

Touko Niinimäki ja Elisa Salko
Diakonia-ammattikorkeakoulu
Johtamisen ja yhteiskunnallisesti vaikuttavan palvelutuotannon kehittäminen
YAMK
Opinnäytetyö, 2019

MOTIVOITUNUT HENKILÖSTÖ – ORGANISAATION TÄRKEIN VOIMAVARA

Kuvaileva kirjallisuuskatsaus työmotivaatiota edistävästä johtamisesta sosiaali- ja terveysalalla.

TIIVISTELMÄ

Touko Niinimäki ja Elisa Salko

Motivoitunut henkilöstö – Organisaation tärkein voimavara. Kuvaileva kirjallisuuskatsaus työmotivaatiota edistävästä johtamisesta sosiaali- ja terveysalalla.

75 s. ja 4 liitettä

Syksy 2019

Diakonia-ammattikorkeakoulu

Johtamisen ja yhteiskunnallisesti vaikuttavan palvelutuotannon kehittäminen

Sairaanhoitaja YAMK

Sosionomi YAMK

Motivaatiotutkimus kuuluu kognitiivisen psykologian koulukuntaan. Sillä pyritään selvittämään, mitkä tekijät saavat ihmisessä aikaan tekemistä ja toimintaa ja ylläpitävät sitä. Motivaation syntymekanismit jakautuvat karkeasti sisäisiin ja ulkoisiin tekijöihin. Sisäisiin tekijöihin kuuluvat muun muassa sosiaalisten suhteiden tarve, turvallisuuden tunne, nälkä ja jano. Ulkoisia motivaatiotekijöitä ovat muun muassa palkka ja erilaiset palkitsemistavat sekä tunnustukset ja palaute. Viime vuosien aikaiset muutokset sosiaali- ja terveysalalla sekä voimakas työelämän murrosvaihe edellyttävät johtamisen kehittämistä, sillä tutkimustulosten mukaan autoritääriset johtamiskäytännöt ja autonomian puute heikentävät ihmisten työmotivaatiota sekä sitoutumista organisaatioon ja jopa ammattiinsa.

Tämän kuvailevan kirjallisuuskatsauksen tavoitteena oli selvittää, miten työmotivaatiota voidaan edistää sosiaali- ja terveysalalla johtamisen näkökulmasta. Aihe rajattiin käsittelemään sairaanhoitajien ja korkeasti koulutettuja sosiaalialan ammattien johtamista. Kirjallisuuskatsauksen tarkoituksena oli luoda synteesi näyttöön perustuvasta motivoivasta johtamisesta, jota voidaan hyödyntää miltei missä tahansa sote-alan organisaatiossa. Temaattinen kokonaisuus koostuu eri aikakausien johtamisparadigmoista, valmentavasta johtamisesta sekä motivaatioteorioista ja stressitutkimuksesta. Opinnäyte-työ toteutettiin kuvailevana kirjallisuuskatsauksena, koska aiheesta on jo sekä Suomesta että maailmalta tutkimusnäyttöä. Tutkimustulokset analysoitiin aineistolähtöisellä sisällönanalyysillä.

Tutkimustuloksien mukaan hyvä työmotivaatio syntyy monimutkaisten prosessien kautta. Työmotivaatiota voidaan edistää ottamalla huomioon työntekijöiden yksilölliset kiinnostuksen kohteet, ominaisuudet, tarpeet ja elämäntilanne. Sairaanhoitajilla ja sosiaalityöntekijöillä on luontaisesti korkea eettinen herkyys, joten riittävät resurssit, sopiva työn kuormitus, moniammatillinen tiimityö, kollegiaalisuus ja epähierarkkisuus luovat pohjaa positiiviselle työilmapiirille ja motivaation synnylle. Liian suurella ja epätasaisesti jakautuneella työn kuormituksella sekä epäoikeudenmukaiseksi koetulla johtamisella on puolestaan yhteys kyynistymiseen, työuupumukseen ja työmotivaation laskuun. Sairaanhoitajat tarvitsevat psykososiaalista tukea ja reagoivaa johtamista, jossa korostuvat luottamus, autonomia ja joustavuus.

Motivoinnin optimoinnille ei ole olemassa mitään yhtä tiettyä johtamisen paradigmaa, mutta oikeudenmukaisella ja valmentavalla johtamisella, kokonaisvaltaisella palkitsemisjärjestelmällä sekä erilaisilla tiimityön malleilla voidaan edistää työmotivaatiota.

Avainsanat: motivaatio, työmotivaatio, sosiaali- ja terveysala, johtaminen, valmentava johtaminen, tiimityö

ABSTRACT

Touko Niinimäki and Elisa Salko

Motivated Personnel – The Most Important Asset of an Organisation. A Descriptive Literature Review of Motivational Leadership in Social and Health Care.

75 p., 4 appendices

Autumn 2019

Diaconia University of Applied Sciences

Master's Degree in Health Care

Master's Degree in Social Services

Motivation research is a branch of science in cognitive psychology. It aims to study which factors bring out and maintain a person's activity and motion. The mechanisms of motivation are divided into internal and external factors. Internal factors include the need for social relationships, a sense of security, hunger and thirst. External motivation factors include e.g. payment and various reward methods, as well as acknowledgments and feedback. Changes in recent years in the field of social and health care and transitions of the workplaces require development of leadership. Research proposes that authoritarian leadership and a lack of autonomy can weaken work motivation and commitment to the organisation and even to the profession.

The purpose of this descriptive literature review was to find out how work motivation can be enhanced in the social and health care sector from a management perspective. The subject was limited to nursing and the management of the highly educated in the social field. The purpose of the literature review was to create a synthesis of evidence-based motivational leadership that can be utilised in almost any healthcare organisation. The main theme of the study theory includes different leadership paradigms, coaching leadership as well as various motivation theories and stress research. The thesis was carried out as a descriptive literature review, as there is already research evidence from both Finland and the world. The research results were analysed by content analysis.

According to the research results, good work motivation occurs through complex processes. Work motivation can be promoted by taking into consideration the individual interests, characteristics, needs and the life situation of the employees. Nurses and social workers have an inherently high ethical sensitivity, so sufficient resources, appropriate workload, multidisciplinary teamwork, collegiality and non-hierarchy create the basis for a positive work environment and motivation. On the other hand, excessive and unevenly distributed workload and unequal management are linked to cynicism, burnout and reduced work motivation. Nurses need psychosocial support and responsive leadership that emphasises trust, autonomy and flexibility.

There is no one specific leadership paradigm for optimising motivation, but fair and coaching leadership, a holistic reward system, and different teamwork models can promote work motivation.

Keywords: motivation, work motivation, social and health care, leadership, coaching leadership, teamwork

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	4
2 JOHTAMISKULTTUURIN PERINTEITÄ JA KOULUKUNTIA.....	6
2.1 Sosiaali- ja terveysjohtamisen taustaa	9
2.2 Motivoiva johtaminen.....	11
2.3 Transformationaalinen ja transaktionaalinen johtaminen	13
2.4 Valmentava johtaminen ja tuottava tiimityö.....	14
3 MOTIVAATION JA STRESSIN VAIKUTUKSET TYÖLLE.....	18
3.1 Työmotivaatio historiasta nykyyhetkeen	20
3.2 Työmotivaation syntymekanismi, vaikutus ja merkitys	21
3.3 Positiivisen psykologian näkökulma	24
3.4 Stressin vaikutus työmotivaatioon	27
4 OPINNÄYTETYÖN TARKOITUS JA TUTKIMUSKYSYMYS	30
5 OPINNÄYTETYÖN TOTEUTTAMINEN	31
5.1 Aineistonkeruu kirjallisuuskatsauksessa.....	32
5.2 Aineistolähtöinen sisällönanalyysi	35
6 OPINNÄYTETYÖN TULOKSET	37
6.1 Lähijohdon tuki, työn organisointi ja tiimivalmennus.....	37
6.2 Tukea antava ja yhteisöllisyyttä tukeva työkuulttuuri	40
7 POHDINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET	41
7.1 Johtajan tuki, työn organisointi ja tiimivalmennus.....	42
7.2 Tukea antava ja yhteisöllisyyttä tukeva työkuulttuuri	48
7.3 Johtopäätökset ja jatkotutkimusehdotukset	51
8 EETTISYYS JA LUOTETTAVUUS	54
8.1 Tutkimustulosten yleistettävyys	55
8.2 Tutkimustulosten objektiivisuus	55
LÄHTEET.....	58
LIITE 1. Kirjallisuuskatsauksen hakutulokset	65

LIITE 2. Aineiston sisäänotto- ja poissulkukriteerit.....	66
LIITE 3. Kirjallisuuskatsaukseen valitut tutkimukset.....	67
LIITE 4. Esimerkkejä aineiston analyysistä.....	70

1 JOHDANTO

Sosiaali- ja terveysjärjestelmä elää voimakasta muutosten aikaa, kun kunnat ulkoistavat kiihtyvään tahtiin palveluitaan yksityiselle sektorille, kuntayhtymille, säätiöille ja järjestöille. Väestön ikääntyminen ja maahanmuuton lisääntyminen sekä voimakkaasti kasvavat kustannuspaineet luovat haasteita koko järjestelmälle, jota on viime vuosien aikana pyritty yhtenäistämään. (Juujärvi, Sinervo, Laulainen, Niiranen, Kujala, Heponiemi & Keskimäki 2019, 2-5.) Palveluiden tuottamisen näkökulmasta lähivuosien suurten eläkepoistumien lisäksi haasteena nähdään työntekijöiden pysyvyys alalla sekä sitoutuminen organisaatioihin.

Aikaisemmat tutkimukset ovat osoittaneet esimerkiksi sen, että Suomessa lähes 40 % sairaanhoitajista harkitsee ammatin jättämistä jo ensimmäisen vuoden jälkeen valmistumisesta. Syitä ovat muun muassa vähäiseksi koetut urakehitysmahdollisuudet, kiireellinen työtahti, uupumus ja työtytymättömyys sekä haasteet vuorotyön ja perhe-elämän yhteensovittamiselle. Valtaosa sairaanhoitajista kokee olevansa toiveammatissaan, mutta työstä saatava palkka ja palkkio koetaan riittämättömiksi suhteessa työhön sitoutumiseen ja työpanostukseen. (Flinkman 2014, 70-71.) Kansainvälisellä tasolla alanvaihtoon päätyy arviolta 1-26 % viiden vuoden sisällä valmistumisesta (Flinkman 2014, 13). Myös työelämäntutkimuksen mukaan monet kokevat alanvaihdokset helppoina ja työhön tyytymättömien lähtökynnys on aiempaa matalampi. (Järvensivu & Nikkanen 2014b, 340).

Epävarmuus, jatkuvat taloudelliset ja sosiaaliset muutokset, teknologinen kehitys sekä poliittiset linjaukset asettavat organisaatioiden johdon uudenlaisten haasteiden eteen. (Sydänmaanlakka 2014, 19.) Henkilöstöjohtamisella varmistetaan organisaation resurssit kuten työvoima, osaaminen, hyvinvointi ja motivaatio (Viitala 2013, 20). Johtaminen nähdään konkreettisena johtamistyönä, jossa johtajuus on osa johtamisprosessia (Niiranen, Seppänen-Järvelä, Sinkkonen & Vartiainen 2011, 13). Koska johtaminen ja johtajuus nähdään hyvin moniulotteisena käsitteenä, avaamme niitä seuraavissa tekstikappaleissa oman

opinnäytetyömme näkökulmasta. Englanninkielessä käytetään termejä "leadership" ja "management", jotka karkeasti jaettuna viittaavat ihmisten johtamiseen (leadership) ja asioiden johtamiseen (management) (Rissanen & Hujala 2015, 82).

Tämän opinnäytetyön näkökulmaksi valikoitui kokonaisvaltainen lähestymistapa johtamisen tarkasteluun. Kiinnostus alan työmotivaatiotutkimukselle syntyi omista havainnoistamme ja edellä kuvatusta ammatinvaihtoilmioista. Havaintojemme mukaan uuden hallituksen asettamat säästötavoitteet ja huoli työntekijöiden hyvinvoinnista sekä alan vetovoimaisuudesta herättivät keskustelua työpaikoilla. Monen tekijän summasta syntyi tarve selvittää, mitkä tekijät motivoivat korkeasti koulutettuja (AMK, YAMK tai vastaava) sitoutumaan organisaatioon ja ammattiin, jotta alan vetovoima voidaan turvata jatkossakin ja jo alalla olevien ammattilaisten motivaatiota voidaan edistää. Tämän opinnäytetyön tavoitteeksi asetettiin selvittää kirjallisuuskatsauksen keinoin, miten työmotivaatiota voidaan edistää johtamisen näkökulmasta. Opinnäytetyön tarkoituksena on tuottaa synteesi näyttöön perustuvasta motivoivasta johtamisesta (evidence-based management), jota voidaan helposti hyödyntää miltei missä tahansa sosiaali- ja terveysalan organisaatiossa, jossa johtamista halutaan kehittää. Taustalla on ajatus, että motivoitunut henkilöstö on yrityksen menestyksen avain, mutta motiivoinnin optimoimiseksi on ymmärrettävä sen perimmäisiä mekanismeja ja merkitys ihmisen toiminnassa.

Motivaatio kuuluu ontologisesti psykologian koulukunnan käsitteisiin. Sen alakäsitteitä ovat työ- ja opiskelumotivaatio ja siihen läheisesti kuuluvat termit ovat aktivaatiotaso, kannustus, kognitiivinen dissonanssi, motiivit (vaikuttimet), motiivointi ja palkitseminen. (YSA 2019.) Motivaatiotutkimus pyrkii löytämään vastauksia sille, mikä ihmisessä saa aikaan toimintaa ja mikä ylläpitää sitä sekä voidaanko siihen vaikuttaa (Salmela-Aro & Nurmi 2005, 25; Hakonen & Nylander 2015, 135). Motiivoinnin optimointi ja voimavaralähtöinen valmennus on meille sekä henkilökohtaisesti, että ammatillisesti erittäin kiinnostava aihe. Tutkimuksen onnistumisen kannalta onkin hedelmällistä, että tutkija on itse kiinnostunut tutkimusaiheestaan (Uusitalo 2001, 57).

2 JOHTAMISKULTTUURIN PERINTEITÄ JA KOULUKUNTIA

Suomalainen johtamiskulttuuri on aikoinaan saanut vaikutteensa muun muassa tieteellisen liikkeenjohdon kehittäjän Frederick Taylorin, armeijan ja luterilaisen etiikan pohjalta. Johtamiskulttuurimme on perinteisesti koettu korostavan suoruutta, rehellisyyttä ja tavoitteellisuutta. Johtaminen onkin vahvasti kytköksissä sosiaalisiin merkityksiin, jotka kumpuavat maakohtaisista uskomuksista sekä arvoista. Johtaminen on aina kontekstisidonnaista ja se liittyy siihen toimintaympäristöön ja kulttuuriin, jossa yhteisö sijaitsee. Johtajuus voidaan mieltää palvelutehtävänä, jonka kautta johtajan tulisi ylläpitää ja edistää työoloja sekä ihmisten mahdollisuuksia tuoda esiin parhaat puolensa. (Seeck 2012, 19-21.)

Johtaminen sisältää erilaisia sosiaalisia prosesseja, joiden kautta johtavassa asemassa oleva vaikuttaa muun muassa alaistensa tunteisiin, asenteisiin, toimintatapoihin ja työkohtaiseen tietopohjaan. Parhaimmillaan ja pahimmillaan johtamisen kautta tuotetaan kokemuksia, jotka hieman kärjistäen joko sitouttavat ja motivoivat työntekijöitä - tai sitten eivät. Erilaiset johtamisopit ovat usein oman aikansa tuotteita, joiden kautta voi nähdä yhteiskunnallisia painotuksia ja muutoksia. Johtamisen paradigmat, eli isot ja pitkäkestoisemmat suunnanmuutokset ovat usein sidottuja yhteiskunnallisiin tekijöihin, kuten taloudelliseen kilpailuun, poliittisiin painopisteisiin sekä ammattiyhdistysliikkeiden läsnäoloon. (Seeck 2012, 35-38.)

Barley ja Kunda (1992) ovat esittäneet kahden perustavanlaatuisen paradigman olemassaoloa, joihin kuuluvat rationaalisuuden ja normatiivisuuden koulukunnat. Rationaalinen johtaminen korostaa tehokkuutta, tuottavuutta ja taloudellista etua ja sille tyypillistä on suorituskeskeisyys ja suunnitelmallisuus. Rationaalisen koulukunnan johtajat ja työntekijät suhtautuvat työhönsä välineellisesti ja kunnioittavat ohjeistuksia omaa hyötyään tavoitellen. Normatiivisuus painottaa työyhteisöä, jossa jaetuilla arvoilla on suuri merkitys ja yhteys työhön sitoutumiseen. Tällä viitataan työntekijöiden identiteetin, tunteiden, asenteiden ja uskusten muokkaamiseen. Työyhteisön ajatellaan toimivan tehokkaammin, mitä

enemmän ihminen kokee kuuluvansa siihen. Arvot ja tavoitteet ymmärretään, niitä sovelletaan ja toteutetaan yhteisymmärryksessä keskinäiseen luottamukseen perustuen johdon ja työntekijöiden välillä. (Seeck 2012, 35-38.)

Sydänmaanlakka (2014) toteaa tämän päivän johtamisen siirtyneen yksilölähtöisestä johtajakeskeisyydestä jaettuun johtajuuteen, avoimuuteen, itseohjautuvuuteen ja tiedon kierrättämiseen (Sydänmaanlakka 2014, 40). Myös Leskelä (2001) korostaa kollektiivisuuden merkitystä johtamisen lähtökohtana. Kollektiivisella johtamisella viitataan siihen, että perinteinen johtamisnäkökulma käännetään pääläelleen siten, että myös työntekijät tukevat omalta osaltaan johtamista jaetun vastuun kautta. Kollektiivinen johtaminen vaatii hyvää ilmapiiriä, luottamusta ja avoimuutta. (Leskelä 2001, 126.)

Nykyaikaisesta johtamisesta käytetään myös termejä ”tasapainoinen ja älykäs johtaminen”, jossa keskeisinä arvoina nähdään inhimillisyys, ekologisuus, osamisen kartuttaminen ja toiminnan läpinäkyvyys, sillä organisaatioiden on kestävä myös julkista arvostelua. Tasapainoisella ja älykkäällä organisaatiolla viitataan hyvinvoivaan, tasavertaiseen, tehokkaaseen ja jatkuvasti uudistuvaan organisaatioon, jossa voiton maksimoinnin sijaan tavoitellaan tasapainoista tilaa. Älykkäässä organisaatiossa ihmiset pyrkivät omalla panoksellaan samaan päämäärään, joka pohjautuu yrityksen tavoitteisiin, arvoihin ja visioon. (Sydänmaanlakka 2014, 40-41)

Älykkään organisaation johtaminen edellyttää esimerkiksi yhteisöllisyyden lisäämistä, asteittaista ja hallittua byrokratian purkua sekä vastuun jakamista työyhteisön jäsenille ja tiimeille. Tämä vastuualueiden sopiva jakaminen ei tarkoita sitä, ettei johtajaa enää tarvita lainkaan, vaan sillä viitataan johtamisen monitasaisuuteen ja monimuotoisuuteen sekä tapaan nähdä työntekijät osaavina, ajattelevina ja älykkäinä olentoina osana kollektiivista johtamista. Älykäs johtaminen on yli sadan suosituimman ja eniten käytetyn johtamisteorian synteesi, jonka suurimmat vaikutteet tulevat muun muassa tavoite-, tilanne- ja tiimijohtamisesta sekä transformatiivisesta ja itsensä johtamisen teorioista. (Sydänmaanlakka 2014, 39-40.)

Monimuotoisessa työyhteisössä työntekijät kokevat vähemmän esteitä ja enemmän kasvun mahdollisuuksia. Monimuotoisuus ja osallisuus lisäävät sitoutumista työhön ja organisaatioon: mitä enemmän työntekijä kokee osallisuutta, sitä enemmän hänen sitoutumisensa aste organisaatiota kohtaan kasvaa. (Deloitte 2013, 8; Cloutier, Felusiak, Hill & Pemberton-Jones 2015, 122; Riordan 2014.) Työntekijällä, joka kokee erottuvansa joukosta negatiivisella tavalla (esimerkiksi vähemmistöasemansa vuoksi) ja kokee olonsa turvattomaksi, kasvaa herkkyys lähteä työstä (Brown 2018). Henkilöstön moninaisuuden vaalimisella on monia positiivisia vaikutuksia organisaatiolle, esimerkiksi onnistuneempaa päätöksentekoa, kohenevaa strategista osaamista sekä parempaa tulosta organisaatiolle. (Eklund, Lindholm & Salminen 2019, 84-85).

Monitasoisella johtamisella viitataan siihen, että johtamisosaamisen vaatimukset eroavat toisistaan eri tasoilla. Ensimmäisellä osaamistasolla nähdään itsensä johtaminen ja itseohjautuvuus, jolla johtamisen näkökulmasta viitataan siihen, että ennen kuin ihminen voi johtaa muita, on hänen tunnettava omat vahvuutensa ja kehittämiskohteensa. Vasta ensimmäisen osaamistason jälkeen ihmisen ajatellaan kykenevän johtamaan muita yksilöinä ja tiimeinä. Korkeammille tasoille osaamisen karttuminen etenee samalla logiikalla: aluksi osaamisvaatimuksena nähdään kyky johtaa organisaatioita, sitten organisaatioiden välisiä yhteistyökuvioita, laajoja yhteistyöverkostoja ja vasta viimeisenä globaaleja ja dynaamisia toimintaympäristöjä. Johtajalta edellytetään eri tasojen ja toimintaympäristöjen monimuotoisuuden ymmärtämistä ja kunnioittamista. (Sydänmaanlakka 2014, 42-43.) Lisäksi johtajalta edellytetään ongelmanratkaisu- ja päätöksentekotaitoja sekä kykyä löytää uusia mahdollisuuksia, olennaisia ja piileviä haasteita sekä tehokkaiden johtamisteorioiden soveltamistaitoja. Soisalon (2014) mukaan johtamisessa olennaista ei ole se, miten tehdä asiat oikein, vaan miten löytää tehtäväksi oikeita asioita ja keskittää voimavarat siihen (Soisalo 2014, 55).

