimintaa, pystytään välttämään mielen epäjärjestykseen joutumista. Näin on mahdollisuus myös kontrolloida omaa mieltä helpommin. Tällaisiin tapoihin

lukeutuvat esimerkiksi meditointi, joogaaminen, uskonnollisten harjoitusten toteuttaminen ja muut mahdolliset menetelmät. Voi olla myös kyllästyttävää sekä ahdistavaa, mikäli oma ajatus ja mieli ailahtelee. (Lehtosalo-Iskanius. 2011.).



Kuvio 6: Yksilön mielen kaos, mielen ajalehtiminen sekä mielen järjestys (Lehtosalo-Iskanius. 2011.).

Kognitiivisessa psykologiassa yksilön itsetuntemusta lisää sekä ohjaa yksilön omaa tapaa ajatella seuraavat kognitiiviset toiminnot: muisti, älykkyys, oppiminen, kieli, tarkkaavaisuus sekä havainnointi. Näin on helpompi löytää erilaisia tulkintoja yksilön tunteille sekä tapahtumille. Kognitiivisessa psykologiassa tutkitaan ihmisen tapaa käsitellä tietoa. (Lehtosalo-Iskanius. 2011.). (Kuvio 6).



Kuvio 7: kognitiivisen psykologian malli (Lehtosalo-Iskanius. 2011.).

Tietojen käsittely kognitiivisen psykologian mukaisesti tapahtuu aivoissamme tapahtuvista prosesseista, tätä pystytään vertaamaan esimerkiksi tietokoneiden tietojenkäsittelyyn. Voidaan kuvitella, että mielemme koostuu erilaisista rakenteista, muun muassa muistijärjestelmästä. Tietojen käsittely aivoissa kostuu käsitteiden ohjaamana tai aistien ohjaamana. (Lehtosalo-Iskanus. 2011.).

Aistit käsitellään useassa eri vaiheessa aivoissa, niin kauan kunnes siitä muodostuu havaintokokemus. Yksinkertaisuudessaan havaintokokemus syntyy vaikkapa yksilön nähdessä erisuuntaiset viivanpätkät. Kun viivat yhdistyvät monimuotoisemmaksi kokonaisuudeksi, siitä syntyy havaintokokemus. Kirjansivu on hyvä esimerkki tällaisesta. (Lehtosalo-Iskanus. 2011.).

Käsitteiden ohjaama tiedonkäsittely muodostuu yksilön muistitiedoista. Tällä tarkoitetaan sitä, että yksilöllä on jo aiemmin muistiin tallennettu muistijälki, jotta yksilön havaitsema kohde olisi mahdollista tunnistaa. Representaatio tarkoittaa muistijälkeä, näillä muodostetaan sisäisiä malleja, joita kutsutaan skeemoiksi. Sisäisten mallien avulla yksilö pystyy luomaan käyttäytymismalleja tilanteen vaatimalla tavalla. Sisäisistä malleista muodostuu minä käsitys kognitiivisessa psykologiassa. (Lehtosalo-Iskanus. 2011. Kotilainen. 2014.).

Itsetuntemuksella on myös suuri vaikutus itsensä johtamiseen. Itsetuntemus tarkoittaa yksilön kykyä ymmärtää sekä ohjaamaan omaa käyttäytymistään itsetuntoon liittyvän tiedon kautta. Oman mielen johtamista sekä itsensä johtamista kutsutaan myös oman käyttäytymisen johtamiseksi. Itsetuntemuksen taso vaihtelee yksilöiden välillä riippuen aina vallitsevasta tilanteesta tai tilanteiden vaihtuessa. Hyvä itsetuntemus liittyy yksilön myönteiseen minäkuvaaan mutta myös yksilön henkiseen hyvinvointiin. Sosiaalinen suotavuus ja hyvä itsetuntemus on myös yhteydessä toisiinsa. Sosiaalisella suotavuudella tarkoitetaan sitä, että yksilö tuo esille asioita, jotka vahvistavat yksilöä itseään, kuten positiiviset ominaisuudet. Hyvinvointi on yhteydessä yksilön avoimuuteen ja kertoo myös siitä, millainen luottamus yksilöllä on muihin ihmisiin. Yksilön olemus ja käytös kertoo yksilön minäkuvasta ja tällä tavoin ei myöskään tuo yllätyksiä ympäristölleen itsestään. Minäkuvaa pidetään totuudenmukaisena. Mikäli ulkoisen ja sisäisen minäkuvan välillä on ristiriitoja, se voi mahdollistaa kielteisten asennoitumisten syntyminen ympäristöstä yksilöä kohden. (Lehtosalo-Iskanus. 2011.).

Yksilön fyysisellä kunnolla on myös valtava merkitys hyvinvoinnin ylläpitämiseksi ja oman kehon oppimiseksi. Pahimmillaan oman fyysisen kunnan laiminlyönti johtaa omasta kehosta vieraantumiseen. Esimerkiksi moni voi pitää vaikkapa omasta autostaan huolta paremmin omaan kehoon verrattuna. Oma keho kuitenkin säilyy yksilöllä itsellään koko loppu elämän, vaikka auto vaihtuisikin (Kuvio 8). (Kotilainen. 2014.).



Kuvio 8: Fyysisen kunnan merkityksen oivaltaminen ja oivalluksen siirtäminen käytäntöön. (Kotilainen. 2014).

Yhdessä viikossa liikuntaa pitäisi olla viidestä seitsemään tuntiin, mikä halutaan yksilön kunnan pysyvän hyvällä tasolla. Satunnainen liikunta ei riitä kunnossa pysymiseen. Puhutaankin elämäntavasta, älykkästä liikunnasta. Liikunnan pitäisi lisäksi olla monpuolisempaa kuin jatkuva punttisallilla ravaaminen. Liikuntaan on hyvä lisätä niin hyötyliikuntaa, työmatkaliikuntaa kuin kuntoliikuntaakin. Hyötyliikunnankin voi paloittaa muutamien kymmenien minuutin jaksoihin, jotta saavutettaisiin terveyshyödyt. Kuntoliikunnan pituus tulisi sen sijaan olla tunnin tai yli tunnin mittaisia jaksoja. Kehon kuuntelu on suotavaa, sillä keho kertoo, mikä keholle on hyväksi, onko liikuntasuoritus liian rankka jne. Liikunnan tulisi olla pitkäjänteistä, koska tuloksia ei synny hetkessä. Hyvinvointia ratkaisevasti voi saada merkittäviä hyvinvointia tukevia asioita aikaiseksi jo neljän kuukauden aikana. Tämän takia liikunnan tulisi olla elämäntapa. Lisäksi merkittävää on riittävä ravitsemus hyvinvoinnin tukemiseksi ja riittävä uni palautumisen ja näin myös hyvinvoinnin kannalta tärkeää. Keskimäärin unta tulisi olla 8 tuntia, vaikkakin unen tarve onkin yksilöllistä. Nykyinen elämä on täynnä kiirettä, mikä aiheuttaa esimerkiksi erilaisia huolenaiheita sekä

stressiä. Tällä tavoin myös unenlaatu voi heikentyä, vaikuttaen tehokkuuteen ja hyvinvointiin. (Kotilainen. 2014.).

Itsetunto ja itseluottamus ovat liitoksissa hyvään itsetuntoon. Yksilö tiedostaa hyvät ominaisuutensa, puutteensa sekä heikkoutensa. Yksilö pyrkii korostamaan hyviä ominaisuuksiaan, jotka ovat yksilön mielestä tärkeämpiä kuin huonot. Yksilö pyrkii tuomaan huonojen piirteidensä sijaan hyviä piirteitä esille itsestään, muttei myöskään käytä huonoja piirteitään tekosyynä huonoon käytökseensä. Yksilö, jolla on vahva itsetunto, on myös mahdollisuus nähdä muiden ihmisten vahvuuksia ja tällä tavalla on kykenevä myös arvostamaan muita yksilöitä. Hyvän itsetunnon omaavan yksilön ei tarvitse kilpailla muiden yksilöiden kanssa paremmuudestaan jatkuvasti. (Lehtosalo-Iskanus. 2011. Kotilainen. 2014.). Jokaisen työntekijän kehittämisen tukemista, tietojen jakamista kaksisuuntaisesti sekä työntekijöiden rohkaisemista itsensä johtamiseen, itsenäisten päätösten tekemiseksi, ja aloitteellisuutta kutsutaan voimaannuttavaksi johtamiseksi. Tavoitteena tässä on se, että työntekijä luottaisi itseensä ammattilaisena ja haluaa toimia luovasti sekä uudistua myönteisesti työssään. (Hakanen. 2011 s.79).

2.4 Työterveyshoitajan työ

Yksityinen terveystalvaeluala on Suomessa jo pitkään rakentunut ripeään hoitoon pääsyn sekä erikoistalvaelujen varaan. Yksityinen terveystalvaeluala on muodostunut joidenkin asiantuntijoiden mukaan välttämättömäksi täydentäjäksi osaksi julkista terveystalvaeluhoitojärjestelmää. (Veikkola. 2016). Muutokset johtuvat osakseen perustalvaeluhoitoon rakennemuutoksista, kuntoliitoksista sekä myös työterveyshoitoon omasta uudelleenorganisoinnista. (Lappalainen ym. 2016). Enää perinteinen johtamistapa ei riitä tulevaisuuden työmarkkinoilla, mihin kuuluu hallitsevat trendit sekä toimintamalleja. Toimintamalleihin kuuluvat yhdessä tekeminen, talvaeluiden innovointi, kansainvälinen ajattelu sekä kulttuurien tietämys, mutta myös ymmärrys siitä, miten oma toiminta vaikuttaa ympärillä olevaan yhteiskuntaan sekä ympäristöön. Jotta menestystä nykyajan ja tulevaisuuden organisaatiosta voitaisiin tavoitella, tulisi näihin tulevaisuuteen liittyviin tavoitteisiin vastata. (Mäkinen. 2014.). Uudelleenorganisoinnista tavoitteena on ollut talvaeluiden parantaminen siten, että talvaelut olisivat laadukkaampia ja alueellisesti myös tasa-arvoisemmin tuotettuja. Viime vuosina EU - lainsäädäntö on osakseen vauhdittanut muutosta. (Lappalainen ym. 2016).

Työterveyshoitajien ikärakenteessa on tapahtumassa suuri muutos, eikä nuoria päteviä hoitajia ole välttämättä helppo saada eläköityvien tilalle. Nämä muutokset ovat vaikuttaneet siihen, että hoidettavien asiakkaiden määrä terveystalvaeluhoitajaa kohti on vuosien 2010-2015 noussut. Nuorten työterveyshoitajien pätevytymisen tulee mahdollistaa riittäväällä koulutustarjonnalla. Moniammatillinen pätevytymiskoulutus on suositeltava ratkaisu, sillä se

helpottaa sekä edistää moniammatillista toimintaa käytännön tasolla. (Lappalainen ym. 2016).

Työterveyshuollossa toimivien työterveyslääkäreiden, työfysioterapeuttien ja työterveyspsykologien määrä on lisääntynyt koko 2000 luvun aikana. työterveyslääkäreiden osalta toimien lisäys on ollut nopeaa, sen sijaan työterveyspsykologien ja työfysioterapeuttien hitaampaa. Työterveyshoitajien toimien määrä on lisääntynyt 2000 - luvun alkuvuosina, mutta vuoden 2004 jälkeen työterveyshoitaja toimien määrä on pysynyt pääosin samana. (Lappalainen ym. 2016).

Suurissa työterveysyksiköissä, joissa on vähintään 10 000 asiakasta, on kokopäivätoimisella työterveyshoitajalla kaksinkertainen määrä henkilöasiakkaita pienempiin työterveysyksiköihin verrattuna. Usein pienet työterveysyksiköt ovat työnantajien omia, eli 1000 henkilöasiakkaan työterveysyksiköitä. Työterveysyksiköissä on käytössä työterveyshoitajatyövoimaa palveluiden piiriin kuuluviin työntekijöihin verrattuna vähemmän (mediaani 674 henkilöasiakasta työterveyshoitajaa kohden) kuin työnantajien omissa työterveysyksiköissä keskimäärin (mediaani 543 henkilöasiakasta työterveyshoitajaa kohden). Sen sijaan terveyskeskusten, kunnallisten työterveyshuollon liikelaitosten ja osakeyhtiöiden, joissa kunta on osakkaana sekä lääkärikeskusten suhteen ei kuitenkaan ollut suuria eroavaisuuksia (mediaani 728-863 henkilöasiakasta työterveyshoitajaa kohden). Kaupunkimaisissa kunnissa työterveyshoitajien resursointi oli jokseenkin parantunut vuosien 2010 - 2015 välillä henkilöasiakasmäärien perusteella arvioituna. Tulevaisuuden rekrytointitarve työterveyshoitajien suhteen on 84, joista suurin tarve on lääkärikeskuksissa. (Lappalainen ym. 2016).

Työterveyslääkäri ja työterveyshoitaja toimivat työterveyshuollon ammattihenkilöinä. Heidän tehtävänä on vastata työterveyshuollon palveluiden kokonaisuudesta ja he myös toteuttavat suurimman osan niistä. Silloin kun havaitaan tarvetta, käytetään työterveyshoitajan ja työterveyslääkärin arvion mukaan muita työterveyshuollon ammattilaisia, kuten työfysioterapeutin ja työterveyspsykologin osaamista. (Kaski. 2012. s.18. Työterveyslaitos. Viitattu 8.2.2018). Muita asiantuntijoita työterveyshuollossa ovat työhygienian, ergonomian, liikunnan, tekniikan, työnäkemisen, ravitsemuksen, puheterapian, sosiaalialan, maatalouden asiantuntijat sekä muut kuin työterveyshuollon erikoislääkärit. Tärkeää on se, että työterveyshuollossa työskentelevien ammattilaisten tulee olla riippumattomia työntekijöitä, työnantajasta, mutta myös heidän edustajistaan. (Työterveyslaitos. Viitattu 8.2.2018).

Työterveyshoitajan tehtävä kuvaan kuuluvat työyhteisöjen työ- ja toimintakykyä edistävien toimintojen suunnittelu, valtakunnallisten yritysten sekä yleisesti työterveyshuollon toiminnan koordinointi, työterveyshuollon toiminnan toteutus sekä seuranta muiden työterveyshuollon ammattiryhmien, asiakkaiden sekä yhteistyökumppaneiden kanssa. Tämän

lisäksi työterveyshoitajan tehtävän kuvaan kuuluu asiakasyritysten työterveyshuollon toimintasuunnitelman tekeminen sekä korvauksiin liittyvä ohjaaminen, seuranta ja muu yhteistyö. Näiden lisäksi tärkeää on, että työterveyshoitaja pitää aktiivista yhteyttä asiakkaisiin huolehtien hyvän työterveyshuoltokäytänteiden suunnittelusta ja toimeenpanemisesta. (Työterveyslaitos. Viitattu 8.2.2018. Jeskanen. 2014.).

Työntekijöiden työkyvyn ylläpitäminen sekä edistäminen ovat osa asiakasyritysten henkilöriskein hallintaa. Henkilöriskien tunnistamisessa ja todentamisessa korostuu työterveyshuollon toiminta asiantuntijatahona yhteistyössä työpaikan kanssa. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että tietoisuutta terveyteen ja työkykyyn liittyvistä riskeistä sekä suunnitelmallista varautumista näihin. Jotta yhteistyö onnistuu, tulee työpaikan johdon, esimiesten, työntekijöiden, työsuojelun kuin aktiivisesti toimivan työterveyshuollonkin osallistumista työpaikan henkilöstön terveyden ja työkyvyn edistämiseen. (Työterveyslaitos. Viitattu 8.2.2018).

Työterveyshuollon pätevyyden saamiseksi tulee terveydenhoitajan opiskella ammattikorkeakoulussa 15 opintopisteen suuruiset erikoistumisopinnot tai vähintään 15 opintopisteen työterveyshuollon pätevöittävää moniammatillista koulutusta. (STM. 2016). Työterveyshoitajien ammatillinen osaaminen vaatii laaja-alaisia opintoja sekä näyttöön perustuvan toiminnan soveltamiseen liittyviä valmiuksia. Työterveyshoitajan tulee tuntea eri lakien ja hyvän työterveyshuoltokäytänteiden lisäksi myös työelämään sekä työikäisten terveyden ja hyvinvoinnin edistämiseen liittyviä käytänteitä. Ammatillisen osaamisen kehittyminen sekä syventyminen vaatii käytännön kokemuksen lisäksi jatkuvaa täydennyskoulutusta ja omaan osaamiseen liittyvää reflektointia työelämän muuttuviin haasteisiin vastaamiseksi (Jeskanen. 2014.).

WHO:n Euroopan osaston raportin mukaan työterveyshuollossa toimivien työterveyshoitajien koulutustasot sekä koulutusvaatimukset vaihtelevat suuresti. Suurin syy tason vaihteluun tulee koulutuksen sekä harjoittelun erilaisuudesta. Osassa Euroopan maista työterveyshoitaja hoitaa pelkästään avustavassa roolissa, kun taas toisissa maissa työterveyshoitajan rooli voi olla hyvin keskeinen työterveyshuollon ja asiakkuuden asiantuntijana. FOHNEU (Federation of Occupational Health Nurses within the European Union) on esittänyt työterveyshuollossa toimivien hoitajien koulutuksen sisällön yhtenäistämistä ammatillisen laadun varmistamiseksi mutta myös tieteeseen sekä tutkittuun tietoon perustuvaksi koulutuslaksiksi. (Säily-Moilanen. 2017.).

Työterveyshuollossa työskenteleviltä ammattilaisilta veloitetaan pitämään huolta oman osaamisena päivittämisestä, kehittämisestä ja ylläpitämisestä. Tämä turvaa työterveyshuollon laadukkaan palvelun. Ja myös auttaa ammattihenkilöitä refleктоimaan omaa tilannetta sekä kehittää osaamistaan. Työterveyshuollossa on useita yrityksiä asiakkainaan. Tällaisen

hoitaminen edellyttää tiimityön onnistunutta koordinoitua sekä toimivaa yhteistyötä. Eri ammattiryhmien osaamisen yhdistäminen varmistaa laadukkaampaa työterveyshuoltoa kuin yksin tehty työ. Kun työterveyshuollossa toimii ammatinharjoittajia ja palkkasuhteisia työntekijöitä voi yhteinen kehittäminen olla haasteellista. Vaikka työterveyshuollon toimintasuunnitelmassa onkin kaikkien tiimin jäsenten nimet, niin heillä ei välttämättä ole aikaa tai resursseja yhdessä yritysten asioita pohtia. Tilannetta helpottaa se, jos toimintasuunnitelmassa mahdolliset yhteiset kokoontumiset on kirjattu. Useimmiten työterveyshoitaja on se työntekijä, joka koordinoi sekä pyrkii saamaan työterveyshuollon tiimin koolle. Jos on selkeät rakenteet ja tavat luotuna, miten usein ja millä forumilla keskustelu käydään, helpottaa kaikkien työtä. Yhteisen ajan löytäminen mahdollisille tapaamisille voi olla asiakkaan kannalta ikävää, mikäli yhteistä tietoa yrityksestä ei ehditä jakaa ennen varsinaista asiakastapaamista. (Kaski. 2012. s.185).

Työterveyshoitajan työnkuva on muuttunut niin, että osa työnkuvaa on myös tuotteiden markkinointia. Markkinoinnintyö saattaa olla haasteellista monelle työterveyshuollon työntekijälle. Voidaan sanoa että työterveyshuollon etiikka sekä markkinoinnin etiikka törmäävät yhteen karrikoidusti sanoen. Perinteisesti työterveyshuollon arvot sekä etiikka korostavat ihmisestä huolehtimista ja välittämistä. Etiikka sen sijaan markkinoinnissa lähtee eri suunnasta. Markkinoinnin etiikassa mietitään, mitä tarpeita asiakkaalla voi olla, miten tuotteistaa osaaminen kyseisiin tarpeisiin sekä se, miten todella myydä tuote asiakkaalle. Tällaisessa roolissa saattaa työterveyshuollon ammattihenkilölle vaikea nähdä itseään tai myydä omaa osaamistaan. Tällainen markkinointi- ja myyntityö vaatii totuttelua sekä osaamisen kehittämistä. Työterveyshuollossa toimiva työntekijä voi nähdä roolinsa sairauden hoidon ammattilaisena, vaikka työterveyshuollon visiot sekä strategiat olisi suunnattu lain hengen mukaisesti ennaltaehkäisevään työhön. Moniammatillisessa tiimissä tämä tarkoittaa sitä, että asiakasyhteistyössä onnistuakseen työterveyshuollon tiimin tulee löytää yhteinen kieli sekä käsitteet. (Kaski. 2012. s. 186).

Työterveyshuollon henkilöstön kannattaa vaatia itselleen työnantajalta työnohjausta, sillä muuttuvassa työssä ammattihenkilökin tarvitsee oman osaamisen lisäksi tukea. Tämä tarjoaa hyvän paikan reflektoida omaa työtä ja vahvistaa osaamistaan sekä jaksamistaan työssä.

(Kaski, S. 2012. s.186). Lehtosalo-Iskaniuksen (2011) tutkimuksen mukaan työssä itsensä johtaminen on tärkeä osa itse työtä. Tutkimuksessa myös nostettiin hyvän itsetuntemuksen merkitys itsensä johtamisessa, mitä pidettiin hyvin merkityksellisenä asiana työterveyshoitajan työnkuvaa, mutta myös omaa elämää ja elämän hallintaa. Itsensä johtamista helpottaa tietoinen läsnäolo, eli tietoisuus, pysähtyminen olennaisen ääneen, oman itsensä kuuntelu, itseensä keskittyminen ympärillä tapahtuvien asioiden sijaan. Itse tuntemista pidetäänkin perustana itsensä johtamiselle.

Työterveyshuollossa oman henkilöstön työhyvinvointi on tärkeää. Työn vaativuuden sekä voimavaratekijöiden tulee olla tasapainossa. Kun työhön liittyvät vaatimukset ovat kohtuulliset ja toisaalta riittävän haasteelliset, niin ihminen voi hyvin työssään. Tilanne on hyvä silloin, kun työmäärä on sopiva, kuormittuneisuus ei ylitä toistuvasti omaa jaksamisen rajaa ja työtehtävät ovat riittävän selvät. Jos työterveyshuollon asiakasmäärät ovat liian suuret, ei henkilöstö kykene tai jaksaa palvelemaan kaikkia yhtä laadukkaasti. Oman jaksamisen kuormittumisen lisäksi asiakasyrityksetkin joutuvat kärsimään. (Kaski. 2012. s.187-188). Lehtosalo-Iskaniuksen (2011) tutkimuksen mukaan motivaatioon vaikuttavat: kiinnostus, innostus, valinnanvapaus, oma tunnetila, mielekkyys, energiataso, omana itsenä oleminen, kannustus sekä vaikutusmahdollisuus. Omaan motivaatioon vaikuttavat erilaiset tekijät ja ovat yksilöllisyyteen liittyviä, mikä korostuu itsensä johtamisessa. Jokaisella yksilöllä on tarve tulla hyväksytyksi sellaisenaan kuin on. Kun yksilö saa arvostusta omana itsenään, näin myös tuntee tulevansa hyväksytyksi. Tällä ei ole mitään tekemistä yksilön toiminnan tai tekemisen kanssa. Tämä on liitoksissa kannustukseen, omana itsenä olemiseen, mutta myös arvojen mukaisuuteen. Kun yksilöä kannustetaan, niin yksilö tuntee arvostusta myös itseään kohtaan. Arvostusta pidetäänkin tärkeänä sisäisen motivaation lähteenä.

Painotuseroina työterveyshoitajien ja työterveyslääkäreiden työssä korostui se, että työterveyshoitajien asiantuntijuus kohdistui asiakasorganisaation suuntaan ja työterveyslääkäreillä puolestaan yksilöiden tukemiseen. Työterveyshoitajan rooli onkin tuottaa yritykseen lisäarvoa tuottavana kumppanina. Työterveyshoitajan työ vaatii monitieteistä tietoperustaa sekä ammatillisia tietoja. (Säily-Moilanen. 2017.).

Työterveyshoitajan tehtäviin kuuluu huolehtia asiakasyrityksen sopimuksen tekemisen jälkeen työterveystoiminnan aloittamisesta, työpaikkaselvityksen sekä toimintasuunnitelmapalaverien aikatauluttamisesta, tarvittaessa myös terveystarkastusten suunnittelusta ja toteuttamista sekä terveystarkastusten tekemisestä. Työterveyshoitajan työhön kuuluu runsaasti erilaisia työterveyshuollon toimintojen suunnittelua, toteuttamista sekä toimintojen arviointia. Työterveyshoitajan tehtäviin voi kuulua myös hallinnollisia sekä sopimushallintaan liittyviä tehtäviä, joiden lisäksi työterveyshoitaja huolehtii yritysasiakkaalle Kelan esitetytyn korvaushakemuksen vuosittain tilikauden päätyttyä. (Säily-Moilanen. 2017.).

Työterveyshoitajan työ edellyttää monitieteistä tietoperustaa, luonteenpiirteitä, kuten päättäväisyyttä, joustavuutta, diplomaattisuutta, itsenäisyyttä ja avarakatseisuutta sekä ammatillista tietoa. Työterveyshoitajat tarvitsevat myös terveydenhoitotyön periaatteisiin, työterveyshuollon perusteisiin sekä työterveyshuoltoyksikön kehittämiseen liittyvän tietotaidon lisäksi yhteiskunnallisiin ja kansanterveydellisiin haasteisiin liittyvää tietotaitoa.

Työikäiseen kohdistuvan tietotaidon lisäksi työikäisen terveyden ja hyvinvoinnin edeltäminen vaatii työympäristön sekä työyhteisön merkitysten ymmärtämistä. Pelkkä työyhteisön merkityksen ymmärtäminen ei kuitenkaan riitä, koska työterveyshoitajan rooli työterveysyhteistyön kehittämisessä sekä parantamisessa on hyvin keskeinen osa. Näin ollen työterveyshoitaja tarvitsee myös hyviä neuvottelutaitoja toimiessaan yhteistyössä asiakasyritysten henkilöstöhallinnon kanssa. Näin työterveyshoitaja toteuttaa asiakkuusjohtamista. Asiakkuusjohtamisen tehtävään kuuluu huolehtia asiakkuuden hoidosta, asiakastyytyväisyydestä, asiakkuuden kehittämisestä, asiakkuuden kannattavuudesta mutta myös asiakasuskollisuudesta. (Säily-Moilanen. 2017.).

Työterveyshoitajalta odotetaan myös tietojärjestelmäosaamista, hyvää kielitaitoa ja toimialatuntemusta. Työterveyshoitajalla on käytössä joko sähköisiä tai paperisia työkaluja työterveyshuollon toimintasuunnitelmien, vuosisuunnitelmien ja terveystarkastuskutsujen tekemiseen. Tämä riippuu siitä, missä työterveyshuollon organisaatiossa työterveyshoitaja työskentelee. Työterveyshoitajan tulee myös hallita potilastietojärjestelmiä sekä erilaisia intra-, extra- ja internetissä olevia ohjelmistoja. Erilaisten extranet-ohjelmistot ovat asiakasyrityksien ja asiakkaiden käyttämiä internet-teknologiaa tarjoavia suljettuja verkkopalveluja, joiden kohderyhmänä voivat olla ainoastaan yrityksen halutut sidosryhmät. Extranet-ohjelmien avulla asiakas voi tehdä erinäisiä toimintoja, kuten lisätä ja päivittää työntekijätietoja, ilmoittaa sairauspoissaoloja, nähdä työterveyshuollon toiminta- ja tunnuslukuja (kuten sairauspoissaolot, työterveyshuollon kustannukset sekä vastaanottokäyntien syyt) ja tarkastella sitä, ovatko työterveyshuollon nimetyt vastuuhenkilöt aloittaneet työterveystoimet mahdollisissa työkykyriskissä oleville työntekijöille. Työterveyshuolto voi myös seurata extranet- ohjelman kautta esimerkiksi sairauspoissaoloja ja tehdä työkyvyn hallintaa. Intranet sen sijaan on yleensä yrityksen oma sisäinen verkko, jota käytetään yrityksen sisäiseen viestintään. (Säily-Moilanen. 2017.).

Näiden työkalujen lisäksi työterveyshoitaja myös valmistele asiakaspalavereja varten materiaaleja, jossa käydään sovitun aikataulun mukaisesti edellisen toimintakauden tai muun halutun seurantajakson tunnuslukuja, johtopäätöksiä toteutuneista kausissa sekä tulevan kauden suunnittelua. Ohjausryhmissä ja moniammatillisissa asiakaspalavereissa käytössä olevat raportit tulee osata ajaa, tulostaa mutta myös analysoida. Työkaluohjelmien tarkoituksena on helpottaa työterveyshoitajan työtä tuottamalla tietoa asiakkuudesta nopeasti ja tehokkaasti. Työterveyshuollon sähköisten työkalujen lisäksi tulee työterveyshoitajan hallita sähköpostin sekä muiden sähköisten viestimien käyttö. Uusia tekniikoita sekä ohjelmia kehitetään jatkuvasti ja työterveyshoitajan onkin oltava nopea oppimaan sekä omaksumaan niitä, jotta työterveyshoitaja pystyisi tekemään työtään. (Säily-Moilanen. 2017.). Lehtosalo-Iskaniuksen (2011) tutkimuksen mukaan kehitystarpeisiin itsensä johtamisen kannalta kuuluu seuraavanlaisia kohteita: kyky rentoutua, luottamuksen

kasvattaminen, pitkäjänteisyyden sekä kärsimättömyyden lisääminen ja yksityiskohtiin paneutumisen, syvällisen perehtymisen kehittäminen. Toisaalta kehitystarpeiksi nousi myös tasapainon lisääminen työssä, vastustamisen vähentäminen, aloitteellisuuden lisääminen, huomiokyvyn kasvattaminen, asioiden loppuunsaattaminen, suorasukaisuuden vähentäminen.

Työterveyshoitaja tekee yhdessä työterveyslääkärin tai asiantuntijoiden kanssa moniammatillisesti työpaikkaselvityksen ja toimintasuunnitelman. Työpaikkaselvityksessä arvioidaan työympäristöä, työstä ja työyhteisöstä aiheutuvien vaarojen, kuormitustekijöiden sekä voimavarojen merkitystä työntekijöiden työkyvylle ja terveydelle. Laki edellyttää, että yrityksellä on kirjallinen työterveyden toimintasuunnitelma sekä työpaikkaselvitys tehtynä. Työpaikkaselvitys ja toimintasuunnitelma ovat jatkuvaa toimintaa. Näiden ajantasaisuus tuleekin tarkastaa vuosittain. Jotta Kela korvaukset voitaisiin ajaa asiakasyritykselle, tulee työpaikkaselvityksen toimintasuunnitelman olla tehtynä. Työterveyshuollon toimintasuunnitelmassa määritellään työterveyshuoltoon liittyvät yleiset tavoitteet, työpaikan olosuhteisiin perustuvat tarpeet ja niistä johtuvat toimenpiteet. Työterveyshoitajan tehtävänä on päivittää toimintasuunnitelma vuosittain yhteistyössä asiakasyrityksen kanssa sovitulla tavalla. Säännöllinen, aktiivinen sekä tavoitteellinen yhteistyö asiakasyrityksen välillä edellyttää aktiivista yhteydenpitoa ja pitkäjänteisyyttä. Näin ollen asiakasyrityksen ja työterveyshuollon on hyvä sopia yhteydenotto- ja palaverikäytänteet. (Säily-Moilanen. 2017.).

