



VAASAN AMMATTIKORKEAKOULU
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Heli Mäkinen

PALVELUJOHTAMISEN VAIKUTUS HOITAJIEN
TYÖHYVINVOINTIIN

Sosiaali- ja terveysala 2021

TIIVISTELMÄ

Tekijä	Heli Mäkinen
Opinnäytetyön nimi	Palvelujohtamisen vaikutus hoitajien työhyvinvointiin
Vuosi	2021
Kieli	suomi
Sivumäärä	64+1 liite
Ohjaaja	Virpi Välimaa

Tämän opinnäytetyönä tehtävän tutkimuksen tarkoituksena on kuvailla palvelevaa johtamista ja työnhyvinvointia sekä johtamista terveysalalla. Tutkitaan työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä ja työhyvinvoinnin edellytyksiä ja tunnuspiirteitä. Tällä opinnäytetyöllä halutaan selvittää miten palveleva johtaminen vaikuttaa ja näkyy hoitajien työhyvinvoinnissa. Tavoitteena on lisätä tietoa palvelevan johtajuuden merkityksestä työntekijöille.

Tämä opinnäytetyö on laadittu laadullisena tutkimuksena ja aineisto tähän opinnäytetyöhön on kerätty eläytymismenetelmän avulla. Kohderyhmänä olivat Jik.ky:n lähihoitajat ja sairaanhoitajat. Aineisto sisälsi 46 vastausta kehyskertomuksiin. Aineisto analysoitiin aineistolähtöisellä sisällönanalysillä.

Tutkimuksen mukaan hoitajien kokemukset palvelevasta johtamisesta työssään liittyivät selkeästi työhyvinvointiin. Hoitajien saama kannustus ja arvostus lisäsivät työhyvinvointia. Työhyvinvointi näkyi iloisuutena ja tyytyväisyytenä. Työhyvinvoinnin positiivinen vaikutus jatkui myös vapaa-ajalla hoitajan hyvänä tuntemuksena onnistuneista työsuorituksista. Positiivisen palautteen saaminen työstä on tärkeää ja hoitajien mahdollisuudet vaikuttaa omiin työvuoroihinsa ja loma-ajan-kohtiin vaikuttivat myönteisesti työhyvinvointiin.

ABSTRACT

Author	Heli Mäkinen
Title	The Impact of Service Management on Nurses' Wellbeing at Work
Year	2021
Language	Finnish
Pages	64+1 Appendix
Name of Supervisor	Virpi Välimaa

The purpose of this thesis research is to describe service management and wellbeing at work as well as management in the health sector. The factors influencing wellbeing and the conditions and characteristics of wellbeing at work are studied. The aim of this thesis is to find out how service management affects and is reflected in the wellbeing of nurses. The goal is to raise awareness of the importance of serving management to employees.

This thesis has been carried out as a qualitative research and the material for this thesis has been collected using the empathy method. The target group were the registered nurses and paractical nurses in the target organization. The material included 46 responses to the framework reports. The material was analyzed by data-driven content analysis.

According to the study, nurses experiences of serving management in their work were closely related to wellbeing at work. The encouragement and appreciation increased the wellbeing at work. Wellbeing at work was reflected in joy and satisfaction. The positive effect of wellbeing at work also continued in leisure time since the nurses had a feeling of a successful work performance. Receiving positive feedback on work is important and nurses opportunities to influence their own shifts and vacations had a positive effect on the wellbeing at work.

Keywords service management, wellbeing at work, management in the field of health care and social services

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ

ABSTRACT

1 JOHDANTO	9
2 TUTKIMUKSEN TARKOITUS, TAVOITE JA TUTKIMUSKYSYMYKSET ...	11
3 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	12
3.1 Tutkimusmenetelmä	12
3.2 Kohderyhmä	13
3.3. Aineiston keruu	13
3.4 Aineiston analysointi ja raportointi	15
4 TEOREETTINEN VIITEKEHYS	17
4.1 Palvelujohtaminen	17
4.1.1 Palvelujohtajan ominaisuudet	19
4.2 Johtaminen terveysalalla	25
4.2.1 Henkilöstövoimavarojen johtaminen	27
4.2.2 Innovaatioiden esittäminen ja informaatiojohtaminen	28
4.2.3 Laatujohtaminen	29
4.2.4 Uusi julkisjohtaminen	30
4.2.5 Muutosjohtaminen	31
4.2.6 Osaamisen johtaminen	31
4.2.7 Projektijohtaminen	32
4.2.8 Strateginen johtaminen	32
4.2.9 Talousjohtaminen	33
4.2.10 Tavoite- ja tulosjohtaminen	34