2.1 Sosiaali- ja terveysjohtamisen taustaa

Käsitteellä sosiaali- ja terveydenhuolto, tai sosiaali- ja terveystalot viitataan kokonaisuuteen, johon lukeutuvat lukuisat hoivaa, hoitoa, tukea sekä ohjausta käsittävät palvelut. Sosiaali- ja terveydenhuollon murrosten myötä perusterveydenhuollon, erikoissairaanhoidon ja sosiaalipalveluiden lisäksi tämän kokonaisuuden alle ovat integroituneet myös laaja-alaiset hyvinvointi- ja kuntoutuspalvelut. (Rissanen & Lammintakanen 2017, 24.)

Sosiaali- ja terveydenhuollon rakenteiden uudistuspyrkimykset perustuvat kuntia ja valtiota koettelevaan velkaantumiseen, niukkeneviin resursseihin ja tuottavuuden lisäämisen vaatimuksiin. Palvelurakenteita uudistamalla pyritään esimerkiksi kasvattamaan väestövastuualueita, joille palveluita tuotetaan. Niukkeneviin resursseihin lukeutuvat taloustilanteen lisäksi palvelujärjestelmien sisällölliset haasteet ja henkilöstövaje. Palvelukokonaisuuksien ongelma on, että ne lähtevät usein järjestelmän – eivätkä asiakkaiden tarpeista, eli ovat niin sanottu järjestelmälähtöisiä. Henkilöstön saatavuuden lisäksi organisaatioiden haasteena ovat toisaalta suuret henkilöstökulut, jotka muodostavat kustannuksista suurimman menoerän. (Rissanen & Lammintakanen 2017, 31-32.)

Sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatiot ovat moninaisia toimintaympäristöjä, joissa pyritään samaa päämäärää kohti. Tämän lisäksi niissä voi toimia henkilöitä, joilla organisaation yhteisten tavoitteiden lisäksi on omia tavoitteita, joihin he voivat pyrkiä yhteistoiminnan kautta. (Seeck 2012, 22.) Sosiaali- ja terveysjohtamisen näkökulmasta oleellista on kehittää johtamista vastaamaan kysymykseen, miten tutkimustieto, asiantuntijakokemus ja tilannetietoisuus voidaan integroida osaksi palveluiden tuottamista siten, että parhaat käytännöt (evidence based practice) ja toimenpiteet pystytään toteuttamaan käytännössä. Näyttöön perustuvalla johtamisella (evidence based management) viitataan tutkimustiedon hyödyntämiseen johtamisessa. Näyttöön perustuvan johtamisen ja kehittämisen haasteena nähdään esimerkiksi tutkimustietoon perustuvien toi-

mintamallien jalkauttaminen, joka voi johtua esimerkiksi totutuista toimintamalleista kiinni pitämisestä ja voimakkaasta muutosvastarinnasta. (Rissanen & Lammintakanen 2017, 35.)

Sosiaali- ja terveysalalla johtamista jaotellaan edelleen monesti eri tasoihin, kuten esimerkiksi ylin johto, keskijohto ja lähijohto. Johtamista on jaoteltu alalla myös esimerkiksi palkkasuhteisen, poliittisen, yleis- ja substanssijohtamisen mukaan. Viime vuosien aikana jaotteluista on kuitenkin pyritty aktiivisesti luopumaan ja siirtymään johtamisen kokonaistarkasteluun. Kehityssuuntia ovat muun muassa johtajan ja työntekijän välinen vuorovaikutus sekä esimerkiksi asia- ja ihmislähtöisyys. (Rissanen & Hujala 2015, 82.)

Sosiaali- ja terveysalan johtamisen keskiössä on ihmisten kohtaaminen. Johtamisen ja kohtaamisten tavoitteena on, että työyhteisöissä vallitsee inspiroiva ja ammatilliseen kasvuun kannustava ilmapiiri, jonka kautta päästään parempiin suorituksiin ja tuloksiin (Laaksonen & Salin, 2019, 9). Niiranen ym. (2011) toteavat sosiaalialan johtamisen olevan kokonaisuuksien hallintaa muun muassa organisaation strategian, henkilöstön ja työyhteisön johtamisen näkökulmista. Sosiaalialan strateginen johtaminen edellyttää vuorovaikutus- ja ongelmanratkaisutaitoja sekä laaja-alaisia osaamisen ja tiedolla johtamisen taitoja (Niiranen ym. 2011, 13).

Koska sosiaali- ja terveysala on ihmisläheistä työtä, liittyy siihen vahvasti etiikka. Etiikka nähdään kiinteänä osana johtamista, eikä sitä voida irrottaa mistään sosiaali- ja terveysalan johtamisen osa-alueesta. Johtaja joutuukin väistämättä eettisten valintojen ja ratkaisujen eteen. Eettisyyden katsotaan olevan iso osa organisaation vastuullista toimintaa, menestystä, vaikuttavuutta sekä onnistunutta johtamista. Johtajuuden ytimessä on arvojen, periaatteiden ja koko johtajuustoiminnan yhteispeli. Sosiaali- ja terveysalan johtajalta edellytetään vahvaa eettisestä herkkyyttä ja vastuullisuutta. (Laaksonen & Salin, 91-92.)

Useissa sosiaalialan tutkimuksissa on todettu, että työpaikkojen eettisten ristiriitojen käsittelemisen vaikuttavan positiivisesti työhyvinvointiin, kun vastaavasti niiden käsittelemättä jättäminen nähdään heikentävän työhyvinvointia (Niiranen ym. 2011, 114).

2.2 Motivoiva johtaminen

Motivoivalla johtamisella viitataan johtamiseen, jolla edistetään työntekijöiden sitoutuneisuutta omaan työhönsä. Keskeisimpiä teemoja motivaation edistämässä ovat työntekijän autonomian tukeminen, taitojen kehittymisen mahdollistaminen ja työn sisällön sekä työntekijän toiminnan merkityksen kirkastaminen. Motivoivan johtamisen päätavoitteena on tukea työntekijän sisäistä motivaatiota ja auttaa häntä löytämään omat vahvuutensa sekä voimavaransa ja kannustaa yksilöä käyttämään niitä organisaation yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. (Martela & Jarenko 2014, 36.)

Alla olevaan kuvioon (kuvio 1) on ryhmitelty neljä keskeistä johtamisen teemaa, jotka nähdään merkityksellisinä motivoinnin optimoinnissa johtamisen näkökulmasta.



Kuvio 1. Motivoinnin optimoinnin neljä keskeistä teemaa johtamisen näkökulmasta (Leskelä 2001, 125-126; Kärkkäinen 2005, 53; Hakonen & Nylander 2015, 135).

Motivaatio on yksi keskeisimmistä termeistä organisaatiotutkimuksen piirissä. Työ voi esimerkiksi olla pelkkä tulojen ansaintatapa tai samalla keino laajentaa omaa sosiaalista piiriä. Jotkut motivoituvat tavoitteiden saavuttamisesta siinä missä toiset saavat nautintoa tyytyväisistä asiakkaista. Keskimääräistä useammin työ on kuitenkin motivoivampaa silloin, kun työ on sopivan haastavaa, mielenkiintoista ja ihmisen kykyjä vastaavaa. Tuotantoon, eli tuotettuun palveluun liittyvä motivaatio syntyy asiakkaiden tarpeiden huomioimisesta. Motivoituneessa työyhteisössä syntyy parhaimmillaan positiivinen ryhmävire ja työn imu on voimakasta. Ryhmähenki, korkea työmoraali, toivon ja pelon jakaminen sekä solidaarisuus luovat turvallisuutta ja yhteisvastuuta, mutta edellyttävät luottamusta. Luottamukseen perustuva organisaatio toimii ikään kuin osaamisverkostona, jossa jokainen kantaa kortensa kekoon vastuullisesti. (Kärkkäinen 2005, 53-55.)

Motivoivassa johtamiskulttuurissa korostuvat luottamuksellinen ilmapiiri, avoimuus ja luovuus sekä moninaisuuden ja erilaisuuden keskinäinen kunnioittaminen. Luovuus ilmenee parhaiten, kun ihminen tuntee asemansa turvatuksi ja vapaaksi uhkista ja painostuksesta. Johtaja on avainroolissa luottamuksen ja avoimen keskustelun synnyttämisessä. Johtamista voidaan myös tarkastella eri ihmis- ja persoonallisuustyyppien näkökulmasta. Luonne-erot yksilöllisine kiinnostuksen kohteineen tulisi nähdä arvokkaana vahvuutena ja voimavarana, jotka johtajan on hyvä tunnistaa, kun motivointia halutaan optimoida. Yksilöllisten motivaatiotekijöiden löytäminen hyödyntää sekä työntekijää että organisaatiota. Motivoitunut työntekijä saavuttaa enemmän tuloksia ja motivaatiota ylläpitävä työ luo samalla parempaa ilmapiiriä ja vähentää johtamisen tarvetta. (Leskelä 2001, 125-126.)

Työmotivaatio on tietynlainen vireystila, johon vaikuttavat ihmisen sisäiset ja ulkoiset tekijät, kuten tarpeiden täytyminen sekä arvostuksen ja palkitsevuuden kokeminen. Palkitsemisen kautta työntekijää ohjataan toimimaan tavoitteellisesti. Kokonaisvaltainen ymmärrys motivaatiosta ja siihen vaikuttavista osatekijöistä on tärkeää vaikuttavien palkitsemistapojen luomiselle ja hyödyntämiselle. (Hakonen 2015, 135-137.) Kokonaispalkitsemisella voidaan monin tavoin tukea

sekä ulkoisia että sisäisiä tekijöitä ja siten henkilöstön kokonaisvaltaisia motivaatiotekijöitä (Kauhanen 2012, 115). Kaiken edellä mainitun lisäksi motivaation optimointiin vaikuttavat työntekijän kokema työtehtävän ymmärrettävyys, hallittavuus ja merkityksellisyys (Kärkkäinen 2005, 53).

2.3 Transformationaalinen ja transaktionaalinen johtaminen

Uudistava johtaminen nähdään tehokkaimpana johtamisen muotona. Uudistavalla, eli transformationaalisella johtamisella viitataan tulevaisuuden vision jakamiseen innostavasti koko työyhteisön kesken. Siinä tähdätään tiiviiseen kommunikointiin sekä esimerkiksi selkeisiin tavoitteisiin työyhteisössä. Transformationaalisella johtamistyyllillä tuetaan työntekijöiden sisäistä, eli henkilökohtaista motivaatiota. (Soisalo 2014, 29; Syvänen, Kasvio, Loppela, Lundell, Tappura & Tikkamäki 2012, 20; Tilastokeskus 2009.)

Transaktionaalisella johtamisella viitataan ulkoiseen palkitsemiseen ja kannustimien. Kannustimien vaikutukset voidaan karkeasti jakaa sekä ulkoisiin ja että sisäisiin palkkioihin, joilla pyritään vaikuttamaan työmotivaatioon. Palkkioiden tulisi olla työntekijöiden kannalta adekvaatteja riippumatta siitä, ovatko ne aineellisia tai aineettomia. (Kärkkäinen 2005, 54.) Aineellisiin palkitsemistapoihin luetaan peruspalkka, vuorotyölisät sekä esimerkiksi tulospalkkio. Lisäksi aineellisiksi palkitsemistavoiksi luetaan muun muassa työsuhte-edut, kuten lounas- ja liikuntaedut sekä työmatkasetelit- tai korvaukset. Palaute, arvostus ja tunnustukset nähdään tapana palkita ja osoittaa välittämistä aineettomasti. Myös erilaiset vaikuttamismahdollisuudet, statussymbolit, työnimike, työpiste, varustustaso ja työvälineet luetaan niin ikään aineettomiksi palkitsemistavoiksi. Sen sijaan työnantajan tarjoamat koulutus- ja kehittymismahdollisuudet, pysyvä työsuhte sekä joustavat työaikajärjestelyt mielletään normaaleiksi asioiksi, jotka kuuluvat kaikille. Palkitseminen edellyttää, että henkilöstö on tietoinen organisaation strategisista tavoitteista sekä siitä, mitä työntekijöiltä konkreettisesti odotetaan työsuoritusten osalta. Tämä on mahdollista toteuttaa esimerkiksi osallistamalla työntekijöitä toiminta- ja taloussuunnitteluun, jolloin koko työyhteisö

teisö peilaa asetettuja tavoitteita aikaisempiin vastaaviin ja pohtii uusia suunta- viivoja yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Sitä kautta vahvistetaan työnteki- jöiden ymmärrystä ja sitoutumista tavoitteisiin ja työyhteisöön. Työntekijät eivät välttämättä tarvitse päivittäistä suoritusten johtamista, mikäli työn suunta on sa- noitettu riittävän selkeästi. Suorituksen johtamiseen ei riitä kerran vuodessa käytävä kehityskeskustelu, vaan tarvitaan nopeampaa, reaktiivista johtamista ja seurantaa. (Laaksonen & Salin 2019, 13-15.)

2.4 Valmentava johtaminen ja tuottava tiimityö

Valmentavan johtamisen ytimessä on esimiehen fokuusoituminen siihen, että työntekijät voivat suoriutua työtehtävistään mahdollisimman hyvin niin yksilöinä kuin tiimeinäkin. Valmentava johtaminen tukee työyhteisön jäsenten itseohjautu- vuutta, innovatiivisuutta ja yksilöiden kehittymistä joukkueiksi. Ihanteellisessa ti- lanteessa joukkueiden, eli tiimien jäsenet tukevat ja oppivat toinen toisiltaan. Valmentavalla johtamistyyllillä pyritään luomaan positiivista ilmapiiriä, tukemaan yhteisöllisyyttä ja erilaisia yhteistyötaitoja. Tutkimusten mukaan valmentavalla johtamisella edistetään oppimista ja työtyytyväisyyttä, lisätään tiimien tehok- kuutta, tuetaan suoriutumista ja vahvistetaan sitoutumista organisaatioon. (Vii- tala & Jylhä 2019, 265-266.) Kollektiivisella ja osallistavalla johtamisella on yh- teys työntekijöiden vahvempaan sitoutumiseen organisaatioon (Hwang & Hop- kins 2012, 34-36) jota tiimityö parhaimmillaan on.

Alla olevaan kuvioon on tiivistetty valmentavan johtamisen keskeisiä piirteitä.



Kuvio 2. Valmentavan johtamisen keskeisiä piirteitä (Laaksonen & Salin 2019, 10-11).

Valmentava johtaminen voidaan jakaa kahteen pääkategoriaan: voimaannuttavaan sekä mahdollistavaan johtamiseen. Voimaannuttamisella tarkoitetaan työntekijöiden rohkaisua vastuun ottamiseen. Johtaja toimii sparraajan roolissa tukien kunkin työntekijän itsenäistä ajattelua, tavoitteellisuutta, itseohjautuvuutta ja oman toiminnan arviointia. Hän ohjaa tiiminjäseniä kysymyksillä sekä auttaa selkiyttämään kunkin omaa visiota innovaatiotoiminnassa ja ratkaisujen löytämisessä. Voimaannuttamisen tavoitteena on kartuttaa kunkin työntekijän taitoja johtaa itseään. (Viitala & Jylhä 2019, 265-266.)

Mahdollistavalla johtamisella viitataan pyrkimykseen tunnistaa kunkin työntekijän yksilölliset kompetenssit sekä oppimisen ja kehittymisen tarpeet. Oppimisen ja kehittymisen tukeminen on tärkeää myös ryhmätasolla. Työn sisältöä pyritään räätälöimään mahdollisuuksien mukaan siten, että ne tukevat kunkin työntekijän yksilöllisiä kehittymistarpeita, sillä sen nähdään lisäävän työmotivaatiota. (Viitala

& Jylhä 2019, 266.) Tavoitteiden tulisi olla työntekijälähtöisiä, sillä pelkät organisaatiolähtöiset ja työntekijän kannalta epäadekvaatit työtavoitteet voivat motiivon sijaan aiheuttaa vastareaktion. (Lönqvist 2002, 63.)

Sosiaali- ja terveysala on luonteeltaan tiimipainotteista. Tiimitoiminta voidaan mieltää luonnollisena tapana organisoitua. Tiimi koostuu pienestä joukosta toisiinsa täydentävistä ihmisistä, jotka ovat sitoutuneet yhteiseen päämäärään ja toimintamalleihin. (Eklund ym. 2019, 26). Tiimit toimivat osana organisaation rakenteita ja pyrkivät siten yhteiseen päämäärään. Onkin osoitettu, että tiimiorganisaatiot menestyvät paremmin, kuin yksilökeskeisiä suorituksia korostavat organisaatiot. Tiimiorganisaatiossa tiimejä ohjataan niille asetettujen tavoitteiden ja ehtojen mukaisesti, mutta tiimin sisällä rooli- ja vastuunjako tehdään itsenäisesti. Työn tuloksista vastataan kollektiivisesti. (Eklund ym. 2019, 25-26.)

Tiimityöskentelyn katsotaan helpottavan itseohjautuvuutta. Tiimi johtaminen on työntekijöitä kannustava ja salliva, mutta johtajan näkökulmasta itseohjautuvuuden prosesseja hallussa pitävä. (Niiranen ym. 2011, 84.) Tiimityöstä saadaan parhaat hyödyt silloin, kun sekä esimiestaso että työntekijät näkevät, että tiimityö tukee työyhteisöä. Johdon rooli tiimityössä on valmentava, mutta voidakseen ohjautua itsenäisesti, on tiimin tunnettava organisaation strategia ja asiakkaiden tarpeet sekä tehtävä yhteistyötä muiden tiimien kanssa. (Eklund ym. 2019, 28-29.)

Tiimityön johtamisessa korostuvat tiimin tarkoituksen ja tavoitteen visioiminen, innostava, avoin ja luottamuksellinen ilmapiiri (Eklund ym. 2019, 84-85).

Ylimmän johdon ja lähiesimiesten tulee olla sitoutuneita tiimityön mahdollistamiseen, sillä perinteinen hierarkkisuus ja tiimilähtöisyys kulkevat harvoin onnistuneesti rinnakkain. Byrokratian ja hierarkioiden ei pitäisi antaa estää spontaania yhdessä työskentelyä. Tiimityö tukee laaja-alaista yhteistyön kulttuuria, jossa tiimin nähdään oppivan kollektiivisesti toisiltaan ja voimaantuvan keskinäisistä onnistumisista. (Eklund ym. 2019, 30-31.) Tiimin jäsenten erilaisuuden voidaan kat-

soa parantavan yhteistyötä: mitä aktiivisemmin erinäiset näkökulmat, kokemustaustat ja ideat tunnustetaan sekä otetaan huomioon, sitä moninaisempaan tietoon työyhteisön päätökset ja toiminta perustuvat. (Eklund ym. 2019, 83-84.)

Luottamus on hyvän työyhteisön peruselementti. Luottamuksen kokemuksen myötä ihmisillä on halu jakaa tuntemuksiaan ja toimia yhdessä. Ihmisten välinen luottamus näkyy muun muassa kommunikoinnissa, yhteistyössä, avoimuudessa, työhyvinvoinnissa ja johtamiseen tyytyväisyytenä. Organisaation luottamuksella viitataan henkilöstön, johdon ja hallituksen keskinäiseen luottamuksen ilmapiiriin. Luottamusta tarvitaan, jotta työ sujuu tavoitteiden mukaisesti ja mahdollisimman tehokkaasti. Luottamus tukee tiimityöskentelyä, organisaation tuloksia ja vakautta. Johdon toiminta on keskeistä luottamuksen syntymisessä, sillä ihmisten ja koko organisaation välinen luottamus kehittyy arjessa päivittäisen viestinnän sekä vuorovaikutuksen avulla. Organisaation luottamuksen edistämiseen tarvitaan yhteinen selkeä tavoite, jaettu arvopohja, selkeä organisaatiorakenne, tehtäväkohtaista osaamista, oikeudenmukaisuuden kokemista, avointa kommunikaatiota, henkistä turvallisuutta sekä johtamista, joka tähtää yhteiskehittämiseen ja yhdessä haasteiden ratkaisemiseen. Työyhteisön luottamuksen tukeminen edellyttää johtajalta itsensä tuntemista, avointa asennetta ja hyviä vuorovaikutustaitoja. (Laaksonen & Salin 2019, 65.)

3 MOTIVAATION JA STRESSIN VAIKUTUKSET TYÖLLE

Motivaatiopsykologia tutkii ihmisten ajattelua, toimintaa, kiinnostuksen kohteita, mielihaluja, intohimoja ja toiveita. Motivaatiotutkimuksella pyritään ymmärtämään muun muassa mikä ihmistä vetää puoleensa, vai työntääkö jokin ihmistä liikkeelle, eivätkä nämä ole toisiaan poissulkevia vaihtoehtoja. Ihmisten toimintaa ja sen vaikuttimia selittäviä teorioita on kehitetty useiden eri tutkijoiden toimesta jo varhain 1900-luvulta lähtien, painottuen 1950-1960-luvuille. Tuolloin motivaation ajateltiin kuvaavan ihmisen sisäisiä viettejä ja tarpeita. Motivaatioteorioiden tutkimus heräsi jälleen parinkymmenen vuoden tauon jälkeen 1980-luvulla kognitiivisen psykologian myötä, kun esimerkiksi tavoitteellisuus, mielikuvat, vaikutusmahdollisuudet sekä kehityksen ja hallinnan halujen merkitys korostuivat. (Salmela-Aro & Nurmi 2005, 6.)

Motivaatio on hyvin moniulotteinen käsite, jota voidaan tutkia esimerkiksi fysiologisesta, psykoanalyttisesta ja behavioristisesta näkökulmasta. Evoluutiopsykologian mukaan motivaatio syntyy yksilön perustarpeista ja niiden tyydytyksestä. Fysiologisesta näkökulmasta ajateltuna esimerkiksi nälkä ja jano ohjaavat motivaatiota. Behavioristisesta näkökulmasta palkitseminen johtaa toimintaan ja ylläpitää sitä, kun taas psykoanalyttisen teorian mukaan mm. vietit ohjaavat toimintaa. Persoonallisten piirteiden tai kliinisen psykologian yhteyttä motivaatioon on tutkittu vähemmän. (Salmela-Aro & Nurmi 2005, 25.)

Eräs tunnetuimmista motivaatioteorioista lienee Maslow'n tarvehierarkia. Maslow'n mukaan tarpeet koostuvat kerrostetusti fysiologisista, rakkauden, kunnioituksen ja itsetoteutuksen tarpeista. Hänen mukaansa alemman tason tarpeet, kuten syöminen ja uni ovat olennaisia ja ylemmän vähemmän olennaisia. Sadri & Bowen (2011) esittävät Maslow'n teoriaan perustuen, että motivoituneet työntekijät tuottavat enemmän ja paremman laatuista tulosta, osallistuvat mieluusti organisaation aktiivisella tavalla ja pysyvät varmemmin samassa työpaikassa sitä vaihtamatta. Muun muassa yhteenkuuluvuuden tarvetta tukemalla organi-

saatio edesauttaa luovan tiimityön mahdollistumista samalla työntekijöiden kuu-
luvuuden tunnetta edistämällä. (Sadri & Bowen 2011, 44-48.) Salmela-Aro ja
Nurmi (2005) ovat nostaneet esille Edward Decin vuonna 1971 kehittämän fe-
nomenologisen teorian, mukaan ihmisen toimintaa kuvaillaan autonomian ja
kontrolloidun toiminnan käsitteillä, jotka on porrastettu kolmella askeleella.