Yksityisillä työterveyshuolloilla työterveyshoitajille on asetettu tuottotavoite, joka voi olla korkea, eikä laskuttamatonta työtä voi juuri tehdä. Toisaalta työterveyshoitajien työkentät voivat myös olla kovin suuria. Käytännössä yhdellä työterveyshoitajalla voi olla jopa yli 100 asiakasyritystä. (Säily-Moilanen. 2017.).

Työterveyshuollon organisaatio kehittää sähköisiä työkaluja, joista suurin osa on kohdistettu opeteltavaksi ja käytettäväksi työterveyshoitajille. Työkalujen tarkoituksena on nopeuttaa sekä helpottaa työtä, jotta aikaa ei menisi rutiininomaisiin töihin, jotka joko työkalu tai joku muu voisi mahdollisesti tehdä. Muutosvastarinta saa kuitenkin useimmiten aikaan sen, että hyviäkään työkaluja ei käytetä tai ei haluttaisi käyttää, sillä ei nähdä niiden merkitystä omassa työssä. Toisaalta myös vanhasta poisoppiminen vie usein enemmän energiaa, kun uuden opettelu, eikä pakottamalla kukaan opi kuitenkaan paremmin. (Säily-Moilanen. 2017.).

Kun puhutaan työterveysyhteistyöstä tai asiakkuusjohtamisesta on työterveyshoitaja keskeisessä asemassa, silloin suurin osa organisaation tiedosta kulkee hänen kauttaan. Amerikkalaisessa käytännössä AAOHN (American Association of Occupational Health Nurses 2007) korostetaan työterveyshoitajan roolin olevan yritysten johtamisen tuki sekä liikekumppani. AAOHN on määritellyt työterveyshoitajien työlle yhteensä yhdeksän

kompetenssialuetta: kliininen osaaminen, palveluohjaus, työvoima, työpaikka ja työympäristö, säädökset ja lainsäädäntö, liiketoiminta ja johtaminen, terveyden edistäminen ja sairauksien ennaltaehkäisy, terveys- ja turvallisuuskoulutus sekä tutkimus ja professionalismi. Työterveyshoitajan työ Suomessa sisältää näitä kaikkia kompetenssialueita, vaikka koulutukseen ei käytännön tarpeesta sisälly liiketoimintaa ja johtamista. Työterveyshoitaja konsultin roolissa ja liiketoiminnan tukena toimiminen näyttäisi olevan vahvasti nouseva osaamisalue. (Säily-Moilanen. 2017.).

Kokonaisvaltaisuuteen, taloudellisuuteen ja tehokkuuteen liittyvät paineet ajavat myös työterveyshuollon henkilöstön työn uusiin haasteisiin. Odotus nopeaan reagointiin, verkostoituminen sekä vastuun laajeneminen ovat myös muuttaneet työterveyshuollon tiimien työnkuva. Voisikin kysyä, miten pitää huolen omasta hyvinvoinnistaan sekä osaamisestaan kaiken muutoksen keskellä? (Kaski. 2012. s.12) Lehtosalo-Iskaniuksen (2011) tutkimuksen mukaan parhaimpiin tapoihin oppia kuuluivat: itse tekemällä oppiminen, lukeminen itseopiskelun avulla, johon kuului sekä vanhan että uuden oppimista, joillekin taas sopi paremmin kuunteleminen tai keskusteleminen. Oppimisen edellytyksenä on kuitenkin kiinnostus aiheeseen, mielekkyys sekä innostus.

Työelämän ja yhteiskunnan nopea muuttuminen on tuonut työterveyshuoltoon uusia haasteita. Tulostavoitteellisuus, hektisyys ja nopeat muutokset nostavat väistämättä myös työterveyshuollon kyvyn muuntautua ja luoda uusia käytänteitä, joiden avulla se palvelee asiakasyrityksiä parhaalla tavalla. Siinä missä yritykset ovat joutuneet uudenlaisen tiedon välittämisen, johtamisen ja jakamisen sekä työhyvinöinnin haasteiden eteen, niin on myös työterveyshuolto uuden edessä. Työterveyshuollon tulee luoda kriteerit työ arvioimiseen terveyden näkökulmasta olosuhteissa, joissa perinteiset arviointikriteerit eivät toimi välttämättä. Työn tekemisen sekä terveysongelmien ehkäisyn lisäksi ei välttämättä perinteisin keinoin onnistu. Tämän sijaan nämä asiat täytyy määritellä entistä moniulotteisemmin sekä yksilön subjektiivista eli omakohtaista todellisuutta kunnioittaen. (Kaski. 2012. s. 9).

Nopea teknologian kehittyminen ja globalisaatio ovat muuttaneet työtä hektisemmäksi. Käsitys ajasta on myös muuttunut, kuten tilanne jossa pikainen vastaaminen voi tarkoittaa vastaamista heti. Muutokset toimintaympäristössä ei tarkoita, että ihminen olisi muuttunut samassa tahdissa. Muutoksen tahdissa pysyminen vaatii paljon taitoja, esimerkiksi rajoihin, organisointiin ja itsensä johtamiseen liittyviä. Informaatioyhteiskunnassa, jossa impulseja tulee ja tarpeita tyrkytetään, tulee tuhansia päivittäin. Tämä on kova vaatimus kenelle vain. (Kaski. 2012. s.10).

Työssään ihmiset joutuvat tasapainottelemaan akuuttien tehtävien ja ydintehtävien välillä. Työntekijät joutuvat itse tekemään entistä enemmän, koska monissa organisaatioissa niin sanottua avustavaa henkilöstöä on vähennetty. Osakseen myös teknologia on tuonut työhön

niin kutsutun ”säläkulttuurin”. Eli vaikka sähköposti toimii hyvänä apuvälineenä, on se tuonut mukanaan paljon lisätyötä. Vaikka impulssit ja intressit esimerkiksi laatu- ja innovaatioprojekteissa lisääntyvät varsinaisen työn ympärillä ei kuitenkaan tule lisää resursseja ajankäytölle. Työntekijöitä siis valmennetaan pärjäämään sekä saamaan hallinnan tunnetta. Heitä opastetaan ennakoimaan, suunnittelemaan sekä allokoimaan elämäänsä. Tarkoituksena on saada turhat sähköpostit sekä palaverit ja tarpeeton papereiden pyörittely vähenemään ja työntekijöiden tehokkuus parhaimmilleen. Työterveydessä myös osakseen ammattihenkilöiden ja asiantuntijoiden työ on ihmisten valmentamista ja opastamista elämään oman näköistä elämää ympäristössä joka on muutoksessa. Tällaiseen suuntaan on odotuksia sekä työssä ja muussa elämässä ylipäättänsä. (Kaski. 2012. s.10-11).

Muutostilanteissa ajankäytön hallinta voi olla haasteellista. Työntekijöiden vähentäminen organisaatiossa voi lisätä yhden työntekijän työpanosta kovemmaksi, mitä resurssit antavat myöten. Kukaan ei jaksakaan loppujen lopuksi tekemään työtä ylittäen oman kapasiteettinsa. Työterveyshuollon henkilöstön tuki tällaisessa tilanteessa on erityisen tärkeää, jotta työntekijä hahmottaisi paremmin omaa työtään uudella tavalla ja auttaa jaksamaan näin eteenpäin. Aina toimintaympäristö ei kuitenkaan ole syy ajankäytön hallinnan puutteeseen, on myös työntekijöitä, jotka tekevät työtä liian tunnollisesti ja tarkasti, mitä työ oikeasti vaatisi. (Kaski. 2012. s.11).

Työturvallisuus, fyysinen työympäristö ja työhygieniat ovat olleet keskeisiä sekä välttämättömiä asioita aikaisemmin työterveyshuollossa. Tärkeänä on pidetty sitä, että nämä asiat saataisiin hyvälle tasolle. Ihmisten työkyvyn haasteet ovat muuttuneet enemmän fyysisistä sosiaalisiiin ja henkisiin. Asiakasyrityksille ei enää riitä perinteinen työterveyshuolto sairausvastaanottoineen eikä se palvele asiakasyrityksiä niin kuin ennen. Muutokset myös esimerkiksi Kelan korvaushakemuksessa edellyttävät uutta otetta työterveyshuolloilta. Tämän lisäksi pärjätäkseen kilpailussa työterveyshuollon tulisi kehittää omaa toimintaansa. Uusien palveluiden tulee joka tapauksessa täyttää laadukkaan sekä hyvän työterveyshuoltokäytänteiden kriteerit. Markkinointi on tärkeä osa nykyistä työterveyshuoltoa. Sen on täytynyt oppia jalkautumaan asiakasyrityksen tiloihin - enää ei riitä omien toimitilojen sisällä toimiminen. Työterveyshuollolla tulee olla luotuna hyvät toimivat verkostot sekä yhteinen kieli asiakkaan kanssa. Tällainen toiminta asettaa uusia asenteellisia ja työnkuvallisia haasteita työterveyshuollolle. Näin myös työterveyshuolto painii samojen aikaresurssien ja muutospaineiden kanssa kuin asiakasyrityksetkin. (Kaski. 2012. s.13-14).

Työterveyshuollot lähestyvät vähitellen samoja markkinoita kuin yskitykset konsulttiyrityksetkin. Monet työterveyshuollot tarjoavat palveluissaan myös organisaation osaamisen kehittämispalveluita. Kaikessa toiminnassaan työterveyshuollon täytyy kuitenkin ottaa huomioon laki, terveysnäkökulma ja oma perustehtävä. Työterveyshuolto voi tehdä ja

myydä organisaatioihin erinäisiä palveluita, mutta sen täytyy kuitenkin tarkkaan miettiä, mitä laadukkaan sekä hyvän työterveyshuollon kannalta tehdä ja ennen kaikkea sitä, mikä asiakasorganisaatioita hyödyttää eniten. Työterveyshuollon tulisi tarjota palveluita, jotka kertova koko organisaation tilanteesta, mikä hyödyttää organisaatioita ennen kaikkea terveystieteiden näkökulmasta sekä palveluita, joita toteuttamalla saavutetaan kustannussäästöjä ja jotka ovat hyödyllisempiä kuin esimerkiksi yksittäisiin teemoihin tai tilanteisiin liittyvät palvelut. Tosin tunnistamalla joitakin yksittäisiä tilanteita ja niihin puuttamalla voidaan saada merkittäviä hyötyjä aikaiseksi. (Kaski. 2012. s.15).

Säännöllinen työterveyshuollon ja asiakasyrityksen välinen jouheva ja toimiva yhteistyö tuottaa melko vaivattomasti edellä mainitut mallit sekä toimintasuunnitelmat. Mikäli tämä yhteistyö ei ole toiminnassa, sitä ei ole tavoitettu, niin työterveyshuolto on osapuoli, joka on aktiivisesti yhteydessä asiakkaaseen tästä huolimatta. Työterveyshuollolla on tietoa, osaamista siitä, miten voidaan edistää terveyttä, tukea työkykyä ja vahvistaa pitkäaikaisterveyttä työssä. (Kaski. 2012. s.16).

Työterveyshuoltopalveluiden tuottajat ovat alkaneet tuottamaan vasta viime vuosina palveluita, jotka liittyvät työhyvinvointiin. Viime päiviin saakka työterveyshuoltoa on pidetty toimijana omalla tontillaan. Näin ollen työhyvinvointipalveluita on totuttu ostamaan toisaalta. Passiivinen työhyvinvointipalveluiden markkinoilla olo johtuu siitä, että työterveyshuoltojen aika on mennyt sairaanhoitopalveluiden tuottamiseen. Moni yritys ostaakin työterveyshuollolta sairaanhoidolliset palvelut. Tämän takia työntekijän kokemus ja näkemys työterveyshuollossa kiteytyy juurikin sairaanhoitopalveluihin. Työterveyshuollolla ei ole ollut tarvetta pitää asiakasyritysten työntekijöiden työhyvinvoinnista huolto, sillä asiakkaita on riittänyt ilman sitäkin. Osittain tämän vuoksi, mutta myös lakiin liittyvillä muutoksilla, on pyritty muuttamaan työterveyshuollon toimia yhä enemmän ennaltaehkäisevän toiminnan pariin. Kilpailutilanteen kiristyessä ja lakimuutoksien tullessa työterveyshuollotkin ovat joutuneet paneutumaan työhyvinvointipalveluihin. Työterveyshuollolla on paljon annettavaa asiakasyrityksille asiantuntijoittensa kautta. Mutta esimerkiksi työterveyspsykologien käyttö on ollut edelleen melko vähäistä yrityksen laajoissa strategisissa muutoshankkeissa. (Jokinen. 2016)

Työhyvinvoinnin johtaminen kuuluu työnantajalle ja työnjohdolle. Mikäli työnantaja ei johda työhyvinvointia, sen puutteet voivat näkyä hallitsemattomina negatiivisina ilmiöinä, kuten sairauspoissaoloina. Työterveyshuoltoon tehdyt panostukset eivät tästä syystä itsessään lisää työhyvinvointia. Ja näin ollen työhyvinvoinnin ulkoistaminen työterveyshuoltoon ei johda myönteisiin tuloksiin ja tässä tarvitaan hyvää työterveysyhteistyötä sekä kumppanuutta. (Jokinen. 2016).

Työterveyshuollon terveystarkastukset sekä terveysneuvonta saavat kritiikkiä. Terveystarkastuksien ajatellaan olevan vanhaa perua vanhasta työterveyshuoltolaista ja lisäksi niissä otetaan turhia laboratoriokokeita, jotka aiheuttavat turhia kustannuksia. Työterveyshuollossa tulisi keskittyä tekemään enemmänkin terveydenedistämishoitoja työntekijöille, kuin terveystarkastuksia. Tätä prosessia työterveyshuolto on lähtenyt työstämään muuttamalla terveystarkastusprosessia aktiivisesti työntekijää osallistavalla toimintamallilla hyödyntäen digitaalisuutta niillä työpaikoilla, missä se on mahdollista. (Jokinen. 2016).

Työterveyshuoltoon kuuluu kahdenlaisia asiakkaita: henkilöasiakkaat ja yritysasiakkaat. Työterveyshuollon yritysasiakkuuteen kuuluu liiketalouden piirteitä, vaikka yleisesti terveydenhuoltoala on mielletty perinteisesti hoitotyöksi, ilman liiketaloudellisia vaatimuksia. Työterveyshuoltoon kuuluu tarve kehittää asiakkuuden johtamista. Asiakkuuden johtamiseen panostaminen avaa uusia näkökulmia itse työterveyshuoltoon liittyvään kehitykseen sekä vuorovaikutukseen asiakasyritysten kanssa. Kun asiakkuuden johtamista kehitettäisiin, tämä antaisi työterveyshuollossa mahdollisuuksia kehittää omaa toimintaansa sekä varautua tulevaisuuteen. Asiakkuuden johtamiseen kuuluu keskeisesti tavoite luoda sellaista arvoa, jota myös asiakas voisi arvostaa. (Antila. 2013)

Asiakkuuden johtamista voidaan nimetä asiakaslähtöiseksi liiketoimintastrategiaksi. Näin pystytään luomaan yritykselle, että asiakkaille arvotuotantoa. Tärkeää onkin luoda yhteinen asiakkuusvisio yhdessä asiakkaan kanssa. Asiakkuusvisioon kuuluu asiakkaan kanssa yhteinen tarkastelu siitä, millaisena asiakas yhteisen tulevaisuuden näkee. Yhteisen vision on tarkoitus ohjata yhteistyöt myös käytännön tasolla. Tämä helpottaa yhteisten tavoitteiden asettamista ja asiakkuuden johtamista. Asiakkuusvisio tulee kertoa kaikille asianosaisille, sillä tämä ohjaa käytännön toimintaa kaikilla organisaation tasoilla. Näin pystytään antamaan asiakkaalle näkemys, miten tulevaisuudessa yhteistyötä rakennetaan sekä millaisena yhteinen tulevaisuus nähdään. Yhteistyöllä tuotetaan arvoa siitä, miten asiakas hyötyy itse asiakkuudesta. (Antila. 2013)

Työterveyshuolto on merkittävä yhteisökumppani työntekijöidensä työkyvyn ylläpitämisessä ja seurannassa, kun se toimii hyvin. Tulokselliseen yhteistyöhön päästäkseen on tärkeää, että työterveyshuollon toiminnot kohdistuvat asiakasyrityksen todellisiin tarpeisiin. Näin ollen työterveyshuollon tulisikin tuntea asiakasyrityksen arvot sekä tunnistaa asiakkaan toimialakohtainen ympäristö. Lisäksi on hyvä tietää toimintatavat, joilla yritys toteuttaa omaa perustehtäväänsä. Työterveyshuollon ja asiakasyrityksen yhteistyön kehittäminen vaatii yhteisten toimintamallien kehittämistä. Haasteena onkin asiakkaan mukaan ottaminen

työterveyshuollon prosesseihin, toimintasuunnitelman tekoon ja uudistamiseen sekä myös erilaisiin yhteistyöhankkeisiin. (Antila. 2013)

Asiakkuuden johtaminen koostuu omasta vastuusta työterveyshoitajasta, työterveyslääkäristä, työfysioterapeutista ja työterveyspsykologista päivittäisestä toiminnasta asiakasyritysten kanssa. Yhteistä osaamista sekä työterveyshuollon vaikuttavuutta lisää työterveyshuollon prosessien liittäminen osaksi asiakasyrityksen toimintaan. Tärkeimpiä avaintekijöitä onnistuneeseen asiakaskeskeiseen toimintatapaan kuuluvat saavutettavuus, vuorovaikutteisuus sekä arvotuotanto. Luottamus työterveyshuollon toimintaa kohtaan syntyy silloin, kun työterveys tuntee yrityksen mutta myös työntekijöiden toimialan erityispiirteet. Luottamuksen saavuttamiseksi työterveyshuollon tulee olla läsnä yrityksen arjessa, työntekijöiden lähellä sekä tulee olla tavoitettavissa kiireestä huolimatta. Vuorovaikutteisuus on työterveysyhteistyön edellytys yritysasiakkuuden hoidossa. Ilman hyvää yhteistyötä sekä vuorovaikutusta ei saavuteta tavoitteita, joihin työterveyshuolto ja asiakas yhteistyössä pyrkivät asiakkaan parhaaksi. Työterveyshuollon tarkoitus on tarjota omaa ammatillista osaamista asiakkaan parhaaksi. Vuorovaikutuksen tulisi olla luontevaa sekä perustua molemmanpuoleiseen luottamussuhteeseen. Asiakassuden onnistuessaan on hyvää vuoropuhelua. (Antila. 2013)

Työterveydessä tuotetaan arvoa, joka perustuu henkilöstön terveyden sekä työhyvinvoinnin edistämiseen ja ylläpitämiseen. Työterveyshuollossa hyvä asiakkuuden johtaminen tuottaa sekä välitöntä että välillistä arvoa asiakkaalle. Välitön arvo tulee asiakkaalle terveyden sekä työn voimavaratekijöiden parantamisesta, mutta myös terveyden ja työkyvyn edistämisessä. Välillinen arvo sen sijaan syntyy yhteisistä kokemuksista, oppimisesta, kehittymisestä sekä tunnearvosta. Arvon tuottaminen edellyttää sitä, että työterveyshuollon tuottajan sekä asiakkaan prosessit sopivat yhteen. Yrityksen jatkuva asiakasjohtaminen kehittäminen vahvistaa tämän kilpailukykyä. (Antila. 2013)

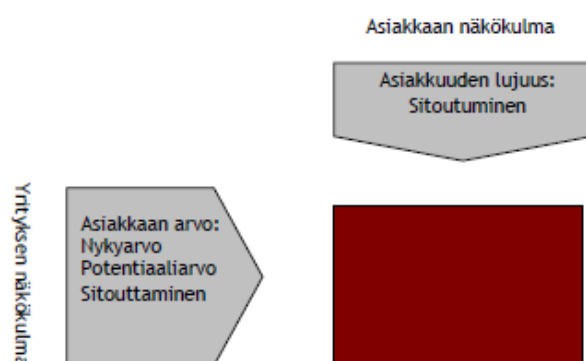
Asiakkuudenjohtaminen on kokonaisvaltainen strategia sekä prosessi, jossa toimitaan yhteistyössä valittujen asiakkaiden kanssa. Tämän tavoitteena on tuottaa ylivertaista arvoa yritykselle ja yrityksen asiakkaille. Asiakkuuden johtaminen pitäisi nähdä asiakaslähtöisenä liiketoimintastrategiana. (Antila. 2013)

Työterveyshuollolta toivotaan yhteisten näkemysten luomista työhyvinvoinnista, aktiivista tiedottamista työterveyshuollon roolista, näkyvyyttä, avoimuutta, suunnitelmallisuutta, tiedonkulkua, säännöllisiä tapaamisia työterveyshuollon ja asiakasyrityksen välillä. Lisäksi työterveydeltä toivotaan yhteisiä toimintamallien kehittämistä sekä asiakasyritysten toiminnan ja tavoitteiden tuntemusta. (Antila. 2013)

Terveysthuolto mielletään hoitotyöksi, eikä siihen tämän takia aina yhdistetä liike-elämän vaatimuksia. Työterveyshuollossa on paljon opittavaa liiketalouteen liittyviin asioihin. Liiketalouden tietämys auttaisi ymmärtämään asiakasyrityksen työn vaatimuksia sekä auttaisi työterveyshuoltoa näkemään oman roolinsa yrityksen yhdeksi arvonnousun tekijäksi. Toisaalta myös työterveyshuollon toiminnan tulisi olla kannattavaa taloudellisesti, näin se pystyisi olemaan kilpailukykyistä. Kilpailu asiakkaista työterveyshuollossa kuuluu nykypäivään. Liike-elämän tunteminen auttaa näin myös kilpailussa asiakasyritysten kanssa. Työterveyshuollon koulutukseen tulisi kuulua enemmän liiketalouden opetusta. Erityisesti asiakkuuksien johtamisen osalta olisi tarpeellista lisätä liike-elämän koulutusta. Näin ollen myös markkinointitaitoihin pitäisi kiinnittää huomiota, sillä työterveyshuolto myy omia palvelujaan. Näin pystyttäisiin vastaamaan paremmin tulevaisuuden haasteisiin muuttuvassa yhteiskunnassa. (Antila. 2013)

Työterveyshuollon osalta on tärkeää huomioida se, että työterveyshuolto on investointi työnantajalle, eikä suinkaan kuluerä. Työhyvinvointi kuitenkin vaikuttaa organisaation kilpailukykyyn, taloudelliseen tulokseen sekä maineeseen. (Kulha ja Vauhkonen. 2015.)

Asiakkuuksien johtamisella tarkoitetaan asiakkuuksien nykyarvoa sekä potentiaalisen arvon avulla tapahtuvaa jatkuvaa asiakkuuksien strategista ylläpitämistä, arviointia sekä kehittämistä. Asiakkuuteen liittyvä asiakkuusstrategia sekä asiakkuuden hoitamisen hoitomallit ovat työkaluina asiakkuuksien johtamisessa. Asiakkuusstrategiat sekä asiakkuuksien hoitomallit toimivat työkaluina asiakkuuksien johtamisessa. Erilaiset näkökulmat asiakkaan ja yrityksen välillä on tärkeä ottaa huomioon asiakkuuksien kehittämisessä seuraavan kuvion mukaisesti (Kranilla. 2010.):



Kuvio 9: asiakkuuden kehittämisen näkökulmat (Kranilla. 2010).

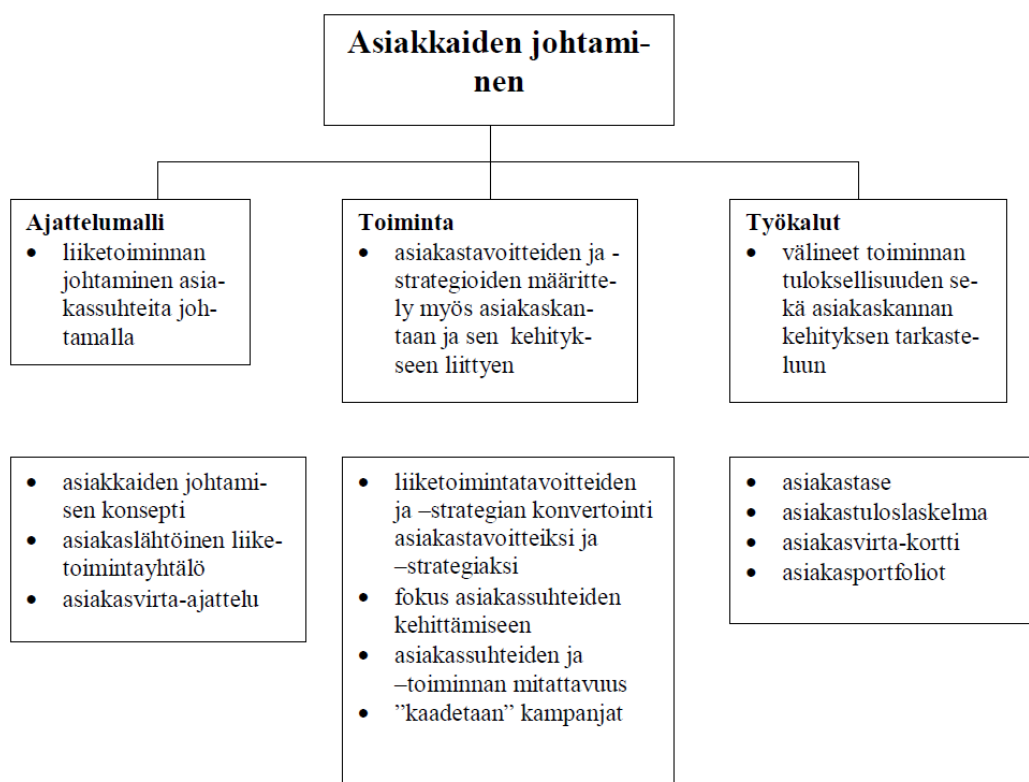
Asiakaslähtöisen johtamisen tärkeänä näkökulmana toimii keskeisesti itse asiakkuus, vaikka, kokonaisuudessa tarkastellaankin organisaation johtamista. Kuitenkin on oleellista ymmärtää, että asiakkaat ovat itse organisaation tärkein sidosryhmä, josta kaikki yrityksen resurssit tulevat. (Kranilla. 2010.).

Asiakkuuksien johtamiseen liittyvässä prosessissa fokus on asiakkaan arvolupaus ja tähän liittyvin imagon sekä asiakassuhteen eri ulottuvuuksiin, joita ovat: asiakkaiden valinnat, asiakkaiden hankinta, asiakkaiden säilyttäminen ja asiakassuhteen vahvistaminen. Asiakkaiden ymmärtäminen sekä heille annettujen lupauksien lunastaminen on keskeinen osa yrityksen strategiaa. (Kranilla. 2010.).

Nimenomaan asiakkuuksien johtamista pidetään yhdestä vaikeimmista johtamisen muodoista. Asiakkaita ei voi johtaa kuitenkaan miten tahansa, sillä he ovat itsenäisiä oman vision sekä käsityksen omaavia kohteita. Asiakkuuksien johtaminen on välttämätöntä, sillä asiakkaat toimivat kiinteässä osassa koko organisaatiota sekä tämän prosesseja. (Kranilla. 2010.).

Asiakaslähtöisyys on kuitenkin paljon muutakin kuin teknistä asiakkuudenhallintaa sekä strategioiden laatimista. Ne vaativat tuekseen myös työkaluja ja mittareita. (Kranilla. 2010.).

Kalevi Hellman (2003) kirjassa *Asiakastavoitteet ja -strategia*, jakaa asiakkaiden johtamisen kolmeen erilliseen kokonaisuuteen alla olevan kuvion mukaisesti. (Luukko. 2006.).



Ku

vio 10: Asiakkaiden johtaminen (Luukko. 2006).

Asiakkuuksien johtaminen voidaan jaa kolmeen erilaiseen tasoon. Ensimmäiseksi ajattelumallin tulisi yrityksessä painottua asiakaslähtöisyyteen. Liiketoimintaa tarkastellaan asiakasnäkökulmasta käsin, käytännössä siis voidaan ajatella, että liiketoimintaa johdetaankin johtamalla itse asiakassuhteita. Asiakkaat voidaan kuvata virtana, jossa erilaiset asiakkaat nähdään asiakasvirran erivaiheissa. Osa asiakasvirran asiakkaista nähdään uusina asiakkaina, osa aktiiviasiakkaina, osa passivoituneina. Osa asiakkaista nähdään myös menetettyinä asiakkaina, kun osa taas prospekteina eli mahdollisina tai potentiaalisina asiakkaina tulevaisuudessa. Jokainen asiakas ajatellaan kulkevan jollain tavalla tällaisen virran läpi vaihtelevalla nopeudella. (Luukko. 2006.).

Toisekseen asiakkaita johdetaan toiminnan tasolla. Toiminnan tasolla yrityksen tehtävänä on määritellä itselleen oma asiakastavoite sekä asiakasstrategia. Asiakastoiveista ja asiakasstrategiasta määritellään yrityksen liiketoiminnan tavoitteet sekä strategia. Tarkoituksena on keskittyä jatkuvasti asiakassuhteiden kehittämiseen. Tärkeää on se, että luovuttaisiin perinteisestä kampanjoihin liittyvästä ajattelutavasta. Yksinkertaisimmillaan yksittäiset isokokoiset kampanjat pilkotaan kohderyhmällisesti sekä ajallisesti pienikokoisempiin kohdennettuihin toimenpiteisiin, joissa hyödynnetään asiakastietoja. Näin pystytään lisäämään tehoa valikoituun ryhmään paremmin kuin yleisiin massakampanjoihin. (Luukko. 2006.).

Kolmanneksi tarvitaan asiakkaiden johtamisen kannalta tärkeitä työkaluja. Työkaluja on neljä: asiakastaseeseen, asiakastuloslaskelman, asiakasvirtakortin sekä asiakasprofiloinnin työkalut. Ilman työkaluja asiakasjohtaminen saattaisi olla hankalaa. Työkalujen tarkoituksena on auttaa keräämään tärkeää tietoa, mutta myös analysoimaan sitä ennen kaikkea johtamisen sekä päätöksenteon tueksi. Tietoa asiakkuuksista tarvitaan jokapäiväisiin liittyviin toimintoihin sekä siihen, että liiketoimintaa tukevia päätöksiä pystyttäisiin toteuttamaan. (Luukko, H. 2006.).

Asiakastaseen tehtävänä on antaa yleiskuva yrityksen asiakaskannasta, tämän nykyisestä arvosta mutta myös kehityksestä. Asiakastuloslaskelma jaetaan I ja II osaan. I osa keskittyy ainoastaan asiakaslukumääriin, eikä kerro kuitenkaan mitään asiakkuuksien kannattavuudesta. II osa antaa nopeasti yleiskuvan yrityksen asiakasryhmien kannattavuudesta. Asiakasvirtakortti tarkoittaa asiakasvirta-ajattelua. Asiakasvirta-ajattelun mukaisesti asiakas on suhteessa yritykseen aina jossakin tilassa sekä asiakkaisiin ja tähän asiakassuhteen tilaan voidaan vaikuttaa. Asiakasvirta-ajattelun hyöty antaa mahdollisuuden hallita kokonaisvaltaisesti asiakasvirtaa silloin, kun tilat sekä asiakkaisiin liittyvät siirtymiset tilojen välillä on tunnistettu. (Luukko. 2006.).