4.2.11 Tiimijohtaminen	34
4.3 Työhyvinvointi.....	35
4.3.1 Yhteiset arvot ja luottamus	36
4.3.2 Oikeudenmukaisuus ja moninaisuus.....	37
4.3.3 Hyvä ilmapiiri, yhteisöllisyys, me-henki	38
4.3.4 Aito yhteistoiminta ja osallistuminen.....	40
4.3.5 Selkeä johtajuus ja hyvä esimiestyö	40
4.3.6 Selkeät tavoitteet ja mielekkäät tehtävänkuvat	41
4.3.7 Vaikutus- ja osallistumismahdollisuudet työhön	42
4.3.8 Oikeudenmukainen ja kannustava palkka- ja palkitsemispolitiikka.....	42
4.3.9 Osaamisen tukeminen ja ura- ja kehittymismahdollisuudet.....	43
4.3.10 Vuorovaikutteinen viestintä.....	43
4.3.11 Terveellinen ja turvallinen työympäristö ja hyväpalvelussuhdeturva	44
4.3.12 Työn ja muun elämän yhteensovittaminen	45
5 TUTKIMUKSEN TULOKSET	47
5.1. Tutkimustulosten tarkastelua.....	48
5.1.1 Palveluhalu	48
5.1.2 Ihmissyys	50
5.1.3 Empaattisuus	51
5.1.4 Vallankäyttö.....	53
5.1.5 Epäluottamus	54
5.1.6 Arvaamattomuus.....	55
5.1.7 Psykkinen työhyvinvointi	56
5.1.8 Fyysinen työhyvinvointi.....	57
5.1.9 Psykkinen työpahoinvointi	58

5.1.10 Fyysinen työpahoinvointi	59
6 POHDINTA	61
6.1. Johtopäätökset	62
6. 2 Tutkimuksen eettisyys ja tutkimuksen luotettavuus.....	62
LÄHTEET	65
LIITTEET	

LIITELUETTELO

LIITE 1. Esimerkki aineistoanalyysistä

KUVIO- JA TAULUKKOLUETTELO

Kuvio 1. Palveleva johtaja tekee työtä mahdollistajana ja yhtenä ammattilaisena muiden ammattilaisten rinnalla.....	16
Kuvio 2. Hierarkkisessa johtamisessa johtaja on muiden yläpuolella.....	17
Kuvio 3. Vaatimusten ja toimintaedellytysten noidankehä sosiaali- ja terveydenhuollon johtajilla (Nikkilä & Paasivaara 2007, 17)	25
Kuvio 4. Henkilöstövoimavarojen johtamisen käsitteen eri alueet Singerin (1990) mukaan. (Laaksonen, Niskanen & Ollila 2012, 145.)	26
Kuvio 5. Luottamus on toiminnan perusta. Sanat ja teot vastaavat toisiaan. (Rauramo 2012, 98.)	34
Kuvio 6. Yläluokkien jakaantuminen alaluokkiin.....	44
Kuvio 7. Palveluhalu johtajan hyvänä arvona.....	45
Kuvio 8. Ihmisyys palvelujohtajan hyvänä arvona.....	47
Kuvio 9. Empaattisuus palvelujohtajan hyvänä arvona.....	48
Kuvio 10. Vallankäyttö johtajan heikkona arvona.....	50
Kuvio 11. Epäluottamus johtajan heikkona arvona.....	51
Kuvio 12. Arvaamattomuus johtajan heikkona arvona.....	52
Kuvio 13. Psykkinen työhyvinvointi.....	53
Kuvio 14. Fyysinen työhyvinvointi.....	54
Kuvio 15. Psykkinen työpahoinvointi.....	55
Kuvio 16. Fyysinen työpahoinvointi.....	56
..	
Taulukko 1. Tekijät, jotka tukevat työyhteisön yhteisöllisyyttä. (Paasivaara & Nikkilä 2010, 18.)	36

1 JOHDANTO

Palvelevan johtajuuden käsite on alkanut kiinnostaa yhä enemmän tutkijoita. Esimerkiksi Islannissa on eri sairaaloiden hoitoyksiköissä tehty kyselytutkimus, jossa on todettu selkeä yhteys hoitajien työhyvinvoinnin ja palvelevan johtajuuden välillä. Palveleva johtajuus on tuotu johtajien tietoisuuteen tukemaan työntekijöiden käyttäytymistä ja etiikkaa. Kyseessä on paremminkin johtamisen filosofia kuin johtamistyyli. Päämääränä on hyvinvoivat alaiset. Ne alaiset, joita palvellaan, tulevat itsenäisemmiksi, viisaammiksi ja vapaammiksi. Palveleva johtaminen sisältää aktiivista kuuntelemista, luottamusta, kumppanuutta ja sitä, että pääasia on kollegojen hyvinvoinnissa ja myös asiakkaiden hyvinvoinnissa. Palveleva johtaja on nöyrä, rohkaiseva ja osaa muunnella erilaisia tapoja johtaa. Palveleva johtaja vaalii olennaisen merkitystä työssä ja tasapuolista päätöksentekoa. Palvelu on hänelle valtaa tärkeämpää. (Gunnarsdottir 2014, 53–55.)