Teorian mukaan ensimmäisellä askeleella ihmisen toimintaa ohjaa ulkoinen
kontrolli. Siinä ihminen esimerkiksi toimii opettajan tai työnantajan antamien oh-
jeiden mukaan tai saadessaan kannustimia, palkintoja tai palkkioita. Toisella as-
keleella ihminen ei enää toimi pelkkien ulkoisten palkkioiden avulla, vaan esi-
merkiksi oman itsearvostuksensa kohottamiseksi ja syyllisyyden tunteen välttä-
miseksi. Kolmannessa vaiheessa toimintaa ohjaa yhtenäinen (integrated) sää-
tely, jolla tarkoitetaan tunnistettua, voimakkainta itsesääätelyn muotoa. Myöhem-
min Deci & Ryan kuvasivat kolme fenomenologisen itsemääräämisteorian pe-
rustarvetta, jotka ovat autonomian, kompetenssin ja läheisyyden tarve. (Sal-
mela-Aro & Nurmi, 2005, 12-13.)

Sisäinen motivaatio, eli luontaiset mielenkiinnon kohteet ohjaavat myös moti-
vaatiota. Ihminen antaa erilaisia merkityksiä ja arvoja tehtäville tai toiminnalle,
kuten Ecclesin & Wigfieldin (2000) kiinnostusarvoteorialla kuvaillaan. Sillä tar-
koitetaan, että ihminen hakeutuu luontaisesti sellaisiin tehtäviin, joita he itse ar-
vostavat ja välttävät sellaisia tehtäviä, joita he eivät arvosta tai jotka eivät ole
kiinnostavia. (Salmela-Aro & Nurmi 2005, 106-107.) Sisäisellä motivaatiolla on
yhteys sitoutumiseen ja tehtävien onnistumiseen. Sisäsyntyisellä motivaatiolla
viitataan siihen, että mielihyvää ja palkitsevuutta kokiessaan ihminen on valmis
ponnistelemaan asioiden eteen. Tehtävästä tai toiminnasta saatava pitkän täh-
täimen hyöty, esimerkiksi palkan, palkkion, kiitoksen, arvosanan tai muun väli-
neellisen hyödyn muodossa liittyvät sen sijaan ulkoiseen motivaatioon. (Sal-
mela-Aro & Nurmi 2005, 109.)

3.1 Työmotivaatio historiasta nykyhetkeen

Työhön suhtautuminen on muuttunut 1500-luvulta lähtien. Tuolloin syntyi niin sanottu rehellisen työn kulttuuri. Teollistumiselle pohjaa luovat arvot olivat ahkeruus, täsmällisyys ja omien tarpeiden lykkääminen. 1800-luvulle tultaessa työtä tehtiin edelleen enimmäkseen kodeissa, maataloilla ja metsällä, mutta koska työtehtävät olivat selkeästi rajattuja ja kausiluonteisina, ei työ uuvuttanut ihmisiä. (Sinokki 2016, 29.) Teollistumisen edetessä vuosien 1940-1980 aikana työyhteisöt alkoivat yleistyä ja pienyrittäjien määrää kääntyi laskuun. Tämä johti luonnollisesti palkansaajien määrän lisääntymiseen, ja sitä kautta työn ja vapaa-ajan selkeämpään erotteluun toisistaan. Työurat muuttuivat yksilöllisiksi, prosessit projekteiksi, työtehtävät ammattirajoja ylittäviksi. (Sinokki 2016, 19.)

Nykyaikaisella työura-käsitteellä Viitala & Jylhä (2019) tarkoittavat koko ihmisen ammatillista kehittymistä ja sitä polkua, jota ihminen kulkee läpi elämänsä vuorottelemalla työn, koulutuksen ja myös työttömyyden välillä. Urakehityksellä voidaan myös tarkoittaa henkilön siirtymistä joustavasti erilaisten työtehtävien välillä vaaka- ja pystysuunnassa, esimerkiksi asiakaspalvelutehtävistä asiantuntija- tai esimiestehtäviin. Ura riippuu paljolti myös henkilön pätevyyksistä, osaamisesta, työelämävalmiuksista, kiinnostuksen kohteista ja arvoista. Myös erilaisien käännekohtien kautta ihminen voi päätyä uudelle uralle, esimerkiksi organisaation lopettamisen ja uudelleen kouluttautumisen myötä. (Viitala & Jylhä 2019, 248-249.) Järvensivun ja Nikkasen (2014a) mukaan koulutusmahdollisuuksia käytetään laajasti hyödyksi etenkin työelämän muutostilanteissa - naiset selvästi miehiä aktiivisemmin. (Järvensivu & Nikkanen 2014a, 131).

Työmotivaatiolla voidaan kuvailla kokonaistilaa, joka rakentuu eri asioista. Kokonaistilaan vaikuttavat yksilön ominaisuudet sekä puitteet, rakenteet sekä työtehtävien sisällöt. Käytännössä työmotivaatio vaikuttaa siihen, kuinka halukas henkilö on antamaan fyysisiä ja henkisiä resurssejaan työlleen. Työmotivaatioon vaikuttavat esimerkiksi mitä työ tarjoaa tekijälleen ja minkälaista palautetta ihminen saa siitä. (Kärkkäinen 2005, 53.) Aidon mielenkiinnon tiedetään olevan tärkeässä roolissa työmotivaation synnylle. (Sinokki 2016, 86.) Motiivit ovat hy-

vin yksilöllisiä. Motivoivia tekijöitä (motiveja) ovat esimerkiksi työtehtävien sisältö ja niistä saatava rahapalkkio, riittävä haasteellisuus, hyväksytyt tavoitteet ja tarkoituksenmukainen osuus jossakin tärkeässä kokonaisuudessa. Yrittäjää voivat motivoida taloudelliset mahdollisuudet ja riippumattomuus, kun taas hoitajaa halu auttaa muita. Työntekijän henkilökohtaiset ominaisuudet ja elämäntaihe vaikuttavat motivaatiotasoon, samoin kuin organisaation ilmapiiri, joka kuitenkin koetaan aina subjektiivisesti. Tiivistetysti ilmaistuna työmotivaatiolla tarkoitetaan ihmisen kokemaa ylpeyttä ja tunnepohjaista sitoutumista työtehtäväänsä. (Sinokki 2016, 81.)

3.2 Työmotivaation syntymekanismi, vaikutus ja merkitys

Työhyvinvointi on edellytys hyvälle työkyvylle ja motivaatiolle. Hyvä työhyvinvointi ilmenee muun muassa yleisenä innostuneisuutena, positiivisena vireenä, hyvänä suoriutumisenä, yhteistyön sujumisena työyhteisön jäsenten välillä, oppimisena ja kehittymisenä. Vastakohtaisesti työhyvinvoinnin heikentyminen, eli työpahoinvointi näyttäytyy työn ilon hiipumisena, negatiivisena asenteena ihmisiä ja asioita kohtaan sekä poissaoloina. Työhyvinvoinnin ongelmiin johtavat muun muassa työn vaativuuden ja psyykkisten sekä fyysisten voimavarojen epätasapaino, osaamisen ja asenteiden ristiriidat sekä yksilön itsensä heikko kiinnostus huolehtia itsestään ja terveydestään. Suomessa yleisimmät työkyvyttömyyseläkkeelle johtavat syyt ovat mielenterveyden häiriöt, tuki- ja liikuntaelinsairaudet sekä hermoston ja verenkiertoelinten sairaudet. (Viitala & Jylhä 2019, 241-242.) Vaikka ihmisellä itsellään on hyvinvoinnistaan vastuu muun muassa terveellisen ravinnon, liikunnan ja riittävän unen keinoin, on työnantajalla vastuu työympäristön turvallisuudesta, työvälineistä ja muista resursseista huolehtimisessa (Viitala & Jylhä 243).

Hyvinvoivalla ja motivoituneella henkilöstöllä on yhteys yrityksen taloudelliseen tulokseen ja imagoon. Sairauspoissaoloista, työtapaturmista ja työkyvyttömyyseläkkeistä aiheuttavat kustannukset ovat alhaisempia silloin, kun henkilöstö voi hyvin ja on motivoitunut. Palveluiden tuottamisen haasteet aiheuttavat välillisiä kustannuksia, kun henkilöstö on työkyvyttömyyden vuoksi poissa työstään,

jonka seurauksena tuottavuus laskee. Vuosilomien, sijaisten ja ylitöiden aiheuttamat kulut näkyvät välittöminä työnantajakustannuksina. (Sinokki 2016, 85-86.) Henkilöstön terveyden vaalimisen tiedetäänkin vaikuttavan positiivisesti työmotivaatioon. Sen avulla voidaan parantaa työn laadukkuutta ja vaikuttavuutta vähentäen jopa potilaskuolleisuutta hoitotyössä. (Sinokki 2016, 83.)

Työmotivaation edesauttaminen esimiestyön keinoin nähdään vaikeana ja monimutkaisena asiana, kun taas työmotivaatiota heikentäviä tekijöitä tunnetaan paremmin. Johtajalla on tutkitusti vaikutusta henkilöstön työmotivaation rakentamiseen, mutta esimiestyön haasteena nähdään henkilökunnan eroavaisuus autonomian tarpeessa. Siinä missä yksi työntekijä haluaa itse määritellä päämääränsä ja tavoitteensa vapauttaan arvostaen, ovat toisessa ääripäässä ne, joilla ei ole omaa tahtotilaa lainkaan, jolloin ulkoista johtamista tarvitaan enemmän. Viitala & Jylhä (2019) painottavatkin otollisten olosuhteiden luomista motivaation syntymiselle. Tärkeimpänä pidetään johtajan asennetta työntekijöihin ja luottamusta siihen, että työntekijät kantavat vastuunsa ja haluavat kehittyä.

Esimies voi edistää motivaation syntymistä huolehtimalla, että työntekijöillä on selkeät, yhdessä laaditut tavoitteet. Tavoitteiden tulee olla saavutettavissa ja mitattavissa. Työn tuloksia tulee arvioida hyväksytyjen kriteereiden mukaisesti. Työmotivaation säilymiseksi työntekijän tulisi saada työstään myönteistä palautetta, joka kohdistuu hänen toimintaansa ja tuloksiin. Työntekijät tarvitsevat myös luottamukseen ja arvotukseen perustuvaa tukea ja ohjausta, joka pohjautuu positiiviseen ihmiskäsitykseen. Motivoivana johtamisen keinona nähdään myös oikeudenmukainen ja kannustava palkitseminen sekä itsenäinen, vaihteleva ja sopivasti haastava työ, joka sopii määrällisesti työntekijän tavoitteisiin. (Viitala & Jylhä 2019 240-241.)

Ryanin ja Decin vuonna 2000 kehittämän itseohjautuvuusteorian mukaan ihmisellä on lähtökohtaisesti kolme perustarvetta, jotka ovat itsenäisyyden, eli autonomian, sekä kykeneväisyyden ja yhteenkuuluvuuden tarpeet. Itseohjautuvuusteorian mukaan jokaisella on luontainen tarve tulla nähdyksi ja kuulluksi, saada mielihyvää itsensä toteuttamisella sisäisesti palkitsevalla tavalla sekä tarve tietää, mitä yksilöltä odotetaan hänen työssään. Teorian mukaan ihminen myös

tarvitsee liikkumatilaa asioista päättämiseen ja voidakseen hyvin. Työntekijän näkökulmasta ihminen tarvitsee onnistumisen kokemuksia ja turvallisuuden tunnetta ilman pelkoa hylätyksi tai vähätellyksi tulemisesta tai epäonnistumisesta. (Viitala & Jylhä 2019, 238.)

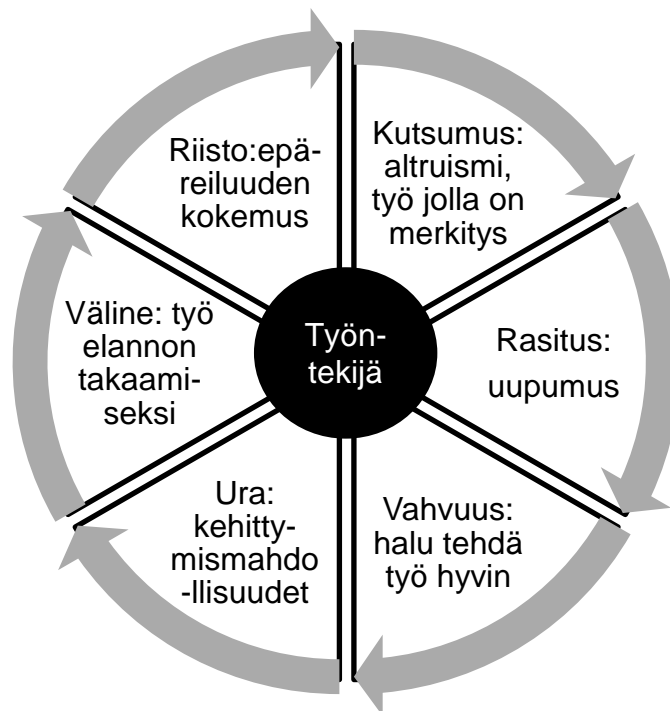
Yhteenkuuluvuuden tunnetta voidaan vahvistaa esimerkiksi erilaisuutta ja moninaisuutta hyväksyvillä arvoilla. Organisaation yhteiset tapahtumat, yhtenäisesti sovitut rutiinit ja tilaisuudet, kuten kokoukset sekä konfliktien oikea-aikainen ja ratkaisukeskeinen interventio ovat keinoja, joilla voidaan parantaa me-hengen säilymistä ja keskinäistä arvostusta. Autonomian tarvetta voidaan vahvistaa esimerkiksi suhteuttamalla kontrollia ja autoritääristä johtamista oikein, sekä osallistamalla henkilöstöä toiminnan suunnitteluun ja päätöksentekoon. Kykenevyyden tunnetta työpaikoilla voidaan edistää esimerkiksi myönteisen ja rakentavan palautteen avulla, sekä tarjoamalla osaamisen kehittämisen ja uralla etene-
misen mahdollisuuksia. (Viitala & Jylhä 2019, 239.)

Organisaation antama tuki ja urakehitysmahdollisuudet, työyhteisön selkeä visio ja työn tekemisen mielekkyys sekä turvallisuuden tunne luovat pohjaa tuottavuudelle. Pitkällä tähtäimellä tällä on koko yhteiskuntaa palveleva positiivinen vaikutus. (Sinokki 2016, 15.) Organisaation näkökulmasta työntekijöiden motivoimisella pyritään parantamaan työn tuottavuutta esimerkiksi kirkastamalla ja selkiyttämällä perustehtävää, tavoitteita ja työnjakoa. Henkilöstölle tulisi tarjota erilaisia taloudellisia kannustimia ja muita vaikuttimia, sillä useiden tutkimusten mukaan suurelle osalle työntekijöistä on tärkeää tehdä työtä, jossa toisen etu asetetaan oman edun edelle. Tätä kutsutaan termillä palvelumotivaatio. Sillä tarkoitetaan pyrkimystä tehdä työtä siten, että se tuottaa hyvää mahdollisimman monelle eettisesti ja oikeudenmukaisella tavalla. (Sinokki 2016, 83.)

3.3 Positiivisen psykologian näkökulma

Positiivisella psykologialla viitataan tutkimusalaan, jonka kautta pureudutaan ihmisen vahvuuksiin ja kykyyn selviytyä elämän haasteista. Positiivisen psykologian kautta tutkitaan ihmisen hyvinvoinnin edistämistä. Sen keskiössä on selvittää, mikä tuottaa onnellisuutta ja miten ihmisen erilaisia vahvuuksia voitaisiin edistää. (Ojanen 2014, 10.) Positiivinen psykologia nojaa yhteisvastuullisuuteen ja työkuulttuuriin, joka tukee itseohjautuvuutta, hyvinvointia sekä yhteisöllisyyttä. Lisäksi sen kautta pyritään kohdistamaan huomiota siihen, mikä työntekijän ja organisaation välillä toimii ja mikä niiden suhdetta vahvistaa (Hakanen 2011, 11-14.)

Positiivisen psykologian puitteissa työhön suhtautumisen tavat jakautuvat kuuteen kategoriaan, jotka vaikuttavat työntekijän hyvinvointiin (Ojanen 2014, 321.) Suhtautumistavat on kuvattu alla olevassa kuviossa.



Kuvio 3. Työhyvinvointiin vaikuttavat työhön suhtautumistavat. (Ojanen 2014, 320-321).

Kutsumuksella tarkoitetaan kokemusta siitä, että työntekijä tuntee tekevänsä mielekästä ja merkityksellistä työtä. Tähän tiivistyy vahva altruismin, yhteisen hyvän tekemisen kokemus. Työn rasituksella tarkoitetaan esimerkiksi tilannetta, jossa työyhteisö tai työpaikka ei tunnu sopivalta, ja ihminen kokee jatkuvasti tulleensa kohdelluksi epäoikeudenmukaisesti. Tämä puolestaan vahvistaa uupumuksen tunnetta. Vahvuudella viitataan ihmisen itsearvostuksen tarpeeseen, sekä motiiviin tehdä työ hyvin välttääkseen häpeän tunnetta. Työn tulee antaa myös esimerkiksi kehitymis-, pätevyitymis- ja urakehitysmahdollisuuksia, jotka lisäävät koettua arvostuksen tunnetta. Työnteon kuvataan myös olevan ihmisen vastine palkalleen ja sillä viitataan myös asioiden tekemiseen elannon vuoksi. Riistolla puolestaan tarkoitetaan sitä, että ihminen kokee epäoikeudenmukaisena työstä saatavan rahallisen korvauksen suhteessa työpanokseensa. Hän voi esimerkiksi vertailla omaa ja johtajien työpanosta ja tehtävistä ansaittavaa palkkaa. (Ojanen 2014, 321.)

Edellä kuvatut suhtautumistavat liittyvät ihmisten arvoihin, eivätkä aina esiinny mustavalkoisina. Ne liittyvät myös siihen kysymykseen, tuottaako työ itsessään tyytyväisyyttä vai tuottavatko siihen liittyvät osatekijät mielihyvää. Esimerkiksi ajan jäsentäminen, yhteisöllisyys, identiteettikysymykset, hallinnan tunne ja kokemus tulosten saavuttamisesta voivat tuntua mielekkäiltä. Työn mielekkyyteen liittyviä muita osatekijöitä ovat esimerkiksi elämän jäsentyminen, mahdollisuus taitojen käyttöön, tavoitteellisuus, vaihtelu, sosiaaliset kontaktit, asema, toimeentulo, turvallisuuden tunne, myönteinen palaute, säännöt ja menettelytavat (Ojanen 2014, 321-322.)

Työn imulla tarkoitetaan tilaa, jossa ihminen on tyytyväinen, toimii tarmokkaasti, omistautuu työlleen ja nauttii työhön uppoutumisesta, vaikka työ olisi vaativaa-kin. Työn imu ja ilo on mahdollista saavuttaa jokaisella työpaikalla epävarmoinkin aikoina. Niillä on työhyvinvoinnin ja tuottavuuden kannalta tärkeä merkitys ja imu sekä ilo kasvavat olosuhteissa, joissa ilmapiiri on kannustava ja onnistumisen riemua jakava. (Hakanen 2011, 6-7.) Positiivisilla tunteilla on pidempiaikaisia vaikutuksia ja ne tukevat sekä henkilökohtaista kasvua että sosiaalista yhteyttä muihin. Ilon, kiinnostuksen kohteiden ja työtyytyväisyyden kokemuksilla

on yhteys mm. ihmisen ajatus- ja toimintamallien monipuolistumiseen, resilienssin, eli psyykkisen palautumiskyvyn kasvuun ja emotionaalisen hyvinvoinnin vahvistumiseen. (Fredrickson 2011.)

Työympäristöt ja niiden puitteissa koetut kokemukset ovat hyvin subjektiivisia. Se, mikä yhdelle on tylsää ja yksitoikkoista saattaa toiselle olla inspiroivaa ja osaamista kehittävää. Työ voi sen monessa muodossa olla sekä intohimoja synnyttävä asia, että stressiä aiheuttava osa-alue: työntekijä voi esimerkiksi odottaa lomansa alkamista, mutta saattaa sen aikana tylsistyä ja haluta takaisin työhön. Myös sukupuolirollit saattavat vaikuttaa koettuun työ- ja vapaa-ajan hyvinvointiin. Useat tutkimukset osoittavat, että ihmiset ovat tyytyväisempiä töissään kuin kotona, mikä liittyy siihen, että työssä koetaan useammin niin sanottuja flow-kokemuksia kuin kotona ollessa. (Ojanen 2014, 322.)

Flow-kokemuksella viitataan Mihaly Csikszentmihalyin 1970-luvulla esittämään flow-teoriaan (Nieminen 2014). Sillä tarkoitetaan psyykkistä tilaa, jossa kaikki tuntuu onnistuvan (Matikka 2013, 6). Flow'lla kuvataan täysivaltaista uppoutumista aktiviteettiin, johon yhdistyvät onnellisuus, rentous ja stressittömyys. Flow-kokemusta ja siihen liittyvää uppoutuneisuutta kuvataan huippu- tai virtauskokemuksena, ikään kuin virran mukana menemisenä, jossa tietoisuus ylittyy ja ajan taju katoaa hetkellisesti. Flow-tilassa ihminen kokee haastavansa ja ylittävänsä itsensä. Tämä kokemus synnyttää itsevarman olon, joka jo itsessään on motivoivaa. (Nieminen 2014.)

Optimaalinen flow-kokemus edellyttää, että ihminen on aidosti kiinnostunut aiheesta ja että hänellä on asian tekemiseen tarvittavat taidot. Flow-kokemus on tunnettu musiikin, tanssin, kirjoittamisen ja taiteen parissa. Sen kokemiselle on tyypillistä, että se saavutetaan toiminnassa, jota ihminen lähtökohtaisesti tekee omaksi ilokseen. Csikszentmihalyin (1970) mukaan flow-kokemus on mahdollista saavuttaa ilman palkkiota, sillä kokemuksen tiedetään jo itsessään synnyttävän positiivisia, miellyttäviä ja palkitsevia tunteita ja motivoivan ihmistä optimaaliseen suoritukseen. Flow-kokemusta pidetään jopa tavoiteltavana tilana, joka vaatii myös kyvyn keskittyä. Sen edellytyksenä on intensiivinen rauha, huolettomuus ja ihmisen tietoisuus siitä, mitä hänen tulee missäkin järjestyksessä

tehdä. Tieto- ja taitopohjalla sekä tiedostetuilla konfliktiriskeillä on merkitystä, sillä ihminen välttelee luonnostaan epämiellyttäviä tehtäviä. (Nieminen 2014.)