Asiakkuuksien johtamiseen kuuluu olennaisena osana organisaation asiakkuudenhallinnan kehittäminen. Joskus tähän kuitenkin vaaditaan koko tietojärjestelmäpohjaisen infrastruktuurin uusimista tai hankkimista ja joskus kyseessä on yksittäinen osa-alueeseen liittyvä kehittämishanke. Huolimatta siitä, kummasta ulottuvuudesta puhutaan, liittyä asiakashallinnan kehittämiseen aina muutoksen läpivieminen asiakkuuksien johtamisen sekä asiakasajattelun tasolla. (Kranilla. 2010.).

2.6 Suomen Terveystalo Oy toimintaympäristönä

Terveystalo on perustettu vuonna 2001, tästä lähtien yritys on ostanut pienempiä ja suurempia yksityisen terveyspalvelualan yrityksiä. Suurimpia kilpailijoita Suomessa ovat muun muassa Attendo, Mehiläinen ja Pihlajalinna. Kasvu on ollut kovaa valtakunnallisella tasolla, fuusioitumisia tapahtunut useita ja vauhti, jossa yhdistyminen tapahtuu, on nopeaa ja tietoista toimintaa. Viimeisin suuri yritysosto, jonka Terveystalo teki, oli Diacor Terveyspalvelut Oy. (Savolainen. 2017).

Suomen Terveystalo Oy:n strategiassa pyritään edistämään suomalaisten terveyteen ja samalla koko suomalaisen yhteiskunnan hyvinvointiin laadukkailla ja asiakaslähtöisillä palveluilla. Arvot - osaaminen ja välittäminen ohjaavat Suomen Terveystalo Oy:n toimintaa sen kaikilla tasoilla. Suomen Terveystalo Oy:n kasvu perustuu kuuteen strategiseen valintaan, joita ovat: ylivertainen palvelukokemus, vahvimmat asiakassuhteet, halutuin työpaikka

osaajille, paikallisesti laadukkain ja valtakunnallisesti tehokkain, mitattua vaikuttavuutta, vastuullinen yhteiskunnallinen uudistaja. (Suomen Terveystalo Oy. Viitattu 2017).

3 Opinnäytetyön tarkoitus, tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Opinnäytetyön tarkoituksena on arvioida ja kehittää työterveyshoitajien itsensä johtamista

Tavoitteena on

- arvioida työterveyshuollon työterveyshoitajien itsensä johtamisen osaamista
- **kehittää** työterveyshoitajien työhön itsensä johtamisen malli

Tutkimuskysymykset ovat:

- 1 Millaista osaamista itsensä johtaminen vaatii työterveyshoitajan työssä?
- 2 Millaisia valmiuksia tai haasteita työterveyshoitajilta tunnistavat itsensä johtamisen toteuttamiseksi?
- 3 Miten voidaan kehittää työterveyshoitajien itsensä johtamista?

4 Menetelmät

4.1 Laadullinen tutkimus

Laadullisessa tutkimuksessa keskiössä on ihminen ja ihmisen oma elämänpiiriin lisäksi elämänpiiriin liittyvät merkitykset. Laadulliseen tutkimukseen voidaan kerätä runsailla erilaisilla tavoilla aineistoa, kuten haastattelemalla, videoimalla tai nauhoittamalla. Laadullisessa tutkimuksessa käsitellään tarinoiden, kertomuksien sekä merkityksien kanssa. Tämän takia tilastollisesti yleistettävää tietoa ei pystytä saamaan niin kuin määrällisessä tutkimuksessa. Tieteessä on oleellista se, että ollaan kiinnostuneita tekemään tutkimus huolella, eettisiä periaatteita sekä menetelmällistä tarkkuutta noudattaen. (Kylmä, Juvakka. 2014. s. 16.). Tässä opinnäytetyössä käytetään laadullista tutkimusta, kun halutaan saada tietoa ilmiöiden välisistä merkityksistä. Tähän opinnäytetyön kannalta laadullinen tutkimus tukee tutkimuksen etenemistä, kun haluttiin saada työterveyshoitajien kokemuksista tietoa.

Laadullisessa sekä määrällisessä tutkimuksessa pyritään eroista huolimatta selvittämään totuutta tutkimuskohteesta, ilmiöistä, tarkoituksena jäsentää todellisuutta sellaiseen muotoon, jota pystyttäisiin paremmin hallitsemaan. Niin määrällistä kuin laadullista tutkimusta kuitenkin tarvitaan tieteessä kumpaakaan väheksymättä. (Kylmä, Juvakka. 2014. s.17).

Laadullisen tutkimuksen lähtökohtana toimii induktiivisuus, eli induktiivinen päättely. Käytännössä induktiivista päättelyä käyttäen tehdään erilaisia havaintoja yksittäisistä

tapahtumista, kohti suurempaa kokonaisuutta. Induktiivinen päättely on aineistolähtöistä. (Kylmä, Juvakka. 2014. s. 22).

Laadullisessa tutkimuksessa halutaan ymmärtää tutkimukseen osallistuvien subjektiivisesta näkökulmasta kohteena olevia ilmiöitä. Laadullisessa tutkimuksessa tärkeää on laatu, kun taas määrällisessä tutkimuksessa tärkeää on määrä. Laadullisen tutkimuksen tärkeitä kysymyksiä ovat mitä-, miksi- ja miten kysymykset. Laadullisessa tutkimuksessa määriteltävät tutkimustehtävät tarkentuvat tutkimuksen edetessä, vaikka alussa ne saattavat olla laajempiakin. Ja tärkeää on myös havaita, että uusia tutkimustehtäviä on mahdollista syntyä tutkimuksen aikanakin. (Kylmä, Juvakka. 2014. s. 26.).

Laadulliseen tutkimukseen valitaan nimenomaan niitä henkilöitä, joilla on kokemuksia tutkittavasta ilmiöstä. Ja laadulliselle tutkimukselle on myös ominaista se, että tutkittavia on yleensä vähän ja laatua pidetään laadullisessa tutkimuksessa tärkeämpänä kuin määrää. Aineiston on laadullisessa tutkimuksessa useimmiten laaja pienessä osallistujamäärässä. Tutkimukseen osallistujien määrä arvioidaan aina tapauskohtaisesti, jotta aineiston määrä on riittävä. Toisaalta aina tarkkaa määrää ei pystytä etukäteen määrittelemään. (Kylmä, Juvakka. 2014. s. 27.). Tässä opinnäytetyössä osallistuvien määrä oli rajattu viiteen työterveyden työterveyshoitajaan, joka on arvioitu riittäväksi aineiston keruun kannalta.

4.2 Aineiston keruu ja saatu aineisto

Ennen aineiston keruun aloittamista haettiin tutkimuslupa Suomen Terveystalo Oy:ltä. Tutkimukselle tulee hakea asianmukainen lupa aineistonkeruun aloittamiseksi. (Kylmä, Juvakka. 2014. s. 71). Hyväksytyn päätöksen jälkeen aloitettiin aineiston keruu. Haastatteluun osallistuvilta kysyttiin suostumus tutkimukseen osallistumisesta ja heille annettiin etukäteen suostumuslomake (liite 3) allekirjoitettavaksi. Suostumuslomakkeen lisäksi haastatteluun osallistuville annettiin saatekirje (liite2). Suostumuslomake on tietoon perustuva suostumus, jonka tutkimukseen osallistuja allekirjoittaa. Suostumuslomakkeella pyritään välttämään haitan syntymistä tutkimukseen osallistujalle. (Kylmä, Juvakka 2014. s. 149.).

Laadullisessa tutkimuksessa pyritään keräämään aineistoa niin avoimesti, kuin mahdollista. Aineiston kerääminen voidaan tehdä esimerkiksi havainnoimalla, videoimalla, haastatteleamalla, kirjallisilla aineistoilla, kuten valokuvista, piirustuksista jne. (Kylmä, Juvakka. 2014. s. 27.). Työssä haastateltiin viittä työterveyshoitajaa, jotka toimivat samassa organisaatiossa, mutta eri yksiköissä.

Henkilötietolaissa käsitellään kerätyn aineiston hävittämistä sekä säilyttämistä tutkimuksen jälkeen. Jos ei ole erikseen pyydetty jatkotutkimuslupaa ja käyttötarkoitus on saavutettu

tutkimuksen osalta, tulisi yleensä aineisto hävittää. Nämä asiat tulee selvittää tutkimukseen osallistuville. (Kylmä, Juvakka. 2014. s. 141.). Tutkimuksen jälkeen saatu aineisto poistetaan, nauhoitukset tuhoetaan ja tehty paperityö hävitetään tietosuojajätelaatikkoon.

Haastattelumenetelmiin vaikuttavat esimerkiksi se, kuinka strukturoituja kysymykset ovat: strukturoitu, strukturoimaton, teemahaastattelu. Haastattelumenetelmään vaikuttaa myös se, kuinka moni ihminen osallistuu tutkimukseen, mutta myös toteutustapa vaikuttaa haastattelumenetelmään. Haastattelussa on tärkeää, että ei tuo omia mielipiteitä, ajatuksia tai näkemyksiä esille, jotta tilanne haastattelussa säilyy autenttisenä, tärkeä on nimenomaan saada vastaus haastatteluun osallistujalta esitettyihin kysymyksiin. Tutkimuksessa tärkeä on pyrkiä objektiivisuuteen. Teemahaastattelu on strukturoitua haastattelumenetelmää vapaampi muoto. Teemahaastatteluun valitaan tärkeitä avain kysymyksiä tai aihepiirejä esimerkiksi. Teemahaastattelussa olevien kysymysten määrän kasvaessa liian suureksi, tulee siitä strukturoitu haastattelu. Mitä avoimempi haastattelu on, sitä suurempi rooli on haastattelijalla. Avoimemmassa haastattelussa tutkijan tulee olla tilanneherkkä ja hänellä tulee olla kyky edetä haastateltavan sekä tilanteen mukaisesti. Avoin haastattelu on enemmänkin tarinan kerrontaa ja kertomuksen luomista. (Kylmä, Juvakka. 2014. s. 79.).

Haastattelulla laadullisessa tutkimuksessa on tavoitteena saada monipuolista, värikästä kuvausta tai kuvauksia tutkittavana kohteena olevasta ilmiöstä. Haastattelutavan valinta laadullisessa tutkimuksessa on tämänkin takia hyvin erilainen verrattuna määrälliseen tutkimukseen. Laadullisessa tutkimuksessa tieto on yhteydessä yhteisöön, kulttuuriin ja tutkimusympäristöön, josta tietoa hankitaan. Laadullinen tutkimustieto ei ole tilastollisesti yleistettävissä, vaan tarkoituksena on tiedon painoarvon muodostaminen jollakin muulla tavalla. Haastattelutilanteessa haastateltavat usein kertovat mielellään omista kokemuksista, eikä kysymyksiin uupumisesta tai loppumisesta kannata olla huolissaan. Erityisesti avoin haastattelumalli soveltuu täysin avoimeen, syvähaastatteluun. Tutkimuksen tekijän pitää ollakin tarkkana, että pysytään jatkuvasti itse aiheessa haastattelun aikana. Tämä sopii sellaisiin tilanteisiin, joissa tutkittavaa ilmiötä on tutkittu vain niukalti. Teemahaastattelu sopii muun muassa prosessiluonteisiin tai muihin vastaavien ilmiöiden tutkimiseen. (Kylmä, Juvakka. 2014. s80).

Tässä opinnäytetyössä edettiin teemahaastattelulla, sillä haluttiin saada vastauksia tiettyyn ilmiön osiin liittyviin kysymyksiin ja se sopi tämän takia parhaiten tähän opinnäytetyöhön. Ryhmähaastattelun problematiikkana on se, että ryhmän koko asettaa rajoituksia aihealueiden sensitiivisyydelle, sen takia kannattaa ryhmän koko pitää vaikeita ja arkoja asioita käsitellessä pienempinä. Ryhmähaastattelussa ryhmädynamiikan ymmärtäminen on tärkeää ryhmähaastattelussa, jossa pyrkimyksenä saattaa olla se, että seurataan muiden mielipiteitä, mikä saattaa ohjata tutkittavaa aihetta myös muualle. Mutta toisaalta

ryhmähaastattelulla on mahdollista saada moniulotteisempi kuva tutkittavasta ilmiöstä, mitä yksilöhaastattelussa voitaisiin saada. (Kylmä, Juvakka. 2014. s. 85). Haastatteluun voi liittyä myös ongelmia liittyen esitettävien kysymysten osalta. Tämän takia täysin strukturoitu kysely ei välttämättä olisi tukenut tätä opinnäytetyötä, sillä tässä tutkimuksessa tavoitteena on nimenomaan saada yleisesti tietoa työterveyshoitajien itsensä johtamiseen liittyen yksilöllisiin kokemuksiin perustuen. Puolistrukturoitu haastattelulomake (Liite1) oli tämän tutkimuksen kannalta paras vaihtoehto, sillä se ei ohjaa silloin liikaa tutkimusta muttei anna liian avoimia mahdollisuuksia, avoin kyselymenetelmä ei sovi tähän tutkimukseen, koska aihe on rajattu ja liittyy nimenomaan itsensä johtamiseen. Tämän opinnäytetyön kannalta on tärkeä saada mahdollisimman erilaisia mielipiteitä, kokemuksia sekä tietoa työterveyshoitajilta, joista aineistoa lähdetään analysoimaan, tämän takia haastattelumetodiksi valikoitui yksilöhaastattelu. Haastattelun vaiheet jakaantuvat seuraaviin osiin: aloittaminen, tutkimushaastattelun vaihe ja viimeisenä on haastattelun päättäminen. Laadullisessa tutkimuksessa tärkeää on se, että tutkija asettuu ikään kuin oppijan asemaan. Tutkijan tehtävänä on säädellä haastattelun kulkua ja haastattelun pitäminen tutkimuksellisenä haastatteluna. (Kylmä, Juvakka. 2014. s.93.).

Aineiston keruu menetelmää valikoidessa tulee pohtia, minkälaista tietoa haetaan ja miten tietoa voitaisiin kerätä parhaalla mahdollisella tavalla. Laadullisessa tutkimuksessa ilmiötä tutkitaan niin avoimesti kuin mahdollista. Haastattelu tilanteissa tehdäänkin tämän takia useimmiten väljempää kysymyksiä. Haastattelussa voikin lähteä hyvin laaja-alaisesti liikkeelle, kysymällä, mitä tietystä ilmiöstä haastateltavalla tulee mieleen. Laadullisessa tutkimuksessa turhan strukturoitu kyselylomake antaa vastauksen vain esitettyihin kysymyksiin ja riittävän aineiston saaminen voi olla haastavaa itse analyysiin. Tämän vuoksi haastatteluun valittavat kysymykset olisi hyvä olla laajempia aineistonkeruun alkupuolella vähintään. (Kylmä, Juvakka. 2014. s.). Aineisto opinnäytetyössä kerättiin nauhoittamalla haastattelut ja käyttämällä puolistrukturoitua haastattelulomaketta (liite) tiedonkeruussa, jotta haastatteluista saataisiin mahdollisimman paljon ja avoimesti irti tietoa analyysia varten.

Laadullisessa tutkimuksessa aineisto rakentuu sanoista sekä sanoihin koostuvista teksteistä. Aineisto tulee muokata tekstimuotoon itse aineiston analyysia varten. Eli aineisto kirjoitetaan tekstimuotoon, litteroidaan. Aineiston tekstimuotoon kirjoittajan kannattaa olla itse tutkija, sillä samalla tehdään jo itse analyysia. Jos ulkopuolinen kirjoittaisi nauhoituksen tekstiksi, analyysin osia saattaisi vääristyä. (Kylmä, Juvakka. 2014. s. 65.).

Aineiston analyysiä voidaan tehdä erilaisin keinoin, kuten tekstinkäsittelyohjelman avulla, mutta myös värejä ja muistilappuja käyttäen. Laadullisen tutkimuksen aineiston analyysi yleisesti vie paljon aikaa. Analyysia tehdessä, tulee pitää taukoja, jotta tutkimusaineistoa koskevat ajatukset pysyvät järkevästi kasassa. (Kylmä, Juvakka. 2014. s. 66).

4.3 Aineiston analyysi

Laadullisessa tutkimuksessa tarkastellaan käytännössä todellisuutta, ilman tarkasti johdattelevia teorioita aineistonkeruussa tai aineistonanalyysissä. Tärkeää laadullisessa tutkimuksessa on, se että tutkija ymmärtää sen, mitä on tutkimassa. Ilman ymmärrystä ei voida kerätä aineistoa ilmiöstä, jota halutaan tutkia. Toisaalta laadullisessa tutkimuksessa on mahdollista edetä deduktiivisesti, eli sellaisella päättelyllä, jossa edetään yleisestä kuvauksesta kohti yksittäistapausta. On myös abduktiivinen lähestymistapa laadullisessa tutkimuksessa, jossa tutkimuksen tekijällä sellaisia teoreettisia ideoita, joita hän pyrkii rikastuttamaan aineistollaan. Tällaisessa päättelytavassa yhdistyvät niin aineisto kuin teoriakin. Tässä opinnäytetyössä käytetään kuitenkin induktiivista päättelyä, jossa päättely etenee yksittäistapauksista yleiseen. Päättelyn piirteisiin kuuluu havaintojen tekeminen yksittäisiä tapahtumia kohden, joista koostetaan laajempi kokonaisuus. Päättelyn voidaan sanoa olevan aineistolähtöistä. (Kylmä, Juvakka. 2014. s. 23.).

Kerätyn tutkimusaineiston analyysimenetelmänä laadullisessa tutkimuksessa on lähtökohtaisesti induktiivinen. Aineistolähtöisessä analyysissä aineisto toimii lähtökohtana ja pyritään pääsemään tulokseen, jossa on kuvaus tutkittavasta ilmiöstä. Laadullisella tutkimuksella voidaan tuottaa uutta teoriaa sekä tietoa luokittelemalla tutkittavan ilmiön todellisuuden elementtejä, kuten dynamiikan epätoivoa, toivo sekä toivottomuutta tai prosesseja vaikkapa isäksi kasvamisessa. (Kylmä, Juvakka. 2014. s. 29.)

Käytännössä laadullisen tutkimuksen teoria muodostuu laadullisessa tutkimuksessa seuraavasti:

Ilmiöt → käsitteet → käsitteiden väliset suhteet →→ teoria.

(Kylmä, Juvakka. 2014. s.29).

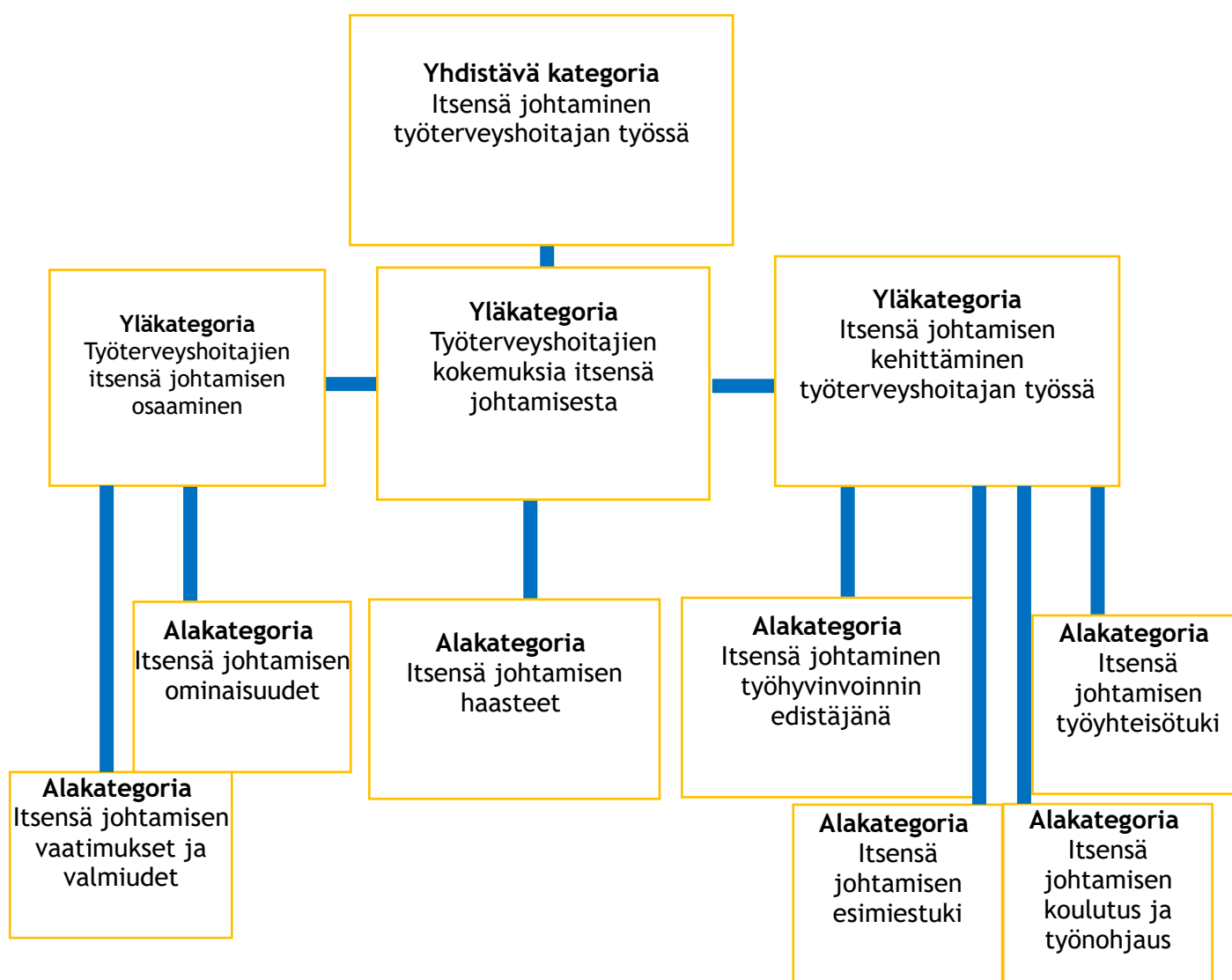
Kun haastattelut oli tehty, aineisto litteroitiin eli kirjoitettiin nauhoituksilta. Litteroinnin jälkeen aineistoa työstettiin induktiivisella sisällön analyysillä. Pelkistämällä litteroinnista pidemmät lauseet, saatiin aineiston oleellinen merkitys esille. Pelkistämisen jälkeen pelkistetyt lauseita kategorisoitiin vastaamalla tämän opinnäytetyön tutkimuskysymyksiin. Kategorisoinnin tuloksena oli tarkoitus luoda käsitteiden välisiä suhteita, joista muodostui teoria. Seuraavassa on taulukko aineiston analyysistä.

Alkuperäinen ilmaus	Pelkistetty ilmaus	Alakategoria	Yläkategoria	Yhdistävä kategoria
"... No se on organisointi, omien taitoja ja rajojen tunnistamista, öö omien päämäärien tavoittelua ja ehkä rajojen vetämistä, se liittyy siihen, joo tunnistamiseen ja se on systemaattista..."	Itsensä johtaminen on oman työn organisointia, omien taitojen tunnistamista, omien rajojen tunnistamista, päämäärien tavoittelua, omien rajojen vetämistä. Itsensä johtaminen on systemaattista toimintaa	Itsensä johtamisen ominaisuudet, valmiudet ja vaatimukset	Työterveyshoitajien itsensä johtamisen osaaminen	Itsensä johtaminen työterveyshoitajan työssä
"... Just se että, miten sä käytät sitä aikaa, pystytsä käyttää sitä, ja osaatsä käyttää, vaikka sä hallinnoit itelles, vaikka miten suunnittelet sen homman et sä pysyt siinä, sen priorisointi, koska sä sanot ei. Ja koska sä vaan sit otat ja teet..."	Ajankäytön hallinta Suunnitellussa työssä pysyminen. Oman työn priorisointi. Milloin pitää sanoa ei uusille työtehtäville. Pitää osata sanoa ei, koska muuten sitä vain tekee	Itsensä johtamisen haasteet	Työterveyshoitajien kokemuksia itsensä johtamisesta	
"... tunne siitä, että näin tehdään työterveyshuoltoo hoitajan roolissa hyvin ja jos mä siihen saan mahdollisuuden, niin se motivoi kaikkein eniten."	Työterveyshoitajan roolissa hyvin tehty työ motivoi eniten. Jos hyvään työnlaatuun saadaan mahdollisuus, se motivoi	Itsensä johtaminen työhyvinvoinnin edistäjänä		
"... Se on silloin tätä tota tota, no kyllä se vaatii ehkä sitä esimiehen ja muun tiimin tukea siihen. Toisaalt ihan hirveen hyviähän ne työkalut on ollut, mitä on tullut, mitkä auttaa, että on suunniteltava sitä työtä etukäteen ja on tehtävä niitä kalenterointeja, ne on hyvä asioita. Eli työkalut ja tota esimiehen tuki"	Itsensä johtamista parannetaan esimiehen ja muun tiimin tuella. Hyviä työkaluja on itsensä johtamisen parantamiseen. Hyvä että suunnitellaan työtä etukäteen. Hyvä että kalanteroidaan työtä. Työkalut ja esimiehen tuki on tärkeitä.	Työnohjaus, työyhteisötuki, esimiestuki ja koulutus	Itsensä johtamisen kehittäminen työterveyshoitajan työssä	

Taulukko 1: Esimerkki aineiston pelkistämisestä ja luokittelusta

5 Tulokset

Tutkimustulokset jaoteltiin neljään alakategoriaan, kolmeen yläkategoriaan ja yhdistävään kategoriaan. Tutkimustuloksia analysoitaessa, nousi selvästi neljä alakategorista teemaa esille, josta taulukon mukaiset alakategoriat muodostuivat. Yläkategoriat muodostuivat alakategorioiden sisällöstä vastaten opinnäytetyön tutkimuskysymyksiin, joissa haluttiin saada selville itsensä johtamisen osaamisalueisiin, työterveyshoitajien kokemuksia itsensä johtamisesta ja kehittää itsensä johtamiseen liittyvä malli. Opinnäytetyön tuloksia tukee yhdistävän yläkategorian muodostuminen alemmista kategorioista. Yhdistävä kategoria tiivistää alemmat kategoriaksi yhdeksi kokonaisuudeksi. Seuraavassa taulukossa on yhdistävä kategoria, kolme yläkategoriaa ja neljä alakategoriaa.



Taulukko 2: Aineiston kategoriat

5.1 Itsensä johtamisen osaaminen työterveyshoitajan työssä

Alakategoriassa käsiteltiin itsensä johtamiseen liittyviä ominaisuuksia, valmiuksia, vaatimuksia. Haastatteluilla selvitettiin, mitä ominaisuuksia, valmiuksia ja vaatimuksia työterveyshoitajan työssä tulisi olla niin uuden työntekijän kuin pidempään työtä tehneenä. Tulosten mukaan työterveyshoitajien ominaisuudet ovat hyvin erilaisia ja niitä värittävät persoonakysymykset sekä yksilölliset osaamis-alueet, mutta ne vaikuttavat niin työssä kuin vapaa-ajallakin. Yleisiin ominaisuuksiin kuitenkin lukeutuivat seuraavanlaisia tekijöitä: hyvä itsetuntemus, omien voimavarojen tunnistaminen, kyky toimia itsenäisesti, kyky toimia yksin, rohkeus, avoimuutta, kurinalaisuus niin työssä kuin vapaa-ajalla, joustavuus, ymmärtäväisyys, jämäkkyys, kykyä toimia tiimissä, omasta itsestään huolehtiminen, omasta terveydestään huolehtiminen, kokonaisvaltaisesti omasta hyvinvoinnista huolehtiminen.

”...tunnistaa ne omat rajat ja öö omat voimavarat ja niinku niitten puitteessa tehä...”

Tulosten mukaan työterveyshoitajien vaatimuksiin ja valmiuksiin kuuluvat: itseohjautuvuus, itsenäinen työote, hyvä oman työn organisointi kyky, omien taitojen tunnistaminen, oman työn priorisointi, systemaattisuus, itseohjautuvuus, itse reflektointi, kykyä toimia tiimityössä ja itsenäisesti, oman työn rajaaminen, keskeneräisyyden sietäminen, tasapainoilu työssä, oman työn aikatauluttaminen, oman vastuun kantaminen työssä, suunnitelmallisuus työssä, omien taitojen kehittäminen ja ylläpitäminen, omien taitojen etsiminen. Tulosten mukaan työterveyshoitajan työhön ei hakeudu, jos ei ole luonnostaan kykyä organisoida asioita. Suurten raamien työn tyylin tai työtavan päälle työterveyshoitajan on tarkoitus rakentaa oma tapa toimia.

”...Tapoja toteuttaa on jokaisella se oma tyyli, mut isossa kuvassa se on ihan samaa...”

Itsensä johtaminen vaatii harjoittelua työssä. Työssä tulee olla kyky omien päämäärien tavoitteluun. Työssä on tärkeää myös kielteisen palautteen käsitteleminen loukkaantumatta. Työterveyshoitajan työ vaatii hyvää itseluottamusta niin uuden kuin vanhankin työntekijän kohdalla. Työterveyshoitajan työstä tulee lisäksi pitää. Työtä pitää osata myös rajata, jotta palautuu vapaa-ajalla työn kuormituksesta. Uusien työterveyshoitajien tulee osata sanoa ei jo perehdytysvaiheessa oman työn rajaamiseksi. Työssä selviytyäkseen tulee olla järjestelmällinen persoona. Tarkoituksena ei ole mennä, kuten pikajuna oli olo mikä tahansa tai tapahtui ympärillä mitä vain. Käytännössä oman riman laskeminen tai höllääminen on joskus myös hyväksi työterveyshoitajan työssä. Nuorena ammatillisuutta ajatellaan palapeli

kerrallaan, mutta vuosien saatossa osaamista ja kokemusta sekä elämän kokemusta kertyy pikku hiljaa. Näin pystyy sitten näkemään ja hahmottelemaan mielessä koko kuvan mitä syntyy omassa työssään, eikä pieni pala kerrallaan.

Työterveyshoitajan työtä määrittelee omat asetetut tavoitteet, mutta myös asiakkaan kanssa tehdyt tavoitteet. Toisaalta työterveyshoitajasta riippumattomat, kuten lainsäädännön tavoitteet, määrittelevät työtä ja työn sisältöä. Yksinkertaisuudessaan toimitaan tiettyjen raamien sisällä, mihin päin päätöksiä tehdään. Itse päätöksentekoa työssä on vaikea määritellä, mitkä kriteerit vaikuttavat.

Haastatteluissa puhuttiin myös työn suunnitelmallisuudesta ja kalenteroinnista. Työntekijä, joka on hyvä kalenteroimaan, ei välttämättä ole hyvä tekemään luovia ratkaisuja:

”Sä voit olla tosi hyvä kalenteroida, mut jos sun pitäiski luovii siis niinku tehdä jotain luovia ratkaisuja, niin ei ne paljon auta sua siellä kalenterissa.”

Itsensä johtamista pidetään tärkeänä asiana työterveyshoitajan työtä verrattuna muihin terveydenhoitajan töihin.