Palveleva johtajuus ei ole ohimenevä trendi tai malli. Johtamistavat vaihtelevat tilanteiden muuttuessa, mutta palveleva johtajuus perustuu ihmisarvon kunnioittamiseen ja työntekijän perustehtävän huomaamiseen. Palveleva johtajuus on ihmislähtöistä. Sillä on vaikutusta työntekijöiden hyvinvointiin, hyvään työilmapiiriin, henkilöstön luovuuteen, toistensa auttamiseen sekä henkilöstön sitoutumiseen. Tiimityössä palveleva johtajuus kehittää yhteistyötä ja tiimin tehokkuutta. (Rytkönen 2018, 13.)

Työhyvinvoinnin perustus on terve ja tasa-arvoinen työyhteisö. Siellä on oikeudenmukaisuutta, osallistumista ja syrjimättömyyttä. Tämänkaltaisessa työyhteisössä toteutuvat sukupuolten tasa-arvo, työn- ja muun elämän yhteensovittaminen, eri-ikäisten ja erilaisista kulttuuritaustoista tulleiden työntekijöiden huomioinnin. Hyvinvoinnin johtaminen on työyhteisön tekemän työn kunnioittamista ja tuen antamista työyhteisölle, kun sitä tarvitaan. (Suonsivu 2014, 168–169.)

Kolmen koon johtamismalli ei ole enää toimiva. Siinä mallissa käsketään, kontrolloidaan ja korjataan. Myöskään ei enää toimi malli, jossa johtavat ajattelevat

ja alaiset toimivat. Alainen on terminäkin jo vanha ja kuuluu alistamiskulttuuriin. Nykyään voidaan alaisesta käyttää sanaa työntekijä, tuloksentekijä, partneri ja asiantuntija. (Sydänmaalakka 2004, 15.)

Tämän opinnäytetyön aiheena on palvelevan johtamisen vaikutus hoitajien työhyvinvointiin. Hoitajilla on erilaisia haasteita ja ongelmia työssään. Hoitajien hyvinvoinnin ja arvostamisen sekä kunnioittamisen tulee olla hoitotyön johtamisessa tärkeää. Hoitohenkilöstön tulee kokea onnistumisen tunnetta omasta työstään. Hoitotyö on monesti kuormittavaa ja odotukset hoitajia kohtaan ovat vaativia. Hoitajat haluavat vastata potilaiden tarpeisiin, mutta henkilöstöresurssit eivät ole riittäviä laadulliseen hoitotyöhön. Työympäristö hoitotyössä on vielä melko hierarkkinen ja toimintatavat eri yksiköissä ovat erilaisia. Johtajan tulee ensisijaisesti palvella työntekijöitä siten, että hoitajat jaksavat tehdä työtään ja kehittyisivät työssään.

2 TUTKIMUKSEN TARKOITUS, TAVOITE JA TUTKIMUSKYSYMYKSET

Tämän opinnäytetyönä tehtävän tutkimuksen tarkoituksena on kuvailla palvelevaa johtamista ja sen vaikutusta työnhyvinvointiin terveysalalla. Tavoitteena on tuoda uutta tietoa palvelevan johtajuuden merkityksestä työntekijöille. Tuotetun tiedon avulla voidaan johtajuutta edelleen kehittää terveysalalla.

Tutkimuskysymykset ovat seuraavat:

1. Millaisia ovat hoitajien kokemukset palvelevasta johtamisesta työssä?
2. Miten palveleva johtaminen näkyy hoitajien työhyvinvoinnissa?

3 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

3.1 Tutkimusmenetelmä

Tässä opinnäytetyössä käytettiin kvalitatiivista eli laadullista tutkimusmenetelmää. Laadullinen tutkimus voidaan tehdä, kun ei ole tietoa tutkimuksen kohteena olevasta ilmiöstä. Laadullisella tutkimuksella pyritään saamaan ymmärrys tutkittavaan ilmiöön ja siinä ei pyritä yleistämään. (Kananen 2017, 32.)

Laadullinen tutkimus tapahtuu aidossa ympäristössä ja aineisto kerätään vuorovaikutussuhteessa. Aineiston kerää tutkija ja siinä kiinnitetään huomio tutkittavien näkökulmiin ja merkityksiin sekä näkemyksiin. Tavoite on kokonaisvaltainen käsitys ilmiöstä, jota tutkitaan. (Kananen 2017, 34.)

Eläytymismenetelmä on laadullista aineistoa tuottava tiedonhankintamenetelmä. Sen avulla voi tutkia monenlaisia ongelmia ja aineistoa voidaan analysoida eri tavoin. Eläytymismenetelmä on toimiva, kun halutaan minimoida tutkimuksen eettisiä ongelmia ja vastaajille halutaan antaa vapautta tuottaa käsitystä tutkittavasta ilmiöstä ilman tutkijan vaikutusta. Eläytymismenetelmä toimii tutkijan ajattelun vauhdittajana ja hypoteesien herättäjänä. Tämä menetelmä antaa hyvän vaihtoehdon, kun esimerkiksi opettaja haluaa palautetta käytännön ongelmasta. Eläytymismenetelmä toimii teoriasta johdettujen hypoteesien tarkastelussa. Eläytymismenetelmällä aineiston kerääminen on melko nopeaa ja myös edullista. (Eskola1997, 30–31.)