3.4 Stressin vaikutus työmotivaatioon

Aiemman tutkimuksen mukaan liiallinen työn kuormitus ja uupumus ovat yhtenä suurena indikaattorina ammatinjättämisaikomuksille (Flinkman 2014). Stressin vaikutukset – niin positiiviset kuin negatiivisetkin, päätettiin ottaa tarkempaan tarkasteluun tässä kirjallisuuskatsauksessa, sillä stressillä on vaikutuksia niin ihmiselle itselleen ja hänen työmotivaatiolleen, kuin viimekädessä koko yhteiskunnalle. Manka (2015) on tutkinut stressiä niin positiivisista kuin negatiivisistakin näkökulmista (Manka 2015, 21). Stressireaktiolla tarkoitetaan tahdosta riippumattonta tilaa, jossa ihmisen autonomisen hermoston sympaattinen osa aktivoituu ja käynnistää stressihormonien erittymisen. Reaktion tarkoituksena on nostaa kehon henkinen ja fyysinen vireystaso ja valmistaa elimistö uhkaa vastaan. Reaktiossa ihmisen verenpaine ja syke kohoavat ja hengitys nopeutuu. (Manka 2015, 54.) Kun kuormittava ja uhkaava tilanne väistyy ja stressihormonit poistuvat, elimistö rentoutuu, verenpaine laskee ja syke hidastuu. Jos taas stressi pitkittyy, elimistön stressihormonituotanto ja hälytystila pysyvät yllä (Manka 2015, 57).

Työpaikoilla stressiä aiheuttavat muun muassa työn hallinnalliset ongelmat, kuten tiedon ja taitojen riittämättömyys, kohtuuttomat vaatimukset, epäoikeudenmukaisuus, ohjauksen ja tuen puute, kiusaaminen, riittämättömyyden tunne sekä arvostuksen ja vastavuoroisuuden puute. Pitkittyessään stressin on todettu aiheuttaman päänsärkyä, unihäiriötä, huimausta, pahoinvointia, flunssakierrettä, ruuansulatusongelmia, hikoilua ja sydämen tykytystä. Ahdistuneisuus, aggressiivisuus, ärtymys, levottomuus, jännitystilat ja masennus ovat yleisiä psyykkisiä oireita. (Viitala & Jylhä 2019, 242; Manka 2015, 58-60.)

Stressi voi altistaa työtapaturmille ja syömishäiriöille sekä päihteiden käytön riskin kohoamiselle. Muistihäiriöt, päätöksentekokyky, avuttomuuden tunne ja oppimisvaikeudet voivat lisääntyä (Manka 2015, 58-59). Uupunut työntekijä kokee

väsymystä, riittämättömyyden tunnetta ja kestävyiden ääri rajoilla oloa. Tällöin ihminen kokee työn merkityksettömäksi ja passivoituu odottamaan esimerkiksi eläkkeelle pääsemistä. Passiivisuus voi johtaa niin sanottuun opittuun avuttomuuteen. Opittuun avuttomuuteen puolestaan liittyy vahvasti pessimistinen ajattelutapa ja matala tavoitetaso. (Manka 2015, 73.)

Pitkittyessään stressi vaikuttaa monella tapaa niin yksilöön kuin työyhteisöönkin. Organisaation tasolla stressi voi näkyä yleisenä pinnan kiristymisenä, ihmisuhteiden yliherkkyytenä, ristiriitojen lisääntymisenä ja työtyytyväisyyden laskeutumisena. Se näkyy esimerkiksi henkilöstön korkeana vaihtuvuutena, sairauspoissaolojen lisääntymisenä sekä työmoraalin ja työmotivaation heikkenemisenä. Yksilön tasolla pitkittynyt stressi näyttäytyy esimerkiksi ihmisen innottomuutena, aloitekyvyttömyytenä ja välinpitämättömyytenä. Voimakkaasti stressaantunut ihminen saattaa myös eristäytyä ryhmästä. Välinpitämättömyys kasvaa ryhmässä heikentäen yleisesti työmoraalia ja työmotivaatiota. Pitkäkestoinen stressi vaikuttaa negatiivisesti myös työnantajamaailmaan. (Manka 2015, 59.)

Työturvallisuuden ja työhyvinvoinnin kannalta stressi on koko Euroopassa merkittävä psykososiaalinen kuormitustekijä, sillä noin puolet (51 %) työturvallisuuskyselyyn vastanneista on kokenut stressiä työssään. Merkittäviä huolenaiheita ovat työn uudelleenorganisointi, epävarmuus, työmäärä, epäsoviva käytös, kiusaaminen, väkivalta ja häirintä. Johtajien työstressi liittyy ajallisiin paineisiin ja haasteisiin asiakkaiden kanssa. Nämä riskit ja huolenaiheet koettiin myös vaikeiksi hoitaa. Manka (2015) katsoo, että työtuntien määrään, epäsovivaan käytökseen, tuen antamiseen ja roolien selkiyttämiseen on olemassa jopa ilmaisia keinoja. (Manka 2015, 63.)

Stressillä on myös positiivisia vaikutuksia. Positiivinen stressi on edellytys sille, että ihminen saa asioita aikaan, kun taas negatiivinen stressi pahimmillaan lamaannuttaa ja aiheuttaa esteitä saavutuksille ja työssä kehittymiselle. Tietynasteisen paineen tiedetään olevan välttämätön hyvinvoinnille ja työsuoritukselle. Manka (2015) kuvailee positiivisen stressin olevan kahden ääripään, eli negatiivisen, ikävystyneen ja vähäisen suorituskyvyn sekä ylikuormittuneisuustilan vä-

liin jäävää ”tuntuu hyvältä-aluetta”. Tällä viitataan siihen huippusuorituksen alueeseen, jossa ihminen kokee vahvaa työn imua, eli merkityksellisyyttä ja inspiraatiota. Työntekijä on tällöin valmis ponnistelemaan työn eteen ja panostamaan siihen myös vastoinkäymisissä, eikä työ aiheuta kyynistymistä, uupumista tai ammatillisen itsetunnon heikentymistä. (Manka 2015, 73.)

4 OPINNÄYTETYÖN TARKOITUS JA TUTKIMUSKYSYMYS

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on selvittää kirjallisuuskatsauksen keinoin, miten työmotivaatiota voidaan edistää johtamisen näkökulmasta. Opinnäytetyön tarkoituksena on tuottaa synteesi näyttöön perustuvasta motivoivasta johtamisesta (evidence-based management), jota voidaan hyödyntää sosiaali- ja terveysalan motivoinnin optimoinnista kiinnostuneissa organisaatioissa ja kaikkialla, jossa halutaan edistää työntekijöiden työmotivaatiota ja työhön sitoutumista. Taustalla on ajatus, että motivoitunut henkilöstö on yrityksen menestyksen avain, mutta motivoinnin optimoimiseksi on ymmärrettävä sen perimmäisiä mekanismeja. Johtamisen keinoin voidaan parhaimmillaan tervehdyttää koko työyhteisöä ja saada aikaan uudenlaista, positiivista työn imua.

Toisin kuin perinteiset tutkimukset, on tämän kirjallisuuskatsauksen tulokulmaksi valittu positiivinen ja voimavaralähtöinen näkökulma yksittäisen ongelmanratkaisun sijaan. Tällä kirjallisuuskatsauksella pyritään korostamaan jo olemassa olevia voimavaroja ja johtamisen tapoja, joita soveltamalla katsotaan olevan positiivinen vaikutus työn vireeseen ja motivaatioon.

Tutkimuskysymyksemme on: Miten työmotivaatiota voidaan edistää johtamisen keinoin sosiaali- ja terveysalalla?

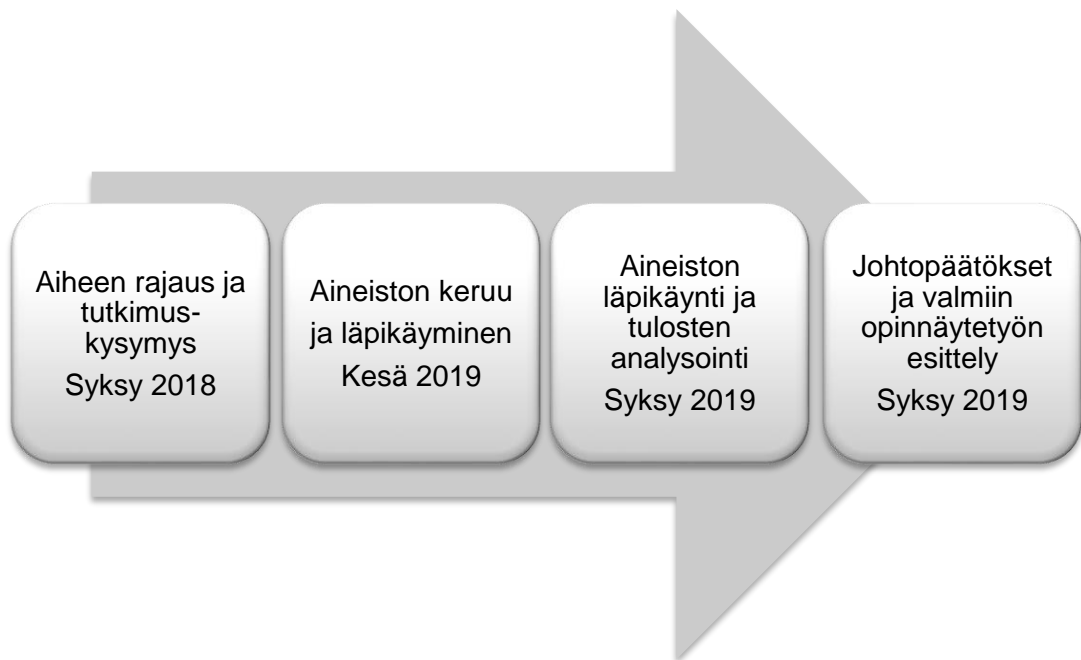
5 OPINNÄYTETYÖN TOTEUTTAMINEN

Kaiken tutkimuksen perustavanlaatuiset säännöt ovat elämän kunnioittaminen, hyödyn tuottaminen, haitan välttäminen, oikeudenmukaisuus ja ihmisen autonomia. Tutkimustyön tavoitteena on luoda pohjaa tuleville sukupolville. Lait, normit ja suositukset ohjaavat tutkimusta. (Pirttilä 2008, 65.) Vaikka tutkimusetiikan toimintaperiaatteet ja säännöt ovat mekaanisia, olennaista on tutkijan sitoutuminen eettisiin periaatteisiin ja vastuullisiin tehtäviin, joita ovat esimerkiksi opetus, tutkimus, yhteiskunnallinen vaikuttaminen sekä sivistyksen ja hyvinvoinnin edistäminen. (Pietilä & Antikainen 2008, 11.)

Kuvailevan kirjallisuuskatsauksen on täytettävä tieteen asettamat yleiset vaatimukset ja normit, joita ovat muun muassa julkisuus, kriittisyys ja objektiivisuus. Tieteellisten tulosten tulee olla julkisia ja tiedeyhteisön taholta kriittisesti arvioitavissa. (Salminen 2011, 3) Empiirissä tutkimuksissa kohteena voi olla jokin ilmiö, josta hankitaan uutta tietoa systemaattisella tiedonhankintamenetelmällä. Monissa teoreettisissa tutkimuksissa aineisto on ainakin toissijaisesti empiiristä ja muodostuu siitä, mitä johtopäätöksiä kohdeilmiöstä on jo tehty. Syntetisoivassa teoreettisessa tutkimuksessa pyritään muodostamaan kokonaiskuva yhdistelemällä aiemmin erillisiä ja/tai yhteensovittamattomia teorioita tai empiirisiä havaintoja (Uusitalo 2001, 60.)

Kirjallisuuskatsauksen tavoitteena voi olla esimerkiksi olemassa olevan teorian kehittäminen, arvioiminen, ongelmien tunnistaminen tai uuden teorian rakentaminen. Kirjallisuuskatsauksen avulla voidaan kuvata jonkin tietyn teorian historiallista kehitystä, tapahtuman luonnetta, yleisyyttä tai muita tunnuspiirteitä. (Baumeister & Leary 1997, 312.) Kuvailevassa tutkimuksessa kuvailun perustana olevien havaintojen laatu on tärkeässä asemassa. Arviointiperusteita, jotka korostuvat kuvailevassa tutkimuksessa ovat luotettavuus ja tarkkuus. (Uusitalo 2001, 62.)

Kirjallisuuskatsauksemme näkökulma ja visio hahmottuivat vähitellen. Keskustelu ja miellekartta auttoivat kuvaamaan keskeiset käsitteet, kohdejoukon, intervention sekä näkökulman. Kuten Niela-Vilén ja Hamari (2016) ehdottavat, auttaa juuri edellä kuvattu tarkastelemaan asioita ja tekemään valintoja (Niela-Vilén & Hamari 2016, 24). Tutkintomme suuntaus on johtamisen kehittäminen. Opinnot ylemmässä ammattikorkeakoulussa, ryhmäkeskustelut kollegoiden kanssa sekä alalla vallitsevat muutokset ja megatrendit vaikuttivat oleellisesti aiheen ja näkökulman valintaan oman mielenkiinnon lisäksi. Opinnäyteprosessi on edennyt seuraavan kaavion mukaisesti:



Kuvio 4. Opinnäyteytön prosessikuvaus.

5.1 Aineistonkeruu kirjallisuuskatsauksessa

Yhtenä suurimpana tutkimuseettisenä haasteena näemme aiheemme monitieteellisyyden (muun muassa psykologia, yhteiskuntatiede, hallintotiede, terveystieteet). Vähäkangas (2008) korostaa, että eri tieteen alat tarkastelevat asioita omista näkökulmistaan. Hän kuitenkin toteaa, että parhaimmillaan tieteenalojen välinen yhteinen synteesi kehittää menetelmiä, laajentaa näkökulmia ja tapoja ajatella asioita (Vähäkangas 2008, 43).

Artikkeleiden haussa suositellaan käytettävän mahdollisimman montaa tietokantaa ja hakulausekkeiden rakentamista oikein ja fraaseja käytettäessä sanakatkaisulla on merkitystä (Lehtiö ja Johansson 2015, 44). Kävimme Diakonia-ammattikorkeakoulun informaattikon avulla läpi aihepiirin asiasanostoa, hakusanoja sekä fraaseja suomeksi ja englanniksi. Näin pyrimme siihen, ettei mikään tärkeä tutkimus jäisi löytymättä ja varmistimme, että hakuprosessi olisi mahdollisimman looginen sekä systemaattinen. Kirjallisuushakuun voidaan käyttää sähköisiä tietokantoja, mutta myös manuaalista hakua suositellaan, sillä tietokantoihin syötettyjen hakufraasien avulla ei välttämättä löydetä kaikkia tutkimuksia. Hakuprosessi on kirjallisuuskatsauksen luotettavuuden kannalta tärkein vaihe, sillä hakuprosessissa tehdyt virheet voivat johtaa vääristyneisiin johtopäätöksiin. (Niela-Vilén & Hamari 2016, 24.)

Käytimme aineiston keruuseen muun muassa seuraavanlaisia hakutermejä: sosiaali- ja terveysala, johtaminen, työmotivaatio, motivoiva johtaminen, työyhteisö, työhyvinvointi, motivational AND leadership, work-motivation AND social AND/OR healthcare, work well-being sekä job satisfaction AND leadership. Hakufraasit on listattu tarkemmin liitteessä 2 (liite 2).

Tutkimushakujen kielirajauksiksi asetimme suomen ja englannin kielet sekä vuosiluvuiksi 2009-2019. Maakohtaisesti aineistomme jakautuu tutkimuksiin, jotka koskevat Suomen lisäksi Ruotsia, Portugalia, Yhdysvaltoja sekä Kanadaa. Tutkimuseettisesti kielirajauksessa piilee virhepäätelmien vaara, sillä pelkän kielen perusteella katsauksen ulkopuolelle jättäminen saattaa johtaa tutkimustulosten virheelliseen tulkintaan ja interventioiden vaikuttavuuden yliarviointiin. (Niela-Vilén & Hamari 2016, 24.) Luotimme siihen, että suomen- ja englanninkielisillä tutkimuksilla saamme kuitenkin riittävästi tutkimusartikkeleita tutkittavasta ilmiöstä. Tiedostamme samalla, että eri maiden ja maanosien sosiaali- ja terveystalvvelujärjestelmät, sekä työ- ja tapakulttuurit voivat olla hyvinkin erilaisia toisiinsa nähden ja otimme tämän huomioon tutkimustulosten analysoinnissa.

Jäsensimme hakuprosessia taulukoinnilla, jotta voisimme palata alkuperäisiin tutkimuksiin ja teimme näin myös kirjallisuuskatsauksesta toistettavan. Kokosimme taulukkoon tietokannat, hakutulosten määrän sekä mukaan otettujen tutkimusten lukumäärät (Liite 1). Taulukoinnin jälkeen kävimme aineiston läpi uudelleen ja teimme lopulliset valinnat otsikoinnin ja abstraktien perusteella. Etenimme tämän jälkeen aineiston läpikäymisen seuraavaan vaiheeseen, jossa teimme lopulliset valinnat. Mukaan otettavien tutkimusten laadun arvioinnin tarkoituksena on välttää tulosten vinouma tai virheelliset päätelmät (Niela-Vilén & Hamari 2016, 28).

Mukaan otettavien tutkimusten laatua voidaan arvioida erilaisin arviointikriteerein. Kriteereinä voidaan pitää esimerkiksi tutkimuksen näytön ja laadun astetta, tutkimusongelmaa, kohdejoukkoa, otantaa, otoskokoa, käytettyjä tutkimusmenetelmiä, näkökulmaa ja yleistettävyyttä. Yhtenä luotettavuuden arviointityökaluna voidaan pitää esimerkiksi tutkimuksen julkaisufoorumia. (Niela-Vilén & Hamari 2016, 29.) Katsaukseen valitsemamme tutkimukset on julkaistu kansainvälisissä ja tunnetuissa tietokannoissa, kuten PubMed, Ebsco ja ProQuest, joissa tutkimukset käyvät läpi kriittisen arvion ennen julkaisua (Liite 1). Aineistoa esittelemme tarkemmin taulukossa 2 (liite 2).

Lemetti ja Ylönen (2015) toteavat, että jos tutkimustuloksissa ilmenee voimakasta vaihtelua, kuvataan aineiston sisältöjä tarkemmin, esimerkiksi mihin joukkoon tutkimustulokset ovat yleistettävissä, keitä on tutkittu, miten tutkittavat kohteet on valittu ja millä asetelmalla tutkimus on tehty. Oleellisena nähdään tutkimusartikkelien pätevyys sekä tulosten merkittävyyden ja yleistettävyyden arviointi. (Lemetti & Ylönen 2015, 69-71.)

Aveyjard (2007) muistuttaa, ettei mikään hakuprosessi ole täydellinen, sillä kirjallisuushaun toteutukseen liittyy aina vahvuuksia ja heikkouksia, ja sen onnistumiseen vaikuttaa myös käytettävissä olevat resurssit (Niela-Vilén & Hamari 2016, 27). Toisaalta Whittemore (2005) toteaa, että tutkimuksen luotettavuutta lisää, kun arviointia suorittaa kaksi tai useampi henkilö (Niela-Vilén & Hamari 2016, 28). Pidämmekin vahvuutenamme sitä, että opinnäytetyön tekijöitä on

kaksi, joka mahdollistaa dialogin tutkimusten laadun arvioinnista sekä mukaanottokriteereistä, ja lisää objektiivisuutta koko opinnäyteprosessin eri vaiheissa.

5.2 Aineistolähtöinen sisällönanalyysi

Analysoimme kirjallisuuskatsauksen tulokset induktiivisella, eli aineistolähtöisellä sisällönanalyysillä. Aineistolähtöinen sisällönanalyysi voidaan nähdä tapana toteuttaa järjestelmällistä tutkitun tiedon koontia, jotta eri ilmiöitä voidaan hahmottaa ja tulkita ilman etukäteen määriteltyä teoriahypoteesia. Sisällönanalyysissä tekstistä kerätään yhdistäviä nimittäjiä, joiden alle kootaan aineistossa usein esiintyviä avainsanoja sekä teemoja. (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2013, 167; Hammond & Wellington 2013, 34-35.) Tuomi ja Sarajärvi (2002) kuitenkin huomauttavat, ettei induktiivinen päättely ole aina mahdollista, koska se perustuu tutkijan itsensä käyttämiin käsitteisiin ja menetelmiin, jotka vaikuttavat tuloksiin (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006a).

Sisällönanalyysi (content analysis) on laajasti käytössä sosiologiassa, psykologiassa, hoitotieteessä sekä viestinnän tutkimisessa. Sitä on kritisoitu siksi, että sen avulla ei voida tehdä tilastollista analyysia. (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2013, 166-167.) Kritiikin taustalla on se, että ihmisen katsotaan ohjaavan omaa käyttäytymistään tavoitteiden ja älyn avulla sekä antavan omia merkityksiään asioille. Heikkoutena nähdään myös, ettei laadullista tietoa voida muokata esimerkiksi havaintomatriisin muotoon. (Uusitalo 2001, 80.)

Sisällönanalyysi etenee vaiheittain. Vaiheet ovat aineiston pelkistäminen (redusointi), ryhmittely (klusterointi) ja teoreettisten käsitteiden luominen (abstrahointi). Redusointivaiheessa tutkimukselle epäolennainen karsitaan pois ja tekstistä etsitään tutkimustehtävää kuvaavia ilmaisuja. Klusteroinnilla viitataan aineistosta nostettavien ilmauksien luokitteluun (tai koodaamiseen), joista etsitään samankaltaisuuksia tai eroavaisuuksia. Pelkistetyt ilmaukset lokeroidaan

omiin alaluokkiinsa, jolloin aineisto tiivistyy. Abstrahoinnissa tutkimuksen kannalta olennainen tieto käsitteellistetään ja edetään teoreettisiin käsitteiden kautta johtopäätöksiin. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 122–126.)