Työterveyshoitajan työssä tulee osata sanoa, että jos on liikaa töitä tai ei ehdi hoitamaan niitä, toisaalta myös myöntäminen ja oman työn rajaaminen töiden määrän suhteen on tärkeää. Työterveyshoitaja itse tietää parhaiten, miten hänen asiakkuutensa voivat ja mitä ne vaativat, ei esimies voi tätä tietää. Työssä tulee olla kyky päästää myös asioita toisesta korvasta sisään ja toisesta ulos. Joskus täytyy sulatella asioita, miten voisi asia ohittaa.

5.2 Työterveyshoitajien tunnistamat valmiudet ja haasteet itsensä johtamisessa

Tähän yläkategoriaan muodostui kaksi alakategoriaa. Haastatteluissakin nouse selvästi esille itsensä johtamiseen liittyen työterveyshoitajien kokemuksia niin positiivisessa kuin negatiivisessa mielessä.

Alakategoriassa itsensä johtamisen haasteet, tuodaan esille työssä esiintyviä haasteita niin organisaatiotasolla, oman itsensä kohdalla, itsensä johtamiseen liittyviä, asiakkuuksiin liittyviä, omien valintojen alla olevia, mutta myös sellaisia haasteita, joihin ei voi vaikuttaa. Toisessa alakategoriassa itsensä johtaminen työhyvinvoinnin edistäjänä, nousee esille itsensä johtamiseen liittyviä asioita, jotka edistävät työhyvinvointia sekä työssä jaksamista.

Itsensä johtamisen haasteet

Työterveyshoitajan työ on paljon monimutkaisempaa nykyään. Impulsseja ja tarpeita tulee

nopealla tahdilla, koetaan, että ei ole riittävää aikaa uuden oppimiselle, uuden tiedon hakemiselle ei ole aikaa jne.

”...Ja tota niit impulsseja ja tarpeita tulee niin paljon nopeammin, muutoksia on ollut paljon ja sillä tavalla et se se että kun mä toteutan sitä työtä niin oikeasti sille oppimiselle ja uuden tiedon hakemiselle siin työssä ei oo aikaa.”

Haastatteluiden perusteella pohdittiin sitäkin, kuinka paljon vapaa-ajalla pitäisi käyttää aikaa, jotta ammattitaito kehittyisi. Ammattitaidon kehittymistä pidettiin tärkeänä asiana. Mutta kuitenkin vapaa-aikaa priorisoidaan muille toimille kuin ammatilliselle kehitymiselle ihan jaksamisenkin takia. Potilastyötä tehdessä ei ole myöskään mahdollisuutta kehittää itseään tai mahdollista hallita omaa työtään.

Haastatteluiden perusteella koettiin, että työn tuki olisi kadonnut vuosien saatossa ja tukea ollaan vähennetty kokoajan enemmän. Nuorien hoitajien ajatellaan uupuvan nopeasti ja nuoret hoitajat ovat riskinä uupumiselle. Haastatteluiden mukaan konkariin tulee valmistautua siihen, että opettaa uutta työterveyshoitajaa työhön. Itsensä johtamisen kannalta kuitenkin pidettiin tärkeänä myös sitä, että uusia työterveyshoitajia tulee, koska myös niiltä voidaan oppia uusia ajatuksia ja kehittää itseään. Mutta haastatteluissa nousi myös ilmi se, että työterveyshuoltoon olisi vaikea saada harjoittelupaikkoja.

Haastatteluiden perusteella tiimityötä kaivataan kovasti ja muiden hoitajien kanssa tarvitaan yhteistä aikaa. Tiimityötä on, mutta ei riittävästi haastatteluiden perusteella. Työterveyshoitajan työ on yksinäistä ja työterveyshoitaja vastaa työstään yksin. Koetaan, että tulee helposti urautumista työhön.

Isossa organisaatiossa tulee olla sääntöjä minkä puitteissa toimitaan. Ja isossa yrityksessä tulee kaikilla olla samat säännöt. Johtoporras siis määrittelee suuremmat linjat. Motivaatiota syö tietyt konsernin asettamat tehtävät ja älyttömät säännöt, etenkin deadline sisältävät. Aina tehtävissä ei ole ajateltu käytännön toimivuutta. Motivaatiota syövät prosessit, joita jalkautetaan ymmärtämättä, mitä työterveysyhteistyö oikeasti on. Esimerkiksi tiettyjen työkalujen käyttöä halutaan toteutettavan kovalla paineella käskystä ja sitten sitä ei tarvitsekaan tehdä. Haastatteluiden perusteella koetaan, että johdolta tulee paine tehdä tietyllä tavalla, mutta ilman selkeää ohjeistusta. Haastatteluiden perusteella joskus tehdään asioita, jotta asiat näyttäisivät paremmalta paperilla ja tehdään asioita, jotta tilastot näyttäisivät hyvältä. Tilastoissa pidättäytyminen vaikuttaa negatiivisesti itsensä johtamiseen. Työnantajaa motivoivat muutkin asiat, kuin vain asiakastyytyväisyys ja henkilöstön viihtyvyys. Johdon tulisi ymmärtää henkilöstöä ja sitä työtä, mitä työterveyshoitaja tekee. Työntekijätasolla kuitenkin pyritään tekemään parhaansa ja kaikkensa, tilastojen ei ajatella

parantavan sitä, miten hyvin työtä tehdään. Haastatteluiden perusteella työntekijätasolla kaivataan johdon jalkautumista työntekijätasolle, pitäisi pitää huolta henkilöstön hyvinvoinnista, voisi tulla tervehtimään ja kannustamaan, kun ovi on auki.

”...johto voisi jalkautaa tähän ihan ruohonjuuri tasolle. Täällä nää tulisi moikkaamaan ja tsemppaamaan, kun ovi on auki...”

Motivaatiota syö epäolennaisiin asioihin puuttuminen, etenkin tilanteet, jossa ei huomata kokonaisuutta. Säännöt, jotka eivät tunnu järkeviltä syö motivaatiota. Haastatteluissa nousi esille myös epäluottamukseen liittyviä asioita johdon ja työntekijöiden välillä.

”...että tavallaan kun työnantajalta tulee sitä vastuuta meille, nyt tää etätyöhän oli niinku ikään

kuin luottamuskysymys, ennen oli sitä, että luottamusta ei anneta siinä määrin, että työntekijätasolla voitaisiin tehdä sitä etätyötä...”

Etätyön tuleamisen jälkeen kuitenkin koettiin luottamuksen kasvaneen. Etätyön ajateltiin tulevan yritysten fuusioitumisen tuloksena.

”...mutta nyt se tuli yhdistymisen myötä niin sehän on kasvattanut sitä positiivisessa mielessä,

Itsensä johtamista, työn hallittavuutta et sä pystyt tekemään sen työn myös kotona...”

Toisaalta kaikki itsensä johtamisen parantamiseen tarkoitetut asiat eivät sovi ihan kaikille.

Monet säännöt myös otetaan henkilökohtaisena loukkauksena. Joskus joutuu tekemään suuren työn ja ymmärryksen, minkä takia tietyn säännön mukaan pitäisi jatkaa. Säännöistä voidaan kokea tulevan loukatuksi.

Työn suunnitteleminen vaatii myös aikaa, eikä yksin aina huomaa sitä, mihin pitäisi panostaa. Uudet asiakasyrityksen ovat täysin sattumankauppaa, kun uusi asiakas tulee, niin se otetaan. Mutta myös työterveyshoitaja joutuu aina uuden asiakkaan ottamaan, vaikka sille ei olisi ollut tilaa.

Itsensä ulkopuolelta tulee ajoittain asioita, joihin ei voi vaikuttaa. Aika-ajoin työ on kaaosta. Ulkopuolisina tekijöinä tulee ylimääräisiä potilaita, työkavereita voi sairastua ja joutuu paikkaamaan, mahdollisia kriisitilanteita voi syntyä asiakasyrityksissä tai muuta ylimääräistä. Aina työ ei mene, niin kuin on suunniteltu tai tulee haasteita ajankäytön hallinnan kanssa. Silloin oman työn hallittavuus ja itsensä hallittavuus kärsii. Haasteena on toisaalta myös se,

milloin pitää sanoa, ei uusille työtehtäville ja siten taas priorisoida omaa työtään. Työstään työterveyshoitaja vastaa kuitenkin itse.

Työterveyshoitajan työ on yksinäistä, seitsemän tuntia ollaan omassa huoneessa. Tavataan vain esimerkiksi ruokailujen yhteydessä toisia hoitajia. Työstressi voi olla haasteena itsensä johtamisessa. Päivät eivät myöskään aina välttämättä mene siten, kuten on suunniteltu. Päivän aikana tulee yllättäviä soittoja tai sähköposteja, joihin on reagoitava. Peiliin pitäisi myös katsoa, jos aikataulut pettävät. Toisaalta myös työterveyshoitajan työssä ajanvarauskirjassa ei kaikki työ näy asiakastyötä tehtäessä. Sillisalaattia hoidetaan aina jollakin tavalla sivussa. Aina löytyy myös töitä, jotka eivät ole niin mielekkäitä, mutta toisaalta ajatellaan, että ei ole mitään työtä, jossa ei olisi mitään epämieliekästä. Työssä tulee infoa ja erilaisia pyyntöjä sekä kysymyksiä joka paikasta, esimerkiksi sähköpostitse. Näitä asioita pitäisi sitten aikatauluttaa omaan kalenteriin ja hoitaa suunnitellun työn lomassa. Asiat ovat myös ihan talon sisäisiä asioita. Toisaalta myös yritysten puolesta tulee asioita, joita ei voi suunnitella aina etukäteen. Heti hoidettavia asioita ei voi aikatauluttaa. Työterveyshoitajan työssä suunnitellaan pitkälle eteenpäin, mutta kaikki yritykset eivät elä tämän mukaisesti ja haluavat vasta myöhemmin varattavan ajan esimerkiksi asiakastapaamiseen. Haasteena on myös se, kun tykkää kovasti työstään, joutuu aina puntaroimaan, kun ei aina ole aikaa tehdä työtä.

”...kun tykkää työstä ja tulee sellaisia mielenkiintoisia asioita, aina joutuu puntaroimaan että ei hitsi kun mulla ei oo aikaa tätä tehdä...”

Työterveyshoitajan työssä haastatteluiden perusteella myös tauot jäävät helposti pitämättä. Tärkeänä asiana työterveyshoitajan työssä pidettiin henkilöstöresurssien parantamista, jotta haasteet työn sisällössä voitaisiin ratkaista. Tulisi olla riittävästi aikaa töiden tekemiseen. Resurssipula syö työterveyshoitajan työn suunnittelemiseen tarkoitettua aikaa.

”...no ainakin konkreettisista asioista se, että meillä on resurssipula, se on ainakin semmonen asia...”

Haasteluiden perusteella koettiin myös esimiestuen tärkeys, mutta myös heikkoutta siinä mielessä, että esimiehen tukiessaan henkilöstöään, voi väsyä. Toisaalta koetaan myös, että esimies ei osaa antaa hirveästi työkaluja työhön. Aina sanotaan, että muistakaa aikatauluttaa työ ajoissa ja muistakaa lähettää terveystarkastusajat ajoissa. Esimiesten tulisi keskittyä muuhunkin kuin pakollisiin toimintoihin työterveyshoitajan työssä.

”...sellainen esimies, jolla on halua tukea henkilöstöään niin saattaa sitten väsyä, koska taistelee sitten tuulimyllyjä vastaan...”

Sähköiset työkalut koettiin yleisesti hyödyllisiksi, mutta niiden vaadittu käyttö, vaikkeivät ne vielä täysin toimisi syö motivaatiota. Lisäksi motivaatiota syö se, että sähköisiä työkaluja joutuu käyttämään, saadakseen bonuksia.

Yritysyhteistyöhön voi liittyvä joskus haasteita, jos ei ole yhteistä kieltä. Tämän takia itsensä johtamisen kannalta on hyvä sulatella joskus yönkin yli asioita.

Itsensä johtaminen työhyvinvoinnin edistäjänä

Kokemus itsensä johtamisesta on henkilökohtainen asia, työssä työn itsenäisyys motivoi sekä hyvä yhteistyö asiakasyritysten kanssa, lisäksi pitkäkestoiset asiakkaat tuovat varmuutta. Työnantaja tarjoaa mahdollisuuksia ja vastuuta, sitä pidetään hyvänä asiana. Työtä halutaan tehdä, kun pystyy itse suunnittelemaan ja hallinnoimaan työtä. Esimerkiksi etätöön tuleminen osaksi työterveyshoitajan työtä, on haastatteluiden perusteella kasvattanut luottamusta johdon ja työntekijöiden välillä positiivisessa mielessä. Etätöön mahdollisuudella työssä on päästy parantamaan itsensä johtamista. Positiivinen muutos myös nuorille hoitajille tehtiin, kun tuli ohjelma, jossa koulutetaan työterveyshoitajista osaajia. Tulevaisuudessa saataisiin valmiita osaajia työhön. Sitä pidettiin tärkeänä osana haastatteluissa. Työterveyshoitajan työssä motivoivana asiana toimii hyvin tehty työ, kun saa tehtyä työterveyshoitajan roolissa oman työnsä hyvin, se motivoi eniten. Työterveyshoitajan työssä kiinnostaa ajatus siitä, että saa suuntautua vähän eri tavalla.

”...se mun tunne siitä, että näin tehdään työterveyshuoltoon hoitajan roolissa hyvin ja jos mä siihen saan mahdollisuuden, niin se motivoi kaikkein eniten.”

Työterveyshoitajan työ on muutoksessa ja työn tarpeet niin asiakkaiden kuin työnsisällönkin osalta ovat muuttuneet. Hyvässä hengessä ja yhteistyössä haasteiden ratkaiseminen motivoi työterveyshoitajan työssä sekä työn monipuolisuus, sisältö, kirjo ja monen asian samaan aikaan tekeminen. Työssä pääsee katsomaan asioita, joita maallikko ei pääse. Työssä saa myös laittaa itsensä peliin sosiaalisten suhteiden kautta sekä saa paljon ymmärrystä, mitä yhteiskunnassa tapahtuu. Työssä näkee siis paljon eri ihmisiä ja aloja, joilla he työskentelevät. Työn voidaan sanoa olevan yleissivistävää. Työterveyshoitajan työssä on tulostavoitteet, jotka osaltaan voivat myös motivoida, mikäli niihin pääsee.

Olisiko esimerkiksi työnkierto mahdollista työterveyshoitajan työssä? Virkistääkseen työn sisältöä, kun omat asiakkaat ovat jo niin tuttuja.

”Mut jos sulla olisikin mahdollisuus valita sitä kenttää siinä, niin se olisi merkittävä mahdollisuus itsensä johtamiseen ja siinä kehittymiseen, siinä mihin suuntaan sä haluaisit mennä...”

Työterveyshoitajan työhön on tullut ”AS” aikoja, jotka tarkoittavat asiakashallintaa. Sitä on kaksi kertaa viikossa ja sen aikana pystyy hoitamaan niin sanottuja kirjallisia töitä. Haastatteluiden perusteella koetaan, että ”AS” aika ei olisi ollut työntekijän tarpeesta lähtenyt muutos. ”AS” aika tuli, koska ei ollut riittävästi työhuoneita työterveyshoitajien käyttöön. ”AS” ajalla työterveyshoitaja pystyy keskittymään itsensä johtamiseen. Haastatteluiden perusteella koetaan, että ”AS” aikojen hyöty syntyi vahingossa tukemaan työterveyshoitajan työtä. ”AS” ajalla tehdään puhtaasti taustatöitä, työnajanhallintaan liittyvää työtä, suunnittelutyötä. ”AS” aika onkin mahdollistanut sen, että kaikki taustatyöt, sähköpostien lukemiset jne. voidaan sijoittaa noille päiville ja vastaanottopäivät voidaan pitää vastaanottopäivinä. ”AS” ajat ovat tuoneet lisää aikaa hoitaa yrityksiä, antaa mahdollisuuden itsensä kehittämislle, ”AS” ajalle voi varata aikaa työn suunnittelemiselle ja muutosta pidettiin hyvänä asiana.

Hyvä työyhteisö ja työyhteisön tuki motivoivat työterveyshoitajan työssä. Vertaistukitoimintaa pidetään hyvin tärkeänä asiana itsensä johtamisessa. Työterveyshoitajan työssä kollegojen kanssa pohdiskelu tukee työhyvinvointia ja itsensä johtamista Oikeanlainen resursointi tukee itsensä johtamista ja suunnitelmallisuutta.

”...se vaatisi sitä kollegojen kanssa sit niiden asioiden pohdiskelua...”

Toisaalta sitten ihan omien asiakasyritysten tilanteisiin liittyvä pohdiskeluun käytettävän ajanlisääminenkin voisi kasvattaa työhyvinvointia.

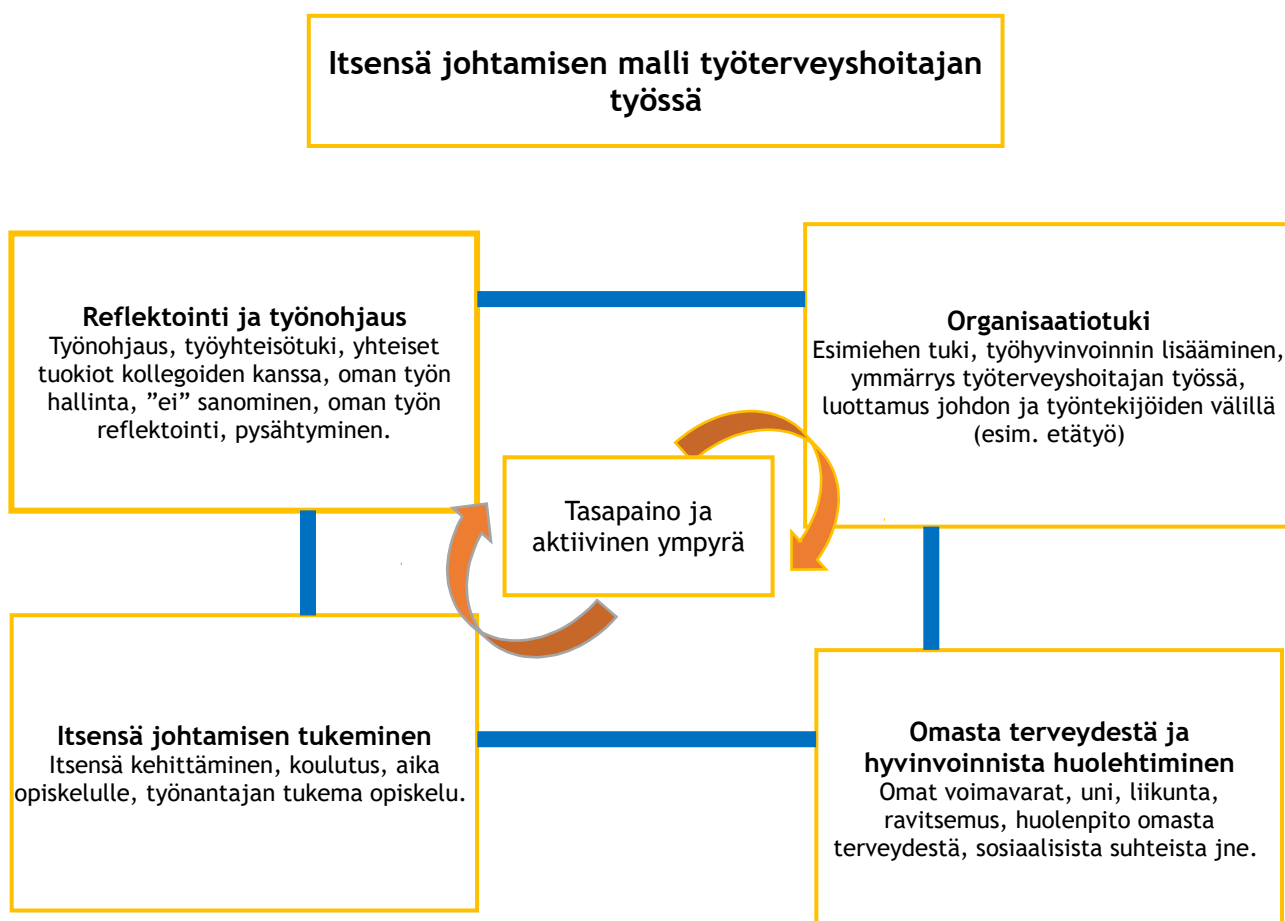
”Että olisi enemmän aikaa ihan vaan sellaiseen pohdiskeluun ja tiedon hakuun ja perehtymiseen jotenkin että, ehkä se on se semmoinen, mikä voisi auttaa...”

Työterveyshoitajan työssä olevien työkalujen ajatellaan parantavan itsenä johtamista toimiessaan oikein. Työtä on hyvä suunnitella ja kalenteroidaan etukäteen ja sen ajatellaan olevan järkevää. Sähköisten työkalujen lisäksi esimiehen tukea pidetään tärkeänä asiana. Konkari työterveyshoitaja ei kuitenkaan tarvitse välttämättä heti esimiehensä tukea työssään. Vuosikello auttaa hahmottamaan työterveyshoitajan työtä käytännössä. Vuosikello ja suunnitelmallisuus ehkäisevät virheiden syntymistä. Työhyvinvointia nostattavaksi koettiin se, että esimies kysyy miten menee, huomioi henkilöstön sairauslomat, huomioi henkilöstön

työssä tapahtuvat muutokset ja esimiehen tulisi puuttua esimerkiksi uupumuksen merkkeihin. Haastatteluissa myös nousi tuntemuksia, että isossa kuvassa ei olisi ollut tunnetta siitä, ettei olisi kiva tulla töihin.

5.3 Itsensä johtamisen kehittäminen työterveyshoitajan työssä

Tästä yläkategoriasta muodostui kolme alakategoriaa: työnohjaus, koulutus, työyhteisötuki ja esimiestuki. Alakategorian sisällöstä nousi esille kehittämiseen liittyviä asioita haastatteluissa ja joilla voisi kehittää työterveyshoitajien itsensä johtamista työssä. Lisäksi saadun aineiston perusteella muodostui malli itsensä johtamisen kehittämiseksi työterveyshoitajan työssä.



Taulukko 3: Itsensä johtamisen malli työterveyshoitajan työssä

Itsensä johtamisen koulutus ja työnohjaus

Haastatteluissa koettiin, että itsensä johtamista pitäisi ottaa enemmän esille ihan konkari työterveyshoitajienkin keskuudessa. Koulutusta pidetään osittain kuluneena sanana. Koulutuksen osalta haastatteluissa nousi vahvasti esille se, että koulutuksen tulee perustua

todettuun tarpeeseen, koulutus tulee kokea hyödylliseksi, oppimiseen liittyvä aika tulee olla joustavaa ja työntekijän lähtövalmiudet tulisi ottaa huomioon itsensä johtamisen kehittämisessä. Työssä moni työterveyshoitaja on eri tasolla ja osaaminen painottuu eri osa-alueille, jonka takia kohdennetusta koulutuksesta voisi olla enemmän hyötyä. Ja koska kaikki työterveyshoitajat eivät opi yhtä nopeasti, tulisi sopeutumisellekin antaa aikaa. Kehittymistarve tulee lähtökohtaisesti omista sisäisistä tarpeista. Tärkeäksi asiaksi haastatteluissa nousi se, että itsensä johtamisen kehittämisessä tulisi ymmärtää kehittämisen välttämättömyys, työn vaatimusten huomioiminen, jolloin tuki kehittymistarpeelle on myös tarpeellisia koulutuksia suunnitella. Pitäisi vastata kysymykseen: ”Mitä halutaan viedä eteenpäin?” Mutta silti haastatteluiden perusteella itsensä johtamista voitaisiin kehittää opiskelemalla lisää.

Työnohjaus tuli hyvin vahvasti esille haastatteluissa. Esimiehen ei koeta pystyvän tukemaan konkaria yhtä hyvin kuin kollega, näin arkisessa työssä. Työnohjausta haastatteluiden perusteella on merkittävä tekijä työn henkisen kuormituksen tasapainottamiseksi sekä työn pirstaleisuuden hallinnan kannalta. Haastatteluissa tuli myös ilmi työnohjauksen hyötyjä työn tuloksellisuuden osalta, sillä työterveyshoitajilla on tulostavoitteet työssään. Työnohjausta antaisi työterveyspsykologi. Työterveyspsykologin tuki työnohjauksellisessa mielessä uusille ja vanhoille työntekijöille haastatteluiden perusteella koetaan tärkeäksi asiaksi. Systemaattista työnohjausta pidetään hyvänä kehittämiskohteena, osana työterveyshoitajan työtä. Lisäksi uudemmilla ja nuoremmilla työntekijöillä on ajatus, että on totuttu tekemään kovalla tahdilla töitä, työterveyshuollossa se ei toimi. Työterveyshoitajan työtä ei voi tehdä halki, poikki ja pinoon ajatuksella. Itsensä johtamisen kehittämistä voisi tukea enemmän työnantajan tarjoamalla mahdollisuudella, kuten psykososiaalinen harjoittelu ja koulutus.

Sellainen ihminen, joka tuntee ja taitaa psykososiaalisen harjoittelun teorian taustat ja jolla on välineitä antaa työterveyshoitajille. Sen ei tarvitse olla mikään ohjelma tai vastaava. Diashowta ei pidetä hyvänä vaihtoehtona, vaan jotain mistä saa kättä pidempääkin. Käytännön koulutus ja harjoittelu tukisi paremmin itsensä johtamista. Käytännön koulutusta, josta saisi uusia ideoita hallita omaa työtään eri keinoin, sitä tarvittaisiin.

”...sit ku tulee niin ongelma juttuja, et olisi sitten portaali että missä sä niitä puratki, sellaista systemaattisempaa työnohjaustakin, niin se ei olisi yhtään huono idea.”

Työnantajalla voisi olla osaajien pankki, jossa määriteltäisiin hoitajien osaaminen ja oma osaaminen otettaisiin huomioon jo rekrytointivaiheessa. Näin myös tarjottaisiin mielenkiintoisia ja kiinnostavia työtehtäviä niitä haluaville. Toisaalta, olisiko mahdollista, että itsensä johtamisen tukemiseksi käytettäisiin psykologisia testejä? Toisaalta haastatteluissa nousi esille mindfulness harjoitusten mahdollisuus itsensä johtamisen tukemiseksi.

”... ja sitten esimerkiksi joku tällainen mindfulness harjoitus tässä nyt niinku, muutama minuutti on aikaa ja on ihan niinku savu nousee päästä, niin tota, että saisi itsensä rauhalliseksi...”

Työssä kuitenkin saa ajoittain hirveää palautetta asiakkailta.

Opiskelua haastatteluiden perusteella pidettiin merkityksellisenä asiana itsensä johtamisen kehittämiseksi, mutta koettiin, ettei johdolta tule siihen riittävää mahdollisuutta. Opiskelu tapahtuu enemmän omalla ajalla, eikä opiskeluun tarvittavia vapaita tule helposti. Jos haluaisi siis kehittää itseään, se tapahtuu omalla ajalla.

”...ei varmaa tuu mitää opiskeluvapaita, hirveen helposti tuu. Että tota sit jos haluaa kehittää itteensä niin se tapahtuu omalla ajalla...”

Haastatteluiden perusteella itsensä johtamista voitaisiin parantaa pysähtymällä aika-ajoin. Jäädä vain hetkeksi pohtimaan omia taitojaan. Antaa aikaa oikeasti pohtimiselle. Aika-ajoin tarvitsee vain aikaa ja mieltä, mitä voisi vielä tehdä suunnitellun työn lisäksi. Olisi hyvä, jos olisi aikaa käydä yksityiskohtaisesti läpi ajan kanssa yritysten asioita. Laskuttamattomalle työlle tulisi olla enemmän aikaa haastatteluiden perusteella. Aikaa olisi hyvä olla vain pohdiskeluun, tiedonhakuun, perehtymiseen ja ylimääräinen laskuttamaton aika auttaa vielä paremmin hoitamaan asiakkuutta. Yritysten tilanteiden pohtiminen voisi olla jatkuvampaa. Nyt yritysten asioita käsitellään enemmän toimintasuunnitelmaneuvoittelussa.

Toisaalta mietittiin, voisiko olla olemassa jokin mittaristo, jossa voitaisiin vertailla omia taitojaan muihin työterveyshoitajiin. Mahdollisesti jokin kyselykaavake, johon voisi täyttää omat haasteet. Tavallaan niin kuin itsensä kanssa käydyt kehityskeskustelut voisi olla hyvä idea. Aina myös löytyisi jotain kehitettävää, koska kukaan ei ole täydellinen. Taidot muuttuvat ajan kanssa, voisi näin myös peilata omien taitojen kehittymistä. Taitojen pohjalta voisi tehdä analyysin, jolla pystyisi vertaamaan yleisellä tasolla muihin työterveyshoitajiin. Kuitenkin subjektiivisesti verrattaessa, verrataan omaan kokemukseen. Sen sijaan objektiivisessa verrattaessa, tulos voi olla ihan jotain muuta. Voisi myös sulkea ristiriitoja, jotta saataisiin dataa, mihin itseään voisi verrata. Näin voisi saada vinkkejä itsensä kehittämiseksi.

Itsensä johtamisen työyhteisötuki

Työtä tehdään työterveyshoitajana itsenäisesti, muttei täysin yksin. Työterveyshoitajan työssä kollegan tukea pidettiin tärkeämpänä, kuin oman esimiehen tukea, mutta silti osaavaa, välittävää, ohjaavaa ja taitavaa esimiestäkin kaivataan työterveyshoitajan työssä.

”...kyllä se tarvii tukea, aikaa, toisten kollegojen tukea.”

Avoin keskustelu työyhteisössä on tärkeää itsensä johtamisen tukemiseksi. Vaikka työssä motivoi itsenäinen työote, niin vertaistukea kaivataan työssä. Tärkeää olisikin käydä yhdessä läpi vaikeitakin asioita. Yhdessä tapaamalla olisi tärkeä keskustella siitä, miten kunkin päivä on mennyt ja tapaamisten tulisi olla systemaattisia. Tiedon jakaminen koetaan haastatteluiden perusteella tärkeäksi asiaksi. Eli miten, joku toinen tekee tätä työtä tai millä panostuksella joku toinen tekee tätä työtä. Eli yksinkertaisesti keskusteltaisiin siitä, että miten joku toinen tekee saman työn.

Työterveyshoitajan työn prosessiin voi liittyä jopa viiden eri ihmisen tekemä työ, jotka hoitavat ensin oman osuutensa ja työ palautuu takaisin työterveyshoitajalle. Työssä ei saa olla kynnystä jutella asioista, sillä työ on vahvasti tiimityötä toisten ammattilaisten kanssa. Tiimityötä ei kuitenkaan koeta olevan riittävästi haastatteluiden perusteella. Ajatusta työpaikasta, jossa käytetään paljon aikaa tiimityöhön, pidetään tärkeänä asiana ja osana työterveyshoitajan työtä. Koko tiimin yhteistyö on arvokasta aikaa. Joskus tukea saa myös työterveyslääkäriltä tai työterveyspsykologilta. Tiimityön aikana voitaisiin viedä myös asiakkaan hyvinvointia eteenpäin ja tuottaa arvoa itse työlle.

Aloittelevia työterveyshoitajia tulee auttaa työssään. Yleisesti uuden tai konkari työntekijän ympärillä olevat työkaverit on tärkeitä tukijoita. Vertaistukea pidetään haastatteluiden perusteella merkittävänä asiana. Nyt vertaistuelle ja kollegojen kanssa pohdiskelulle ei koeta oleva riittävästi aikaa. Uudet työntekijät saavat työn raamit konkarityöntekijöiltä. Ajatuksia siitä, miten voisin toisella tavalla tehdä tätä työtä. Tai miten hallitsisin ajankäyttöä paremmin.