Tärkeintä eläytymismenetelmän käytössä on laatia hyvin ongelmaan pureutuva kehyskertomus. Yleensä kehyskertomukset ovat lyhyitä. Pitkät kehyskertomukset saattavat olla liian johdattelevia. Kehyskertomukset olisi hyvä testata etukäteen. Silloin huomaa, ovatko vastaukset odotuksenmukaisia vai pitääkö kehyskertomuksia vielä muuttaa. (Eskola & Wallin 2015,61–63.)

3.2 Kohderyhmä

Tutkimuksen kohteena olivat hoitotyöntekijät Kurikan akuuttiosastolla, Ilmajoen akuuttiosastolla, Jalasjärven kuntoutusosastolla sekä Jurvan vuorohoitoyksikössä ja siellä olevissa asumispalveluyksiköissä Reininkulmassa ja Suvantolassa. Hoitotyöntekijät olivat sairaanhoitajia, lähihoitajia sekä hoitotyön opiskelijoita.

Yhteinen työnantaja on Jik ky. Jik peruspalveluliikelaitoskuntayhtymä on Kurikan kaupungin ja Ilmajoen yhdessä perustama liikelaitoskuntayhtymä. Jik ky tuottaa jäsenkunnilleen sosiaali- ja terveydenhuollon palvelut, ympäristöterveydenhuollon palvelut, vanhustenhuollon palvelut sekä Kurikan sosiaalitoimen palvelut. Kurikan kaupungin organisaatioon kuuluva Jik tilaajalautakunta vastaa palvelujen järjestämisestä. Jäsenkuntia ovat 1.1. 2016 lähtien Kurikan kaupunki ja Ilmajoen kunta.

3.3. Aineiston keruu

Aineistonkeruumenetelmänä oli eläytymismenetelmä. Tutkimukseen osallistui 46 hoitotyöntekijää. Hoitotyöntekijät olivat sairaanhoitajia, lähihoitajia tai hoitotyön opiskelijoita. Tavoitteena oli saada avoimia vastauksia kehyskertomuksiin. Eläytymismenetelmällä pyrittiin saamaan vastauksia tutkimuskysymyksiin. Suomessa eläytymismenetelmää on käytetty ensimmäisen kerran vuonna 1982 (Eskola, Virtanen & Wallin 2018, 66).

Eläytymismenetelmässä on paperilla lyhyet kehyskertomukset. Kirjoittaja vie kertomusta eteenpäin kehyskertomuksessa kuvatussa tilanteessa ja kuvailee mitä on voinut tapahtua ennen kuin kehyskertomuksessa oleva tilanne on tapahtunut tai mitä tapahtuu kehyskertomuksessa olevan tilanteen jälkeen. Kertomus voi olla mielikuvitusta tai todellisuutta. Kehyskertomuksista ilmenee, mitä erilaiset asiat merkitsevät vastaajalle tai miten jokin kuvattu ilmiö vastaajan mielestä voidaan ymmärtää. (Eskola ym. 2018, 64.)

Yksi kehyskertomus ei ole riittävä. Kehyskertomuksen variointi on oleellinen asia. Samasta peruskehyskertomuksesta on kaksi versiota. Kehyskertomukset ovat erilaisia jonkin keskeisen yhden asian osalta. Toinen kertomuksista on samasta asiasta myönteinen (positiivinen) ja toinen kielteinen (negatiivinen). Yleensä käytetään kahta-neljää kehyskertomus versiota. Keskeistä on selvittää, mikä vastauksissa muuttuu, kun muutetaan keskeistä asiaa. (Eskola & Wallin 2015, 57.)

Kehyskertomukset olivat seuraavat:

1. Lähdet lomalle tyytyväisenä. Esimies on ollut työssä rohkaiseva ja kannustava. Olet ollut kaikin puolin tyytyväinen hänen toimintaansa. Kerro kokemuksistasi tai käytä mielikuvitustasi ja kerro pieni tarina tai kuvaus mitä oli tapahtunut.

2. Lähdet lomalle pettyneenä. Esimies on mielestäsi toiminnassaan epäonnistunut. Olet ollut kaikin puolin pettynyt hänen toimintaansa. Kerro kokemuksistasi tai käytä mielikuvitustasi ja kerro pieni kuvaus tai tarina siitä mitä oli tapahtunut.

1. Olet tyytyväinen esimiehen toimintaan työhyvinvointisi tukemiseksi. Kerro kokemuksistasi, mitä on tapahtunut tai käytä mielikuvitustasi, miten tarina jatkuu.