Aineiston läpikäynnin jälkeen etenimme analyysiyksiköiden valintaan. Analyysiyksiköt muodostuivat luokittelun avulla, eli etsimällä aineistosta samankaltaisia ilmauksia tutkimuskysymyksen ohjaamana (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2013, 167). Korostimme tutkimuskysymykseemme liittyvät asiat keltaisella värillä. Toistimme vaihetta iteratiivisesti, eli pienissä osissa toistaen. Tämän jälkeen kävimme aineiston uudelleen läpi etsien siitä yhtäläisyyksiä ja eroavaisuuksia ja luokittelimme keskeiset ja korostetut asiat taulukkoon. Aveyardin (2007) mukaan luokat, kategoriat ja teemat muodostetaan yhdistelemällä ja vertailemalla merkintöjä. Tätä analyysin vaihetta voidaan myös kutsua koodaamiseksi. (Niela-Vilén & Hamari 2016, 29.)

Etenimme analyysivaiheesta synteisiin esittelemällä nimetyistä ja luokitelluista tutkimustuloksista yleisempi kokonaiskuva. Lopuksi etenimme synteestistä tulosten raportointiin, eli katsauksen kirjoittamiseen. Raportoinnissa arvioidaan niitä asioita, jotka ovat saattaneet aiheuttaa harhaa tuloksiin. (Niela-Vilén & Kauhanen 2015, 32; Lemetti & Ylönen 2015, 76-77.) Olemme havainnollistaneet analyysiprosessimme eri vaiheita esimerkkejä aineiston analyysistä -taulukoihin (Liite 3).

6 OPINNÄYTETYÖN TULOKSET

Kirjallisuuskatsauksen viimeisessä vaiheessa analysoidaan tutkimustulokset esiin nostettavien teemojen ja luokkien mukaan (Niela-Vilen & Hamari 2016, 32). Tulososiossa aineistosta analysoimme tutkimuskysymyksen ohjaamana, miten työmotivaatiota voidaan edistää johtamisen keinoin sosiaali- ja terveysalalla. Kirjallisuuskatsaukseemme valituista tutkimuksista seitsemän käsittelee valitsemaamme aihetta sairaanhoitajien ja yksi sosiaalityöntekijöiden näkökulmasta.

Aineistolähtöisen sisällönanalyysin myötä päädyttiin neljään pääluokkaan, jotka ovat ”johtajan tuki ja työn organisoinnin tasapuolisuus”, ”tiimivalmennus”, ”tukea antava työkuultuuri” sekä ”yhteisöllisyyden ja työyhteisötaitojen tukeminen”. Näistä koostettiin kaksi otsikkoa, jotka seuraavissa alaluvuissa kuvaavat tulosten jäsentelyä.

6.1 Lähijohdon tuki, työn organisointi ja tiimivalmennus

Tutkimustulokset tukevat käsitystä siitä, että työntekijöiden tyytyväisyys esimieheltä saatavaan tukeen ja tyytyväisyys johtamiseen ovat yhteydessä haluun jatkaa työssään. Epäoikeudenmukaisena koettu johtaminen on merkittävä kuorimittuneisuuteen vaikuttava tekijä, joka heikentää työmotivaatiota. (Salo, Rantonen, Aalto, Oksanen, Vahtera, Junnonen, Baldschun, Väisänen, Mönkkönen, Hämäläinen 2016; Flinkman 2014.) Emotionaalisen ja psykologisen tuen lisäksi työntekijät hyötyvät reagoivasta johtamisesta (tilannesidonnaisesta tai tilanneherkästä johtamisesta) eettisesti ristiriitaisissa tilanteissa. Se tukee sairaanhoitajien luontaisestikin korkeaa moraalista herkkyyttä ja välittävää asennetta sekä työmotivaatiota. (Fairchild 2010.) Sairaanhoitajille on tärkeää, että he voivat tehdä työtään eettisesti oikein. (Flinkman 2014).

Työaikajärjestelyt ja autonomia nousivat esille useissa tutkimuksissa. Vaikuttaa siltä, että joustavilla työaikajärjestelyillä sekä työn ja vapaa-ajan tasapainon tukemisella on yhteys työhyvinvoinnille ja työhön sitoutumiselle (Seitovirta 2018; Flinkman 2014) ja autonomialla näyttääkin olevan erityisen suuri painoarvo sairaanhoitajien työmotivaatiossa (Kjellström, Avby, Areskoug-Josefsson, Boel Andersson & Andersson Bäck 2017; Williams ym. 2014).

Työmotivaatiota edistävänä johtamisen keinona nähdään lisäksi oikeinmitoitettu aika potilas/asiakas työhön, riittävä henkilöstömäärä sekä tasapainossa oleva työn kuormitus. Turvaamalla riittävät resurssit voidaan vähentää työstä aiheutuvaa kuormitusta ja vaikuttaa positiivisesti työssä jaksamiseen ja työhön sitoutumiseen. (Flinkman 2014.) Näyttää siltä, että esimiehen psykologista ja emotionaalista tukea antava johtamistyyli (supportive leadership) tukee työmotivaatiota. Psykologisella tuella on yhteys myös uusien asiakokonaisuuksien sisäistämisen prosesseihin, esimerkiksi työyhteisöön samastumiseen, omaksumiseen ja uuden oppimiseen. Psykologisella tuella on myös lukuisia muita myönteisiä terveys- ja kustannusvaikutuksia. (Williams, Halvari, Niemiec, Sørenbø, Olafsen & Westbye 2014.)

Reilu ja oikeudenmukainen johtaminen näyttäytyy tutkimustuloksissa merkittävänä työmotivaatiota ja työtyytyväisyyttä lisäävänä tekijänä ja puolestaan epäoikeudenmukaisella johtamisella näyttää olevan päinvastainen vaikutus. Edellä mainitun lisäksi sairaanhoitajat vaikuttavat arvostavan läsnäolevaa johtamista ja selkeitä, yksilöllisiä tavoitteita, joista sovitaan yhdessä. Selkeät työntekijälähtöiset tavoitteet sekä säännöllinen toimintaan ja työhön kohdistuva palaute nähdään työmotivaatiota tukevana. (Van Osch, Scarborough, Crowe, Wolff & Reimer-Kirkham 2018.) Työntekijät kokevat tärkeänä avoimuuden ja sen, että kaikki voivat antaa kehitys- ja parannusehdotuksia (Kjellström ym. 2017; Seitovirta 2018). Esimiehen osallistava, kannustava ja innostava johtaminen inspiroi luovuuteen ja uusien työskentelytapojen kehittämiseen työn laadun parantamiseksi (Kjellström ym. 2017). Riittävällä tuella ja perehdytyksellä luodaan turvallisuuden tunnetta ja autetaan uutta työntekijää pääsemään sisään työyhteisöön ja toisaalta mentoroinnin tiedetään myös lisäävän sairaanhoitajien sitoutu-

mista ammattiin ja organisaatioon (Flinkman 2014). Mentoroinnin mahdollistaminen nähdäänkin yhtenä organisaation ja johdon keinona edistää työmotivaatiota.

Tutkimustulosten mukaan työpaikalla koettava ilo, rentoutuminen ja hengähtämisen mahdollisuus (flex out) koettiin voimaannuttavina silloin, kun työpäivässä on rauhallisia hetkiä. Niiden koettiin lisäävän työmotivaatiota ja olevan tärkeä osa hyviä työolosuhteita sekä työnantajan luottamuksenosoitusta. Jos puolestaan jokainen hetki on täynnä työsuoritteita, eikä hetken joutenololle ole tilaa, voi motivaatio heikentyä. (Kjellström ym. 2017.) Myös työntekijöiden itsenäiseen ongelmanratkaisukykyyn luottamista pidetään työmotivaatiota edistävänä johtamisena (Kjellström ym. 2017; Williams ym. 2014).

Tutkimus, jossa verrattiin työntekijöiden keskinäistä vertaisvalmennusta (peer coaching) johtajan valmentavaan johtamistyyliin (team leader coaching) todettiin, että vertaisvalmennuksella on positiivinen yhteys työyhteisön suoritukseen. Johtajan antamalla valmennuksella ei ollut samanlaista positiivista yhteyttä tiimin suoritukseen. (Dimas, Lourenço & Rebelo 2016.)

Johtajan valmentavalla johtamistyyllillä on kuitenkin vertaisvalmennuksen tapaan positiivinen vaikutus työyhteisön jäsenten kokemaan tyytyväisyyteen tiimeissä. Valmentavalla johtamisella näyttää olevan yhteys työntekijöiden kokemiin positiivisiin tunteisiin kuten innostuneisuuteen, onnellisuuteen, ylpeyteen ja inspiraatioon. Valmentavan johtamisen myötä työntekijät kokevat vähemmän negatiivisia tunteita, kuten turhautuneisuutta ja vihaa. (Dimas, Lourenço & Rebelo 2016.)

Kokonaisvaltaisella palkitsemisjärjestelmällä näyttää olevan vahva yhteys sairaanhoitajien työmotivaatioon, työssä jaksamiseen, työssä viihtymiseen, työnantajaan sitoutumiselle ja sairaanhoitajien ammatissa pysymiselle. Lisäksi palkitsemisen todettiin ohjaavan sairaanhoitajan työtä ja lisäävän ammatillista tyytyväisyyttä. (Seitovirta 2018.) Sairaanhoitajat kokevat myös motivoivana sekä omalla urallaan kehittymisen ja etenemisen, että mahdollisuuden mentoroida uusia sairaanhoitajia (Flinkman 2013; Van Osch ym. 2018).

Terve toimintaympäristö, hyvä työilmapiiri sekä kouluttautumismahdollisuudet koetaan palkitsevina asioina. Palkkatyytyväisyys lisää positiivista asennetta työhön. Tulospalkkiojärjestelmät voivat saada aikaan myönteisiä vaikutuksia, kun henkilöstö kokee järjestelmän olevan oikeidenmukainen ja sopivan yhteen organisaation asettamien tavoitteiden ja yrityskulttuurin kanssa. (Seitovirta 2018.)

Aineettomista palkitsemistavoista sairaanhoitajat pitävät tärkeimpänä asiakailta ja potilailta saatavaa palautetta sekä kiitoksia ja tunnustuksia. Näillä näyttää olevan yhteys myös vähäisempään työuupumukseen ja myönteiseen työtyytyväisyyteen. Työyhteisöltä saadun palautteen ja arvostuksen lisäksi sairaanhoitajat kokevat tärkeänä mahdollisuutta antaa itse palkitsevaa palautetta ja arvostusta kollegoille ja lähijohtajille. (Seitovirta 2018.)

6.2 Tukea antava ja yhteisöllisyyttä tukeva työkuulttuuri

Tiimityön merkitys motivoivana tekijänä korostui monissa aineistomme tutkimuksissa. (Dimas ym. 2016; Kjellström ym. 2017; Fairchild 2010; Van Osch ym. 2018). Tiimityö on yhteydessä luovuuteen ja vaikuttaa edellytyksiin hallita uutta tietoa ja uusia haasteita. Kollegalta saatu tuki, ohjaus ja rohkaisu auttavat stressinhallintaan. (Dimas ym. 2016.) Psykologisella tuella on todettu olevan monia positiivisia terveys- ja kustannusvaikutuksia (Williams ym. 2014).

Sairaanhoitajat kokevat motivoivana tukea antavan työkuulttuurin ja moniammatillisen tiimityön. Tukea antavalla työkuulttuurilla (supportive work culture) tarkoitetaan työntekijöiden vapautta, vastuuta, autonomiaa ja tukea. Tukea antava työyhteisö on käytännössä moniammatillista tiimityötä, jonka ominaispiirteisiin kuuluu hyvä yhteistyö, yhdessä työskentelyn ilo ja yhteenkuuluvuuden tunne sekä epähierarkkisuus. Edellä mainitut tekijät suojaavat työuupumukselta, aikeilta lähteä työstä ja somaattiselta oireilulta. (Kjellström ym. 2017.) Säännölli-

nen, rakentava, työhön ja toimintaan liittyvä vastavuoroinen keskustelu ja palautteenantomahdollisuudet nähdään aineiston perusteella tärkeinä. (Van Osch ym. 2018.) Työyhteisöltä saadun palautteen ja arvostuksen lisäksi sairaanhoitajat kokevat tärkeänä mahdollisuutta antaa itse palkitsevaa palautetta ja arvostusta kollegoille ja lähijohtajille (Seitovirta 2018). Kaikkien työntekijöiden mahdollisuus antaa kehitys- ja parannusehdotuksia nähdään työmotivaatiota lisäävänä tekijänä (Kjellström ym. 2017; Seitovirta 2018).

Yli ammattirajojen ulottuva avoin kollegiaalisuus ja kommunikointi motivoivat sairaanhoitajia pysymään työssään. Tiimityön arvostusta kuvaavia tekijöitä ovat keskinäinen luottamus, kunnioitus, kuulluksi tuleminen, toveruus, sekä tietotaitojen ja kykyjen arvostus. Keskinäisellä arvostuksella ja työyhteisöltä saadulla palautteella on todettu olevan positiivinen vaikutus sairaanhoitajien sitoutumiselle ja työtyytyväisyydelle sekä vähentävän työuupumuksen riskiä. (Van Osch ym. 2018.)

Työntekijöiden keskinäistä vertaisvalmennusta (peer coaching) tutkinut aineisto viittaa siihen, että vertaisvalmennuksella on positiivinen yhteys työyhteisön suoritukseen (Dimas ym. 2016). Sairaanhoitajat kokevat aineiston mukaan myös motivoivana mentoroida uusia sairaanhoitajia (Flinkman 2013; Van Osch ym. 2018).

7 POHDINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Haemme opinnäytetyöllämme vastausta tutkimuskysymykseen, miten työmotivaatiota voidaan edistää johtamisen keinoin sosiaali- ja terveysalalla. Tämän kappaleen alaluvuissa kuvailemme aineiston tutkimustuloksia peilaten niitä tutkimuskysymykseemme sekä esittelemäämme motivaation ja johtamisen teoreettiseen viitekehykseen ja pohdimme lopuksi, miten tutkimustuloksissa ilmenneitä motivaatiokeinoja voitaisiin hyödyntää sosiaali- ja terveysalan johtamisessa ja mitä jatkotutkimusehdotuksia tulosten perusteella herää.

Tutkimustuloksissa ei esiintynyt ristiriitaisuuksia tai hajontaa eri tutkimusten välillä, joten voimme todeta kylläntymispisteen tulleen saavutetuksi. Kylläntymisellä tarkoitetaan vaihetta, jolloin tutkimustulokset alkavat niin sanotusti toistaa itseään. Tällä tarkoitetaan, että tutkimuskysymyksen kannalta saatua tietoa on riittävästi ja uudet tutkimukset eivät enää tuo uutta tietoa aiheesta. Kylläntymispiste on myös tapa rajata aineiston määrää, kun arvioidaan sen riittävyyttä. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006b.) Vaikuttaa siltä, että aineistolamme on vahva näyttö perustuen tutkimusten laatuun ja niiden laajuuteen.

7.1 Johtajan tuki, työn organisointi ja tiimivalmennus

Reilu ja oikeudenmukainen johtaminen näyttäytyy tutkimustuloksissa merkittävänä työmotivaatiota ja työtyytyväisyyttä lisäävänä tekijänä ja puolestaan epäoikeudenmukaisella johtamisella näyttää olevan päinvastainen vaikutus. Sosiaalityöntekijöiden on aineistomme perusteella raportoitu olevan kuormittuneita johtamisen epäoikeudenmukaisuudesta ja yksin työskentelystä. Sosiaalityöntekijöiden tyytyväisyys johtajan toimintaan ja häneltä saatavaan tukeen on yhteydessä haluun jatkaa työssään (Salo ym. 2016). Useisiin kuormitusta aiheuttaviin tekijöihin, kuten työn organisointiin, työmäärän tasapuolisuuteen ja työturvallisuuden voidaan vaikuttaa johtamisen kautta. Kuten aiemmin on todettu, tiedetään epäoikeudenmukaiseksi koetun johtamisen lisäävän työuupumusta (Ojanen 2014, 321). Eklund ym. (2019) korostavat parityön merkitystä konkreettisenä keinona työn kuormittavuuden vähentämiseksi (Eklund ym. 2019, 28-29). Epäoikeudenmukaisuuden kokemus saattaa vahvistua ihmisläheisessä työssä, jossa esimerkiksi sosiaalityöntekijät joutuvat usein psykososiaalisen kuormituksen keskelle intensiivisessä asiakastyössä. Parityöskentelyn mahdollistaminen nähdäänkin organisaation vastuullisena toimintana, jossa myös ajatellaan olevan pitkän tähtäimen vaikutus sille, että ammattilaiset jaksavat työssään paremmin. Parityöskentelyllä on myös vahva työturvallisuutta edistävä vaikutus.

Laaksonen & Salin (2019) toteavat, että sosiaali- ja terveystalouden johtamisen keskeisin asia on ihmisten kohtaaminen, jolla pyritään mahdollistamaan työntekijöiden ammatillinen kasvu ja sitä kautta paremmat suoritukset ja tulokset (Laaksonen & Salin (2019, 9). Tähän voidaan johtamisen keinoin pyrkiä esimerkiksi valmentavaa johtamistyyliä hyödyntäen, jolloin työntekijöitä motivoidaan parempiin suorituksiin tavoitteellisuuden, osallistavuuden ja arvostuksen kautta. Johtajan eettisen käyttäytymisen voidaan nähdä perustuvan muun muassa vastuullisuuteen (Laaksonen & Salin 2019, 91-92). Niiranen ym. (2011) viittaavat sosiaalialan tutkimuksiin, joissa on todettu työpaikkojen eettisten ristiriitojen käsittelemisen sekä käsittelemättömyyden vaikuttavan huomattavasti työhyvinvointiin (Niiranen ym. 2011, 114).

Sairaanhoitajat tarvitsevat tutkimuksen mukaan reagoivaa johtamista eettisesti ristiriitaisissa tilanteissa. Sen on todettu tukevan luontaista motivaatiota, moraalista herkkyyttä sekä välittävää asennetta potilaiden hoidossa (Fairchild 2010). Sairaanhoitajat arvostavat reilua, johdonmukaista ja läsnäolevaa johtamista, sekä selkeitä tavoitteita. Työssä tai ammatissa pysymistä näyttääkin motivoivan työ, jonka tavoitteet ovat asianmukaiset, selkeät ja työntekijälähtöiset (Van Osch ym. 2018; Lönnqvist 2002, 63; Sinokki 2016, 81.) Näkemyksemme ja kokemuksemme mukaan tavoitteiden asettaminen on usein puutteellista ja hajanaista. Ammatillisen kasvun tukeminen nähdään usein rajoittuvan vain keran vuodessa käytävään kehityskeskusteluun. Vaikuttaa siltä, että jokaisen yksilölliset kasvun ja kehittymisen intressit saadaan nopeammin ja tehokkaammin käyttöön, kun keskustelua käydään useammin.

Manka (2015) painottaa positiivisen stressin merkitystä, eli kokemusta siitä, että oma työ on merkityksellistä ja inspiroivaa. Kun työntekijä tuntee ylpeyttä työstään, on hän valmis myös ponnistelemaan ja panostamaan siihen tarmokkaasti myös vastoinkäymisissä, eikä työ aiheuta kynnistymistä, uupumusta tai ammatillisen itsetunnon heikentymistä. (Manka 2015, 73.) Epäasialliset työtavoitteet voivat heikentää työmotivaatiota. Tällä voidaan viitata esimerkiksi työntekijän flow-tilaan edellyttäen, että olosuhteet ovat flow-tilan saavuttamiseksi otolliset ja työntekijä aidosti innostunut aiheesta (Nieminen 2014). Myös Ecclesin &

Wigfieldin kiinnostusarvoteorian mukaan ihminen hakeutuu luonnollisesti sellaisiin tehtäviin, joita he itse arvostavat (Salmela-Aro & Nurmi 2005, 106-107). Sisäisellä motivaatiolla on yhteys sitoutumiseen ja tehtävien onnistumiseen. Sisäsyntyisellä motivaatiolla tarkoitetaan, että kokiessaan mielihyvää ja palkitsevuutta tekemisestään, on ihminen valmis ponnistelemaan. (Salmela-Aro & Nurmi 2005, 109). Voidaan todeta, että työntekijän sisäisen motivaation tukeminen johtamisen kautta on keskeistä, jolla varmistetaan työntekijän osaamisen ja työn sisällön tarkoituksenmukainen kohtaaminen sekä positiivisen stressin ja sitoutumisen mahdollistaminen.

Sisäisen motivaation johtamiseen voidaan tähdätä esimerkiksi transformationaalisen johtamistyylin kautta. Sen avulla pyritään selkeisiin tavoitteisiin ja ihmisten motivointiin sekä tavoitteiden toteuttamiseen samalla tiiviisti työyhteisössä kommunikoiden (Soisalo 2014, 29; Syvänen, Kasvio, Loppela, Lundell, Tappura & Tikkamäki 2012, 20). Johtajan toiminta, kuten tiimin tarkoituksen tiivistäminen, innostava visiointi, määritellyt tavoitteet ja avoimuuteen sekä luottamukseen perustuva henki ovat keskeisiä tekijöitä, jotka vaikuttavat myös tiimin älykkyyteen. (Eklund ym. 2019, 84-85.)

Joustavilla työaikajärjestelyillä sekä työn ja vapaa-ajan tasapainon tukemisella on tutkimustulosten mukaan merkitys sairaanhoitajien työhön sitoutumiselle (Seitovirta 2018). Tämän tasapainon voidaan nähdä liittyvän työntekijän elämän jäsentymisen hallitsemiseen. Elämän kontrollin mahdollisuus liittyy työn mielekkyyden kokemuksiin (Ojanen 2014, 321-322). Hakosen & Nylanderin (2015) mukaan työmotivaatiolla viitataan vireystilaan, johon vaikuttavat ihmisen sisäiset ja ulkoiset tekijät, kuten tarpeiden täyttyminen ja arvostuksen kokeminen, sekä palkitseminen eri muodoissa (Hakonen & Nylander 2015, 135-137).

Henkilöstön kokonaisvaltaisella palkitsemisella voidaan tukea motivaatiota monella tapaa (Kauhanen 2012, 115). Sairaanhoitajien työmotivaatiota edistää aineiston mukaan riittävä henkilöstön määrä ja oikein mitoitettu aika potilastyöhön, tasapainossa oleva työkuormitus, työstressin vähentäminen ja mahdollisuus kehittyä sekä edetä uralla (Flinkman 2014). Riittävän henkilöstömäärän

varmistaminen on yhteiskunnallisen hoitajamitoituskeskustelun myötä ajankohdainen puheenaihe ja aineiston perusteella näyttöön perustuva tapa tukea hoitohenkilökunnan työmotivaatiota.