Toisaalta työyhteisötukeen luotetaan, että toinen voisi auttaa toista. Mutta luottamusta tulisi olla työyhteisön muilla kollegoilla sanoa, myös ei.

Haastatteluiden perusteella koetaan, että itsensä johtamista voitaisiin parantaa niin esimiehen kuin muunkin tiimin tuella.

Itsensä johtamisen esimiestuki

Lähiesimiehen aikaa tarvitaan itsensä johtamisen tukemiseksi. Esimiestuelle koettiin tarve haastatteluiden perusteella. Mutta silti tärkein tuki työterveyshoitajan työssä oli toinen kollega. Kuitenkin itsensä johtamisen kannalta on esimiehen perustehtävä kaikessa kiireessä onnistua tukemaan työterveyshoitajaa työssään haastatteluiden perusteella.

”... ei me semmoset vanhemmat oikein esimies tukeen turvauduta hirveesti...”

Mutta silti esimiestä kaivataan työterveyshoitajan työssä.

”...Ja siihen tarvitaan taas aikaa ja sen esimiehen tukea...”

Toisaalta haastatteluissa tuotiin esille, annetaanko esimiehelle mahdollisuus luovia riittävästi tukeakseen työterveyshoitajan työtä, onko esimiehillä valtaa luovien tukea työterveyshoitajia työssään vai onko heidän kädet sidotut? Toisaalta taas haastatteluissa tuli ilmi, että työterveyshoitajan työssä haluttaisiin nähdä ylempää johtoa katsomassa konkreettista työtä, jotta työntekijöillekin olisi läpinäkyvää, ketä heitä johtaa. Sitä pidettiin tärkeänä ja merkityksellisenä asiana.

”...johto voisi jalkautua tähän ihan ruohonjuuri tasolle. Täällä nää tulisi moikkaamaan ja tsemppaamaan, kun ovi on auki, täällä kävisi niitä ihmisiä, jotka tavallaan niinku ohjaa meitä...”

Toisaalta taas esimiestä pidettäisiin kehittämisen kannalta tärkeänä asiana itsensä johtamisessa työn sisällönkin kannalta. Johdolta taas toivottiin vuorovaikutusta henkilöstön kanssa.

”Taitava esimies voisi auttaa siinä, että auttaisi työntekijää huomaamaan, mitä on omat voimavarat, missä sä oot hyvä, mitkä asiat sua kiinnostaa ja tarjota niitä mahdollisuuksia...”

Esimiestä pidetään myös tärkeänä osana työn kehittämisen kannalta, mutta päivittäiseen päätöksentekoon erimiehen tukea ei tarvita haastatteluiden perusteella. Esimies voisi auttaa huomaamaan, mitkä asiat kiinnostavat ja pystyisi näin ollen tarjoamaan mahdollisuuksia työntekijöille ja heidän kehittymiselle sekä työntekijöiden kiinnostuksen kohteille, jos vaikka haluaisi vaihtaa asiakkuuksia tai hoitamaan tiettyä toimialaa. Haastatteluista nousi esille esimiehen ajankäyttö. Esimiehen ja työntekijän välistä yhteistyötä pidetään jatkumona. Tärkeää on se, että esimiehellä on aikaa omille alaisilleen. Kanssakäyminen ei tarvitse kuitenkaan olla fyysinen tapaaminen vaan se voi olla ihan puhelin tai sähköpostikontaktikin.

”Jos esimiehellä ei ole aikaa alaisilleen, pitäisi miettiä esimiehen työnkuvaa...”

Esimies on tärkeässä roolissa, jos työnhallinnan tai työmäärän kanssa tulee ongelmia toistuvasti. Yritykset ovat kuitenkin erilaisia, heidän tarpeensa on erilaisia ja vaatimukset yrityksissä on erilaisia eikä esimies voi tuntea jokaista yritystä, mitä jokaisella työterveyshoitajalla on; asiakasyritysten työntekijöistä puhumattakaan. Eikä toisaalta määrien tunteminen kerro vielä mitään yrityksistä, sen takia puolin ja toisin keskustelu on tärkeää työntekijän ja välittävän esimiehen välillä. Työterveyshuollon esimiehen tehtävä ei ole kuitenkaan kertoa työterveyshoitajalle tarkalleen, mitä pitää tehdä, sillä työ on luovaa työtä. Toisaalta jos työterveyshoitaja viestittää esimiehelle, ettei ehdi jotain tekemään, on esimiehen tehtävä myös selvittää, kuka ehtii auttamaan. Esimiehen tulee keksiä ratkaisu sille, kuka työn tekee, jos kenelläkään ei ole aikaa sille.

Esimiestyössä onkin tärkeää antaa kättä pidempää niille, jotka eivät vielä osaa tai tiedä kaikkea työterveyshoitajan työhön liittyvää. Työterveyshoitajille tulisi myös antaa aikaa yleisesti oppimiselle, sillä työ kehittyy kovaa tahtia ja uusia työkaluja tulee käyttöön koko ajan lisää tai ne kehittyvät.

Haastatteluissa nousi ilmi, että työterveyshoitajien esimiehen tulisi korostaa alaisilleen, että aikaa saa ottaa suunnittelulle ja työnhallintaa varten. Toisaalta tärkeää on myös se, että työterveyshoitajat vastuuttavat esimiestänsä tehtäviinsä. Aina ei työterveyshoitajakaan huomaa, miten pitäisi muuttaa toimintatapaa, johtaa itseään tai miten suunnata toimintoja eri tavoilla.

”...vastuuttaa myös omaa esimiestä auttamaan semmoisessa mihin ite, aika ei riitä tekemään...”

Haastatteluissa koettiin, että olisi mahtavaa, jos esimies ymmärtäisi työterveyshoitajien arjen haasteita ja jos esimies pystyisi myös tukemaan työterveyshoitajia arjen haasteissa. Toisaalta haastatteluissa pidettiin tärkeänä sitä, että esimies voisi ilmoittaa toimimattomista asioista ylöspäin johdolle.

6 Tulosten tarkastelu

6.1 Itsensä johtaminen työterveyshoitajan työssä

Tulosten mukaan itsensä johtaminen on hyvin moninainen asia, riippuen työterveyshoitajasta itsestään ja tämän persoonastaan. Ominaisia piirteitä itsensä johtamiselle on erilaisia, mutta tietynlaisia vaatimuksia työssä onnistumiselle on kuitenkin määriteltävissä. Esimerkiksi keskeneräisyyden sietäminen, itsenäinen työote, suunnitelmallisuus, asiakaspalvelutyö, omasta hyvinvoinnista huolehtiminen, kollegiaalisuus, tiimityöskentelyn taidot, ”ei” sanominen, oman työn priorisointi, oman työn organisoiminen jne. Itsensä johtamiseen kuuluu kolme erilaista osa-aluetta, joita ovat: itseohjautuvuus, motivaatio sekä itseluottamus.

Erityisesti asiantuntijaorganisaatioissa on tärkeä oivaltaa se, että yksilön mahdollisuudet motivoida itseään on yksilöstä itsestään lähtöisin. (Sandelin. 2015.).

Itsensä johtaminen on kasvava trendi työterveyshoitajien työssä, jotta hyviin tuloksiin päästäisiin, tulisi myös organisaatiossa itsensä johtamista työterveyshoitajan työssä: tukea, kouluttaa, työterveyshoitajiin luottaa ja kehittää henkilöstöä, kehittää työhyvinvointia ja tukea työterveyshoitajan työtä. Nykyinen työ painottuu pääasiallisesti tietotyöhön, missä työ painottuu asiantuntijuuteen sekä osaamiseen. Työssä esiintyy erityisesti yhdessä tekemistä. Työhön jossa ennen on ollut tarkat ohjeet, ovat nyt suuntaviivoja. Työssä painottuu yhä enemmän yksilön luovuus ja erilaiset tavat tehdä työtä kuvastavat nykypäivää. (Mäkinen. 2014.).

Tukeminen liittyy työnohjaukselliseen, henkisen kuormituksen, työterveyspsykologin tekemään työhön sekä työyhteisössä ilmenevään vertaistukeen, jota pidettiin tulosten mukaan merkittävän asiana ja kollegan tukea. Tukeminen tarkoitti myös organisaatiotasolla myös ymmärrystä johtotasolla, johdon laskeutumista ruohonjuuri tasolle, vahvaa, ymmärtävää ja osaavaa esimiestukea sekä aitoa ymmärrystä työterveyshoitajan työhön työnohjauksellisessakin mielessä. Tulosten mukaan esimiehen tulisi huomata, jos työssä työntekijällä on liikaa töitä tai jaksamisen kanssa ongelmia. Työnantajan antaman tuen määrän koettiin vähentyneen ajan saatossa enemmän ja enemmän. Silti tukea tarvitaan ja tarve näkyi myös tutkimustuloksissa.

Luottamus nousi myös haastatteluissa vahvasti esille. Luottamuksella viitattiin esimerkiksi asiantuntijatyössä käytettävään etätyömahdollisuuteen. Etätyötä on odotettu kauan ja kahden terveystalouden yrityksen yhdistymisen myötä se tuli osaksi työterveyshoitajan työnkuvaa, tätä pidettiin luottamusksymyksenä ja työterveyshoitajan työn ymmärtämisenä. Toisaalta tuotiin myös ilmi, että kyse on isosta organisaatiosta, jossa tulee olla tietyt säännöt ja tavat toimia. Yleisenä ajatuksena oli johdon ymmärrys ja käsitys työterveyshoitajan työn kehittämisestä. Tämän hetkessä talous- ja työtilanteessa itsensä johtamisen taidot korostuvat, etenkin kun henkilöresursseja pienennetään yrityksissä. Kun valtuuksia ja vastuuta yrityksessä jaetaan muillekin yrityksen johdolta, ei johtajat enää toimi tiedon lähteinä, organisaatiomuutoksiin tai alaan liittyvään uutisointiin liittyen. Näin kannetaan yrityksessä vastuuta yhdessä yrityksen menestyksen rakentamisesta, mutta myös omasta henkilökohtaisesta menestyksestä. (Sandelin. 2015.).

Koulutus sen sijaan tarkoitti muutakin kuin kalvosulkeisia tai dia esitystä. Koulutus tarkoitti tulosten mukaan jotain kättä pidempää, käytännön harjoittelua, mindfulness harjoittelua jne. Kehittäminen tarkoitti sitten tulosten valossa esimerkiksi itsensä kanssa käytävää kehityskeskustelumallia, jossa verrattaisiin objektiivisesti omia ominaispiirteitä muihin

työterveyshoitajiin. Kehittäminen tarkoitti myös itsensä johtamisen kehittämisen välttämättömyyden ymmärtämistä, sillä tuloksissa ilmeni myös kehiteltäviä työkaluja työn tukemiseksi, jotka eivät haastatteluiden mukaan olleet aina onnistuneet täydellisesti ja lisäksi herättivät kysymyksiä siitä, tavoitellaanko vain parempia tilastoja ja parempaa tulosta.

Käytännössä haastatteluissa toivottiin aitoa johdon ja esimiesten ymmärrystä työterveyshoitajan työhön, kehiteltävä asia tulisi kokea todella hyödylliseksi. Lisäksi riittävä koulutus kehiteltävien asioiden osalta on välttämätöntä, jotta se saataisiin tukemaan itsensä johtamista. Tulosten mukaan työssä ei ole mahdollisuutta välttämättä riittävästi aikaa koulutukselle, ammatillisen osaamisen ylläpitämiselle. Vaikka olisikin intoa lukea jotain, siihen ei anneta riittävästi mahdollisuutta. Tulosten mukaan työlistat ovat rakennettu hyvin suunnitelmallisesti, jo pitkälle. Tällöin työssä esiin tulee edelleen juoksevia asioita suunnitellun työn ohella. Esimerkiksi sähköposteja yrityksiltä, jatkuvia sisäisiä sähköposteja erinäisistä asioista, puheluita, kollegan sarasteluja, kriisitilanteita yrityksissä jne. Työ vaatii muutenkin kovin hyvää priorisointia, mikä vaikuttaa siihen ensinnäkin, onko jaksamista opiskella, onko voimavaroja opiskella jne. Lisäksi tulee tulosten mukaan jatkuvasti sisäisiä juoksevia pyyntöjä, asioita, joita täytyy vain laittaa toisesta korvasta sisään ja toisesta ulos osakseen, jotta päivittäisestä työstä selviytyy. Työ on hyvin pirstaleista.

Tulosten mukaan työnantajan tulisi tukea koulutusta, ammatillista kasvua ja kehittää työterveyshoitajien yksilöllisiä kiinnostuksen kohteita sekä tarpeita itsensä johtamisen parantamiseksi ja kehittämiseksi työssään. Tässä apuna toimii myös esimies, jolla tulisi olla tieto siitä, mitä mahdollisuuksia voisi olla kehittää yksilöllisiin tarpeisiin liittyvää osaamista työterveyshoitajien keskuudessa. Lehtosalo-Iskaniuksen (2011) tutkimuksen mukaan motivaatioon vaikuttavat: kiinnostus, innostus, valinnanvapaus, oma tunnetila, mielekkyys, energiataso, omana itsenä oleminen, kannustus sekä vaikutusmahdollisuus. Omaan motivaatioon vaikuttavat erilaiset tekijät ja ovat yksilöllisyyteen liittyviä, mikä korostuu itsensä johtamisessa. Jokaisella yksilöllä on tarve tulla hyväksytyksi sellaisenaan kuin on. Kun yksilö saa arvostusta omana itsenään, näin myös tuntee tulevansa hyväksytyksi. Tällä ei ole mitään tekemistä yksilön toiminnan tai tekemisen kanssa. Tämä on liitoksissa kannustukseen, omana itsenä olemiseen, mutta myös arvojen mukaisuuteen. Kun yksilöä kannustetaan, niin yksilö tuntee arvostusta myös itseään kohtaan. Arvostusta pidetäänkin tärkeänä sisäisen motivaation lähteenä.

Tulosten mukaan työterveyshoitajien työ on kovasti muuttunut ajansaatossa. Työn vaatavuus näkyy myös asiakkaiden tarpeiden muutoksena. Vuorovaikutteisuus on työterveysyhteistyön edellytys yritysasiakkuuden hoidossa. Ilman hyvää yhteistyötä sekä vuorovaikutusta ei saavuteta tavoitteita, joihin työterveyshuolto ja asiakas yhteistyössä pyrkivät asiakkaan parhaaksi. (Antila. 2013.). Tietoisuus henkilökohtaisesta terveydestä on tullut yhä tärkeämpi

asia suomalaisille kuluttajille. Tämä aiheuttaa paineita asiakaslähtöisyyden panostamiseen yksityisillä terveystalouden sektorilla. (Veikkola. 2016). Vastuu asiakkuuksien johtamisesta on työterveyshoitajilla. Asiakkuudenjohtaminen on kokonaisvaltainen strategia sekä prosessi, jossa toimitaan yhteistyössä valittujen asiakkaiden kanssa. Tämän tavoitteena on tuottaa ylivertaista arvoa yritykselle ja yrityksen asiakkaille. Asiakkuuden johtaminen pitäisi nähdä asiakaslähtöisenä liiketoimintastrategiana. (Antila. 2013). Vuorovaikutus asiakkaiden kanssa on tärkeä osa työterveyshoitajan työtä. Suunnitelmallinen toiminta ja yhteiset tavoitteet asiakkaiden kanssa osakseen ohjaavat työterveyshoitajan toimintaa, mutta myös työterveyslaki ja organisaationkin asettamat tavoitteet. Asiakkuuden johtaminen koostuu omasta vastuusta työterveyshoitajasta, työterveyslääkäristä, työfysioterapeutista ja työterveyspsykologista päivittäisestä toiminnasta asiakasyritysten kanssa. Yhteistä osaamista sekä työterveyshuollon vaikuttavuutta lisää työterveyshuollon prosessien liittäminen osaksi asiakasyrityksen toimintaan. Tärkeimpiä avaintekijöitä onnistuneeseen asiakaskeskeiseen toimintatapaan kuuluvat saavutettavuus, vuorovaikutteisuus sekä arvotuotanto. (Antila. 2013).

Osa työterveyshoitajien työhön liittyvistä muutoksista koettiin tapahtuneen vahingossa tutkimustuloksiin viitaten. Esimerkiksi asiakashallintaan liittyvä hyöty koettiin syntyneen vahingossa. Ajateltiin, että työhuoneet kävivät vähiin, jonka takia asiakashallintapäivät muodostettiin osaksi työterveyshoitajan työtä. Tämä ajateltiin olevan täysin työnantajan tarpeista syntynyt toive, eikä työterveyshoitajan tarpeista syntynyt toive. Mutta asiakashallintapäivän hyödyt sen sijaan koettiin enemmän kuin tervetulleiksi osaksi työterveyshoitajan työtä. Tämä taas toi tasapainoa osakseen työhön. Työn suunnitelmallisuuteen se ei kuitenkaan ole vaikuttanut, vaan edelleen työtä suunnitellaan normaalisti, mutta yritystapaamiset ja vastaavat toimistotyöt pyritään varaamaan ainoastaan asiakashallintapäiville. Näin juoksevia asioita pyörii edelleen osana työterveyshoitajan työtä.

Työterveyshoitajat toimivat asiantuntijaorganisaatioissa. Työterveyshoitajien oppiminen tapahtuu ammatillisen kokemuksen kautta. Kokemus tuo varmuutta ja asiantuntijuutta työhön. Lisäksi työterveyshoitajan työhön liittyy ennakoimattomuutta, tulipalojen sammuttelua, nopeasti reagoitavia asioita, kriisitilanteita jne. Tulosten mukaan työterveyshoitajat kaipaavat omien intressien jalostamista, kehittämistä, jossa esimies huomaisi kyvykkyyden tai vastaisi nousevaan tarpeeseen ja antaisi mahdollisuuden kouluttautumiselle. Kouluttautumismahdollisuudella tarkoitetaan taas tuloksista nousutta työnantajan tukemaa koulutusta omien kiinnostuksen kohteiden mukaisesti. Asiantuntijaorganisaation työssä vaaditaan asiantuntija työntekijältä sellaista oppimiskykyä ja kokemusta aiemmista toiminnanratkaisuista, sillä työ on usein vaikeasti hallittavaa asiantuntijatyössä (Mäkinen. 2014). Tarkoituksena on vastata asiakkaiden tarpeeseen yhä paremmalla tavalla. Jotta organisaatio pärjäisi tietoyhteiskunnassa, sen tulisi omata

osaamista, jonka myötä voidaan puhua asiantuntijaorganisaatiosta. Asiantuntijaorganisaatiolle ominaista on se, että henkilöstöllä on kertynyt suurta ammatillista kokemusta, henkilöstöllä on korkeakoulutusta ja suurin osa organisaation henkilöstöstä on asiantuntijoita. Asiantuntijaorganisaation toiminnassa tuotetaan tuotteita tai palveluita, jolla halutaan vastata asiakkaiden tarpeisiin. (Mäkinen. 2014).

Tulosten mukaan työssä esiintyy henkistä kuormitusta monella eri tasolla ja siihen kaivataan tukea. Henkisen kuormituksen tueksi ei noussut ainoastaan oman toiminnan muutos ja tekeminen vaan myös organisaatiotasolla, johtotasolla. Työterveyshuollon henkilöstö palvelee yritysasiakkaita ja asiakkaita paremmin, kun henkilöstö itse voi hyvin. (Kaski. 2012. s.189).

Työterveyshoitajan työssä esiintyy esimerkiksi ennakoimattomuutta, stressitekijöitä, monen asian samaan aikaan tekemistä, ”hallittua kaaosta”, tietoa tulee joka paikasta, tulee osata priorisoida, suunnitella ja tehdä niin laskutettavaa tulostavoitteellista työtä, mutta myös laskuttamatonta työtä. Haastatteluissa nousi esille myös toisesta korvasta sisään ja toisesta ulos ajattelu. Ajateltiin, että tulee asioita organisaation sisältäkin, jossa ei koeta johdon ymmärtävän työterveyshoitajan työtä. Toisaalta tuotiin myös esille, että pitäisi olla aikaa ”nollata”, ajatella vain asioita. Itsensä johtaminen tarkoittaa itsesäätelyprosessia, jossa pyritään tietoisesti vaikuttamaan itseensä tai toimintana, jonka päämääränä on itsensä motivoinnin oppiminen, kuten tehtävää vaatii. Prosessissa yksilön on tarkoitus vaikuttaa omaan toimintaan, tunteisiin, ajatuksiin ja samaan aikaan pyrkiä motivoituneeseen sekä itseohjautuvaan tekemiseen tehden jatkuvaa itsearviointia. Tätä kutsutaan myös oman mielen johtamiseksi. Oman mielen johtamiseen kuuluu käsitys sekä ymmärrys yksilön tahdosta, ajatuksista sekä tunteista. Mielen johtamiseen liittyy yksilön mahdollisuudet mukautua yllättäviin sekä erilaisiin tilanteisiin ja kyvykyys ohjata yksilön kokemuksia asioista sekä tapahtumista (Sandelin. 2015. Lehtosalo-Iskanus. 2011. Kotilainen. 2014.).

Työn koettiin olevan yleisesti kuormittavaa, mutta silti sen monipuolisuus, haasteet, myös työn rikkonaisuus, asiakkaat, tutustuminen eri aloihin ja työpaikkoihin, mitä maallikko ei näe, pidettiin kiinnostavana, tärkeänä pidettiin myös itsestään huolehtimista ja suurimpana asiana kollegan tukea, mutta myös työstä saatavia bonuksia, jotka nostivat työn imua. Mutta toisaalta työn tuloksellisuuden ja tilastoissa pidättäytyminen sekä ajatus siitä, että johtotasolla ei ymmärretä työterveyshoitajan työtä esimerkiksi uusia työkaluja kehiteltäessä, pidettiin työn imua syövinä asioina.

Kollegan tukea tai vertaistukea pidettiin yhdestä tärkeimmistä voimavaroista tekijöinä. Sillä esimies ei haastatteluiden mukaan pysty konkarille tällä hetkellä tarjoamaan sellaista tukea ja ymmärrystä työhön. Ajateltiin esimiehen pidättäytyvän enemmän tilastoissa, kuin työnohjauksellisena tukijana. Mutta kuitenkin kovasti toivottiin esimiehen pystyvän tukemaan

työterveyshoitajaa paremmin työssään. Toisaalta haastatteluista nousi esille kokemus ”tuulimyllyjä vastaan taistelevasta esimiehestä”, joka halusi tukea paremmin, mutta sellainen esimies väsyi työssään. On hyvä tiedostaa, että ajoittaiset paineet työssä eivät vielä hajota työhyvinvointia, mutta jatkuvasti kestävä kuormittuneisuus voi johtaa stressireaktioihin sekä sitä kautta uupumiseen ja masennukseen. Monissa tutkimuksissa on todennettu, että työssä esiintyvät voimavaratekijät lisäävät työn imua. Tällaisiin voimavaratekijöihin työtovereiden lisäksi liittyy esimiehen tuki. Työterveyshuollossa ei ole varaa siihen, että työntekijä leipääntyisi omaan työhönsä. Työterveyshuollon esimiehen tehtävänä on huolehtia siitä, että puitteet ovat kunnossa työyhteisössä, vaikka se saattaisi johtaa siihen, että jollain herää kielteisiä tunteita päätöksistä. Jokaisen työntekijän vastuulla on kuitenkin huolehtia, että sovittuja pelisääntöjä noudatetaan. (Kaski. 2012. s.188-189). Tärkeää myös työterveyshoitajana on tuoda tutkimuksen tulosten perusteella esimiehelle esille työmäärä, työssä pärjäämiseen liittyvät asiat, jos ei ehdi tehdä jotain asioita, ymmärtää sanoa myös ei, jos ei pysty tekemään jotain työtä tai ei ole resursseja jne. Ei voi vastuuttaa vain esimiestä asiakkaiden tuntemisessa. Sillä eihän esimies voi tuntea alaistensa asiakkaita, saattaka niiden tarpeita ja toiveita. Esimiestä tulisi siis tutkimustulosten mukaan vastuuttaa esimerkiksi työmäärään liittyvissä haasteissa. On esimiehen tehtävät etsiä se henkilö, joka tekee työn, jos joku ei ehdi tai pysty. Työyhteisössä on tärkeää myös avoinkeskustelu ja luottamus siitä, että uskaltaa sanoa ei, jos työntekijä sanoo, ettei ole aikaa tehdä työtä nyt.

Toisaalta uudet työntekijät koettiin kokemuksellisessa mielessä sillä tavalla kokemattomiksi, että heillä on ”halki, poikki, pinoon” - ajatus, suorittavan työn ajatus. Ajateltiin, että nuori työntekijä saattaa yllättyä työterveyshoitajan työnkuvasta. Työterveyshoitajan työ ei kuitenkaan ole suorittavaa työtä, vaan keskeneräisyys kuuluu osaksi työtä ja pitkälle ajalle suunnitteleminen. Ammatillinen kehittyminen koettiin tärkeimmäksi opin antajaksi itse työstä tällä hetkellä. Uuttaa ohjelmaa, jossa koulutetaan uusia työterveyshoitajia työhönsä pikku hiljaa, pidettiin todella hyvänä asiana ja sen toivotaan tuovan hyvää tulosta. Uusien työntekijöiden tärkein tuki on ollut pitkään kollega, mikä koettiin osakseen kuormittavaksi asiaksi, koska se vie osan työnajasta. Toisaalta sitten uudet työntekijät koettiin hyväksi asiaksi, sillä heiltä saadaan uusia näkemyksiä ja ajatuksia myös omaan työhön.

6.2 Itsensä johtamisen malli työterveyshoitajan työssä

Opinnäytetyön yksi tavoitteista oli luoda kehittämistyö. Työn tulosten perusteella kehitettiin malli (taulukko 3) työterveyshoitajan itsensä johtamiseen liittyen: itsensä johtamisen malli työterveyshoitajan työssä, työterveyshoitajan itsensä johtamiseen liittyen. Kehittämistyön malli on luotu itsensä johtamisen ymmärtämiseksi työterveyshoitajan työssä sekä työterveyshoitajan työn tukemiseksi, työterveyshoitajan työn ymmärtämiseksi ja käytäntöön sovellettavaksi. Uudenkaltaisessa organisaatiomallissa asiantuntijat muodostavat ensisijaisen

asiakasrajapinnassa olevan tilan. Asiantuntijoiden toimintaa tukevat johto sekä muut tukipalvelut. Johdon ja tukipalveluiden tarkoituksena on mahdollistaa työ, jota asiantuntijat tekevät. Kumppanuutta kuvaava asiakassuhde syntyy, kun asiantuntijat ovat pidemmän aikaan olleet asiakkaidensa erilaisten ongelmien sekä kehittämistarpeiden kanssa tekemisissä. Tämä johtaa organisaation paraneviin tuloksiin. (Keskikallio. 2017)

Mallissa (taulukko 3) korostuu neljä eri osa-aluetta: Organisaation tuki, omasta hyvinvoinnista ja terveydestä huolehtiminen, itsensä johtamisen tukeminen sekä reflektointi ja työnohjaus. Neljän osa-aluetta ovat jatkuvasti aktiivisia ja tarkoituksena on pitää osa-alueet tasapainossa. Ulkoisia asioita ovat osakseen organisaation tukeen liittyvät asiat ja koulutusasiat. Sisäisiä asioita ovat omasta hyvinvoinnista ja terveydestä huolehtiminen ja itsensä reflektointi sekä työnohjaus.

Mallissa (taulukko 3) organisaatiotasoisessa tuessa tärkeää on antaa enemmän valtaa ja vastuuta työterveyshoitajille asiakkuuksien johtamiselle ja mahdollisuuksia tehdä työtä luovemmin, esimerkiksi tulosten mukaan etätö on parantanut työn laatua ja oman työn hallittavuutta. Esimiehen on tarkoitus tukea työterveyshoitajaa työssään aidosti pidättäytymättä täysin tilastoissa, vaan ennemminkin työnohjauksellisella otteella. Johdon on tarkoitus luoda luottamusta työterveyshoitajien ja johdon välille aidolla läsnäololla ruohonjuuritasolla. Näin tuetaan yrityksen arvojen ja strategian laskeuttamista työntekijätasolle, lisätään ymmärrystä työterveyshoitajan työstä johtotasolla ja pystytään näin kohdentamaan kehitysideoita. Lisäksi esimiehen ja työterveyshoitajan välillä syntyy aitoa kohtaamista sekä johdon ja työterveyshoitajan välillä pyrittäisiin luottamuksen kasvattamiseen, kuten esimerkiksi etätö koettiin luottamuskysymykseksi johdon ja työterveyshoitajien välillä. Työtä pääsisi myös kehittämään tuloksellisesta ajattelusta myös laadulliseen ajatteluun, kun työtä ymmärretään paremmin.

Mallissa (taulukko 3) omasta terveydestä ja hyvinvoinnista huolehtimisella tarkoitetaan vapaa-ajalla tapahtuvaa toimintaa: älykästä liikkumista terveyden kannalta, terveyttä tukevaa ravitsemusta, hyvää unenlaatua ja voimavaroja kasvattavaa toimintaa, virkistäytymistä yksilöllisten tarpeiden mukaisesti. Terveydellä ja hyvinvoinnilla huolehtimisella saavutetaan henkisten voimavarojen elpymistä työn kuormituksesta ja tasapainotetaan jaksamista niin omassa elämässä kuin työssäkin. Itsestään huolehtiva ihminen pärjää yleisesti paremmin, mikäli puitteet työssä ovat kehnot. Itsestään huolta pitäminen tarkoittaa fyysisen kunnon ylläpitämistä, riittävää lepäämistä sekä henkisen vireyden ylläpitämistä. Nämä toimivat puskurina työmaailman stressitekijöille. Tämä toimii myös päinvastoin, mikäli omassa elämässä on vaativia hetkiä - helpottaa toimiva työyhteisö jaksamista. (Kaski. 2012. s.189). Työnantaja voi tukea työterveyshoitajan jaksamista tarjoamalla esimerkiksi liikuntaseteleitä.

Mallissa (taulukko 3) itsensä kehittämällä, koulutuksella tarkoitetaan työnantajan tarjoamia koulutusmahdollisuuksia, jotain kättä pidempää itsensä johtamisen kehittämiseksi työterveyshoitajan työssä. Toisaalta konkreettisenä asiana mindfulness koulutusta, työhönohjausta, oman työn organisointiin liittyvää koulutusta, työn hallittavuutta lisäävää koulutusta, ammatillisuuteen liittyvää koulutusta, asiakkuuksien johtamiseen liittyvää koulutusta, omien kiinnostuksen kohteena olevia koulutuksia jne. Ala on ollut kovassa muutoksessa, joten työterveyshoitajan työn selkeyttäminen ja yleisesti itsensä johtamiseen liittyvää tietoa sekä taitoja tulisi kouluttaa konkreettisilla harjoituksilla ja tukitoimilla työterveyshoitajille. Harjoituksilla, joita voisi työn ohessa käyttää hallitukseen paremmin työtä. Ammatillisesti tärkeää on myös vapaa-ajalla pitää yllä ammatillisuutta, mutta organisaation uudet työkalut, asiakkaiden muutokset, työn paineet muuttuvat, tarpeet muuttuvat; niihin tarvitaan työnantajan tukea, toisaalta avoimempaa, luottamusta kasvattavaa työtettä työterveyshoitajan ja johdon välillä. Työssä tutkimustulosten mukaan tarvitaan jotain kättä pidempää, selkeitä työohjeita oman ”kaaoksen” hallitsemiseksi.