2. Olet tyytymätön esimiehen toimintaan työhyvinvointisi tukemiseksi. Kerro kokemuksistasi, mitä on tapahtunut tai käytä mielikuvitustasi, miten tarina jatkuu.

Vastaukset kehyskertomuksiin jätettiin suljettuihin kirjekuoriin ja palautettiin tutkimuksen tekijälle. Vastaukset jätettiin anonyyminä, ilman mitään tunnistetietoja. Kertomukset kirjoitettiin osaston palaverissa. Osastopalaverissa kerrottiin tutkimuksesta ja eläytymismenetelmästä aineistonkeruumenetelmästä. Palaverissa myös kirjoitettiin kehyskertomukset. Osallistuminen oli suostumista tutkimukseen.

Hoitohenkilöstöä osallistui tutkimukseen yhteensä 46 hoitajaa. Vastaajien taustatiedot olivat anonyymejä. Eläytymismenetelmällä kirjoitetun tarinan kirjoittaminen kesti noin 20 minuuttia. Oli täysin sattumanvaraista, minkälaisen kehystomuksen kukin hoitaja sai. Kehystomukseen 1 a vastasi 11 hoitajaa ja 1b kertomukseen 10 hoitajaa. 2 a kertomukseen vastasi 14 hoitajaa, ja 2 b kertomukseen 11 hoitajaa.

3.4 Aineiston analysointi ja raportointi

Tutkimusaineisto analysoitiin käyttäen aineistolähtöistä eli induktiivista sisällönanalyysia. Analyysiyksikkönä toimi lause.

Sisällönanalyysi etenee seuraavanlaisesti:

Kertomusten lukeminen ja auki kirjoitus sana sanalta → kertomusten lukeminen ja sisältöön perehtyminen → alleviivataan ja etsitään ilmaukset, jotka vastaavat tutkimuskysymyksiin → pelkistetään ilmaukset → listataan pelkistetyt ilmaukset → etsitään pelkistetyistä ilmauksista samankaltaisuutta ja erilaisuutta. Näiden jälkeen yhdistellään pelkistetyt ilmaukset ja muodostetaan alaluokat → yhdistetään alaluokat ja muodostetaan niistä yläluokat → yhdistetään yläluokat ja muodostetaan kokoava käsite (Tuomi & Sarajärvi 2009,109).

Aineiston läpilukemisen jälkeen merkittiin lauseista kohdat, missä vastattiin tutkimuskysymyksiin. Merkityt lauseen kohdat pelkistettiin. Myös negatiiviset vastaukset pelkistettiin samoin, mutta vastaus tuli tutkimuskysymykseen negatiivisena/käänteisenä. Nämä negatiiviset vastaukset antoivat tietoa siitä, mitkä johtajan ominaisuudet eivät ole toivottuja johtajan ominaisuuksia. Esimerkkejä aineistolähtöisen sisällön analyysin etenemisestä on kuvattu liitteessä 1.

Tutkimuksen tulokset esitetään oppilaitoksessamme ja työnantajamme Jik ky:n verkkosivulla sähköisesti. Opinnäytetyö myös julkaistaan VAMK: in opinnäytetyönä Theseus tietokannassa.

4 TEOREETTINEN VIITEKEHYS

Luku neljä sisältää tietoa palvelujohtamisesta, työhyvinvoinnista ja johtamisesta terveysalalla.

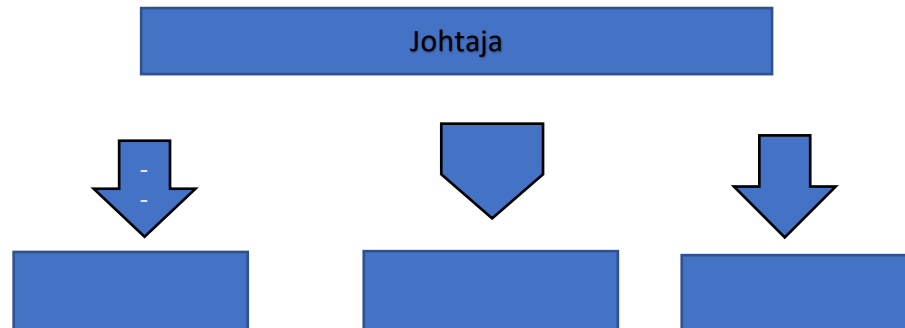
4.1 Palvelujohtaminen

Palvelevalla johtamisella tarkoitetaan sitä, että johtajuuden tulisi tuottaa palveluja organisaatiolle, sillä johtaja on organisaatiota varten eikä organisaatio ole johtajaa varten. Palveleva johtaja toimii avoimesti, reilusti, ystävällisesti ja on luotettava. Tavoitteet ovat selkeitä ja työntekijöitä tuetaan neuvomalla, opettamalla, auttamalla ja kiinnittämällä heihin huomiota. Tarvittaessa palveleva johtajuus on vaativaa, mutta antaa tilaa itsenäiseen toimintaan. (Salminen & Toivanen 2011, 67.)