Tutkimustulosten mukaan kokonaisvaltaisella palkitsemisjärjestelmällä on yhteys sairaanhoitajien työmotivaatioon, työssä jaksamiselle, työssä viihtymiselle, työnantajaan sitoutumiselle sekä myös sairaanhoitajien ammatissa pysymiselle (Flinkman 2014; Seitovirta 2018). Sinokki (2016) ja Ojanen (2014) painottavat muun muassa uralla etenemisen tärkeyttä työmotivaatiota ja tuottavuutta edistävänä tekijänä (Sinokki 2016, 15; Ojanen 2014, 321). Uralla eteneminen on tietyiltä osin tabu Suomessa etenkin julkisessa sosiaali- ja terveydenhuollossa. Aineiston perusteella olisi suotavaa kiinnittää enemmän huomiota työntekijöiden yksilöllisiin uratoiveisiin ja tarjota enenevissä määrin mahdollisuuksia henkilökohtaiseen urasuunnitteluun. Täydennyskoulutukset, erityisosaamiset ja pätevytykset tulisi tehdä näkyväksi ja näkyä palkassa. Näyttää siltä, että tämä on sekä koulutus- ja työvoimapolitiinen että johtamisen keino lisätä arvostuksen kokemusta ja sitä kautta tukea työmotivaatiota.

Palkitsemisen todettiin ohjaavan sairaanhoitajan työtä ja lisäävän ammatillista tyytyväisyyttä. Tulospalkkiojärjestelmät voivat saada aikaan myönteisiä vaikutuksia, kun henkilöstö kokee järjestelmän olevan oikeidenmukainen ja sopivan yhteen organisaation asettamien tavoitteiden sekä yrityskulttuurin kanssa. Myös esimerkiksi koulutusmahdollisuudet nähdään tutkimusten mukaan yhtenä henkilökunnan keskeisesti arvostamana palkitsemistapana. (Seitovirta 2018.) Henkilöstön tulee tietää organisaation strategiset tavoitteet, sekä mitä häneltä yksilönä työsuoritteiden tasolla odotetaan (Laaksonen & Salin 2019, 13-14). Henkilökuntaa on tarkoituksenmukaista osallistaa työn rakenteisiin ja mahdollisuuksien mukaan hallinnon suunnitteluun, jotta työntekijöillä kasvaa kokonaiskäsitys organisaation reunaehdoista ja omasta roolista toiminnan ja palvelun toteuttajana. Sosiaali- ja terveysalalla palkitsemisjärjestelmän nähdään olevan hyvin kehittämätöntä ja vaisua, mihin varmasti vaikuttaa osaltaan miljardien säästöavoitteet ja kuntien kurjistunut taloudellinen tilanne. Toisaalta sairaanhoitajat tai työtiimien saama julkinen tunnustus hyvin tehdystä työstä ja onnistumisista ovat

ilmaisia keinoja innostaa ja inspiroida työntekijöitä luovuuteen jatkossakin. Kaikki eivät näitä kuitenkaan halua, joten aihetta tulisikin lähestyä yksilöllisesti.

Tutkimusten mukaan säännöllinen palaute koetaan tärkeäksi sekä asiakkaiden, potilaiden, kollegoiden että johtajan antamana. Sairaanhoitajat kokevat myös tärkeäksi mahdollisuuden myös antaa palautetta kollegoille ja lähiesimiehelle. Palaute on tärkeä osa välittämisen ja arvostuksen kokemisesta ja sillä on yhteys vähäisempään työuupumukseen ja myönteiseen työtyytyväisyyteen. Palautteen ja arvostuksen saaminen voidaan siis mieltää palkitsemisena. (Seitovirta 2018.) Sosiaali- ja terveysala voidaan mieltää alaksi, jonka ammattilaisilla on luontaisesti korkeatasoinen eettinen herkkyys ja halu auttaa, tukea ja kannustaa. Vastavuoroinen palaute, vuorovaikutus ja toisille ihmisille hyvän tuottaminen näyttäytyy tutkimustuloksissa motivaatiota edistävänä tekijänä. Johtamisen kannalta olisi hyvä pohtia keinoja, miten arjen työnteon rakenteita voi kehittää siten, että ne tukevat palautteen antamisen kulttuuria.

Kärkkäinen (2005) korostaakin työmotivaation kannalta oleellisena sitä, minkälaista palautetta ihminen saa tekemästään työstä (Kärkkäinen 2005, 53). Ojanen (2014) viittaa myönteisen palautteen olevan yhteydessä työn mielekkyyteen (Ojanen 2014, 321-322). Myös Viitala & Jylhä (2019) korostavat työhön ja toimintaan kohdistuvan rakentavan ja positiivisen palautteen merkitystä motivaation säilymiselle (Viitala & Jylhä 2019, 240-241). Sosiaali- ja terveysala voidaan mieltää alaksi, jonka ammattilaisilla on luontaisesti korkeatasoinen eettinen herkkyys ja halu auttaa, tukea ja kannustaa. Vastavuoroinen palaute, vuorovaikutus ja toisille ihmisille hyvän tuottaminen näyttäytyy tutkimustuloksissa motivaatiota edistävänä tekijänä. Johtamisen kannalta olisi hyvä pohtia keinoja, miten arjen työnteon rakenteita voi kehittää siten, että ne tukevat palautteen antamisen kulttuuria. Vaikuttamismahdollisuudet työyksikössä koetaan arvostuksen ja luottamuksen näyttämisenä ja siten palkitsemisena (Laaksonen & Salin 2019, 14-15).

Työntekijät kokevat aineiston mukaan myös tärkeänä, että kaikki voivat hierarkiavapaassa organisaatiossa antaa kehitys- ja parannusehdotuksia (Kjellström ym. 2017). Mitä aktiivisemmin erinäiset näkökulmat, kokemustaustat ja ideat

tunnustetaan sekä otetaan työyhteisössä huomioon, sitä moninaisempaan tietoon koko työyhteisön päätökset ja toiminta perustuvat. (Eklund ym. 2019, 83-84). Yhteisöllisellä, eli osallistavalla johtamisella on todettu olevan yhteys henkilökunnan vahvempaan sitoutumiseen organisaatioon (Hwang & Hopkins 2012, 34-36). Myös motivaatioteoriat tukevat ajatusta siitä, että arvostuksen ja kunnioituksen saaminen sekä itsensä toteuttamisen ja autonomian mahdollistaminen ovat osa ihmisen perustarpeita (Salmela-Aro & Nurmi, 2005, 12-13).

Sairaanhoitajia palkitsee myös tukea antava johtaminen. Tukea antavalla johtamisella on tutkimusten mukaan keskeinen merkitys sairaanhoitajien työtyytyväisyyteen ja työhön sitoutumiseen. (Seitovirta 2018.) Transformationalisella johtamistyyllillä tuetaan työntekijän sisäistä, eli henkilökohtaista motivaatiota tehdä työtään (Tilastokeskus 2009). Esimiehen antamalla psykologisella tuella on suuri merkitys työmotivaation syntyemisessä ja työntekijän asiakokonaisuuksien sisäistämisprosesseissa (samastuminen, omaksuminen, oppiminen). Psykologisella tuella on myös aineistomme mukaan positiivisia terveys- ja kustannusvaikutuksia. (Williams ym. 2014.) Sosiaali- ja terveysalan työ on kuormittavaa esimerkiksi psykososiaalisesti. Olisi huolehdittava, että alan työssä huomioidaan systemaattisesti psykososiaalisen tuen tarve esimerkiksi työhajauksen mahdollisuutta proaktiivisesti tarjoamalla. Tämä olisi sekä inhimillistä henkilöstöresursointia että pidemmän tähtäimen kustannustehokas tapa tukea työntekijöiden jaksamista ja työmotivaation ylläpitoa.

Valmentavan johtamisella tuetaan työntekijöiden osaamisen kehittymistä siten, että he voivat kehittyä työssään saaden parempia tuloksia aikaan. Valmentavalla johtamistyyllillä organisoidaan työntekoa siten, että oppiminen, tiedon hankinta, prosessoinnin tavat ja yhteistyö mahdollistuvat. Valmentavalla johtamisella edistetään tutkitusti oppimista ja työtyytyväisyyttä, lisätään tiimien tehokkuutta, sekä vahvistetaan sitoutumista organisaatioon. (Viitala & Jylhä 2019, 265-266.) Sillä on myös yhteys työntekijöiden kokemuksiin positiivisiin tunteisiin, kuten innostuneisuuteen, onnellisuuteen, ylpeyteen ja inspiraatioon. Negatiivisia tunteita, kuten turhautuneisuutta, vihaa ja turhautuneisuutta koetaan valmentavan johtajuuden myötä vähemmän. (Viitala & Jylhä 2019, 265-266.)

Esimiehen osallistava, kannustava ja innostava johtaminen inspiroi työntekijöitä luovuuteen ja työskentelytapojen kehittämiseen työn laadun parantamiseksi. Niin sanottu hengähtämisen mahdollisuus eli ”flex-out” työpäivän aikana silloin, kun on rauhallista, koetaan työmotivaatiota edistävänä tekijänä ja hyvien työolosuhteiden luomisessa. Myös työnantajan luottamuksella työntekijöiden itsenäiseen ongelmanratkaisukykyyn on aineistomme mukaan yhteys työmotivaation säilymiseen. (Kjellström ym. 2017.)

Tutkimustulosten mukaan autonomian katsotaan olevan hyvin merkityksellinen tekijä sairaanhoitajien työtyytyväisyydessä ja halussa pysyä työsään (Williams ym. 2014). Viitala ja Jylhä (2019) viittaavat voimaannuttamiseen, eli valmentavan johtamisen tapaan, jolla työntekijöitä rohkaistaan ottamaan vastuuta. Esimies toimii ikään kuin sparraajana ja kannustaa tiimijäseniä itseohjautuneisuuteen, sekä oman toiminnan reflektointiin suhteessa asetettuihin tavoitteisiin. Hän ohjaa työntekijöitä kysymyksillä sekä tukee heitä ongelmanratkaisussa, innovatiivisessa ajattelussa ja auttaa tiimijäseniä selkiyttämään omat visionsa. Voimaannuttamisen kautta johtaja edesauttaa alaisensa mahdollisuuksia ja kykyjä johtaa itseään. (Viitala & Jylhä 2019, 265-266.) Autonomian ollessa työtyytyväisyyttä edistävä tekijä näyttöön perustuen pitäisi johtamista ja työntekijöiden arkisia suoritteita pystyä mittaamaan ja arvioimaan autonomian tason mukaan.

7.2 Tukea antava ja yhteisöllisyyttä tukeva työkuulttuuri

Yhdessä tekemisen- tai tiimityön merkitys motivoivana tekijänä korostui useassa aineistomme tutkimuksessa (Dimas ym. 2016; Kjellström ym. 2017; Fairchild 2010; Van Osch ym. 2018). Myös sosiaalityöntekijät kokevat yksintyöskentelyn olevan emotionaalisesti kuormittavaa (Salo ym. 2016). Tiimitoiminta voidaan mieltää luonnollisena tapana organisoitua. Tiimit toimivat osana organisaation rakenteita ja pyrkivät siten samaan päämäärään, joka hyödyttää kollektiivisia pyrkimyksiä. (Eklund ym. 2019, 25.)

Tiimityö on yhteydessä luovuuteen ja vaikuttaa edellytyksiin hallita uutta tietoa ja uusia haasteita. Ero yksilölähtöiseen työkulttuuriin on siinä, että tiimipohjaisuus kannustaa kaikkia jäseniään parempiin suorituksiin. (Eklund ym. 2019, 84-85.) Ojanen (2014) toteaa sosiaalisten kontaktien liittyvän työn mielekkyyttä lisääviin tekijöihin (Ojanen 2014, 321-322). Moniammatillinen yhteistyö on aineiston mukaan yhteydessä parempaan toimivuuteen ja siten parempiin lopputuloksiin asiakastyössä (Dimas ym. 2016). Sosiaali- ja terveysalan johtajien tulisi miettiä kaikkia käytössä olevia keinoja, joilla tiimityötä voidaan työnteon arjessa mahdollistaa.

Valmentavalla johtamisella edistetään oppimista ja työtyytyväisyyttä, lisätään tiimien tehokkuutta, sekä tuetaan parempaa suoriutumista ja vahvistetaan sitoutumista työntekijän organisaatioon. Valmentavalla johtamistyyllillä pyritään luomaan hyvää ilmapiiriä, tukemaan yhteisöllisyyttä ja erilaisia yhteistyötaitoja. (Viitala & Jylhä 2019, 265-266).

Työntekijät kokevat motivoivana tukea antavan työkultuurin ja moniammatillisen työskentelyn. Tukea antavalla työkultuurilla (supportive work culture) tarkoitetaan työntekijöille annettavaa vapautta, vastuuta, autonomiaa ja tukea. Tukea antava työyhteisö on käytännössä moniammatillista tiimityötä, jonka ominaispiirteisiin kuuluu hyvä yhteistyö, yhdessä työskentelyn ilo ja yhteenkuuluvuuden tunne sekä epähierarkkisuus. Edellä mainitut tekijät suojaavat aineiston perusteella työuupumukselta, aikeilta lähteä työstä ja somaattiselta oireilulta. (Kjellström ym. 2017). Muun muassa ilon kokemuksilla on yhteys esimerkiksi ihmisen ajatus- ja toimintamallien monipuolistumiseen, resilienssin kasvamiseen sekä emotionaalisen hyvinvoinnin vahvistumiseen (Fredrickson 2011). Aineistossa korostuu vahvasti kaikenlaisen jaetun työskentelyn edut, jolloin sosiaali- ja terveysalan johtamisen pääprioriteetteihin tulisi kuulua erimallisten pari- ja tiimityöskentelyn rakenteiden luominen ja ylläpitäminen, jolla voi olla kauaskantoisia vaikutuksia työhön sitoutumisen sekä työntekijöiden hyvinvoinnin ja terveyden kannalta.

Sinokki (2016) korostaa myös organisaation antaman tuen merkitystä tuottavuudelle (Sinokki 2016, 15). Sosiaali- ja terveysalan johtamisen keskiössä on ihmisten kohtaaminen. Sillä pyritään mahdollistamaan se, että työyhteisöissä ja työnteijöissä ikään kuin tapahtuu prosesseja, jotka inspiroivat ammatilliseen kasvuun ja kehittymiseen, ja sitä kautta parempaan tulokseen (Laaksonen & Salin, 2019, 9). Isotkin organisaatiot ovat osoittaneet, että tiimit niin sanotusti ”päihittävät” yksilösuorituksia korostavan johtamisen (Eklund ym. 2019, 25).

Yli ammattirajojen ulottuva kommunikointi motivoi sairaanhoitajia pysymään työssään. Avoimuuteen sekä luottamukseen perustuvan hengen luominen ovat keskeisiä tekijöitä, jotka vaikuttavat tiimin älykkyyteen, ja ne voidaan nähdä johtamisen keinoina lisätä motivaatiota (Eklund ym. 2019, 84-85). Tiimityötä edistäviä tekijöitä ovat keskinäinen luottamus, kunnioitus, kuulluksi tuleminen, sekä tietotaitojen ja kykyjen arvostus (Flinkman 2014).

Tiimiorganisaatiossa johto ohjaa tiimien toimintaa sille asetettujen tavoitteiden ja ehtojen kautta, jonka jälkeen tiimi päättää keskenään vastuunjaosta ryhmän sisällä. Tällöin tavoitteet ja vastuut jaetaan, eli yksilösuoritusten lisäksi koko tiimi vastaa kokonaisuudesta, tiimin toiminnasta ja sen myötä tuloksista. (Eklund ym. 2019, 25-26.) Tiimiorganisaation voidaan nähdä perustuvan itseohjautuvuuteen, joka on johtamistyylinä työntekijöitä kannustava ja salliva, mutta johtajan näkökulmasta itseohjautuvuuden prosesseja hallussa pitävä (Niiranen ym. 2011, 84). Tiimityöskentelystä hyödytään silloin, kun sekä esimiestaso että työntekijät näkevät ja kokevat, että tiimityö tukee tiiminjäseniä toimimaan myös yksilöinä tehokkaasti pyrkien saavuttamaan henkilökohtaiset tavoitteensa (Eklund ym. 2019, 28-29).

Tutkimustulosten mukaan työntekijöiden keskinäisellä vertaisvalmennuksella (peer coaching) on positiivinen yhteys työyhteisön suoritukseen. Johtajan antamalla valmennuksella (team leader coaching) ei todettu olevan samanlaista positiivista yhteyttä tiimin suoritukseen. Johtajan valmentavalla johtamistyyllillä on kuitenkin vertaisvalmennuksen tapaan positiivinen vaikutus työyhteisön jäsenten kokemaan tyytyväisyyteen työtiimeissä. Myös Viitalan ja Jylhän (2019) mu-

kaan valmentavalla johtamisella edistetään oppimista ja työtyytyväisyyttä, lisääntään tiimien tehokkuutta, sekä tuetaan parempaa suoriutumista ja vahvistetaan sitoutumista työntekijän organisaatioon.

Riittävä perehdytys, tuki ja mentorointi ovat tutkimuksen mukaan tärkeitä motivaatiotekijöitä etenkin nuoren sairaanhoitajan uran alkuvaiheessa (Flinkman 2014). Mahdollisuus mentoroida uusia sairaanhoitajia saattaa vähentää työstä aiheutuvia negatiivisia puolia (Van Osch 2018). Aineistossa korostuvan tiimityön tärkeyden vanavedessä olisi tutkimustulosten mukaan tarkoituksenmukaista kiinnittää huomiota myös mentoroinnin mahdollistamiseen osana työnteon rakenteita. Tällä voidaan nähdä olevan vaikutusta sekä vastavalmistuneiden työntekijöiden että jo työelämää vakiintuneen henkilöstön työmotivaation edistämässä. Kauhanen (2012, 115) painottaakin aineettomien palkitsemistapojen tärkeyttä, kuten esimerkiksi kehittymistä työssä. Muun muassa mahdollistavalla johtamistavalla tuetaan Viitalan & Jylhän (2019, 266) mukaan työntekijöiden oppimista ja kehittymistä esimerkiksi työnteon raameja muokkaamalla, jotta oppiminen, tiedon hankinta, prosessoinnin tavat ja yhteistyö mahdollistuvat.

7.3 Johtopäätökset ja jatkotutkimusehdotukset

Kirjallisuuskatsauksemme tulosten sekä aiempien tutkimusten ja teorian valossa voidaan todeta, että sosiaali- ja terveysalan johtaminen kaipaa uudistusta. Johdon rooli on muuttunut valtavasti sitten Frederick Taylorin aikakauden, tarkoittaen siirtymää yksinvaltaisen ja autoritäärisen johtajan paradigmasta kohti nykypäivän osallistavaa, tukea antavaa ja valmentavaa johtamistyyliä.

Vanhanaikainen ylhäältä alaspäin valuva autoritäärinen johtamistyyli ei enää toimi, jos halutaan ylläpitää työntekijöiden motivaatiota jatkaa ammatissaan. Kirjallisuuskatsauksen tulosten perusteella sairaanhoitajat ja sosiaalityöntekijät tarvitsevat oikeudenmukaista ja kokonaisvaltaista palkitsemista, psykososiaalista tukea sekä joustoa työssä viihtymisen ja työmotivaationsa säilyttämisen tueksi. Työhyvinvoinnista huolehtiminen, luottamus, johtajan antama tuki sekä tiimityön

merkitys nousivat keskeisiksi seikoiksi työmotivaatiota edistävinä johtamisen keinoina.

Hyvän yhteishengen ja tiimityöskentelyn voidaan sanoa parantavan työhyvintoutia ja vähentävän sairauspoissaoloja, työtytymättömyyttä ja työstä aiheutuvaa ylikuormitusta. Hyvän tiimihengen luomiseksi suositellaan sovellettavan osallistavaa, valmentavaa ja itseohjautuvuuteen kannustavaa johtamistyyliä, jossa jokainen tiiminjäsen tulee kuulluksi ja nähdyksi. Organisaation visio ja arvot nähtiin tärkeinä työkaluina ohjaamassa työtä ja päätöksentekoa. Tutkimustulokset puoltavat, että yhdessä tehty työ paitsi lisää työssä viihtyvyyttä, motivaatiota ja työssä jaksamista, on sillä myös organisaation tuottavuuden kannalta positiivinen vaikutus.

Työssä myös halutaan kokea iloa ja riemua. Sosiaali- ja terveysalan työntekijöillä on luontainen motivaatio tehdä merkityksellistä työtä ja auttaa, mutta yksintyöskentely ja liian suuri työtaakka aiheuttavat kuormitusta yksilölle ja heikentäen työn iloa, imua ja jopa vaikuttaen negatiivisesti organisaation työnantajamaineeseen. Työn ilon jakaminen, kollegiaalisuus ja moniammatillinen tiimityöskentely sen sijaan koetaan voimavarana ja työn innokkuutta edistävänä.

Flow-kokemus näyttää liittyvän ainakin joiltakin osin työn imuun, mutta sitä pidetään lyhytkestoisempänä huippukokemuksena, kun työn imu puolestaan pitkäkestoisempänä ja vakaana tilana. Työn imu ja flow-kokemus vaativat ja häiriöttömän ilmapiirin, jossa työhön voi uppoutua luovasti ja rauhassa. Kuitenkin kiusaaminen, epäasiallinen käytös, häirintä, epävarmuus ja muut epäkohdat uhkaavat monen työntekijän turvallisuuden ja hyvinvoinnin tunnetta. Näihin tulisi jokaisella työpaikalla olla selkeät toimintamallit ja suunnitelma. Yhteiset arvot ja keskinäistä kunnioitusta vaaliva tiimityö voivat osaltaan edistää työmotivaatiota.

Aineiston mukaan selkeä kommunikaatio ja johtamisen läpinäkyvyys sekä asianmukainen, kannustava, toimintaan ja työhön kohdistuva rakentava palaute koettiin tärkeäksi. Myös vastavuoroinen palautteenannon mahdollisuus kollegoille ja organisaatiolle nähtiin tärkeänä, mutta ilman pelkoa hylätyksi tulemisesta tai lyttäämisestä. Ammatillista identiteettiä ohjaavia ja vahvistavia tekijöitä

ovat mentorointi, ohjaus, kuuntelu, ja erilaiset uralla etenemisen mahdollisuudet sekä koulutukset.