Mallissa (taulukko 3) reflektointi ja työhönohjaus sisältävät sekä vertaistuen ja työyhteisötuen. Oman toiminnan reflektointi nouse selkeästi esille tutkimustuloksissa. Nollaus, omalle toiminnalle annettava ajatusaika, koettiin tärkeäksi asiaksi itsensä johtamista, oman toiminnan hallittavuutta. Lehtosalo-Iskaniuksen (2011) tutkimuksen mukaan työssä itsensä johtaminen on tärkeä osa itse työtä. Tutkimuksessa myös nostettiin hyvän itsetuntemuksen merkitys itsensä johtamisessa, mitä pidettiin hyvin merkityksellisenä asiana työterveyshoitajan työnkuvaa, mutta myös omaa elämää ja elämän hallintaa. Itsensä johtamista helpottaa tietoinen läsnäolo, eli tietoisuus, pysähtyminen olennaisen ääreen, oman itsensä kuuntelu, itseensä keskittyminen ympärillä tapahtuvien asioiden sijaan. Itse tuntemista pidetäänkin perustana itsensä johtamiselle. Kuitenkin onnistumiset työssä ja kehittyminen työssä tuottaa hedelmää, tyytyväisyyttä työhön, työhyvinvointiin ja motivoi parempaan työn tulokseen. Reflektointi liittyy niin yksin käytävään mietiskelyyn, mutta myös käytyihin keskustelutuokioihin kollegojen kanssa. Työterveyshuollon henkilöstön kannattaa vaatia itselleen työnantajalta työhönohjausta, sillä muuttuvassa työssä ammattihenkilökin tarvitsee oman osaamisen lisäksi tukea. Tämä tarjoaa hyvän paikan reflektoida omaa työtä ja vahvistaa osaamistaan sekä jaksamistaan työssä. (Kaski, S. 2012. s.186). Reflektointi johtaa myös motivaation syntymiseen, josta työntekijä synnyttää motivoiva asioita omaa työtänsä kohtaan. Reflektoinnissa työntekijä punnitsee myös omia arvojaan ja näin rikastuttaa syvemmin omaa sitoutuneisuuttaan työhönsä. Itse reflektoinnille tulisi antaa aikaa jokaiselle työntekijälle.

Keskustelutuokiot koettiin tärkeäksi osaksi oman toiminnan reflektointiin liittyen. Tällä tavalla saadaan tukea työhön, opitaan miten työtä voisi tehdä eri tavalla, miten voisi kasvaa ammatillisesti. Tuloksien pohjalta työhön kuitenkin urautuu ja muotoutuu oma tapa toimia,

joten keskustelu muiden kanssa antaa uusia näkökulmia toimia eri tavalla työssä. Vertaistuki koettiin tärkeäksi osaksi, sillä esimies ei tunne työtä yhtä hyvin kuin oma kollega. Eikä konkari hoitaja koe esimiehen tukea yhtä tärkeäksi kuin kollega. Toisaalta välittävää ja ymmärtäväistä esimiestä kaivataan. Itsensä reflektointi, oman työn ymmärtäminen, raamittaminen, suuntaviivojen piirtäminen, rajojen vetäminen, ”ei” sanominen, priorisointi, ovat tärkeitä asioita oppia työssä, jossa tietoa tulee joka suunnalta. Vertaistuen ja työyhteisötuen lisääminen koettiin hyvin tärkeäksi asiaksi, oman toiminnan tukemiseksi. Haastatteluissa koettiin, ettei sille anneta riittävästi mahdollisuuksia ja aikaa.

Työterveyshoitajan työ painottuu tuloksellisuuteen, tulostavoitteisiin. Nyt työssä koetaan, että painotetaan enemmän tilastoihin, kuin työnohjaukseen, työn laadullisen tuloksen parantamiseen, työhyvinvoinnin parantamiseen, josta kuitenkin itsensä johtamisen kannalta työterveyshoitajan työssä hyödyttäisiin merkittävästi, sillä se motivoi parempaan työhön ja auttaa sitoutumaan; työterveyshoitajan työ koetaan kuitenkin hyvin itsenäiseksi, jopa yksinäiseksi, jolloin työyhteisötuen ja vertaistuen tukeminen olisi tärkeä asia huomioida työn tulostavoitteissa. Haastatteluiden perusteella työn tukea on koko ajan pienennetty enemmän ja enemmän. Tuen pienentyessä, sen puute on huomattu työterveyshoitajien keskuudessa. Aittoa välittämistä kaivataan.

Työterveyshuollossa työskenteleviltä ammattilaisilta veloitetaan pitämään huolta oman osaamisena päivittämisestä, kehittämisestä ja ylläpitämisestä. Tämä turvaa työterveyshuollon laadukkaan palvelun. Ja myös auttaa ammattihenkilöitä reflektoimaan omaa tilannetta sekä kehittää osaamistaan. (Kaski. 2012. s.185). Jotta omasta osaamisen päivittämisestä, kehittämisestä sekä ylläpitämisestä voitaisiin pitää parempaa huolta, tulisi työnantajan antaa työyhteisötuelle, vertaistuelle, systemaattisille tapaamisille aikaa ja mahdollisuus. Se auttaisi reflektoimaan omaa toimintaa ja antaisi omaan työhön jatkuvia vinkkejä, miten joku muu tekee ja voitaisiin näin kopioida aina omaan käyttöön, parantaen omaa osaamista. Tulosten mukaan tällaisia keskustelutuokioita kaivattiin, kuitenkin työn tulokselliset vaatimukset pakottavat yksinäisempään puurtamiseen. Tulosten perusteella jokainen työterveyshoitaja kuitenkin yrittää parhaansa työssään ja haluaa myös tehdä kaikkensa työstä selviytyäkseen. Tuloksissa myös nousi esille, että työterveyshuoltoon valikoituu vain tietynlaisia ihmisiä.

Työnohjauksella tarkoitetaan myös työterveyspsykologin antamaa ammatillista tukea työterveyshoitajille omaan työhön. Sen pitäisi olla säännöllistä ja systemaattista tulosten mukaan. Työterveyshoitaja kaipaa työssä vaikeisiin kriisitilanteisiin, työn pirstaleisuuteen, jatkuvaan informaatiotulvaan, asiakasyrityksistä tuleviin pyyntöihin, sähköpostitulviin ym. Työnohjausta. Työnohjauksella tuettaisiin priorisointia, työssä jaksamista, työn suunnitelmallisuuden lisäämistä ja ymmärrystä itse työterveyshoitajan työstä, itsensä

johtamisesta. Näin kehitettäisiin myös jaksamista työhön, suodatinta, jonka avulla luotaisiin vakautta, lisäten työn hallittavuutta. Kun työ on paremmin hallussa, on myös työtyytyväisyys parempaa. Tutkimustulosten mukaan työssä onnistumista pidettiin hyvin tärkeänä asiana työn imun kasvattamisessa. Työssä kuitenkin kohdataan vaikeita asiakkaita sekä tilanteita, joita ei aina ehdi käsitellä kollegojen tai edes itsensä kanssa. Tämän takia työnohjaus on merkityksellinen asia.

Mallin toimivuus vaatii kaikkien osa-alueiden aktivoitumista jollain tasolla. Jos yksilö ei itse ole motivoitunut huolehtimaan itsestään, unestaan, liikkumisestaan jne., niin se vaikuttaa myös mallin toimivuuteen. Toisaalta se on työyhteisökysymyksenkin, jos muut työterveystiimiläiset eivät koe hyödylliseksi säännöllisiä vertaistukitapaamisia. Tai ammatinharjoittajana toiminen, joka saattaa olla vertaistuen esteenä, voi mallin toimivuus olla uhattuna. Toisaalta jos työnantaja ei sitoudu kouluttamaan henkilöstöään, luomaan enemmän vapautta itsensä johtamisen tukemiseksi, luottamusta työntekijöihin, mahdollistamaan omaa ammatillista kasvua kiinnostuksen kohteiden mukaisesti jne., voi mallin toiminta olla uhattuna.

Toisaalta jokainen työterveyshoitaja on yksilö ja kaikki ei tavoittele samoja asioita. Tämän takia esimiehen rooli yksilön tarpeiden, kiinnostuksen kohteiden tunnistamisessa tai eteenpäinviemisessä olisi tärkeää itsensä johtamisen tukemiseksi. Näin kasvatettaisiin työn imua ja henkilökohtaisia motivaation lähteitä työtä kohden. Toisaalta taas itsensä johtamisen mallin toimivuus on riippuvainen itsesäätelyprosessin tukemisesta, jossa työntekijällä olisi aikaa itsensä pohdiskelulle, itse reflektoinnille. Jos sitä ei tueta, eikä aikataulullisesti anneta mahdollisuutta, niin itsensä johtamisen peruselementti on uhattuna. Toisaalta työnantajan olisi hyvä tarjota työnohjauksellistakin tukea työterveyshoitajille systemaattisesti.

7 Pohdinta ja johtopäätökset

Itsensä johtaminen on monipuolinen asia osana työterveyshoitajan työtä. Itsensä johtaminen sisältää yksilön omien arvojen ja tarpeiden mukaisia ominaispiirteitä ja työterveyshoitajan työlle ominaisia piirteitä, ominaisuuksia, vaatimuksia ja valmiuksia. Työterveyshoitajan työssä tulevaisuudessa painotetaan yhä enemmän itsensä johtamista, sillä esimiehen rooli on etäisempi, eikä tukea saa enää yhtä lailla, kuin ennen. Itsensä johtamista voidaan ajatella ikään kuin kehitettävänä työkaluna, itsesäätelyprosessina, osana työterveyshoitajan työtä. Tätä tulisi kuitenkin tukea työnantaja taholta vielä runsaasti. Tukea voidaan antaa: kouluttamalla käytännön taitoja ja harjoitteita, mindfulness koulutusta, työnohjausta antamalla, antamalla enemmän aikaa vertaistuelle, työyhteisötuelle, vähentämällä työn tuloksellisia vaatimuksia ja lisäämällä laadullisia mittareita, antaa aikaa itse reflektoinnille, antamalla aikaa pohdiskelulle, selkeyttää työterveyshoitajan työnkuvaa ja lisätä lisäresursseja työterveyshoitajien, mutta myös työterveyshoitajien työtä tukeviin organisaation osiin, kuten

yrittäjätoiminnan hoitoon, myyntiin ja laskutukseen liittyen, antamalla työterveyshoitajien esimiehille koulutusta, joka tukisi työterveyshoitajien kehittymistä työssään, kannustaa työterveyshoitajia opiskeluun, tukemalla opiskelua, luottamuksen kasvattaminen työterveyshoitajan ja johdon välillä, johdon laskeutuminen ruohonjuuri tasolle ja aito kohtaaminen työntekijöiden kanssa, strategian ja arvojen sanoittaminen, toteuttaminen aidosti työntekijöiden kanssa tai sitouttaminen yrityksen strategiaan sekä arvoihin, työterveyshoitajien omien yksilöllisten tarpeiden näkeminen sekä tukeminen, niihin panostaminen ja jalostaminen kiinnostuksen kohteiden mukaisesti, esimerkiksi työn ammatillisuuden kasvattamiseksi, sitouttamalla työntekijä organisaatioon paremmin jne. Itsensä johtamisesta haasteellisen tekee juuri se, että jokainen on oma yksilönsä ja jokaisella on oma motiivinsa asioille. Tärkeää onkin siis tunnistaa motiivit ja tukea niitä kehittymisen aikaansaamiseksi. Toisaalta se on myönteinen asia, sillä kaikista ei ole tarkoitus tehdä samanlaisia osajia, siinä ei ole järkeä, kun puhutaan asiantuntija osajista. Asiantuntija organisaatiossa toisten taitojen hyödyntäminen on asia sitten aivan erikseen, jolla tavalla lisätään työn tiimiytymistä ja pystytään tarjoamaan parempaa asiakaspalvelua yrityksillä, asiantuntevampaa osaamista jne. Itsensä johtaminen käsitteenä on tulkinnanvarainen, mutta myös käsite, jota pystyy soveltamaan moniulotteisesti. Itsensä johtaminen sisältää niin psykologisia, sosiaalitieteellisiä sekä taloustieteellisiä viitteitä. Sen sijaan useissa johtamisteorioissa itsensä johtamista käsitellään myönteisesti yrityksen työhyvinvoinnin lisäämisenä ja yrityksen tehokkuuden kasvattamisena. (Sandelin. 2015. Lehtosalo-Iskanius. 2011.).

Työterveyshoitajan työ on pirstaleista. Työtä pyritään suunnittelemaan pitkälle eteenpäin, mikä luo varmuutta. Siitä huolimatta kalenteroimatonta työtä on yllin kyllin: sähköposteja, juoksevia asioita, kriisitilanteita yrityksissä, informaatiotulvaa organisaation sisällä jne. Nämä vaikuttavat työn pirstaleisuuden muodostumiseen. Työ saatetaan tuntea ajoittain hallituksi kaaokseksi, jossa tulee sietää keskeneräisyyttä. Toisaalta alalle hakeutuu vain tietynlaiset ihmiset, joilla ominaispiirteitä työterveyshoitajan työhön onkin. Mutta olisiko mahdollista tulevaisuudessa, että työterveyshoitajan työ yksinkertaistuisi ja pystyttäisiin ottamaan kaikki irti itsensä johtamisen hyödyistä, keskittämällä kaikki kyvyt asiakkaan monipuoliseen palvelemiseen. Voisi sanoa, että työterveyshoitaja voisi kaivata ikään kuin sihteerä oman työn ohella, kaiken sälän siirtämistä toiselle, jotta voisi itse keskittyä siihen, mikä on tärkeintä. Ajan käsitys onkin tärkeää työterveyshoitajan työssä: mihin sitä kuluttaa, miten aikatauluttaa, miten paljon varaa aikaa asiakastapaamisiin, miten sitä saada lisää, kun listat ovat jo täynnä. Tätä tukemalla, voitaisiin nostattaa tehoja ja työn mielekkyyttä. Toisaalta, kuten tutkimustuloksissa esiin nostettiin, tarjottaisiinko työterveyshoitajille mahdollisuus ikään kuin ”nollata”, antaa aikaa omille ajatuksille, itsesäätelylle, jotta työn hallittavuuden tunne lisääntyisi. Itsensä johtamista voidaankin kuvata yksilön omaa pohdintaa itsestään sekä yksilön käsitystä omasta itsestään ja motiivista omaa työtä kohtaan, mutta myös yksilön

omista kehittymiseen liittyviin tarpeisiin, voimavaroihin ja osaamiseen. (Lehtosalo-Iskanius. 2011. Kotilainen. 2014.). Nopea teknologian kehittyminen ja globalisaatio ovat muuttaneet työtä hektisemmäksi. Käsitys ajasta on myös muuttunut, kuten tilanne jossa pikainen vastaaminen voi tarkoittaa vastaamista heti. Muutokset toimintaympäristössä ei tarkoita, että ihminen olisi muuttunut samassa tahdissa. Muutoksen tahdissa pysyminen vaatii paljon taitoja, esimerkiksi rajoihin, organisointiin ja itsensä johtamiseen liittyviä.

Informaatioyhteiskunnassa, jossa impulsseja tulee ja tarpeita tyrkytetään, tulee tuhansia päivittäin. Tämä on kova vaatimus kenelle vain. (Kaski. 2012. s.10).

Voidaankin sanoa, että työterveyshoitajan työn itsensä johtamisen rooli on hyvin monimuotoinen asia ja sitä on tarkasteltava hyvin erilaisista näkökulmista. Niin sitä häiritsevistä, haasteista, edistävästä, parantavista, kuin henkilökohtaista, organisaation sisäisistä, mutta myös asiakkaiden tarpeista lähtöisin.

Työterveyshoitajan työssä on ollut paljon muutoksia. Asiakkaiden tarpeet ovat muuttuneet, työterveyshoitajan työnkuva on monipuolistunut ikään kuin kaikkea osaavaksi tekijäksi. Työssä joutuu ikään kuin opettelemaan työterveyshoitajan työnkuvaa pikku hiljaa ja kasvattamaan ammatillisuutta sitä kautta. Kokemus on se, jonka kautta työtä kehitetään. Sen takia kehitettävien asioiden olisi hyvä lähteä työterveyshoitajien näkemyksestä, ei ainoastaan johdolta alaspäin. Esimerkiksi etätyö, mikä tutkimuksessa tuli esille. Sitä odotettiin kauan osaksi työterveyshoitajan työtä, kahden terveystalouden yrityksen yhdistyttyä, siitä tuli mahdollista.

Pitäisikö todella katsoa sitä, miten voitaisiin lisätä työssäjaksamista, työhyvinvointia, itsensä johtamisen kehittämistä työntekijän näkökulmasta? Näin kehitys tapahtuisi. Sillä asiantuntijana toimiminen, työterveyshoitajan työn monipuolistuminen on pakottanut muuttamaan omaa ammatillista identiteettiään vieläkin asiantuntevammaksi. Asiantuntijana toimiminen tarkoittaa sitä, että asiantuntijalla on hallussaan tärkeää kokemuksen ja tiedon yhdistävää osaamista, mitä tulisi hyödyntää kehiteltävissä asioissa. Ja näin myös tukea itsensä johtamista. Itsensä johtamisen näkökulmasta kehittyminen ja oppiminen tulee keskittyä yksilöön itseensä ensisijaisesti ja toimii näin myös oman kehittymisensä lähtöpisteenä. Jos yksilöllä ei ole mieltymyksiä itsensä kehittymiseen, ei kehittymistä synny. Kun yksilöllä on omat arvot ja tarpeet työelämässä, niin itsensä johtamisessa hän pääsee myös niitä toteuttamaan halutessaan kehittyä ja oppia, löytäen sellaisia työtehtäviä, jotka miellyttävät. Yksilön itse on tosin myös ymmärrettävä, mistä oma motivaatio syntyy ja kyettävä johtaa motivaatiotaan, jotta voisi menestyä työssä. (Sandelin. 2015.).

Työterveyshoitajien asiakashallintapäivät koettiin tulosten mukaan hyväksi muutokseksi osaksi työtä. Vaikka sen koettiin syntyneen ”vahingossa” työnantaja tarpeesta, kun huoneita ei ollut

riittävästi tarjolla. Asiakashallintapäivät eivät kuitenkaan muuta työn pirstaleisuutta, vaikka osakseen helpottaa työn toimistotöiden suunnittelemista asiakashallintapäiville. Esimerkiksi asiakastapaamiset, raporttien kirjoittamiset, terveystarkastuskutsut, vuosisuunnitelmien tekeminen jne. voitaisiin toteuttaa asiakashallintapäivinä. Työssä kuitenkin tulee sisäisiä informatiivisia asioita edelleen ja myös asiakasvastaanottopäivinä voi tulla kiireellisiä asioita. Lisäksi sähköpostien katsominen saattaa olla mahdottomampaa asiakasvastaanottopäivinä, sillä ne päivät ovat yleisesti ottaen täynnä asiakkaita. Näin ollessa sähköpostit saattavat kasaantua asiakashallintapäiville katsottavaksi, mikä estää taas suunnitellun työn tekemistä ja työ saattaa siirtyä tai jäädä kesken. Joka tapauksessa jokin osa työstä kärsii ja työnhallittavuus saattaa kärsiä. Tästä tuleekin yksi ominaispiirre työnkuvaan liittyen: keskeneräisyyden sietäminen. Työterveyshoitajan työssä on turhaa ajatella töiden loppumista tai valmistumista.

Toisaalta työterveyshoitajilla on täysi vastuu töiden hankkimisesta itselleen. Jos ei suunnitelmallista työtä ole tehnyt, eivät asiakkaat myöskään ole työlistoilla. Verrattaen vaikka toiseen ammattiryhmään, työfysioterapeuttiin tai työterveyspsykologiin, joiden vastaanotolle varataan aikaa esimerkiksi työterveyslääkärin tai työterveyshoitajan toimesta. Lisäksi sinne tarvitsee lähetteen, joka on yleensä oman työterveyslääkärin tai työterveyshoitajan kirjoittama. Käytännössä siis työterveyshoitaja toimii myös puskurina ja ajanvaraajana tai ohjaajana muille työterveystiimin jäsenille. Tämä helpottaa muiden työterveystiimissä työskentelevien työnkuvaa, mutta lisää edelleen yhden työtehtävän työterveyshoitajan työnkuvaan. Esimerkiksi tuki- ja liikuntaelinongelmallisen työntekijän ohjaus työfysioterapeutille on tärkeää ennaltaehkäisevää työtä myös työterveyshoitajan näkökulmasta, yrityksen kokonaisvaltaisen huolehtimisen osalta, niin ei sitä voi jättää tekemättäkään. Toisaalta työterveyshoitajan työtä tai ajanvarausta on helpotettu yrityksessä ajanvaraustyökalun avulla, jonka mukaan työntekijään ollaan yhteydessä erillisen ”call center” palvelun kautta. Sieltä työntekijälle soitetaan ja varataan aikaa työterveyshoitajan asettamien ehtojen mukaisesti. Työterveyshoitaja joutuu siis näkemään huomattavasti enemmän työtä ja vaivaa oman listansa täyttämiseksi ja hoitamiseksi verraten työterveyspsykologiin tai työfysioterapeuttiin. Työterveyslääkäriresurssit ovat muutenkin ahtaalla, joten heidän listansa on käytännössä jo täynnä ilman säännöllistä ajanvarausta. Lisäksi ajat menevät jo entuudestaan pitkälle.

Koko työterveystiimin vastuuttaminen työterveyshuollon asiakkuuksien hoidosta olisikin mielenkiintoista nähdä konkreettisella tasolla, miten sitä voitaisiin muuttaa siten, että kaikki vastuu ei olisi hoitajalla ja miten tukitoimintoja työterveyshoitajan työn ympärillä voitaisiin tehostaa siten, että ylimääräisestä työstä, sälestä, työnhallittavuutta syövästä työstä voitaisiin päästä eroon. Toisaalta voitaisiin myös miettiä, miten voitaisiin muuttaa ammatinharjoittajien roolia työterveyshuollossa toimimisesta. Työterveyshuollon toiminta

perustuu kuitenkin moniammatilliseen yhteistyöhön. Jos ammatinharjoittajana toimiva työterveyslääkäri, työfysioterapeutti tai työterveyspsykologi ei osallistuisi itse aktiivisesti yrityksiänsä kehittämiseen, onko sellainen oikea tapa toimia työterveyshuollon tiimissä? Tiedon, informaation tulisi liikkua niin työterveyshoitajalta muulle tiimille, kuin muulta tiimiltä työterveyshoitajalle. Työterveyshoitaja johtaa asiakkuutta, jos ammatinharjoittajana tekee vain yrittäjän roolissa rahallisen omaisuuden, ottamatta vastuuta asiakkuuden hoitamisesta, onko se oikein? Onko oikein, että kaikki vastuu on työterveyshoitajalla?

Työterveyshoitajia ei voida valmistaa ikään kuin samaan konseptiin. Pikku hiljaa työ kehittää kohti omaa asiantuntevaa ammattilaista suurissa raameissa. Työterveyshoitajaa motivoivat eri asiat yksilöllisestä tarpeesta riippuen. Työssä motivoivat esimerkiksi seuraavat asiat: työn monipuolisuus, työn haasteet, onnistuminen työssä, hyvin onnistunut yhteistyö asiakkaiden kanssa, työn tuloksessa onnistuminen jne. Haastatteluissa ei tullut ilmi työnantajan tarjoamia etuuksia, joita olisi hyvä kehittää itsensä johtamisen kehittämiseksi, työhön sitouttamiseksi, eli ulkoisia motivaatioita.

Vaikka lähtökohtaisesti sisäinen motivaatio onkin tehokkaampi kuin ulkoinen motivaatio. Motivaatioon on kaksi tapaa: sekä ulkoinen, että sisäinen. Ulkoinen motivaatio tarkoittaa esimerkiksi keppien ja porkkanoiden varaan rakennettua reaktiivista motivaatiota. Varsinaisen tehtävän sijaan siis huomio kiinnittyy saatavilla oleviin palkintoihin ja vältettäviin rangaistuksiin. (Martela, F. Jarenko, K. 2014. Hirvonen, J. 2009.). Ulkoinen motivaatio on uhkiin vastaamista sekä selviytymisen kannalta oleellisten resurssien keräämistä. Tekemistä voidaan kuvata välineenä jonkin ulkoisen päämäärän saavuttamiseksi. Tekeminen itsessään tuntuu pakkopullalta. Ulkoisessa motivaatiossa ihminen joutuu niin sanotusti työntämään itseään tekemään käsillä olevaa asiaa, joka on henkisesti kuormittavaa. (Martela, F. Jarenko, K. 2014). Sisäinen motivaation sen sijaan tarkoittaa sellaisten asioiden tekemistä josta itse innostuu eli proaktiivista. Työssä esiintyy kumpaakin motivaatiota, mutta toinen on usein dominoivampi. Työnantajan sekä työntekijän kannalta tavoitteellisempi ja parempi tila on sisäinen motivaatio. Käytännössä sisäistä motivaatiota kannattava työntekijä on kaiken kaikkiaan hyvinvoiva, on tuottavimmillaan (Martela, F. Jarenko, K. 2014. Hirvonen, J. 2009).

Toisaalta työn pirstaleisuus ja juoksevien asioiden hoito suunniteltujen asioiden ohella pakottaa priorisointiin. Jokainen työterveyshoitaja haluaa tehdä työnsä mahdollisimman hyvin, asiantuntijana työn ottaa vakavasti, sillä se on myös työn imua. Ei työtä tekisi, vaan vahtaisi alaa, mikäli sitä ei olisi sinut työn luonteen kanssa. Priorisointi voi olla hyvä asia, mutta toisaalta negatiivinenkin asia. Negatiivisuus tulee esille esimerkiksi tilanteissa, jossa työterveyshoitaja priorisoi asioita, jättämällä vastaamatta, lykkäämällä tai vastaa hyvin lyhyesti tai epäinformatiivisesti sellaisiin asioihin, joista voisi olla hyötyä jollekin. Eli tämä tarkoittaa sitä, että joutuu tekemään päätöksiä vaikkapa sähköposteja selaillessa: mitä pidän

merkityksellisenä, mitä en. Sillä kaikkeen ei voi vastata, aika ei riitä mitenkään suunnitellun työn lisäksi keskittyä ”epäolennaisiin asioihin” omaan työhönsä nähden. Työ on riittävän säläistä ja kuormittavaa muutenkin.

Työterveyshoitajan työssä voi väsyä ja voi olla liikaa töitä. Tällaisissa tilanteissa tarvitaan esimiestä apuna. Toisaalta väsyminen voi olla ihan yksityiselämästäkin johtuvaa. Esimiehen on tarkoitus huomata henkilöstönsä hyvinvointi ja esimiehen tärkeä tehtävä on muutenkin huolehtia henkilöstön hyvinvoinnista. Sitä kaivataan. Väsynyt tai henkisesti kuormittunut työntekijä tulee kohdata ja antaa opastusta ja neuvontaa hänelle, jottei tämä romahtaisi kokonaan, palaisi loppuun. Esimiehen olisi hyvä itsensä johtamisen kannalta keskittyä enemmän hyvinvointia tukeviin asioihin. Tilastollinen onnistuminen on tärkeää niin yritykselle, kuin työterveyshoitajalle itselleenkin, sillä se motivoi myös tekemään enemmän töitä. Toisaalta vain tilastoissa pidättäytyminen, työkalujen pakko käyttäminen, jotta bonuksia saa jne. voi syödä motivaatiota. Pohjimmiltaan työterveyshoitaja kuitenkin pyrkii tekemään työnsä mahdollisimman hyvin asiantuntijan roolissaan. Kokonaisvaltaisuuteen, taloudellisuuteen ja tehokkuuteen liittyvät paineet ajavat myös työterveyshuollon henkilöstön työn uusiin haasteisiin. Odotus nopeaan reagointiin, verkostoituminen sekä vastuun laajeneminen ovat myös muuttaneet työterveyshuollon tiimien työnkuvaa. Voisikin kysyä, miten pitää huolen omasta hyvinvoinnistaan sekä osaamisestaan kaiken muutoksen keskellä? (Kaski. 2012. s.12) Työnohjaus

Itsensä johtaminen vaatii myös omasta itsestään huolenpitoa. Jos voimavarat ovat vähentyneet tai työntekijä kuormittunut, oma työ kärsii, oman työn hallinnan tunne kärsii. Väsynyt työntekijä ei kykene keskittymään oleellisiin asioihin yhtä hyvin, kuin hyvin nukkunut, terveellisesti liikkuva ja terveellisesti syövä työntekijä. Yksilön on itsensä johtamisessa tärkeä huolehtia omasta kyvykkyydestä sekä hyvinvoinnista ja nämä kuuluvat yksilön vastuualueisiin ja tätä kautta myös itsensä johtamiseen. Yksilö on vastuussa omasta psyykkisestä ja fyysisestä kunnostaan. Tärkeää onkin se, että yksilö kantaa vastuun omasta elämästään itsensä johtamisessa. Ihminen on psyko-fyysis-sosiaalinen olento ja tätä kokonaisuutta tulisi johtaa jokaisen yksilön omien tarpeiden, uskomusten, ajatusten, tunteiden sekä näkemysten silmin. (Lehtosalo-Iskanius. 2011. Kotilainen. 2014.).

Kuten haastatteluissa tuli esille, koetaan, että johdon ja työntekijöiden välillä on luottamuspulaa esimerkiksi etätöy asioihin liittyen. Olisi tärkeää antaa asiantuntija työtätekevälle työntekijälle enemmän valtaa toimia ja ”puhjeta kukkaan” omalla alallaan, jotta saataisiin enemmän kapasiteettia irti työntekijöistä, tässäkin asiassa esimies on tärkeässä asemassa. Sillä esimies voisi nähdä työntekijöiden kiinnostuksen kohteet, parhaat puolet ja lähteä jalostamaan niitä eteenpäin, tarjota kouluttautumista. Luottamusta tulisi rakentaa paremmaksi työntekijöiden ja johdon välillä, pitäisi olla läsnä aidosti.

Henkilökohtaiset tarpeet sekä arvot taas vaikuttavat yksilön motivaation tasoon. Tärkeää onkin pyrkiä tukemaan yksilöllisesti itsenäistä työtä sekä ymmärtää, mistä yksilön motivaatio kumpuaa. Keskiössä itsensä johtamisessa on yksilön kyvykkyys, tarve ja tahto johtavat itseään työssä. Kun puhutaan itsensä johtamisesta, puhutaan myös esimerkiksi tehokkuuden lisäämisestä yrityksessä. Itsensä johtamiseen liittyy myös suuria haasteita. Esimerkiksi se, miten yksilö, joka motivoi itseään, työskentelee kohti asettamiaan päämääriänsä. Tämä on edelleen suuri kysymys itsensä johtamisessa, vaikka psykologisessa mielessä itsensä johtaminen on varsin tuttu käsite. Nykyaikaisessa motivaatioon liittyvissä tutkimuksissa on tarkoitus löytää syvällisempi katselmus yksilöä motivoiviin tekijöihin, jotta voitaisiin saada selvitettyä paremmin yksilöjohtamiseen liittyviä hyötyjä yritysmaailmassa. Aikaisemmin itsensä johtaminen on liittynyt enemmän esimiestoimintaan, mutta nykyisin sitä tarkastellaan myös työntekijätasolla. (Sandelin. 2015.). Vaikka esimiehen roolissa ei voi enää ymmärtää ammatillisesti kasvavan työterveyshoitajan työtä syvällisesti, tulisi kuitenkin työterveyshoitaja kohdata rohkeasti kehittymisen kannalta. Eikä suinkaan olla astumatta mukavuusalueen ulkopuolelle. Myös organisaation johdon tulisi keskittyä vaalimaan työterveyshoitajien tasolta kehittämiskohteita interaktiivisesti, systemaattisesti ja tarjota mahdollisuuksia itsensä kehittämiseksi. Itsensä johtamista ei voida toteuttaa täydellä teholla tiukoissa raameissa, vaan tulisi antaa enemmän mahdollisuuksia toteuttaa itseään täydessä potentiaalissa. Työn sirpaleisuutta tulisi keventää ja ammatillisuutta kasvattaa. Työn sirpaleisuus ja informaatiotulva syö työn hallittavuutta ja aiheuttaa jatkuvia keskeytyksiä.