Rytkönen (2019, 39) on havainnollistanut väitöskirjassaan palvelevaa johtamista kuviolla mukailleen Greenleafia.



Kuvio 1. Palveleva johtaja tekee työtä mahdollistajana ja yhtenä ammattilaisena muiden ammattilaisten rinnalla



Kuvio 2. Greenleafia mukaillen hierarkkisessa johtamisessa johtaja on muiden yläpuolella. (Rytönen 2019, 39.)

1970-luvun alkupuolella Robert Greenleaf kehitti palvelija-johtaja lähestymistavan. Hän sai intoa tähän aiheeseen Herman Hessen (1956) kirjasta ”The Journey to the East.” Kirjassa kerrotaan ryhmästä, jolla oli mukanaan palvelija. Hän palveli ryhmää, ja samalla tuki ryhmää lauluillaan ja koko olemuksellaan. Palvelija kuitenkin katosi ja ryhmä ymmärsi, että palvelija oli koko ajan johtanut heitä pitämällä heistä huolta. Johtajan visio voikin olla toisten palveleminen. (Sydänmaalakka 2004, 58.)

Mukaillen Mahatma Gandhia johtajuuden palvelutehtävät ja palveluasenteet ovat seuraavat:

1. Aito asenne palvelemiseen. Palvelutehtävä tulee ymmärtää ja sen seurauksena on omistautuminen ja sitoutuminen toisten palvelemiseen sekä elämänsihalua.
2. On oltava luja arvomaailma ja on tiedostettava se mikä on väärin ja mikä on oikein.
3. Muiden ongelmien ja tarpeiden etusijalle laittaminen ja omista tarpeista kieltäytyminen muiden takia. Intohimoista palvelua on myös itsensä johtaminen. (Wiskari 2009, 34 – 35.)

Johtaminen on kehittynyt 1900-luvun lopulla valtaportaiden korostamisesta ja paperilla suunnittelusta keskinäistä vuoropuhelua kohti. Johtamisessa on menty rakenteista ja tavoitteista sekä tuloksista palvelua ja kohtuullistamista kohti. Johtaja ei ole vain tehokas ja tuloksellinen, vaan hänellä on oltava myös oikea arvopohja. Johtajuudessa painottuvat ihmissuhteet ja yhdessä tekeminen. Syn-tyy oivalluksia ja uutta ajattelua ja keskustelua. Mielenpitoitaan saa rohkeasti esit-tää ja ne eivät ole uhkana esimiehelle tai alaiselle. (Salminen & Toivanen 2011, 11–12.)

4.1.1 Palvelujohtajan ominaisuudet

Juha Wiskari (2009, 28) on listannut palvelujohtajan ominaisuuksia, joita ovat:

1. Selkeys. Tiedotetaan työhöjeet ja tärkeät asiat.

Johtajan tehtävä on saada työyhteisö toimimaan perustehtävän kannalta hyvin. Henkilöstön tulisi sitoutua asiakkaiden toiveisiin ja huomaamaan toimintaym-päristön kehittämistarpeet. Ratkaisevaa on kuinka johtaja vaikuttaa henkilökun-nan mielikuviin, motivaatioon ja asenteisiin niin, että ne ovat oikean suuntaisia asiakkaiden toiveiden kannalta. (Juuti & Salmi 2014, 164.)

Palvelujohtaja näkee metsän sekä puut. He pitävät tärkeänä yrityksen päämää-rää, mutta samalla he pitävät huolta työntekijöistä. Inspiroituminen tulee pal-velujohtajasta, joka antaa selkeän näkymän yrityksen päämäärästä ja suun-nasta. Tällä tavalla työn valvonnan kriteerit ovat täsmällisiä ja ne ovat laaduk-kaampia ja niitä on vähemmän. (Tromenaars & Voerman 2010, 30.)

2. Antaa aitoa positiivista palautetta ja antaa tunnustusta.

Tavoitteiden ja perustehtävien ollessa selvät, johtaja voi vaikuttaa työn palkit-sevuuteen esim. antamalla ammatillista tukea ja palautetta. Palautetta saades-saan työntekijä kokee, että häntä arvostetaan. (Liinalaakso & Tenhiälä 2015, 206.)

Palvelutehtävässä palvelujohtaja on ihminen ihmisten joukossa ja hän saa työntekijät ymmärryksellä sitoutumaan ryhmänä ja yksilöllisesti hyviin suorituksiin. Palvelujohtaja toimii ja ponnistelee tavoitteiden eteen ja kehittää koko ajan omaa toimintatapaansa. (Wiskari 2009, 23.)

3. Kuunteleva, läsnä oleva ja helposti lähestyttävä.

Eettiset johtajat palvelevat ja kunnioittavat muita. He ovat rehellisiä ja oikeudenmukaisia sekä rakentavat yhteiskuntaa. Eettiset johtajat kohtelevat muita oikeudenmukaisesti ja huomaavat toisten tarpeet sekä välittävät muista. (Sydänmaalakka 2004, 59.)