Aineiston ja teorian mukaan kompleksisella sosiaali- ja terveysalalla vallitsee varsin korkea vaihtuvuus. Vaihtuvuuteen näyttää liittyvän paljon työpahoinvointia. Tällä kuvailevalla kirjallisuuskatsauksella keskityttiin tarkastelemaan motivaatiota edistäviä tekijöitä positiivisesta näkökulmasta. Positiivisten näkökulmien etsimisellä olemme halunneet korostaa voimavaroja ja nostaa esille keinoja, jotka olisivat helposti ja jopa lähes ilmaiseksi toteutettavissa. Katsomme, että epäkohtien korjaamisen lisäksi positiivisella ja voimavaralähtöisellä ajattelulla voidaan täydentää työhyvinvoinnin ja työmotivaation edistämisen menetelmiä.

Kuten Sinokki (2016, 84) toteaa, on motivoitunut ja hyvinvoiva henkilöstö organisaation tärkein voimavara, ja sillä on suoraan vaikutus työn taloudelliseen tulokseen. Hyvinvoiva ja motivoitunut henkilöstö myös ylläpitää organisaation hyvää imagoa. Jos työ koetaan merkityksellisenä sekä hallittavana, lisää se motivaatiota tehdä työtä, jolla on vaikutuksia organisaation tuottavuuteenkin (Kärkkäinen 2005, 53). Jatkotutkimuskysymyksenä ehdotamme sosiaali- ja terveysalan erilaisten tiimityömallien kartoittamista, vertailua ja arviointia keskenään. Tämän lisäksi voisi laadullisesti selvittää sosiaali- ja terveysalan ammattilaisten kokemuksia eri tiimityön malleista. Myös tiimityön ja valmentavan johtamisen vaikuttavuusmittarien mallintaminen olisi yksi mielenkiintoinen ja tutkimustulostemme perusteella tarkoituksenmukainen aihe, jota tarkastella.

8 EETTISYYS JA LUOTETTAVUUS

Tämän kappaleen alaluvuissa pohdimme opinnäytteemme eettisyyttä ja luotettavuutta. Otamme työmme yleistettävyyden ja objektiivisuuden erityistarkasteluun. Tavoitteenamme oli kuvata jo tunnistetun ilmiön tutkimusta ja luoda synteesi työmotivaatiota edistävästä johtamisesta, jota voidaan hyödyntää sosiaali- ja terveysalan johtamisen kehittämisessä. Analysoimme opinnäytetyössämme aiempia tutkimuksia oman tutkimuskysymyksemme näkökulmasta. Tätä voi myös kutsua sekundaarianalyysiksi. (Uusitalo 2001, 50.) Uusitalon (2001) mukaan sekundaarianalyysista, joka perustuu valmiiseen aineistoon voi tulla merkittävä uusi tutkimus. Sekundaarianalyysissa pidetään tärkeimpänä, että tutkimusongelma on alisteinen aineistolle ja menetelmälle (Uusitalo 2001, 50.)

Laadullisen tutkimuksen tarkoitus on tuottaa uutta tietoa, teoriaa tai saada uusia näkökulmia johonkin jo tutkittuun ilmiöön tai siihen, mitä ilmiössä tapahtuu tutkittavien näkökulmasta. Jos aikaisempaa tietoa tutkittavasta aiheesta ei vielä ole, tarvitaan sen osoittamiseksi systemaattinen kirjallisuuskatsaus. Laadullisen tutkimuksen eettisenä haasteena voidaan nähdä se, että aikaisempi tutkimustieto saattaa pyrkiä ohjaamaan tutkijan tulkintaa aineistosta. (Kylmä 2008, 110.)

Raportoimme tutkimustulokset muodostettujen luokkien ja teemojen mukaan. Raportointi on tehty kriittisesti ja pohtien tuloksia eri näkökulmista kirjallisuuskatsauksien ohjeiden mukaan. (Niela-Vilén & Hamari 2016, 32.) Tutkimusaineiston analysointi ja tutkimuksen raportointi on tehty eettisten periaatteiden mukaan. Jos tutkittavasta ilmiöstä on olemassa aiempaa tutkimustietoa, mutta tieto on tuotettu eri näkökulmasta, on tilanne eettisesti haasteellinen, sillä aikaisempi tutkimustieto saattaa pyrkiä ohjaamaan tulkintoja. Luotettavuuden kannalta haasteelliseksi muodostuu esimerkiksi se, että aikaisempaa tutkimustietoa ilmiöstä on olemassa, mutta alkuperäisten tutkimusten tulokset on tuotettu eri näkökulmasta. (Kylmä 2008, 110.) Sekundäärianalyysissa piilee riski, että tulokset esitetään toisin kuin ne ovat, jolloin tutkimustulokset voivat vääristyä (Uusitalo 2001, 32-33). Tutkimustuloksia raportoitaessa jäsentelimme tekstin siten, että

lukijan on helppo erottaa omat tulkintamme varsinaisista tutkimustuloksista. Lisäksi haimme pelkästään tutkimuksia, jotka vastaavat tutkimuskysymykseen, emmekä hyväksyneet mukaan sellaisia tutkimuksia, jotka on tuotettu vain tietystä näkökulmasta (esimerkiksi työmotivaatiota heikentävistä tekijöistä) koska inversionäkökulma ei tuota luotettavaa tutkimustulosta.

8.1 Tutkimustulosten yleistettävyyys

Laadullisessa tutkimuksessa yleistettävyydellä tarkoitetaan tutkijan tekemää päätelmää siitä, voidaanko tutkimustuloksista tehtyjä tulkintoja yleistää tai siirtää toisenlaisiin asiayhteyksiin. Yleistämisen yhtenä kriteerinä voidaan pitää tutkimuksen perusteellista kuvaamista. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006c.) Omassa tutkimuksessamme se tarkoittaa koko prosessin reflektointia ja kriittistä pohdintaa aineiston keruusta lähtien sekä siitä näkökulmasta, kuinka vahva näyttö mukaan otetuilla tutkimuksilla on suhteessa tutkittavaan ilmiöön. Tutkimustulosten määrä ja laatu sekä vähäinen tutkimustulosten vaihtelevuus tutkimustuloksissa huomioiden voidaan todeta, että tämän kirjallisuuskatsauksen tulokset ovat yleistettävissä ja siirrettävissä alalla. Samalla toteamme, että katsaukseen valituista tutkimuksista seitsemän käsittelee valitsemaamme aihetta sairaanhoitajien ja vain yksi sosiaalityöntekijöiden näkökulmasta. Tällöin otantamme sosiaalialan ammattilaisten näkökulmaan on jäänyt pieneksi sairaanhoitajiin verrattuna.

8.2 Tutkimustulosten objektiivisuus

Objektiivisuuteen liittyy paljon eettisiä haasteita. Uusitalon (2001) mukaan luotettavakin tutkimustulos voi olla puolueellinen, kun sitä tarkastellaan tietystä näkökulmasta. Tällä tarkoitetaan sitä, että vaikka joku toinen tutkija toistaisi tutkimuksen samoja menettelytapoja käyttäen, voivat tulokset olla hyvinkin erilaisia riippuen tutkijan tieteenalasta, näkökulmasta ja jopa kiinnostuksenkohteesta. (Uusitalo 2001, 25.) Katsausta tehdessä kiinnitämme erityistä huomiota objektiivisuuteen, sillä omat ennako-oletukset ja toiveet tietynlaisista tuloksista

saattaisivat vääristää aiheen todellista kuvaa (Niela-Vilén & Hamari 2016, 24). Fenomenologis-hermeneuttisessa tutkimusperinteessä objektiivisuuden haaste ratkaistaan usein niin sanotulla ontologisella erittelyllä, jolloin tutkija ilmaisee leipätekstissä ennako-oletuksensa tutkittavaan tematiikkaan liittyen, joka lisää tutkimusprosessin läpinäkyvyyttä. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 109.)

Pyrimme koko prosessin ajan siihen, etteivät omat käsityksemme tai intohimo aiheen tutkimiseen ohjaa aineiston valintaa tai tutkimuksen lopputuloksiin. Vertaisarvioinnin avulla lisätään tutkimustulosten luotettavuutta, kun mukaan otettavien artikkelien tarkoituksenmukaisuutta suhteessa tutkimuskysymyksiin arvioidaan yhdessä (Niela-Vilén & Kauhanen 2015, 26). Parityöskentelyn antaman objektiivisuusmahdollisuuden lisäksi itse analyysimenetelmänä, eli aineistolähtöisyys ohjaa tulosten tarkastelua.

Kuvasimme tulokset sellaisenaan jokaista tutkijaa kunnioittaen ilman niiden yli- tai aliarviointia. Kiinnitimme erityistä huomiota tarkkuuteen ja huolellisuuteen tulosten raportoinnissa. Esittämällä omat tulkintamme lopuksi ja selkeästi pohdinasta erillään on myös lukijalle selkeää, mikä on omaa tulkintaamme ja mikä jonkun muun tuottamaa.

Tieteellisen tutkimuksen näkökulmasta työssä korostuu oma tutkimusetiikkamme ja motivaatio tuottaa luotettava ja laadukas tutkimus työelämän käyttöön. Tutkimusetiikalla tarkoitetaan eettisesti vastuullisten ja oikeiden toimintatapojen noudattamista, tieteeseen kohdistuvien loukkausten ja epärehellisyys tunteiden tunnistamista sekä ennaltaehkäisyä. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 150; TENK 2012, 6)

Valitsimme aineistomme hakua varten kuvailevan kirjallisuuskatsauksen menetelmän, sillä se sopii selvitetävän aiheen empirian keräämiseen. Kirjallisuuskatsaus on oiva tapa jäsentää aikaisemmin tutkittua tietoa ja koostaa siitä yhteenvedo, joka puolestaan edesauttaa aihealueen ymmärryksen lisääntymistä. Kirjallisuuskatsaukseen valitut lähteet muodostavat koko opinnäytetyömme aineiston ja siksi niiden tarkoituksenmukaisuuteen tulisi kiinnittää erityistä huolta ja huomiota. Menetelmän yleisenä haasteena on, että se johtaa välillä ”pelkistettyihin

listauksiin” siitä, kuka tutkija on mitäkin tietystä aiheesta todennut. Tavoitteenamme on löytää erityispiirteitä ja uusia havaintoja läpikäytävästä aineistomateriaalista. Eettisyyden kannalta on myös tärkeää tarkastella kriittisesti niitä olosuhteita ja asiayhteyksiä, joissa tutkittu tietoa on tuotettu ja pohtia tutkimustuloksen yleistettävyyttä ja soveltuvuutta omassa kontekstissamme, suomalaisessa työelämässä. Esimerkiksi tietyssä yksittäisessä maassa tehty empirinen havainto ei välttämättä sellaisenaan tai soveltamatta päde toisessa maassa. (Hammond & Wellington 2013, 101-102.)

Olemme tämän prosessin aikana oppineet erityisen paljon. Kirjallisuuskatsauksen myötä oma ammatillinen identiteetti on vahvistunut ja johtanut uusiin oivaluksiin. Motivoivan johtamisen synteessin luominen on näyttäytynyt yllättävän haasteellisena, sillä työyhteisöt koostuvat erilaisista ihmisistä ja työkalttuureista. Johtajalla on tärkeä rooli eri ihmistyyppien ja heidän vahvuuksiensa tunnistajana ja mahdollistajana, mutta vähintään yhtä tärkeää on johtajan oman itsensä tunteminen. Työnohjauksella voidaan tukea johtamista ja koko henkilöstöä ja sillä on erittäin suuri merkitys niin yksilölle, työyhteisölle kuin koko yhteiskunnalle. Motivoinnin optimointi näyttää olevan jatkuva prosessi, joka on mahdollista integroida osaksi organisaation arkea.

LÄHTEET

- Baumeister R., & Leary, M. (1997) Writing Narrative Literature Reviews.
Review of General Psychology. 1997. Vol. 1, No. 3, 311-320 s.
 311-312
 Saatavilla 21.10.2019: <https://psychology.yale.edu/sites/default/files/baumeister-leary.pdf>
- Brown, K. (2018). *To retain employees, focus on inclusion – not just diversity*.
 Harvard Business Review. Saatavilla 24.10.2019:
<https://hbr.org/2018/12/to-retain-employees-focus-on-inclusion-not-just-diversity>.
- Cloutier, O., Felusiak, L., Hill, C., Pemberton-Jones, E. J. (2015). *The Importance of Developing Strategies for Employee Retention*. (s. 122). Saatavilla 21.10.2019: http://www.na-businesspress.com/JLAE/Pemberton-JonesEJ_Web12_2_.pdf.
- Deloitte (2013). *Waiter, is that inclusion in my soup? A new recipe to improve business performance*. (s. 8). Sydney. Saatavilla: 16.10.2019:
<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/au/Documents/human-capital/deloitte-au-hc-diversity-inclusion-soup-0513.pdf>.
- Eklund, A., Lindholm, T. & Salminen, J. (2019). *Taitava tiimivalmentaja. Miten saan tiimiflow'n virtaamaan?* (s. 25-26, 28-29, 30-31, 83, 84-85).
 Helsinki: Grano Oy.
- Flinkman, M. (2014). *Young Registered Nurses' Intent to Leave the Profession in Finland - A Mixed-Method Study*. (69-70). Turku: Turun yliopiston hoitotieteen laitoksen julkaisu. Saatavilla 21.1.2019:
<https://www.utupub.fi/bitstream/handle/10024/95711/AnnalesD1107Flinkman.pdf?sequence=2&isAllowed=y>.
- Fredrickson, B. (2011). The Role of Positive Emotions in Positive Psychology
The Broaden-and-Build Theory of Positive Emotions. Saatavilla 20.9.2019:
<https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC3122271/>.
- Hakanen, J. (2011). *Työn imu*. (s. 6-7, 11-14). Tampere: Tammerprint Oy.
- Hakonen, A. & Nylander, M. (toim.) (2015). *Palkitseminen ihmisten johtamisessa*. (s. 135-137). Helsinki: PS-kusannus.

- Hammond, M. & Wellington, J. (2013). *Research Methods: The Key Concepts*. (34-35 & 101-102) New York: Routledge.
- Hwang, J. & Hopkins, K. (2012). Organizational Inclusion, Commitment, and Turnover Among Child Welfare Workers: A Multilevel Mediation Analysis. (s. 34-36). Saatavilla 21.10.2019: https://www.researchgate.net/publication/254357387_Organizational_Inclusion_Commitment_and_Turnover_Among_Child_Welfare_Workers_A_Multilevel_Mediation_Analysis.
- Johansson, K. Axelin, A. Stolt, M. & Ääri, R-L. (toim.) (2007). *Systemaattinen kirjallisuuskatsaus ja sen tekeminen*. (2) Turku: Turun yliopiston hoitotieteen julkaisu.
- Juujärvi, S., Sinervo, T., Laulainen, S., Niiranen, V., Kujala, S., Heponiemi, T. & Keskimäki, I. (2019) *Sote-ammattilaisten yhteinen osaaminen sosiaali- ja terveydenhuollon muutoksessa*. Päätösten tueksi 3/2019. Terveyden ja hyvinvoinnin laitos: Helsinki. (2-5)
- Järvensivu, A. & Nikkanen R. (2014a) *Käytettyjen pärjäämisstrategioiden kirjo*. teoksessa Järvensivu, A., Nikkanen, R. ja Syrjä, S. (2014). *Työelämän sukupolvet ja muutoksissa pärjäämisen strategiat*. (s. 131). Tampere: Juvenes.
- Järvensivu, A. & Nikkanen R. (2014b) *Hyvä vai huono työelämän tila ja tulevaisuus?* teoksessa Järvensivu, A., Nikkanen, R. ja Syrjä, S. (2014). *Työelämän sukupolvet ja muutoksissa pärjäämisen strategiat*. (s. 131). Tamere: Juvenes.
- Kankkunen, P. & Vehviläinen-Julkunen, K. *Tutkimus hoitotieteessä*. (s. 166-167). Helsinki: Sanoma Pro.
- Kauhanen, J. (2012). *Henkilöstövoimavarojen johtaminen*. (s. 115). Helsinki: Sanoma Pro.
- Kärkkäinen, M. (2005). *Yhteisöllinen johtaminen esimiehen työvälineenä*. (s. 53, 54, 55). Helsinki: Edita Prima Oy.
- Laaksonen, H. & Salin, S. (2019). *Iloa ja intoa johtamiseen. Käytännön eväitä sosiaali- ja terveysalan esimiestyöhön*. (s. 9, 10-11, 13-15, 65, 91-92). Helsinki: Oppian.

- Lehtiö, L. & Johansson, E. (2015). *Järjestelmällinen tiedonhaku hoitotieteessä*. Teoksessa Stolt, H., Axelin, A. & Suhonen, R. (toim.). *Kirjallisuuskatsaus hoitotieteessä*. (37 - 44). (s. 44). Turun Yliopiston hoitotieteen laitoksen tutkimuksia ja raportteja. Sarja A73. Turku: Juvenes Print.
- Lemetti, T. & Ylönen, M. (2015). *Kirjallisuuskatsaukseen valittujen tutkimusten arviointi*. Teoksessa Stolt, H., Axelin, A. & Suhonen, R. (toim.). *Kirjallisuuskatsaus hoitotieteessä*. (s. 69-71, 76-77). Turun Yliopiston hoitotieteen laitoksen tutkimuksia ja raportteja. Sarja A73. Turku: Juvenes Print.
- Leskelä, J. (2001). *Motivaatiojohtaminen. Ihmistuntemuksen ja itsetuntemuksen kehittäminen matkalla kohti oppivaa organisaatiota*. (s. 125-126). Saarijärvi: Saarijärven Offset Oy.
- Lönnqvist, J. (2002). *Johtajan ja johtamisen psykologiasta*. (s. 63). Helsinki: Edita Prima Oy.
- Manka, M-L. (2015). Stressikirja. *Mistä virtaa?* (s. 21, 54, 57, 58, 59, 60, 63, 73). Helsinki: Talentum.
- Martela, F. & Jarenko, K. (2014). *Sisäinen motivaatio: Tulevaisuuden työssä tuottavuus ja innostus kohtaavat*. (s. 36). Helsinki. Eduskunnan tulevaisuusvaliokunnan julkaisu.
- Matikka, L. (2013). *Flow. Anna mennä ja onnistu*. (s. 6). Saarijärven Offset Oy.
- Niela-Vilén, H. & Hamari, L. (2016) *Kirjallisuuskatsauksen vaiheet*. Teoksessa Stolt, M., Axelin, A & Suhonen, R. (2016). *Kirjallisuuskatsaus hoitotieteessä*. (s. 24, 27, 28, 29). Turun yliopiston julkaisuja, tutkimuksia ja raportteja A:73/2016. Turku: Juvenes Print.
- Niela-Vilén, H. & Kauhanen, L. (2015) *Kirjallisuuskatsauksen vaiheet*. Teoksessa Stolt, H., Axelin, A. & Suhonen, R. (toim.). *Kirjallisuuskatsaus hoitotieteessä*. *Turun yliopiston hoitotieteen laitoksen tutkimuksia ja raportteja*. (32). Sarja A73. Turku: Juvenes Print.
- Nieminen, S. (2014) *Flow ja onnistuminen*. M.Biasutti "Flow and optimal experience". *Simo Niemisen referaatti teoksesta Encyclopedia of Creativity*. Jyväskylän yliopiston verkkojulkaisu. Saatavilla 15.10.2019 <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/kirjoittamisen-tutkimus/luovuus-ja-kirjoittamisen-prosessi/kirjoittamisen-prosessi/flow-ja-onnistuminen>.

- Niiranen, V., Seppänen-Järvelä, R., Sinkkonen, M. & Vartiainen, P. (2011). *Johdaminen sosiaalialalla*. (s. 13, 84, 114). Tallinna: Gaudeamus Helsinki University Press Oy Yliopistokustannus.
- Ojanen, M. (2014). *Positiivinen psykologia*. (s. 10, 320-321, 322). Porvoo: Bookwell Oy.
- Pietilä, A-M., & Länsimies-Antikainen H. (2008). *Etiikkaa monitieteisesti – johdantoa pohdinnoille ja kysymyksille*. Teoksessa Pietilä, A-M. & Länsimies-Antikainen H. (2008) *Etiikkaa monitieteisesti. Pohdintaa ja kysymyksiä*. (s. 11). Kuopion yliopiston julkaisuja F. yliopistotiedostot 45. Kuopio: Kopijyvä.
- Pirttilä, T. (2008). *Tutkimuseettiset toimikunnat – toimintaa ohjaavat normit ja tutkimuseettinen pohdinta*. Teoksessa Pietilä, A-M. & Länsimies-Antikainen H. (2008) *Etiikkaa monitieteisesti. Pohdintaa ja kysymyksiä*. Kuopion yliopiston julkaisuja F. yliopistotiedostot 45. Kuopio: Kopijyvä s. 65
- Purhonen, S. (2007). *Sukupolvien ongelma: Tutkielma sukupolven käsitteestä, sukupolvi-tietoisuudesta ja suurista ikäluokista*. (15-20). Helsinki: Helsingin yliopiston sosiologian laitoksen tutkimuksia.
- Riordan, C. M. (2014). *Diversity is useless without inclusivity*. Harvard Business Review. Saatavilla 24.10.2019: <https://hbr.org/2014/06/diversity-is-useless-without-inclusivity>.
- Rissanen, S. & Hujala A. (2015). *Sosiaali- ja terveydenhuollon johtamisen lähtökohdat*. Teoksessa Rissanen S. & Lammintakanen J. (toim.) *Sosiaali- ja terveysjohtaminen* (2015). (s. 82). Helsinki: Sanomapro Oy.
- Rissanen, S. & Lammintakanen J. (2017). *Sosiaali- ja terveydenhuolto toimintaympäristönä*. Teoksessa: Rissanen S. & Lammintakanen J. (2017) *Sosiaali- ja terveysjohtaminen (toim.)*. (s. 24, 31-32, 35). Helsinki: Sanomapro Oy.
- Saaranen-Kauppinen A., & Puusniekka, A. (2006a). *KvaliMOTV - Aineisto- ja teorialähtöisyys*. Menetelmäopetuksen tietovaranto. Verkkojulkaisu. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Saatavilla 5.10.2019 https://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L2_3_2_3.html.
- Saaranen-Kauppinen A., & Puusniekka, A. (2006b). *KvaliMOTV – Kylläntyminen*. Menetelmäopetuksen tietovaranto. Verkkojulkaisu. Tampere:

- Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. Saatavilla 5.10.2019
https://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L2_3_2_3.html.
- Saaranen-Kauppinen A., & Puusniekka, A. (2006c). *KvaliMOTV – Yleistäminen*. Menetelmäopetuksen tietovaranto. Verkkojulkaisu. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. Saatavilla 5.10.2019
https://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_2_3.html
- Sadri, G. & Bowen, C. (2011). *Meeting employee requirements: Maslow's hierarchy of needs is still a reliable guide to motivating staff*. *Industrial Engineer*, Vol.43(10), s. 44-48.
- Salmela-Aro, K. *Mikä meitä liikuttaa. Motivaatiopsykologian perusteet*. (s. 6, 12-13, 25, 106-107, 109). Helsinki:PS-kustannus.
- Salminen, A., (2011) *Mikä kirjallisuuskatsaus? Johdatus kirjallisuuskatsauksen tyyppeihin ja hallintotieteellisiin sovelluksiin*. Vaasan yliopiston julkaisu. Opetusjulkaisuja 62. Julkisojohtaminen 4. Saatavilla 1.10.2019 https://www.univaasa.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-349-3.pdf.
- Seeck, H. (2012). *Johtamisopit Suomessa. Taylorismista innovaatioteorioihin*. (s. 19-21, 22, 35-38). Helsinki: University Press.
- Sinokki, M. (2016) *Työmotivaatio. Innostusta, laatua ja tuottavuutta*. (s. 15, 19, 26, 81, 83, 85-86). Helsinki: Tietosanoma Oy
- Soisalo, R. (2014). *Psykoa johtamista*. (s. 29, 55). Tallinna: Suomen Psykologinen Instituuttijhdistys ry.
- Suhonen, R., Axelin, A & Stolt, M. (2016) *Erilaiset kirjallisuuskatsaukset*. Teoksessa Teoksessa Stolt, M., Axelin, A & Suhonen, R. (2016). *Kirjallisuuskatsaus hoitotieteessä*. Turun yliopiston julkaisuja, tutkimuksia ja raportteja A:73/2016. Turku:Juvenes Print. s.7-8
- Stolt, H., Axelin, A. & Suhonen, R. (toim.). (2015). *Kirjallisuuskatsaus hoitotieteessä*. (7-9). Turun yliopiston hoitotieteen laitoksen tutkimuksia ja raportteja. Sarja A73. Turku: Juvenes Print.
- Sydänmaanlakka, P. (2014). *Tulevaisuuden johtaminen 2020*. (s. 19, 39-40, 41, 42-43). Saarijärvi: Pretec Consulting Oy.
- Syvänen, S., Kasvio, A., Loppela, K., Lundell, S., Tappura, S. & Tikkamäki, K. (2012). *Dialoginen johtaminen innovatiivisuuden tekijänä. Tutkimusohjelman teoreettiset lähtökohdat, tutkimuskysymykset ja toteutus*.