Työterveyshoitajan työssä tulee osata monialaista osaamista. Pitää osata liiketaloutta, markkinointia, myyntiä, henkilöstöhallinnon asioita, asiakkuuksien johtamista, itsensä johtamista jne. Mutta konkreettista koulutusta myös tarvitaan itsensä johtamisen tukemiseksi. Itsensä johtamiseen nivoutuu kaikki monialainen osaaminen. Kuten tuloksissa on todettu, työterveyshoitajan ammatillisuus kehittyy työtä tehdessä, työhön valmistuessa. Tämä lienee niin terveydenhoitajan peruskoulutukseen liittyvä asia, mutta myös työnantajatahoon liittyvä asia. Toisaalta ajatus siitä, onko työterveyshoitajan työ enää hoitotyötä, terveydenhoitoa vai myyntiä ja markkinointia? Eettisesti ajateltuna, tämä voi herättää ajatuksia ammatillisuuteen liittyen, sillä työterveyshoitaja on valmistunut terveydenedistämiseen, ei markkinoinnin osaajaksi tai myyjäksi. Työterveyshoitajan työnkuva on muuttunut niin, että osa työnkuvaa on myös tuotteiden markkinointia. Markkinoinnintyö saattaa olla haasteellista monelle työterveyshuollon työntekijälle. Voidaan sanoa että työterveyshuollon etiikka sekä markkinoinnin etiikka törmäävät yhteen karrikoidusti sanoen. Perinteisesti työterveyshuollon arvot sekä etiikka korostavat ihmisestä huolehtimista ja välittämistä. (Kaski. 2012. s. 186.).

Uusille työterveyshoitajille tarjotaan asteittain tapahtuvaa koulutusta työterveyshoitajan työhön. Kyseessä on ikään kuin perehdytys ohjelma, joka valmistaa uusia hoitajia tulevaan

työhön. Tämä on tärkeää, sillä työ on hyvin vaativaa etenkin uusille työterveyshoitajille. Lisäksi perehdytys tulostenkin perusteella on kauemmin olleiden työterveyshoitajien vastuulla. Ihan kun työtä ei riittäisi muutenkin ja sen lisäksi vielä tulisi perehdyttää uutta työterveyshoitajaa. Esimiehen tulisi olla enemmän perehdytyksessä mukana joka tapauksessa. Tällainen koulutusohjelma on todella hyvä asia uusille työterveyshoitajille. Toisaalta, miksei vanhemmille työterveyshoitajille ole tarjolla heidän ammattitaitoaan ylläpitävää tai kehittävää koulutusta, josta olisi oikeasti hyötyä. Eikö ajatus superosaajista olisi kiinnostava? Työelämän ja yhteiskunnan nopea muuttuminen on tuonut työterveyshuoltoon uusia haasteita. Tulostavoitteellisuus, hektisyys ja nopeat muutokset nostavat väistämättä myös työterveyshuollon kyvyn muuntautua ja luoda uusia käytänteitä, joiden avulla se palvelee asiakasyrityksiä parhaalla tavalla. Siinä missä yritykset ovat joutuneet uudenlaisen tiedon välittämisen, johtamisen ja jakamisen sekä työhyvinvoinnin haasteiden eteen, niin on myös työterveyshuolto uuden edessä. Työterveyshuollon tulee luoda kriteerit työ arvioimiseen terveyden näkökulmasta olosuhteissa, joissa perinteiset arviointikriteerit eivät toimi välttämättä. Työn tekemisen sekä terveysongelmien ehkäisyn lisäksi ei välttämättä perinteisin keinoin onnistu. Tämän sijaan nämä asiat täytyy määritellä entistä moniulotteisemmin sekä yksilön subjektiivista eli omakohtaista todellisuutta kunnioittaen. (Kaski. 2012. s. 9).

Työterveyshoitajan työssä tiimityötä ja vertaistukea pidetään tärkeänä asiana työsisäjäksämisen, työnohjauksellisen ja työhyvinvoinnin edistäjänä. Työssä työterveyshoitajan tulee kuitenkin osakseen työskennellä muun tiimin kanssa. Tosin ammatinharjoittajien rooli vaikuttaa tehtävään työhön verrattuna palkkasuhteisiin työntekijöihin. Työterveyshuollossa on useita yrityksiä asiakkanaan. Tällaisen hoitaminen edellyttää tiimityön onnistunutta koordinoitua sekä toimivaa yhteistyötä. Eri ammattiryhmien osaamisen yhdistäminen varmistaa laadukkaampaa työterveyshuoltoa kuin yksin tehty työ. Kun työterveyshuollossa toimii ammatinharjoittajia ja palkkasuhteisia työntekijöitä voi yhteinen kehittäminen olla haasteellista. Vaikka työterveyshuollon toimintasuunnitelmassa onkin kaikkien tiimin jäsenten nimet, niin heillä ei välttämättä ole aikaa tai resursseja yhdessä yritysten asioita pohtia. (Kaski. 2012. s. 185.). Työterveysasiakkaiden vetovastuu on työterveyshoitajilla, jonka takia työnohjauksellinen ja muun tiimin tuki onkin tärkeää työstä selviytyäkseen. Tiimityön ajateltiin tulostenkin perusteella olevan merkittävä tekijä ja vastuuta haluttaisiin olevan kaikilla työterveystiimin jäsenillä. Työterveyshoitajat haluavat lisäksi aikaa keskustella muiden osaajien kanssa aktiivisesti. Tärkeää olisi antaa sille mahdollisuus, ottaen sen huomioon tuloksellisissa tavoitteissa.

Vaikka puhutaan itsensä johtamisesta asiantuntija organisaatiossa, ei itsensä johtamista voi toteuttaa vain työterveyshoitaja yksinään. Itsensä johtamisen toteutumiseksi, koko organisaation on muututtava itsensä johtamista tukevaksi toimijaksi. Tämä tarkoittaa

erinäisten osa-alueiden onnistumista itsensä johtamisessa organisaation osalta, kuten työnohjauksen mahdollisuutta, itsenäisen työn tukemista, esimiesten koulutusta havaitsemaan työntekijöiden yksilölliset kehittymishalukkuudet sekä tarpeet, johdon ymmärrystä työterveyshoitajan työtä kohtaan jne. Sen lisäksi työterveyshoitajan tulisi pyrkiä huolehtimaan itsestään, toteuttaa työterveyshoitajan työssä vaadittavia ominaispiirteitä, kommunikoidaan esimiehen ja työyhteisön jäsenien kanssa säännöllisesti. Itsensä johtamista ei tehdä täydellä teholla yksin, vaan yhdessä organisaation kanssa, kohti tuottavampaa ja hyvinvoivampaa työyhteisöä, joka tuottaa motivaatiota omaa työtä kohtaan ja antaa itsenäisemmän sekä asiantuntevamman työotteen mahdollisuuden.

7.1 Luotettavuus ja eettisyys

Jotta tieteellinen tutkimus olisi hyväksyttävää ja luotettavaa sekä tulokset uskottavia, tulee tutkimuksen olla tehtynä hyvän tieteellisen käytännön mukaisesti. Tutkimuksessa tulisi noudattaa tiedeyhteisön tunnistamia toimintatapoja, joihin kuuluvat: rehellisyys, yleinen huolellisuus, tarkkaavaisuus tutkimustyössä, tutkimustulosten tallentamisessa ja esittämisessä, mutta myös tutkimusten ja tutkimustulosten arvioinnissa. Tutkimuksessa tulisi myös toteuttaa tieteelliselle tiedolle luontaisesti kuuluvaa vastuullista tiedeviestintää sekä avoimuutta julkaistaessa tutkimuksen tuloksia. Tutkimuksessa tulee myös soveltaa tieteellisen tutkimuksen kriteerien mukaisia sekä eettisesti kestäviä arviointi-, tiedonhankinta- ja tutkimusmenetelmiä. (TENK.). Tämä opinnäytetyö on toteutettu hyvän tieteellisen käytännön mukaisesti. Olen työtä tehdessäni ollut huolellinen, rehellinen, tarkka tutkimustyötä tehdessäni, tarkka tutkimustuloksia tallentaessani ja tarkka tutkimustuloksia esittäessäni sekä arvioimisessa. Tietoja olen pitänyt hallussa vain omaan käyttöön tarkoitetuissa sähköisissä välineissä, salasanoilla suojattuna, tutkimukseen osallistuneita suojelemalla. Tutkimuksen aikana kerätyt suostumuslomakkeet (Liite 3) ovat omassa kodissani, piilossa muilta perheenjäseniltäni.

Tutkimuksen tekijän tulee myös viitata asianmukaisesti sekä kunnioittavasti muiden tutkijoiden tekemiä töitä ja saavutuksia. Näin myös antaa arvoa aikaisemmin tehdyille tutkimuksille. Tutkimus tulee suunnitella, toteuttaa ja tuloksista raportoida ja tutkimuksesta syntyneet aineistot tulee tallentaa tieteelliselle tiedolle asetettujen vaatimusten mukaisesti. (TENK.). Työssä olen käyttänyt muiden tutkijoiden tekemiä töitä, asiallisesti merkatun lähdeaineiston alkuperän.

Tutkimusluvat tulee olla myös hankittuna ja mahdollinen eettinen ennakoarviointi tehty, jos se on katsottu tarpeen. Tutkimukseen liittyvät rahoitustarpeet tulee myös ilmoittaa asianosaisille sekä tutkimukseen osallistuville ja raportoida tutkimuksen tuloksien julkaisun yhteydessä. (TENK.). Tutkimusluvan olen hankkinut Suomen Terveystalo Oy:n sisältä, ennen itse tutkimuksen aloittamista. Rahoitusta tutkimuksessa ei ole tarvinnut, eikä työaikaani ole

käytetty opinnäytetyön tekemiseen.

Tutkijan tulee myös pidättäytyä jokaisesta tieteeseen sekä tutkimukseen liittyvistä päätöksenteko- ja arviointitilanteista, jos on syytä epäillä niiden olevan esteellisiä. Hyvän tieteellisen käytännön toteuttamisesta sekä noudattamisesta on vastuussa jokainen tutkija sekä tutkimusryhmän jäsen. (TENK.). Olen tietoinen siitä, että olen yksinomaan itse vastuussa omasta, tekemästani tutkimuksesta.

Epäeettinen sekä epärehellinen toiminta tutkimusta tehdessä, mikä vahingoittaa tieteellistä tutkimusta mitätöiden pahimmillaan tutkimuksen tulokset, kutsutaan hyvän tieteellisen käytännön loukkaamiseksi. Loukkaukset ovat huolimattomuudesta tai tahallisesti tehtyjä. Näihin loukkauksiin lukeutuvat esimerkiksi vilppi tieteellisessä toiminnassa tai hyvään tieteelliseen käytäntöön liittyvä piittaamattomuus. Nämä voivat esiintyä jo tutkimuksen suunnittelussa, tutkimustuloksissa tai esimerkiksi johtopäätösten esittämisessä. (TENK.). Tutkimusta tehdessäni en ole pyrkinyt toimimaan epärehellisesti tai loukkaamaan tieteellistä käytäntöä. Olen ollut huolellinen, enkä ole käyttäytynyt piittaamattomasti tai vilppiä tutkimuksen aikana.

Vilppi voi olla esimerkiksi tekaistujen havaintojen sepittämistä, saatujen havaintojen vääristämistä, plagiointia eli jonkin toisen ihmisen julkituoman kirjoituksen tai sen osan kopioimista luvottomasti suoraan toisesta tekstistä sellaisenaan. Vilppi voi myös olla anastamista, jossa esimerkiksi varastetaan toisen ihmisen tutkimuksen: idea, suunnitelma, havainto tai tulokset esitetään omina. (TENK.).

Piittaamattomuus tarkoittaa törkeää laiminlyöntiä tai holtittomuutta tutkimustyötä tehdessä. Tähän kuuluu tutkimustulosten tai tutkimusmenetelmien huolimattomuus. Tämä usein johtaa myös tutkimustulosten harhaanjohtamiseen. Piittaamattomuus käsittää myös tutkimusaineistojen sekä tutkimustulosten puutteellisen kirjaamisen sekä säilyttämisen. Myös samojen tutkimuksesta esiinnoisseiden tulosten uudelleenjulkaisu on niin sanotusti plagiointia. (TENK.). Tutkimustulokset olen tehnyt huolellisesti, litteroiden aineiston, pelkistäen ja sen jälkeen käsitellyt systemaattisesti, mitään kiertämättä, enkä ole mitään jättänyt kertomatta tai myöskään tekaissut mitään.

Laadullisessa tutkimuksessa on lähes aina läheinen yhteys osallistujiin. Etiikka ja eettisyyden arviointi on tämän takia hyvin tärkeää laadullisessa tutkimuksessa. Laadullisessa tutkimuksessa tutkijan rooli on avaintekijä, sillä tutkimus perustuu useimmiten vuorovaikutukseen ihmisten välillä, jolloin osallistuja ja tutkija vaikuttavat toisiinsa. Laadullisessa tutkimuksessa on tärkeää painottaa luonnollisiin olosuhteisiin, eli tehtäisiin varsinaista tutkimusta siellä, mihin ilmiö liittyy, esimerkiksi lääkärin huone. (Kylmä, Juvakka.

2014. s. 28.). Haastattelut ovat tehty työterveyshoitajien työhuoneissa, omassa Suomen Terveystalo Oy:n yksikössä, jossa päivittäin työskentelee muutenkin, näin lisäten tilanteen autenttisuutta.

Pyrkimyksenä tieteellisessä tutkimuksessa on tuottaa niin luotettavaa tietoa, kuin on mahdollista itse tutkittavasta ilmiöstä. Luotettavuuden arvioinnissa pyritään selvittämään, kuinka todenmukaista tutkitulla tiedolla on pystytty luomaan. Tutkimuksen luotettavuuden arviointi on oleellisen sekä välttämätön osa tutkimuksen, tieteellisen tiedon sekä tutkimus tiedon hyödyntämisen kannalta. (Kylmä, Juvakka. 2014. s.127.).

Laadullisen tutkimuksen luotettavuus on arvioitavissa laadullisen tutkimuksen yleisillä luotettavuuskriteereillä. Näitä ovat: vahvistettavuus, uskottavuus, refleksiivisyys sekä siirrettävyys. (Kylmä, Juvakka. 2014. s.127.).

Vahvistettavuus elää koko tutkimusprosessin aikana ja edellyttää tutkimusprosessin kirjaamista sillä tavalla, että toinen lukija pystyy seuraamaan itse prosessin kulkua pääpiirteittäin. Ongelmana vahvistettavuudessa tosin voi olla se, että toinen lukija ei välttämättä päädy samanlaiseen tulokseen kuin itse tutkija. (Kylmä, Juvakka. 2014. s.129.). Olen luetuttanut tekemääni tutkimustani esimerkiksi sellaisella ihmisellä, joka ei toimi työterveyshuollossa, jotta saisin mahdollisimman hyvän arvion tutkimuksen sisällön vahvistettavuudesta. Lisäksi keskustelua olen käynyt omasta työstäni työpaikallani. Uskottavuudella tarkoitetaan tutkimuksen tulosten ja itse tutkimuksen uskottavuutta ja sen osoittamisessa tutkimuksessa. Tärkeää onkin siis se, että tutkimukseen osallistuneiden henkilöiden käsitykset tutkittavasta kohteesta ovat tutkimustulosten vastaisia. Laadullisessa tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita tutkimuksen osallistujan näkökulmasta, jonka takia tutkijan tulee ymmärtää tutkittava näkökulma aidosti. (Kylmä, Juvakka. 2014. s.128.). Tuon tutkimuksen tuloksissa esille asiat, jotka ovat nousseet esille myös haastattelutilanteissa. Tilanteet ovat niin autenttisia ja niistä saatava tieto on hyvin rikasta. Pidän saatavaa haastatteluaineistoa tärkeänä osana tuloksia.

Refleksiivisyydellä tarkoitetaan sitä, että tutkimuksen tekijän on oltava tietoinen omista lähtökohdistaan tehdessään tutkimustaan. Tärkeää tutkijan näkökulmasta on se, että tutkija arvioi, miten hän vaikuttaa omaan aineistoonsa sekä tutkimusprosessiinsa ja hänen on kuvata nämä lähtökohdat tutkimusraportissaan. (Kylmä, Juvakka. 2014. s.129.). Toimin itse myös työterveyshuollossa työterveyshoitajana. Siitä ulospääseminen on tärkeä osa tutkimusta tehdessä. Koen onnistuneeni tässä. Esimerkiksi haastatteluaineistossa tuli ajoittain esille lauseita, kuten: ”No kyllä sinä tiedä...” - jolloin pyysin myös tarkentamaan sanomaa. Näin oli mahdollista saada tärkeitä sekä yksityiskohtaisia asioita kerättyä haastatteluista. Ja tällä tavoin loin myös haastateltavalle sellaisen mielikuvan, että en tiedä mitään etukäteen ja

tarkoitus on kerätä kaikki tieto tällä tavoin. Näin lisätään tutkimuksen luotettavuutta, mutta myös eettisyyttä. Eettisyys eritoten nousee esille, sillä tutkimusprosessin aikana, minun tulee olla etäällä ja pyrkiä olemaan vaikuttamatta omien mieliteideni kautta tutkimuksen tuloksiin. Näin pyrin myös onnistuneeni tutkimustuloksia läpikäydessäni.

Siirrettävyydellä tarkoitetaan tutkimuksessa saatujen tulosten siirrettävyyttä muihin samankaltaisiin tilanteisiin. Tutkijan on pystyttävä antamaan vaikkapa riittävä määrä tietoa tutkimukseen osallistujista sekä ympäristöstä, jotta lukija pystyisi arvioimaan siirrettävyyttä. (Kylmä, Juvakka. 2014. s.129.). Tutkimuksen aikana haastatteluaineisto antoi samankaltaisia tuloksia jokaisella haastattelu kerralla. Mutta myös aina vähän erilaisesta näkökulmasta, lähinnä henkilökohtaisesta kokemuksesta, josta itsensä johtaminenkin syntyy. Tulosten siirrettävyys on mahdollista samankaltaisiin tilanteisiin pääsääntöisesti.

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta on saatettu kritisoida liian pienestä tutkimukseen osallistujien määrästä, subjektiivisuudesta, yleistettävyyden sekä satunnaistamisen uupumisen mahdollisuudesta. Tämänkaltaisissa tilanteissa laadullinen tutkimus on määrällisen tutkimuksen arvioinnin näkökulman kohteena. (Kylmä, Juvakka. 2014. s.133.). Tutkimuksessa haastateltiin viittä työterveyshoitajaa, mikä toimi riittävänä määränä aineiston saamiseksi, eikä mielestäni olisi edes ollut mahdollista saada autenttista tietoa määrällisen tutkimuksen metodien keinoin, elleivät kysymykset olisi riittävän avoimia. Sain paljon sellaista tietoa, joita olisi vaikea ollut määritellä strukturoituun lomakkeeseen. Pidän siis laadullisen tutkimusta hyvänä menetelmänä tämänkaltaisessa tutkimuksessa.

Tieteellisessä toiminnassa tapahtuu myös väärinkäytöksiä, esimerkiksi tekaistua tekstiä, tekaistuja tuloksia tai tuloksien väärentämistä sekä muiden tutkijoiden tulosten esittelemistä omina tuloksina. Tutkimuksen tekemiseen liittyy eettisiä haasteita, jotka ulottuvat tutkimuksen toimijoiden asemasta tutkimusprosessiin sekä koko suunnittelusta julkaisemiseen asti. (Kylmä, Juvakka. 2014. s.137.). Suomen perustuslaissa terveysalan tutkimuksiin vaikuttavat seuraavat lait: asetus lääketieteellisestä tutkimuksesta (986/1999), laki potilaan asemasta ja oikeuksista (785/1992), henkilötietolaki (1999/523), Suomen perustuslaki (731/1999) ja laki lääketieteellisestä tutkimuksesta (488/1999). (Kylmä, Juvakka. 2014. s.139.).

Laaja-alainen vastuu koskee tutkimuksen tekijää, sillä tutkimuksen vaikutukset voi näkyä vielä pidemmällä tulevaisuudessakin tai koskea useampaakin ihmistä. Tärkeää on jo tutkimuksen alkuvaiheessa pohtia tutkimuksesta aiheutuvia seurauksia. Laadullisessa tutkimuksessa sen haasteet voivat vaikuttaa esimerkiksi tutkimukseen osallistuvien ihmisten elämään. Merkittäviä eettisiä ratkaisuja tehdään pelkästään tutkimusaiheen ja tutkimuskysymysten valintojen aikana. (Kylmä, Juvakka. 2014. s.144.).

Pelkästään yhteiskunnan kannalta nousee eettisiä kysymyksiä tutkimusta tehdessä, sillä tutkimuksesta tulisi olla hyötyä toisille ihmisille. Keskeisenä eettisenä tekijänä pidetään siis yhteiskunnallista ulottuvuutta. Tutkimuksen sensitiivisyyttä on myös hyvä pohtia tutkimuksen osalta. Esimerkiksi voi olla tilanne, jossa tutkimuksen tekeminen aiheuttaa uhkaa tai riskitekijöitä tutkimukseen osallistuville. Näin ollen tutkimukseen osallistuvien haavoittuvuutta tulee aina pohtia tutkimusta tehdessä: ketä tutkimus koskee, mitä se voi aiheuttaa. (Kylmä, Juvakka. 2014. s.148). Tämän opinnäytetyön tuloksia on mahdollista hyödyntää itsensä johtamisen kehittämiseksi niin työterveyshoitajan työhön, mutta myös yleisesti asiantuntija-alan työhön, jossa työn hektisyys ja mahdollisesti pirstaleisuus vaikuttaa työn sisältöön. Tämän opinnäytetyön tuloksista on yhteiskunnallinen ulottuvuus muuhunkin kuin työterveyshuollossa tapahtuvaan asiantuntijatyöhön.

Tutkimusetiikan näkökulmasta on tärkeä arvioida myös niitä menetelmällisiä tutkimuksen ratkaisuja, joita tutkimuksessa tehdään. On tärkeää selvittää, pystyäänkö tavoiteltava tieto saavuttamaan juuri sillä menetelmällä, jota käytetään ja onko käytössä olevat menetelmät eettisesti oikeutettuja. (Kylmä, Juvakka. 2014. s.146.).

Tärkeitä tutkimusetiikkaan liittyviä periaatteita ovat seuraavat: ihmisoikeuksien kunnioittaminen, oikeudenmukaisuus, kunnioitus, rehellisyys, luottamus sekä haitan välttäminen. (Kylmä, Juvakka. 2014. s.147). Tässä opinnäytetyössä on pyritty toimimaan tutkimusetiikan periaatteita noudattaen.

Haitan välttämällä tarkoitetaan laadullisessa tutkimuksessa esimerkiksi inhimilliseen vuorovaikutukseen liittyvää haitan välttämistä inhimillisen vuorovaikutuksen erilaisissa ilmenemismuodoissa. Käytännössä eettiset kysymykset koskevat tavalla tai toisella eri ihmisten kokemusmaailmihin sosiaalisessa mielessä. Näin ollen laadullisessa tutkimuksessa pohditaan eettisyyttä tilanteissa, joissa joudutaan käsittelemään ihmisten henkilökohtaisia elämänpiiriin sekä kokemuksiin liittyviä asioita. Kun tutkittava aihe on arka tai yleisesti vaikea, tulee tutkijan miettiä tarkemmin eettisyyteen liittyviä asioita. (Kylmä, Juvakka. 2014. s.29.).

Eettisyyden arviointia tarvitaan myös tutkimusaineistoa analysoidessa. Esimerkiksi haastateltavina olleita ihmisiä tulee suojata analyysiprosessin aikana, kuten muistiinpanoissa, nauhoituksissa, puhtaaksikirjoitetuissa haastatteluissa ei saa näkyä haastateltavana olleiden ihmisten nimiä. Tutkimusaineistoa analysoidessa myös tutkijassa voi herätä erilaisia tuntemuksia, uudelleen eläminen voi vaikeita asioita käsitellessä rankkaa. Toisaalta myös voi esiintyä tilanteita, joissa tutkija ohittaakin oleellisia sanoja tai ajatuksia analysointia tehtäessä. (Kylmä, Juvakka. 2014. s.154.). Tutkimukseen osallistuvilta on allekirjoitetut

suostumuslomakkeet (Liite 3) ja tieto myös tutkimuksen eri vaiheista, tiedon keruusta, tiedon tallentamisesta ja tuhoamisesta tutkimuksen jälkeen (Liite 2). Eettisessä mielessä on mahdollista, että haastatteluaineistosta on noussut esille arkaluonteisia asioita, jotka koetaan voivan vaikuttaa negatiivisesti työntekijän asemaan yrityksessä esimerkiksi. Kuitenkaan tutkimusta tehdessä, edes haastatteluja litteroitaessa ei ole käytetty työntekijöiden nimiä. Työntekijät ovat numeroitu työntekijöiden identiteetin suojaamiseksi. Tutkimusta tehdessä on koko ajan huomioitu identiteettiä suojaavat asiat. Enkä ole osallistuneista henkilöistä kenellekään itse kertonut. Eettisessä mielessä tässä tutkimuksessa on pyritty olemaan tutkimukseen osallistuvilla rehellisiä, kunnioittavia, oikeudenmukaisia sekä pyritty välttämään ylimääräistä haittaa.

Tutkimuksen raportointia pidetään tutkijan velvoitteena. Tähän liittyy hyvin voimakas eettinen näkökulma. Kun tutkimusta raportoidaan, se tarkoittaa eettisyydeltään avoimuutta, tarkkuutta sekä rehellisyyttä jokaisessa raportoinnin vaiheessa. Tässäkin tulee suojata tutkimukseen osallistuneita ihmisiä. Esimerkiksi tilanteissa, jossa tutkija raportoidessaan tekee suoria lainauksia tutkimukseen osallistuneiden kertomista asioista. Eettisessä mielessä tutkijan tulee arvioida oman tutkimuksensa luotettavuutta. Ja nostaa esille luetettavuuteen vaikuttavat asiat. Tämä liittyy tutkimuksen luotettavuuden ja eettisyyden vahvasti yhteen. (Kylmä, Juvakka. 2014. s.155.). Tutkimukseen osallistuvilla on kerrottu, että haastatteluaineiston perusteella käytetään myös suoria lainauksia työssä. Olen ollut tietoinen siitä, että se vaikuttaa sekä eettisesti että luotettavuuden kannalta tutkimukseen. Mutta olen myös huomoinut, että suorien lainauksien sisällössä ei ole identiteetistä kertovaa tietoa. Tutkimusta tehdessä tutkija joutuu ratkaisemaan vaikeita asioita, vaikka hän saakin ohjausta tutkimusta tehdessä. Toisaalta haastattelutilanteessa ratkaisut on tehtävä heti, eikä ohjausta pysty saamaan. Tutkija on itsekin ihminen ja tällä tavoin altistuu virheille siinä missä muutkin.

Parhaimmillaan tutkimus antaa mahdollisuuden löytämisen sekä oivaltamisen iloon. (Kylmä, Juvakka. 2014. s.155.). Haastattelutilanteissa tuli esille myös sellaisia vaiheita, joissa emmittiin ajatuksien kertomista tai ei ehkä heti osattu sanoa asioita kysymyksiin liittyen. Tällaisissa tilanteissa, joko palattiin uudelleen aihepiiriin, rohkaistiin kertomaan tai kysyttiin lisäkysymys. Tällä tavoin yhdessäkään haastattelussa ei ainakaan nauhoitettujen tietojen perusteella jäänyt mitään sanomatta.

Tutkijan eettisiin velvoitteisiin kuuluu myös tutkimusraportin kirjoittaminen. Ja tietysti tutkijalla on myös velvollisuus tuoda esille näkökulmia, joita tutkimuksessa on löydetty. Tutkimusraportti on linkki tutkimuksen lukioiden ja tutkimuksen hyödyntäjien välillä. Tämän takia on myös erityisen tärkeää kiinnittää itse tutkimusraporttiin huomiota. Oikeaa yhtä muotoa ei kuitenkaan raportoinnille ole. Tutkimuksen tekijän on syytä tutustua erilaisiin raportointimahdollisuuksiin. Eri tieteenalojen laadullisiin tutkimusraportteihin onkin hyvä

tutustua, sillä on erilaisia raportointitaitoja tieteenalasta riippuen. (Kylmä, Juvakka. 2014. s.163.).

Tämä opinnäytetyö on tehty tutkimuseettisiä näkökulmia noudattaen ja hyvää tieteellistä käytäntöä noudattaen. Keräsin aineiston, analysoin aineiston ja raportoin aineiston hyvään tieteelliseen käytäntöön perustuen. Haastateltavia oli 5, jonka koen olleen riittävä määrä tutkimusaineiston keräämiseksi. Jo toisessa haastattelussa samat perusasiat tulivat esille, kuin ensimmäisessä haastattelussa. Tärkeintä laadullisessa tutkimuksessa on saada tietoa henkilökohtaisista kokemuksista, mikä on tulosten suola myös. Toisaalta ajatus siitä, että onko kaikki saatu tieto rehellistä haastattelijoiden näkökulmasta. Sekin vaikuttaa. Toisaalta myös muutokset omassa työssä ja työyhteisössä, mutta myös organisaatiomuutokset ja työhön vaikuttavat asiat voivat vaikuttaa työn tuloksiin. Eli toisin sanoen tutkimustuloksissa, kehityksessä ja itsensä johtamisessa voi olla hurjia pyrähdyksiä jo muutaman vuoden kuluttua ja vastaukset ovatkin erilaisia. Voidaankin sanoa, että tälle tutkimukselle ja sen luotettavuuden arviolle onkin tärkeää, että haastattelut on tehty lyhyen ajan sisällä, jotta voitaisiin vuosien päästä verrata tutkimustulosten paikkansa pitävyyttä. Tutkimuksen onnistumisen kannalta oli tärkeää, että saatiin haastattelut järjestettyä, sillä kaikki tämä tapahtui työntekijöiden työajalla. Kun työntekijä on itse valmis uhraamaan tunnin kiireisestä työstään, tässä tapauksessa itsensä johtamisen haastattelulle, on se merkki myös aineiston luotettavuudesta.