Palvelujohtajilla on hallittua intohimoa työhön. He tietävät, että oikealla hetkellä näytetään tunteita ja ollaan nöyriä. He eivät ole kylmiä eivätkä tunteettomia. He eivät koskaan käytä huumoria toisen kustannuksella. Älykäs ja toimiva huumori voi kuitenkin toimia eräänlaisena siltana eri mieltä olevien osapuolten välillä. (Trompenaars & Voerman 2010, 33.)

Johtajan tulisi olla ensin ihminen ja sitten vasta johtaja. Johtajan inhimillisyyden vaikuttaa kestävään kehitykseen ja tuloksellisuuteen. Johtajuusosaaminen muodostuu elämän moninaisuudesta eikä tehokkuusajattelusta. Arvokkaita perusasioita täytyisi vaalia. Organisaation uudistuminen ja sen kestävä kehitys merkitsevät kaikkien kesken jakamista, mutta se ei poista yksilöllistä vastuuta ja tuloksentekeä. Jokaisen tiedot ja taidot tulisi saada vastuulliseen käyttöön. (Salminen & Toivanen 2011, 14 –15.)

Palvelujohtajuus kuuluu koko työyhteisöön. Sitä täytyy tehdä kaikkien. Työntekijöille tulisi opettaa myös palvelua ja kuuntelemista. Mitään ei saavuteta ilman näitä ydinasioita. (Trompenaars & Voerman 2010, 32.)

4. Käyttäytyminen on johdonmukaista ja ennakoitavaa. Hallitsevat tunteitaan, vaikka näyttävätkin ne. Antavat negatiivista, mutta rakentavaa palautetta.

Palveluorganisaatioiden johtamisessa kiinnitetään usein huomiota johtamistyyliin. Johtamistyyllillä tarkoitetaan esimiehen omaksumaa johtamisfilosofiaa,

asennoitumista tai käyttäytymistä tai kaikkia näitä kolmea ominaisuutta yhdessä. Johtamistyyli on johtajalle ominainen tapa käyttäytyä ja reagoida asioihin johtamistilanteissa. Ei ole olemassa yhtä ideaalista ja jokaiseen tilanteeseen sopivaa tyyliä johtaa. Monet eri tekijät ja ehdot määrittävät mikä johtamistyyli on kulloinkin tehokkain, parhain ja soveltuvin. Hyvät johtamistyyliä ovat muuntuvia prosesseja, sopivat eri tilanteisiin ja ne ovat joustavia. Johtajan tärkeä ominaisuus on erilaisten tilannetekijöiden tunnistaminen ja määrittäminen ja suhtautua niihin niin, että johtaminen onnistuu. (Nikkilä & Paasivaara 2007, 54.)

Jokaisessa organisaatiossa on työntekijöitä, jotka valittavat asioista. Johtajat eivät useinkaan tiedä mitä on meneillään. Työntekijät eivät koe kuuluvansa päätöksentekoprosesseihin. He tekevät vain sen, mitä pyydetään tekemään. Organisaatiot, missä on palvelujohtamista, eivät voi myöskään välttyä kritiikiltä. Vastuullisuus on tällöin tärkeää. Paras vaihtoehto on kartoittaa selvitettävä asia molempien näkökulmasta: työntekijöiden ja johtajien. Kaikki ovat vastuullisia ympäröivästä maailmasta ja tämä pätee työhön ja yksityiselämään. (Trompenaars & Voerman 2010, 29.)

5. On varma asiastaan ja itsestään ja on luotettava.

Palvelujohtajan aitoon arvomaailmaan kuuluu oma luotettavuus ja muihin luottaminen. Palvelevana johtajana kykenee viestittämään itselle ja työntekijöille, mikä on hyväksyttävää ja oikein, ja mikä ei ole. Oma palveluasenne ja esimerkkinä toimiminen on sitä, että tietää vahvuudet ja heikkoudet, ja tiedostaa asiat, joihin suhtautuu myönteisesti ja kielteisesti. Palvelujohtajan tulee vahvistaa omia vahvuuksiaan ja jakaa niitä esimerkkinä toimien. Näin ymmärtää minkä asioiden kanssa on elettävä ja kehityttävä ja silloin muuttuu ihmisenä ja johtajana. (Wiskari 2009, 23.)

Johtajalla odotetaan olevan arvopohja, joka käsittää tietynlaisia arvoja kuten oikeudenmukaisuus, yksilön kunnioittaminen, vastuullisuus, tuloksellisuus ja esimerkkinä oleminen. Tärkeää on, että johtaminen koetaan palvelutehtävänä;

hän tarjoaa hyvää johtamispalvelua. Johtajalta vaaditaan nöyryyttä, päättävyyttä, sosiaalisuutta, luotettavuutta ja innostavuutta. On vaikeaa menestyä johtajana ilman tällaisia ominaisuuksia. (Sydänmaalakka 2004, 185.)