- (s. 20). Saatavilla 21.10.2019: https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/114647/Dialoginen_johtaminen.pdf?sequence=1&isAllowed=y.
- TENK – Tutkimuseettinen neuvottelukunta (2012). *Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa*. (6). Saatavilla 21.1.2019: https://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf.
- Tilastokeskus (2009). Naiset valtaavat esimiespaikkoja. Saatavilla 2.10.2019: https://www.stat.fi/artikkelit/2009/art_2009-09-30_005.html?s=6.
- Tilastokeskus (2018). *Vuonna 1963 syntyneet suurin ikäluokka Suomessa* 25.10.2018. Saatavilla 21.1.2019: https://www.stat.fi/til/vamuu/2018/09/vamuu_2018_09_2018-10-25_tie_001_fi.html.
- Tuominen, E., Takala, M., Ahonen, K. & Karisalmi, S. (2010). *Palkansaajien eläkeaikomukset 2000-luvulla*. Teoksessa Tuominen, E., Takala, M. & Forma P. (toim.) *Työolot ja työssä jatkaminen*. (102). Helsinki: Multiprint Oy. Saatavilla 30.1.2019: <https://www.etk.fi/wp-content/uploads/2015/10/tutkimus%20210.pdf>.
- Uusitalo, H., (2001). *Tiede, tutkimus ja tutkielma. Johdatus tutkielman maailmaan*. (s. 60, 62, 80). Juva: WSOY.
- Valtioneuvosto (2018). Selvitys: *Työelämän murros edellyttää pitkän aikavälin ratkaisuja* 5.4.2018. Saatavilla 21.1.2019: https://valtioneuvosto.fi/artikkeli/-/asset_publisher/10616/selvitys-tyoelaman-murros-edellyttaa-pitkan-aikavalin-ratkaisuja.
- Vähäkangas, K. (2008) *Monitieteisen yhteistyön etiikka*. Teoksessa Pietilä, A-M. & Länsimies-Antikainen H. (2008) *Etiikkaa monitieteisesti. Pohdintaa ja kysymyksiä*. (s. 43). Kuopion yliopiston julkaisuja F. yliopistotiedostot 45. Kuopio: Kopijyvä.
- Rissanen, S. & Hujala A. (2015). *Sosiaali- ja terveydenhuollon johtamisen lähtökohdat*. Teoksessa Rissanen S. & Lammintakanen J. (toim.) *Sosiaali- ja terveystieteiden johtaminen*. (82). Helsinki: Sanomapro Oy.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. (s. 109, 122-126). Helsinki: Tammi.
- Työsopimuslaki 2014/1331 § 2. Viitattu: 19.1.2019. Saatavilla: 21.1.2019: <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20010055>

- Viitala, R. (2013). *Henkilöstöjohtaminen: Strateginen kilpailutekijä*. (s. 20). Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Viitala, R. & Jylhä, E. (2019). *Johtaminen: Keskeiset käsitteet, teorit ja trendit*. (s. 239, 240, 241-242, 243, 248-249, 265-266). Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.
- Yhdenvertaisuuslaki 1999/731 § 6. Viitattu: 19.1.2019. Saatavilla 21.1.2019:
<http://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2014/20141325>.
- YSA – Yleinen suomalainen asiasanasto. Saatavilla 21.1.2019:
<http://finto.fi/ysa/fi/>.

LIITE 1. Kirjallisuuskatsauksen hakutulokset

Tietokanta	Hakusanat	Tulokset (kpl)	Otsikoiden perusteella hyväksytyt	Tiivistelmän perusteella hyväksytyt	Saa-tavilla
Julkari/TTL	johtam* AND työmotiv* 2009 TO 2019	39	1	1	1
Ebsco Academic Premier	motivational leadership AND social and health care AND leadership	36	3	3	2
ProQuest Health Research Premium Collection	leadership AND work mo- tivation AND health and social care	3	1	1	1
PubMed	motivat* AND leadership [MeSH Terms] "last 10 years" AND job satisfac- tion [MeSH Terms] "last 10 years"	71	5	5	2
Manu-aalinen haku	seitovirta AND sairaanhoidajien palkitse- minen	1	1	1	1
Manu-aalinen haku	Flinkman AND Young reg- istered nurses' intention to leave the profession	1	1	1	1

LIITE 2. Aineiston sisäänotto- ja poissulkukriteerit

Hakusanat (hakuaika 1.-31.8.2019)	Sisäänottokriteerit	Poissulkukriteerit
johtam* AND työmotiv* 2009 TO 2019 motivational leadership AND social and health care AND leadership leadership AND work motivation AND health and social care motivat* AND leadership [MeSH Terms] "last 10 years" AND job satisfaction [MeSH Terms] "last 10 years" seitovirta AND sairaanhoitajien palkitseminen Flinkman AND Young registered nurses' intention to leave the profession	Kielirajaus: suomi ja englanti Aikarajaus: 2009-2019 Otsikko: vastaa tutkimuskysymykseen Abstrakti ja kokoteksti: vastaavat tutkimuskysymykseen, saatavilla	Kielirajaus: ei suomen- tai englanninkielinen Aikarajaus: julkaistu ennen tai jälkeen 2009-2019 Otsikko: ei vastaa tutkimuskysymykseen Abstrakti ja kokoteksti: ei vastaa tutkimuskysymykseen, ei saatavilla kokotekstinä

LIITE 3. Kirjallisuuskatsaukseen valitut tutkimukset

1. Otsikko	2. Tekijä(t), vuosi ja jul- kaisumaa	3. Tutkimuk- sen toteutustapa	4. Tieto- kanta	5. Keskeiset tulokset	6. Kriittinen eettinen pohdinta
1. Sosiaalityöntekijöiden hyvinvointi: Sosiaalityön kuormittavuus, voimavara- tekijät ja sosiaalityöntekijöiden mielenterveys.	2. Salo, P., Rantonen, O., Aalto, V., Oksa- nen, T., Vahtera, J., Junnonen, S.-R., Bald- schun, A., Väisänen, R., Mönkkönen, K. & Hämäläinen, J. 2016, Suomi.	3. Kyselytutkimus.	4. Julkari/TTL.	5. Päätöksenteon ja kohtelun oikeudenmukai- sella lähijohtamisella, työnohjauksella ja toi- minnalla on havaittu olevan yhteys sairaus- poissaoloihin. Tyytyväisyys esimieheltä saa- maan tukeen on yhteys työntekijän haluun jatkaa työssään.	6. Arvokasta aineistoa muutoin hyvin sairaan- hoitajiin painottuneessa aineistossa, tuo siten monipuolisuutta analyysiin ja pohdintaan.
				1. The effects on team emotions and team effectiveness of coaching in interprofessional health and social care teams.	2. Isabel Dórdio Dimas, Paulo Renato Lou- renço and Teresa Rebelo (2016), Portugali.
				3. Kyselytutkimus.	
				4. Ebsco Academic Premier.	
				5. Valmentavan johtamisen (sekä johta- jan että vertaisten) positiiviset vaikutuk- set työyhteisöjen jäsenten koettuun työtyty- väisyyteen.	
				6. Tutkimus on toteutettu eri maan (työ)kult- tuurissa, joka saattaa erota suomalaisesta, sekä organisaatio- että tapakulttuurien osalta. Tämä asettaa kysymyksiä vertailukel- poisuudelle.	

1. Otsikko	2. Tekijä(t), vuosi ja jul- kaisumaa	3. Tutkimuk- sen toteutustapa	4. Tieto- kanta	5. Keskeiset tulokset	6. Kriittinen eettinen pohdinta
1. Managerial support for basic psychological needs, somatic symptom burden and work-re- lated correlates: A self-determination theory perspective.	2. Geoffrey C. Williams, Hallgeir Halvari, Christopher P. Niemiec, Øystein Sørebo, Anja H. Olafsen and Cathrine Westbye, (2014), Yhdysvallat.	3. Kyselytutkimus.	4. Ebsco Academic Premier.	5. Työyhteisöt, jotka tukevat työntekijöi- den psykologisia tarpeita vähentävät työnte-	
				1. Work motivation among healthcare profes- sionals.	
				2. Kjellström, Sofia; Avby, Gunilla; Areskou- Josefsson, Kristina; Boel Andersson Gäre; Monica Andersson Bäck, (2017), Ruotsi.	
				3. Haastattelu, teorialähtöinen sisällön- analyysi.	
				4. ProQuest Health Research Premium Col- lection.	
				5. Tukea antava työskulttuuri pitää sisäl- lään muun muassa vertaistuen, mahdollisuu- den "flex outiin", moniammatilliseen yhteis- työhön, autonomiaan ja iloon työyhteisössä.	

<p>kijöiden loppuunpalamista, sosiaalista väsymistä ja fyysisten oireiden lääkitsemistä. Autonomia, osaamisen tukeminen ja vertaisuus/yhteisöllisyys kannustavat tähän. Nämä työyhteisöt parantavat terveyttä ja kustannustehokkuutta.</p> <p>6. Tutkimus on toteutettu eri maanosassa ja (työ)kulttuurissa, joka saattaa erota suomalaisesta, sekä organisaatio- että tapakulttuurien osalta. Tämä asettaa kysymyksiä vertailukelpoisuudelle.</p>	<p>6. Tutkimus on toteutettu toisessa pohjoismaassa, jolloin sosiaali- ja terveysalan asiantunteisuus on varsin samanlainen Suomeen nähden ja näin muun muassa työ- ja tapakulttuureja on tarkoituksenmukaisempaa verrata keskenään.</p>
--	--

1. Otsikko	2. Tekijä(t), vuosi ja julkaisumaa	3. Tutkimuksen toteutustapa	4. Tietokanta	5. Keskeiset tulokset	6. Kriittinen eettinen pohdinta
<p>1. Practical ethical theory for nurses responding to complexity in care.</p> <p>2. Fairchild RM. (2010), Yhdysvallat.</p> <p>3. Teoreettisen mallin esittely työkaluksi sairaanhoitajien eettisen taitojen edistämiseen.</p> <p>4. PubMed.</p> <p>5. Sairaanhoitajat tarvitsevat reagoivaa johtamista ja organisatorista tukea ylläpitääkseen luontaista motivaatiota, moraalista herkkyyttä ja välittävää asennetta potilaiden hoidossa. Oman eettisen toiminnan reflektointi sekä työyhteisön tuki voivat heijastua myös hoitotyön tuloksiin.</p> <p>6. Pohjautuu teoreettiseen malliin, jonka käytännön toimivuudesta soisi tuotettavan näyttöä. Tutkimus on toteutettu eri maanosassa ja (työ)kulttuurissa, joka saattaa erota suomalaisesta, sekä organisaatio- että tapakulttuurien osalta. Tämä asettaa kysymyksiä vertailukelpoisuudelle.</p>					<p>1. Understanding the factors which promote registered nurses' intent to stay in emergency and critical care areas.</p> <p>2. Van Osch M, Scarborough K, Crowe S, Wolff AC, Reimer-Kirkham S. (2018), Kanada.</p> <p>3. Fokusryhmähaastattelu.</p> <p>4. PubMed.</p> <p>5. Johtajuuden keinot, esim. läsnäolo ja näkyvyys työpaikalla, järjestelmällisyys, reiluus, jatkuva palaute ja selkeä kommunikatio tavoitteista ovat keskeisiä kokeneiden sairaanhoitajien pysyvyydelle. Moniammatillinen kommunikaatio sekä kokemukset arvostuksesta ja kuulluksi tulemisesta myös tärkeitä.</p> <p>6. Tutkimus on toteutettu eri maanosassa ja (työ)kulttuurissa, joka saattaa erota suomalaisesta, sekä organisaatio- että tapakulttuurien osalta. Tämä asettaa kysymyksiä vertailukelpoisuudelle.</p>

1. Otsikko	2. Tekijä(t), vuosi ja julkaisumaa	3. Tutkimuksen toteutustapa	4. Tietokanta	5. Keskeiset tulokset	6. Kriittinen eettinen pohdinta

<ol style="list-style-type: none"> 1. Sairaanhoidajien palkitseminen erikoissairaanhoidossa, perusterveydenhuollossa ja yksityisessä terveydenhuollossa. 2. Seitovirta J. (2018), Suomi. 3. Osatutkimus, joka perustuu kyselytutkimukseen ja jonka lopputuotoksena on palkitsemista mallintava mittari. 4. PubMed. 5. Palkitsemisella on todettu olevan merkitystä sairaanhoidajien työmotivaatiolle, työssä jaksamiselle, viihtymiselle, työnantajaan sitoutumiselle sekä sairaanhoidajien ammatissa pysymiselle. Lisäksi palkitsemisen todettiin ohjaavan sairaanhoidajan työtä ja lisäävän ammatillista tyytyväisyyttä. 6. Suomessa tehty tutkimus, jolloin on suoraan vertailukelpoinen kotimaiseen sosiaali- ja terveysalaan, sekä organisaatio- ja tapakulttuureihin. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Young registered nurses' intention to leave the profession and professional turnover in early career: A qualitative case study. 2. Flinkman, M. (2014), Suomi. 3. Narratiivinen tutkimus. 4. PubMed. 5. Terveysthuollossa pitäisi ottaa huomioon nuorten työntekijöiden liiallinen työkuormitus, kokemukset työuupumisesta sekä työn ja vapaa-ajan yhteensovittamisen haasteellisuudet. Sosiaali- ja terveyspalveluita uudistettaessa tulisi huomioida nuorten sairaanhoidajien halu työssä kehittymiseen ja mahdollistaa eettisesti korkealaatuisen hoidon toteuttaminen. 6. Suomessa tehty tutkimus, jolloin on suoraan vertailukelpoinen kotimaiseen sosiaali- ja terveysalaan, sekä organisaatio- ja tapakulttuureihin.
---	---

LIITE 4. Esimerkkejä aineiston analyysistä

Pelkistys alkuperäisestä ilmauksesta	Alaluokka	Yläluokka	Pääluokka
"Esimieheltä saadulla tuella on yhteys haluun jatkaa työssä" (Salo, Rantonen, Aalto, Oksanen, Vahtera, Junnonen, Baldschun, Väisänen, Mönkkönen & Hämäläinen, 2016)	Esimiehen antaman tuen merkitys, työn organisointi tasapuolisesti	Esimiehen tuki Työn organisointi	Johtajan tuki ja työn organisoinnin tasapuolisuus
"Johtamisen vaikutus työn kuormitukseen (organisointi, työmäärä, työturvallisuus)" (Salo, Rantonen, Aalto, Oksanen, Vahtera, Junnonen, Baldschun, Väisänen, Mönkkönen & Hämäläinen, 2016)			
"Johtajan valmentava johtamistyyli monialaisissa sote-alan tiimeissä lisää työyhteisön jäsenten työtyytyväisyyttä" (Dórdio Dimas, Renato Lourenço & Rebelo, 2016)	Valmentava johtamistyyli, vertaisjohtaminen (peer coaching), moniammatillisuus, tiimityö, tunteet, luovuus, kehittyminen	Johtamistyyli Moniammatillinen tiimityö	Tiimivalmennus
"Valmentavalla johtamistyyllillä ja vertaisjohtamisella on yhteys innostukseen, onnellisuuteen, ylpeyteen ja inspiraatioon mutta myös turhautuneisuuteen ja vihan tunteisiin" (Dórdio Dimas, Renato Lourenço & Rebelo, 2016)			
"Moniammatillisella tiimityöllä on yhteys parempaan suoriutumiseen työssä (parempiin			

<p>hoitotyön tuloksiin, potentiaaliin luovuuteen sekä kykyyn hallita uutta tietoa ja uusia haasteita)” (Dórdio Dimas, Renato Lourenço & Rebelo, 2016)</p>			
<p>”Vertaiselta työntekijältä saatu tuki, ohjaus ja rohkaisu auttaa stressinhallintaan” (Kjellström, Avby, Areskoug-Josefsson, Boel Andersson, Andersson Bäck, 2017)</p>	<p>Tuki, ohjaus, rohkaisu, hyvin organisoitu työ, joustavuus, mikrotuot, supportiivinen kulttuuri, vastuu, autonomia, vapaus, ilo, ei-hierarkinen työyhteisö, tiimityö, luottamus, osallistavuus, kehittämismyönteisyys</p>	<p>Työn organisointi Moniammatillinen tiimityö Luottamus Autonomia</p>	<p>Supportiivinen (tukea antava) työkuulttuuri</p>
<p>Hyvin organisoidut työolosuhteet (työaika, lomat ja mahdollisuus ”hengähtää” (flex-out) työn lomassa silloin kun on rauhallista) (Kjellström, Avby, Areskoug-Josefsson, Boel Andersson, Andersson Bäck, 2017)</p>			
<p>”Supportiivisen työkuulttuurin kuvaillaan antavan työntekijöille vapautta, vastuuta, autonomiaa ja tukea” (Kjellström, Avby, Areskoug-Josefsson, Boel Andersson, Andersson Bäck, 2017)</p>			
<p>”Supportiivinen työyhteisö on moniammatillista tiimityötä (hyvää yhteistyötä, ilo työkennellä yhdessä ja se ei-hierarkinen” (Kjellström, Avby, Areskoug-Josefsson, Boel Andersson, Andersson Bäck, 2017)</p>			
<p>”Työnantaja luottaa työntekijöiden kykyyn ratkaista ongelmia omalla tavallaan ja kaikki</p>			

<p>voivat antaa kehitys- sekä parannusehdotuksia” (Kjellström, Avby, Areskoug-Josefsson, Boel Andersson, Andersson Bäck, 2017)</p>			
<p>”Johtaja kannustaa kehittämiseen antamalla vaikutteita (stimuluksia) luovuudelle, osallistaa jokaisen jäsenen työyhteisön kehittämiseen sekä uusien työtapojen kehittämiseen laadun parantamiseksi” (Kjellström, Avby, Areskoug-Josefsson, Boel Andersson, Andersson Bäck, 2017)</p>			
<p>”Sairaanhoidajien halua jatkaa nykyisessä työssään ja erikoisalalla tukee sitoutunut, läsnäoleva ja tavoitettavissa oleva, johdonmukainen, reilu, säännöllistä palautettava antava, hyvät viestintätaidot omaava ja odotuksia selkeästi ilmaiseva johtamistyyli” (Van Osch, Scarborough, Crowe, Wolff & Reimer-Kirkham, 2018)</p>			
<p>”Sairaanhoidajien, lääkäreiden ja muun henkilöstön keskinäinen vuorovaikutus sekä kollegiaalisuus on tärkeä osa halua pysyä työssä” (Van Osch, Scarborough, Crowe, Wolff & Reimer-Kirkham, 2018)</p>	<p>Johtamistyyli (sitoutuneisuus, läsnäolo, tavoitettavissa oleminen, johdonmukaisuus, reiluus, säännöllinen palaute, viestintätaidot, selkeät odotukset)</p>	<p>Vuorovaikutus Moniammatillinen tiimityö Luottamus Kunnioitus Arvostus</p>	<p>Yhteisöllisyyden ja työyhteisö-taitojen tukeminen</p>
<p>”Ammattilaisten hyvän yhteistyön ylläpitämisellä mahdollistetaan potilaan paras mahdol-</p>			

<p>linen hoito” (Van Osch, Scarborough, Crowe, Wolff & Reimer-Kirkham, 2018)</p>	<p>Vuorovaikutus, kollegialisuus</p>		
<p>”Tiimityötä arvostettiin erityisesti silloin, kun tiimin jäsenet kutsuivat toisiaan etunimellä, kokivat keskinäistä luottamusta, kunnioitusta, kuulluksi tulemistä, toveruutta, sekä tietotaitojen ja kykyjen arvostusta” (Van Osch, Scarborough, Crowe, Wolff & Reimer-Kirkham, 2018)</p>	<p>Yhteistyö, tiimityö, ammatilaisten keskinäinen luottamus, kunnioitus, kuulluksi tuleminen, toveruus, tietotaitojen ja kykyjen arvostus</p> <p>Vaikuttava/tehokas johtaminen, moniammatillisuus ja mentoroinnin mahdollistaminen</p>		
<p>”Sairaanhoitajat kokivat vaikuttavan ja tehokkaan johtamisen, moniammatillisuuden ja mahdollisuuden mentoroida uusia sairaanhoitajia motivoivina tekijöinä” (Van Osch, Scarborough, Crowe, Wolff & Reimer-Kirkham, 2018)</p>			