Tämän opinnäytetyön aikana pohdin myös mahdollisuutta ryhmähaastattelusta. Mutta toisaalta se olisi syönyt ajatusta autenttisuudesta tiedosta. Mutta toisaalta sitten olisin saanut varmasti tietoa, joita muut työterveyshoitajat olisivat rikastuttaneet omilla ajatuksillaan vuorotellen. Mahdollisesti kehittämisenäkökulmasta ryhmähaastattelu olisi mahdollista tulevaisuudessa. Mutta tämän opinnäytetyön kannalta yksilöhaastattelu oli informatiivisempi. Haastateltavat eivät tienneet etukäteen, mitä heiltä aiotaan kysyä, tämä lisäsi haastattelutilanteen autenttisuutta ja luotettavuutta. Haastateltaville annettiin ainoastaan tehtäväksi ennakolta tutustua itsensä johtamiseen aiheena. Haastattelussa käytettiin teemahaastattelukysymyksiä (Liite 1). Tämän tutkimuksen osalta teemahaastattelu onärkevin vaihtoehto, sillä itsensä johtamiseen liittyy paljon henkilökohtaisia kokemuksia ja työterveyshoitajan työ on itsenäistä, jonka takia työhön myös muodostuu oma henkilökohtainen tapa tehdä työtä.

Tutkimusta tehtäessä tutkimuskysymyksiin saatiin hyvin vastauksia ja saatiin vielä muodostettua uusi tutkimuskysymys kehittämiseen liittyen, mikä kertoo aineiston rikkaudesta ja siitä, että kehitykseen liittyviä ajatuksia nousi esille. Se kertoo myös siitä, että aihe kiinnostaa ja on hyvin ajankohtainen työterveyshoitajien työssä.

Työterveyshoitajan työ on ollut kovassa muutoksessa ja sitä se on edelleen. Sirpaleisuus on osa työtä ja itsensä johtaminen ottaa enemmän osaansa osana työtä. Se tekee luotettavuuden kannalta tämän opinnäytetyön tarpeelliseksi. Työhön tarvitaan tukea monella eri osa-alueella, mutta myös työterveyshoitajan oman elämän ja terveyden hallinta halua ja kykyä. Itsensä johtaminen liittyy vahvasti psykologiaan, mutta työterveyshoitajan työssä siitä ei juuri ole puhuttu itsensä johtamisena.

Toisaalta eettiseksi ongelmaksi tutkimusta tehtäessä on käsitellä yritystä, jossa työskentelee, mikäli haastatteluaineisosta nousisi esille jotain sellaista, minkä ei katsota olevan hyväksi, tai ei nähdä sen hyvyttä. Tämä on myös tutkittavan kannalta eettinen kysymys. Tutkimusta tehdessä asioita ei ole kaunisteltu, vaan tuotu esille asiat, joita haastatteluaineistosta on saatu kerättyä ja pyrkimyksenä on ollut eettisyyden osalta autenttisuus ja objektiivisuus tutkimusta tehtäessä. Toisaalta myös ymmärrys siitä, että mitä haastatteluista nousee esille ja sen hyödyntämisen oivaltaminen voi olla monessakin mielessä rikastuttavaa organisaatiossa. Saadun tiedon rikastuttaminen käytännössä voi vastata tarpeeseen, jota ei ole vielä edes ymmärretty. Tässä tutkimuksessa on haastateltu työterveyshoitajia, jotka ovat tuoneet oman työnsä haasteita, ominaisuuksia, kehittämistarpeita jne. esille. Ne ovat realistisia asioita, joita kohdataan arkisessa työssä. Se on laadullisesti tärkeää, jos toimintaa kehitetään itsensä johtamisen kannalta työterveyshoitajan työssä.

Pohdin myös opinnäytetyön aikana sitä, olisivatko tutkimustulokset olleet erilaisia, jos haastateltavina olisi ollut pelkästään konkareita tai nuoria työterveyshoitajia. Toisaalta tämä olisi voinut olla luotettavuuden kannalta heikkoa, jos kaikki työterveyshoitajat olisivat olleet uusia, sillä itsensä johtamisen kannalta on tärkeää kertynyt työkokemus, mikä nousee esille tuloksissakin. Pelkkiä konkareita haastateltaessa ei välttämättä olisi noussut niin vahvasti esille tämän päivän koulutus, miten se vahvistaa tai heikentää työterveyshuoltoon siirtymistä koulun penkiltä.

Luotettavuuden kannalta olen tutustunut runsaasti myös psykologisiin lähteisiin itsensä johtamiseen liittyen, sekä markkinointiin liittyviin lähteisiin, jotka ovat toisaalta vieraita oman ammatillisuuteni osalta, vaikka ne ovatkin osa työnkuvaani. Olen saanut kattavan käsityksen näistä osa-alueista, jotka tukivat erinomaisesti saamiani tuloksia haastatteluiden perusteella. Se kertoo aiempien tutkimuksien sekä saatujen tuloksien yhteensopivuudesta. Tässä opinnäytetyössä olen pyrkinyt huomioimaan opinnäytetyön luotettavuuteen ja eettisyyteen liittyviä kysymyksiä ja ajatuksia. Työn tulosten perusteella olen tyytyväinen ennakoajatuksiin, joita syntyi jo haastatteluiden aikana. Tosin opinnäytetyö prosessi sisältää paljon ajatusten juoksua, jotka koostavat loppujen lopuksi selkeämmän, ymmärrettävän kokemuksen tutkittavasta ilmiöstä.

7.2 Opinnäytetyöprosessin arviointi

Tämä opinnäytetyö aloitettiin 2017 vuoden alussa. Opinnäytetyön aihe lähti omista tarpeista liikkeelle tutkia työterveyshoitajien työhyvinvointia ja jaksamista, joka ajansaatossa sitten sai teeman itsensä johtaminen. Tämä aihe oli mielenkiintoinen niin omien tarpeiden ja kehittymishalujenkin mukaan miellyttävä. Itsensä johtamisen teeman ja sisällön tunteminen syvällisesti auttaa jatkossa asiantuntijaorganisaatiossa toimivien ammattilaisten osaamisen kehittämistä, arviointia ja tukemista tulevaisuudessa. Tämän takia aiheen koin mielenkiintoiseksi.

Opinnäytetyön suunnitelma on tehty huolellisesti ennen haastattelujen aloittamista. Lisäksi tarpeita ja tavoitteita viilattiin huolellisesti oikeanlaiseen muotoon, jotka tukivat omaa tavoitettani tässä työssä. Opinnäytetyön suunnitelman huolellinen tekeminen auttoi syventymään aihealueeseen ja auttoi antamaan esitietoja, mutta myös ennakoajatuksia tulevasta. Opinnäytetyö on edennyt varsin mutkattomasti huolellisen suunnitelman tekemisenjälkeen ja teorian koen kohdanneen hyvin työn tavoitteet ja tulokset.

Tämän opinnäytetyön perusteella tein myös mallin liittyen opinnäytetyöhön, tukemaan itsensä johtamista työterveyshoitajan työssä, mutta myös kehittämään sitä. Toista mallia, käytännön työtä edistävää työterveyshoitajien itsensä johtamisen tukemiseksi ei ole aikaisemmin tehty. Itsensä johtamisen tutkimuksia kyllä on olemassa, mutta ne viittaavat melko usein johtotason tehtäviin. Itsensä johtaminen on tunnettu psykologisissa tutkimuksissa, mikä myös on hyvin mielenkiintoinen aihealue omaan kehittymiseeni. Lähdeaineistoa kohdentuen työterveyshoitajien itsensä johtamiseen ei ole juuri suuremmin saatavilla. Työterveyshoitajiin kohdistuvia tutkimuksia taas on enemmän. Useita etukäteen hankittuja lähdeaineistoja jouduin kuitenkin hylkäämään työn edetessä, koska ne eivät vastanneet tarvittavaa tietoa tai olivat työn aiheen vieressä kulkevia. Työn sisällysluettelo ja otsikot muuttivat muutaman kerran paikkaa, kunnes löysivät lopullisen sijaintinsa.

Opinnäytetyön prosessi on ollut kiinnostava ja moniulotteinen, etenkin psykologisessa mielessä ja itsensä johtamiseen liittyen. Oli hauska nähdä, miten haastatteluissa saattoi olla hetken vaikeuksia todellisuudessa ymmärtää, mitä itsensä johtamisella tarkoitetaan. Kunnes se osoittautui keskustellessa varsin itsestään selväksi, sillä sitähan työterveyshoitajan työ oli. Haastattelut olivat mielenkiintoisia, antoisia ja toivat ahaa elämyksiä itsellenikin. Aineiston litterointi ja analysointi avasi itse aihealuetta entisestään ja pääsin syventymään itsensä johtamiseen syvemmin, ennen kuin itse aineiston tuloksia lähdin käsittelemään. Sain selkeitä ennakkokäsityksiä ja tuloksia muodostettua mielessäni. Työn tuloksien koostaminen sen sijaan avasi omaa ajatusmaailmaani ja kehitti omaa ammatillista osaamistani itsensä johtamisen taitajana. Koin saavani runsaasti asioita irti tuloksia käsitellessä. Lisäksi opinnäytetyön tekemiseen liittyi toki ”taukoja”, jonka jälkeen se eteni kuin pikajuna eteenpäin jälleen.

Pohtiminen, ajatusten seilaileminen muualla auttoi prosessoimaan sisältöä kiitettävästi. Teorian ja tutkimustulosten yhdistäminen vahvisti työn tulosten käsittelyn, omien ajatusten ja olemassa olevan tiedon paikkansapitävyyttä ja koin onnistumisen sekä oppimisen tuntemuksia. Koin tämän opinnäytetyöprosessin olevan oman itsensä reflektointia parhaimmillaan, kun se liittyy myös omaan työhöni vahvasti. Mielessä koostettu tieto, teoria, analysointi muodostuivat yhdeksi kokonaisuudeksi vastaten varsinaiseen tutkimustehtävään ja tutkimustavoitteisiin onnistuneesti. Välillä ne eivät olleet edes mielessäni, mutta omaa työtä lukiessani, huomasin silti että niihin minä juuri vastasin.

Yhteistyö työelämän kanssa oli suurimmaksi osaksi jouhevaa. Toki kahden terveystalouden yrityksen yhdistyminen toi oman haasteensa opinnäytetyön etenemisen kannalta. Mutta niistä selvittiin ja löydettiin aihe, jota lähdin työstämään omien kiinnostuksen kohteidenkin mukaisesti.

Opinnäytetyö on kehittänyt ammatillista kasvua ja varmuutta oman aihealueeni ympärillä. Koen saaneeni asiantuntijatyöhön liittyvää käsitteistöä ja aineistoa sekä tutkimustuloksia kiitettävästi. Näin pystyn hyödyntämään myös tehdyn mallin mukaisesti käytännössä ajatusta itsensä johtamisen kehittämiseksi, joka oli yksi tämän työn tavoitteista. Kyse ei ole mielestäni vain siitä, että opinnäytetyö tehdään. Kyseessä on myös työ, mitä on tehty organisaation kanssa yhteistyössä. Opinnäytetyö on mitä parhain tapa kehittää itseään, suunnata omia kiinnostuksen kohteita, kasvattamaan omia kykyjä teorian ja käytännön työn yhdistämistä, mitä mahtavinta prosessia käydä itsensä kanssa keskustelua omasta aiheesta. Näin tapahtuu ammatillinen kasvu parhaimmillaan. Koen opinnäytetyön tekemisen suunnanneen omia arvojani ja kehittäneeni tulevaisuuden ajatuksiani itsestäni. Siitä mitä lähdän mahdollisesti seuraavaksi hakemaan oman ammatillisen identiteetin kasvun jatkamiseksi.

7.3 Tulosten hyödyntäminen ja jatkotutkimusaiheet

Tämän opinnäytetyön tuloksien pohjalta voidaan todeta, että työterveyshoitajan työ on ollut ja tulee olemaan kovassa muutoksessa. Muutokseen vaikuttavat terveystalouden yritysten muutokset, asiakkaiden tarpeet, yhteiskunnan muutokset, jotka yhdessä vaikuttavat työn sisällön muutoksiin. Itsensä johtaminen on ikään kuin ottanut paikkaansa itsestään osaksi työterveyshoitajan työtä. Käytännössä se tarkoittaa sitä, että esimiehen rooli käytännön työstä vähenee ja korostetaan työterveyshoitajan itsenäistä roolia asiantuntijana. Ja näin itsensä johtamista tulisi vielä runsaasti tukea, mutta ennen kaikkea tuoda ”tietoisuuteen” alan työterveyshoitajille. Haastatteluiden perusteella pystyn toteamaan, että aihe on hyvin tuore tietoisessa ajattelussa vaikka tiedostamattomasti sitä koko ajan toteutetaan. Työterveyshoitajan työ on ottanut ison harppauksen myös niin markkinointi, asiakkuuksien johtamisen, terveyden edistämisen jne. saralla, mutta ennen kaikkea niiden kaikkien yhdistämisen osalta. Työ on monipuolista, tuo haasteita, luo työn imua pelkästään erilaisten

toimialojen, työssä onnistumisten ja tietysti työyhteisön osalta.

Jotta itsensä johtaminen saadaan tietoiseksi osaksi työterveyshoitajan työtä, tulisi tutkimustuloksien pohjalta esittää itsensä johtamisen malli työterveyshoitajille. Pitäisi kertoa, mitä se tarkoittaa ja mihin sillä pyritään. Epätietoisuus kuitenkin aiheuttaa negatiivisuutta, sen sijaan, että ymmärretään, minkä takia tiettyihin asioihin panostetaan yrityksessä. Tärkeä osa itsensä johtamista ei ole ainoastaan työterveyshoitajan oma itsesääätelyprosessi tai tunneäly. Sen lisäksi tarvitaan organisaation tukea: koulutusta, jolla vahvistetaan ammatillisuutta. Koulutuksella tarkoitetaan nimenomaan työnantajan tukemaa koulutusta. Sillä työ, jota työterveyshoitajan tehdään, on riittävän pirstaleista ja vaativaa, että ei välttämättä voimavaroja riitä opiskeluun vapaa-ajalla, saatikka aikaa. Koulutuksen lisäksi työterveyshoitajan pirstaleista työnkuvaa tulisi miettiä, voisiko vastuuta jakaa edelleen muille tukitoimille, kuten asiakaspalvelulle tai vastaavaa. Lisäksi organisaation sisällä tulisi miettiä muun työterveystiimin vastuuta asiakkuuksien johtamisessa. Nyt päävastuu on työterveyshoitajalla kaiken muun sirpaleisuuden lisäksi. Asiaa hankaloittaa ammatinharjoittajana oleminen työterveyshuollossa.

Itsensä johtamiseen tulisi ehdottomasti kannustaa ja tämän opinnäytetyön sisältöä kannatta hyödyntää työterveyshoitajille annettavissa koulutuksissa. Lisäksi olisi hyvä hyödyntää työn tuloksien pohjalta suositeltavaa työnohjausmahdollisuuden tarjoamista työterveyshoitajille systemaattisesti, vertaistuen tukemista, ilman että se vaikuttaa bonus tavoitteisiin, itsensä reflektointia, itse pohdiskelua pitäisi myös tukea työterveyshoitajien keskuudessa ja esimiesten roolia itsensä johtamisen tukemiseksi pitäisi tehostaa.

Tulosten perusteella johtotason ja kentällä työskentelevien työterveyshoitajien suhdetta ja luottamusta olisi hyvä vahvistaa, jotta saataisiin entistä sitoutuneempia, työssään motivoituneempia, yrityksen arvoihin ja strategiaan sitoutuneita työntekijöitä. Luottamusta itsensä johtamisen kannalta rakennetaan siten, että annetaan esimerkiksi enemmän työaikajoustoa ja teknisiä laitteita ja näin mahdollisuuksia toteuttaa itsensä johtamista parhaalla mahdollisella tavalla. Jokainen työterveyshoitaja kuitenkin pyrkii tekemään parhaansa. Ja tämä edistäisi myös itse organisaatiota parhaana työpaikkana hakea töihin. Asiantuntijaorganisaatiossa työskentelevällä työntekijällä pitäisi olla enemmän vaikutusmahdollisuuksia omaan työhönsä. Onhan työterveyshoitajan työkin osaksi liikkuvaa työtä. Ja seurataanhan tulosta joka tapauksessa tulostavoitteissa, eikö sekin kertoisi työssä onnistumisesta? Tämän opinnäytetyön tuloksia itsensä johtamisesta voi hyödyntää oikeastaan alalla kuin alalla, jossa tehdään asiantuntijatyötä.

Työn pohjalta voidaan myös todeta, että kenttätasolla arvostetaan enemmän laadullisia mittareita, kuin numeraalisia mittareita. On selvä asia, että työn tulokseen pääseminen on

kiinnostavaa itse tekijästäkin, mutta työterveyshoitajan työssä pitäisi panostaa enemmän yksilön työssä kehittymiseen ja ammatillisuuden tukemiseen, kuin tilastojen seuraamiseen pelkästään sen varjolla, että tilastot näyttäisivät hyvältä. Sen aika on ikään kuin ohi. Tärkeämpää olisi panostaa hyvinvointiin, työssä jaksamiseen, yksilöllisiin tarpeisiin työterveyshoitajan työssä, jotta saataisiin enemmän tehoja irti työntekijöistä. Leipääntynyt työterveyshoitaja työssään on vaarallinen asia. Työn pohjalta on mahdollisuus kehittää itsensä johtamisen mallin avulla työn imua. Kun mallin toiminta on systemaattista ja jatkuvaa, kaikki osa-alueet tasapainossa, on mahdollista saavuttaa myös paljon työhyvinvointia tukevia asioita.

Jatkotutkimusaiheena tämän työn pohjalta syntyy ajatus työterveyshoitajan koulutukseen liittyen. Mitä koulutuksen tulisi sisältää, mitä koulutus sisältää tällä hetkellä ja miten sitä tulisi kehittää, jotta se vastaisi tämän hetkisiä markkinoita. Tarve tulee työn pirstaleisuudesta ja monialaisuudesta, jota työssä täytyisi hallita. Toisena jatkotutkimusaiheena on, jos työtä todella lähdetäisiin kehittämään itsensä johtamisen kannalta, olisi varsin mielenkiintoista tietää, mihin työterveyshoitajan työ on menossa, mitä se olisi kymmenen vuoden kuluttua? Jatkotutkimusaiheena toimisi hyvin myös työterveyshuollon, työterveyshoitajien esimiesten rooli työhyvinvoinnin ja työssä kehittymisen edistäjänä asiantuntijaorganisaatiossa. Jatkotutkimusaiheena olisi lisäksi hyvin mielenkiintoista nähdä muiden työterveystiimiläisten näkemyksiä työterveyshuollon tiimin toimintaan liittyvistä asioista, miten työnjako, ammatinharjoittajien vastuu yritysasiakkaan hoitamisessa voisi muuttua, mikä olisi tällöin työterveyshoitajan rooli asiakkuuksien johtajana?

Toisaalta olisi hieno myös nähdä, miten tämän opinnäytetyön tuloksen pohjalta kehitelty itsensä johtamisen malli toimisi oikeasti käytännössä, jos työnantajataho ja yksilö siihen todella sitoutuvat, millaiset seuraukset siitä olisi työn tulokselle ja miten ylipäättänsä itsensä johtamisen tuominen tietoisuuteen voisi vaikuttaa työterveyshoitajien pirstaleisen ja henkisesti kuormittavan työn hallittavuuteen?

Lähteet

Painetut Lähteet

Hakanen, J. Työn imu. 2011. Tammerprint Oy. Tampere.

Kaski, S. Työterveyshuollon psykologiset käytänteet. 2012. Edita Prima. Helsinki.

Kylmä, J. Juvakka, T. Laadullinen terveystutkimus. 2014. Edita. Porvoo.

Rissanen, S. Lammintakanen, J. Sosiaali- ja terveysjohtaminen. 2011. WSOY Pro Oy. Helsinki

Tarkkonen, J. Työhyvinvointia yhteistoiminnalla. 2014. UNIpress.

Sähköiset lähteet

Alshmemri, M. Shahwan-Akl. Maude, P. Herzberg's two-factor theory. Life Science Journal 2017. http://www.lifesciencesite.com/lcj/life131216/05_31458lsj131216_22_33.pdf. Viitattu 10.2017.

Antila, T. Asiakkuudenhallinnan kehittäminen työterveydessä. 2013. Opinnäytetyö. Tampereen ammattikorkeakoulu.
<http://www.theseus.fi/handle/10024/69081>

deShields Jr, O. Kara, A. Kaynak, E. Determinants of business student satisfaction and retention in higher education: applying Herzberg's two-factor theory. 2006. <https://search-proquestcom.nelli.laurea.fi/docview/229172606/fulltextPDF/6AC06EA7D4F84E7FPQ/1?accountid=12003>. Viitattu 10.2017

Finlex.

<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20011383> Viitattu 8.2017

Finlex.

<http://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2013/20130708> Viitattu 08.2017.

Hirvonen, J. Työmotivaatio Frederick Herzberin kaksifaktoriteorian näkökulmasta. 2009. Pirkanmaan AMK. Opinnäytetyö.

http://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/2865/Hirvonen_Jenni.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Viitattu 2.10.2017

Jeskanen, J. Työterveyshuolto esimiestyön psykososiaalisen työhyvinvoinnin tukena. 2014. Karelia-ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö.

https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/73333/Jeskanen_Jemina.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Jokinen, K. Työterveyshuolto työhyvinvoinnin ja työterveyden edistäjänä asiakasyrityksen työntekijöiden näkökulmasta. 2016. Hämeen ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö.

https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/116675/Jokinen_Kati.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Kansaneläkelaitos. Työterveyshuollossa tehtiin miljoona terveystarkastusta ja viisimiljoonaa sairaanhoitokäyntiä. 2015.

http://www.kela.fi/documents/10180/1630864/Tyoterveyshuollossa_tehtiin_miljoona_terveystarkastusta_ja_5_miljoonaa_sairaanhoitokayntia.pdf/81236b2c-8324-434d-b9d1-c5ae9aaf6724

Kotilainen, J. Itsensä johtamisen opas vastavalmistuneelle. 2014. Haaga-Helia.

<https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/72315/Opinnaytetyo%20Joel%20Kotilainen.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Kranilla, V. Asiakkuuksien johtaminen ja kehittäminen Omnia aikuisopistossa. 2010. Laurea ammattikorkeakoulu.

<https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/16477/YlempiAMKontVilleKrannila.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Keskikallio, R. Asiantuntijaorganisaation johtaminen ja työhyvinvointi. 2017

https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/135930/Keskikallio_Reijo.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Kulha, K ja Vauhkonen, T. 2015. Miltä sote-uudistus näyttää työterveyshuollon näkökulmasta. 2015. Työterveyslaitos.

<http://news.cision.com/fi/tyoterveyslaitos/r/milta-sote-uudistus-nayttaa-tyoterveyshuollonakokulmasta-,c9863663> Viitattu 8.2.2018

Lappalainen, K.Aminoff, M. Hakulinen, H. Hirvonen, M. Räsänen, K. Sauni, R. Stengård, J. Työterveyshuolto Suomessa vuonna 2015 ja kehitystrendi 2000-2015. 2016. Työterveyslaitos.

https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/131293/TyC3%B6terveyshuolto_Suomessa_vuonn_a_2015.pdf

Leponen, P. ”Hyvä” johtaminen ja johtamisen haasteet: Analyysi Talouselämä - lehden artikkelista. 2017. Opinnäytetyö. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/122788/Opinnaytetyo_Leponen_012017.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Lehtosalo-Iskanius, L. Itsetuntemus itsensä johtamisen perusta. 2011. Opinnäytetyö. Laurea Leppävaara.

https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/37227/Lehtosalo-Iskanius_Liisa.pdf?sequence=1

Luukko, H. Asiakkuuksien johtaminen. 2006. Delfoi akatemia.

<http://pyk2.aalto.fi/arkisto/delfoiakatemia/HeliLuukkoDA1.pdf>

Martela, F. Jarenko, K. Eduskunnan tulevaisuusvaliokunnan julkaisu 3/2014 sisäinen motivaatio. Tulevaisuuden työssä tuottavuus ja innostus kohtaavat.

<https://www.saimia.fi/haku/docs/sisainen-motivaatio.pdf>. Viitattu 10.2017.

Mäkinen, J. Asiantuntijaorganisaation johtaminen. Eettisellä johtamisella kestäväään menestykseen. 2014. Opinnäytetyö. Turun ammattikorkeakoulu.

<http://www.theseus.fi/handle/10024/77409>

Sandelin, M. Itsensä johtaminen - esimerkkinä kilpaurheilijat ja korkeakoulutetut. 2015. Pro Gradu. Tampereen yliopisto.

<https://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/97283/GRADU-1433495666.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Sosiaali- ja terveysministeriö. Työterveyshuollon ammattihenkilöiden ja asiantuntijoiden

pätevyys ja Sosiaali- ja terveysministeriön ohjeet työterveyshuollon täydennyskoulutuksesta.

2016.

http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/79456/STM_10_2016_TTHn_amma_ttihenkiloiden_ja_suomi_A4.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Suomen Terveystalo Oy. Strategia. Viitattu 2017.

<https://www.terveystalo.com/fi/Yritystietoa/Strategia/>

Suomen Terveystalo Oy. Valinnanvapaus. Viitattu 2017.

<https://www.terveystalo.com/fi/Asiakkaana/Valinnanvapaus/>

Säily-Moilanen, N. Kumppanuutta rakentamassa - työterveyshoitaja mikroyrityksen työterveysyhteistyön edistäjänä. 2017. Opinnäytetyä. Oulun ammattikorkeakoulu
https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/139670/sailymoilanen_neela.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Työsuojelu. Viitattu 08.2017

<http://www.tyosuojelu.fi/tyoterveys-ja-tapaturmat/tyoterveyshuolto>

Tutkimuseettinen neuvottelukunta (TENK). Hyvä tieteellinen käytäntö. Viitattu 20.5.2018

<http://www.tenk.fi/fi/hyva-tieteellinen-kaytanta>

Työterveyslaitos. Työterveyshenkilöstö.

<https://www.ttl.fi/tyontekija/tyoterveyshuolto/tyoterveyshenkilosto/> Viitattu 8.2.2018.

Työterveyslaitos. Stressi ja työuupumus.

<https://www.ttl.fi/tyontekija/tyostressi-ja-uupumus/> Viitattu 8.2.201

Työterveyslaitos. Työterveytyhteistyöllä vaikuttavuutta työkyvyn tukeen. 2015.

https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/127064/Tyoterveysyhteisty_o_opas_102015%20%28002%29.pdf?sequence=1 Viitattu 17.2.2018.

Veikkola, E. Asiakaslähtöisyys terveystalualan palvelumallissa. 2016. Pro gradu. Tampereen yliopisto.

<https://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/98879/gradu07301.pdf?sequence=1>. Viitattu 10.2017

Taulukot

Taulukko 1: Esimerkki aineiston pelkistämisestä ja luokittelusta

Taulukko 2: Aineiston kategoriat

Taulukko 3: Itsensä johtamisen malli työterveyshoitajan työssä

Liitteet

Liite 1 Puolistrukturoitu haastattelulomake

Puolistrukturoitu haastattelulomake

Kerro itsestäsi: työtehtävät

Itsensä johtaminen

- Millaisia ajatuksia itsensäjohtaminen herättää?
- Millä tavalla itsensäjohtaminen näkyy työssäsi?
- Millaista osaamista itsensä johtaminen vaatii työssäsi?
- Millaisia haasteita itsensä johtaminen herättää?
- Apukysymys: miten haasteet näkyvät työssäsi?
- Apukysymys: miten haasteet voisi ratkaista
- Millaisia vaatimuksia itsensä johtamisessa tulee olla?
- Apukysymys: millaista tukea tarvitsisit itsensä johtamisen toteuttamiseksi
- Mitkä asiat motivoivat sinua työssäsi?
- Apukysymys: mitkä asiat syövät motivaatiotasi?
- Millä tavalla itsensä johtamista voitaisiin parantaa työssäsi?
- Mitkä asiat vaikuttavat itsensä johtamiseen?
- Mitä olisi tärkeää ottaa huomioon itsensä johtamisen kehittämisessä?
- Tuleeko vielä mieleen muuta itsensä johtamiseen liittyen?

Liite 2 Saatekirje

Saatekirje

15.4.2018

Hei,

Olen YAMK Laurea opiskelija. Teen opinnäytetyötä sosiaali- ja terveysalan johtamiseen liittyen. Olen töissä Suomen Terveystalo Oy:ssä, Terveystalo Järvenpäässä. Opinnäyteyöni kohteena on itsensä johtaminen työterveyshoitajan työssä. Työssä käsittelen työterveyshoitajan itsensä johtamista haastattelemalla työterveyshoitajia. To teutan haastattelun puolistrukturoidulla kyselylomakkeella. Haastattelu on yksilöhaastattelu.

Aion nauhoittaa haastattelut, haastattelut perustuvat luottamukseen, eikä nimiä tai haastateltavien yksilöllisiä tietoja esimerkiksi työpaikasta tai muusta mainita missään. Haastatteluaineisto tuhoataan sen jälkeen, kun opinnäytetyöprosessi on ohi.

Pyytäisin etukäteen pohtimaan itsensä johtamista työterveyshoitajan työssä, haasteita, kehittystarpeita, valmiuksia ja osaamista aihealueeseen liittyen.

Tulen ottamaan sinuun erikseen yhteyttä haastatteluajan sopimiseksi. Jos sinulle herää kysymyksiä, voitte laittaa niitä esimerkiksi sähköpostitse minulle, vastaan niihin mielelläni.

Ystävällisin terveisin,
Vestala Miika
miika.vestala@terveystalo.com

Liite 3 suostumuslomake

Suostumuslomake

Kirjallinen suostumus itsensä johtamisen kehittämisen työterveyshoitajan työssä - tutkimukseen osallistumisesta.

Tietoisena Vestala Miikan toteuttama itsensä johtamisen kehittäminen työterveyshoitajan työssä - tutkimuksen tarkoituksesta, minä suostun vapaaehtoisesti osallistumaan tutkimuksen aineiston keruuvaiheeseen liittyvään haastatteluun.

Minulle on selvitetty se, että tutkimukseen osallistuminen on vapaaehtoista ja minulla on mahdollisuus vetäytyä tutkimuksesta, jos haluan niin. Jos päätän vetäytyä pois tutkimuksesta, minua koskeva aineisto poistetaan tutkimusaineistosta. Olen tietoinen siitä, että haastattelut nauhoitetaan ja tutkimusraportti saattaa sisältää lainauksia omasta haastattelustani. Lainaukset ovat kirjoitettu siten kuitenkin, ettei minua pystytä tunnistamaan itse tekstistä. Minulle on myös kerrottu, että haastattelunauhut jaa niiden pohjalta kirjoitetut haastattelukertomukset eivät joudu kenenkään ulkopuolisen käsiin. Haastattelunauhoilla tai haastattelukertomuksissa ei myöskään mainita minun nimeäni. Olen myös tietoinen mahdollisuudestani ottaa tarvittaessa myös myöhemmin yhteyttä Vestala Miikaan tutkimukseen liittyen ja olen saanut tarvittavat yhteistiedot häneltä. Tätä suostumuslomaketta on tehty kaksi kappaletta, jotka ovat samanlaiset sisällöltään. Toinen kappale jää minulle itselleni ja toinen Vestala Miikalle.

_____ / _____ 2018
Paikka Aika

_____ Tutkimukseen osallistuja

_____ Nimen selvennys

Vestala Miika
Miika.vestala@terveystalo.com
Puhelinnumero: 0401957555