Termi palvelujohtaminen osoittaa, että palvelu ja johtaminen voidaan yhdistää. Palvelemalla tulee voimakkaammaksi johtajaksi ja johtamisen merkitys määritellään sillä, miten laajasti annat tilaa työntekijöille kasvaa elämässään sinä aikana, kun he ovat työssä organisaatiossasi. Palvelujohtamisessa jokainen työntekijä johtaa itseään. Tämä tarkoittaa, että jokainen työntekijä on oman johtamispyramidinsa huippu. (Trompenaars & Voerman 2010, 28.)

6. Osaa erikoisalueensa työssä, mutta ei käytä aikaansa työn tekemiseen vaan valmentamiseen.

Kun työntekijöillä on riittävästi mahdollisuuksia ja tilaa kehittää itseään he saavuttavat täyden potentiaalinsa. Se vapauttaa henkistä energiaa ja motivaatiota. Tämä saa työntekijät tekemään parhaansa ja tulee voimaantumista. Jos odotetaan, että työntekijät tekevät vain sen mihin heidät on palkattu, jää paljon tallella käyttämättä ja se on häpeällistä. Palvelujohtaja osaa arvioida työntekijän potentiaalin ja hän pyrkii yhdistämään tämän hänen työhönsä. Työntekijöiden tulee saada mahdollisuus antaa parastaan itsestään, koska heidän parhaansa on myös organisaation parhaaksi ja lopuksi kaikkien parhaaksi. (Trompenaars & Voerman 2010, 30 – 31.)

Johtajan pitää tiedostaa tekojen, tunteen ja tiedon merkitys johtamisessaan. Ainoastaan tiedon varassa ei organisaatiossa tapahdu yleensä mitään. Ihmisten tunteet ovat tärkeitä ja ne on otettava huomioon. Johtajan on kyettävä näyttämään myös konkreettista suuntaa ja osoitettava millaisia käytännön tekoja tulisi saada aikaan. (Juuti & Salmi 2014, 164.)

7. Reagoi havaittuaan ongelmia ymmärtäväisesti ja määrätietoisesti.

Tärkeä ominaisuus palvelujohtajalla on näkemys siitä, että virheitä tekevät työntekijät ovat itse asiassa kehityksen mahdollistajat. Johtaminen on vain ja ainoastaan tehokasta, jos sinulla on järjestelmä, jonka avulla voidaan oppia virheistä. Yritys tai yhteisö, joka ei tee virheitä ei voi myöskään kehittyä. Palvelujohtaja haluaa aina nähdä virheet mahdollisuutena oppia ja kehittyä. (Trompenaars & Voerman 2010, 32.)

Palvelujohtaja pyrkii rakentamaan paremman toiminnan takia työpaikalla tiimejä, joissa on luovia ihmisiä ja hän tekee myös kaikkensa sen eteen, että työntekijöiden luovuus saa kasvaa. Jokainen voi käyttää tiimissä omia talenttejaan, kun pyritään yhteiseen tavoitteeseen. Positiivisella suhtautumisella työntekijöihin on suuri merkitys. Yhteisö, jossa ansaitaan rahaa, muuttuukin paikaksi, missä haluat olla ja missä kohdellaan toisia hyvin. Siellä otetaan lähimmäisestä vastuu, ja tulee tunne osallisuudesta työhön. Ryhmän erilaisuudet ovat hallittavissa ja etsitään tekijöitä, jotka yhdistävät ja kannustavat. (Trompenaar & Voerman 2010, 32.)

8. Saa kunnioitusta, vaikka ei tekeydy paremmaksi kuin on ja hänen itsetuntonsa ei huonone, vaikka joutuu myöntämään tietämättömyytensä ja virheensä.

Palvelujohtajan tulee sitoutua palvelutehtävään ja palvelijaksi. Hänellä tulee olla aito arvomaailma, ja hän on sen takia tasapainossa itsensä kanssa. Palvelujohtaja kehittää omaa palveluasennettaan olemalla esimerkkinä omalla työpaikalla. (Wiskari 2009, 93.)

Perinteinen hierarkkinen johtamispyramidi ei ole toimiva, jossa johtaja on huipulla ja ”pienet” ihmiset alhaalla. Tällaisessa rakennelmassa tehdään se, mitä johtaja vaatii tai ei vaadi, eikä ajatella lainkaan työilmapiiriä. Pyramidi tulisi kääntää ylösalaisin. Palvelujohtaja on siinä asemassa, että hän voi kääntää pyramidin, jos se on tarpeellista. Vielä tärkeämpää on kiertää pyramidia ympäri, kuin kääntää se ylösalaisin. Usein tarpeellinen tieto suodattuu, kun mennään pyramidissa ylöspäin ja työntekijät sanovat sen, mitä johtajat haluavat kuulla, eikä sitä mitä heidän pitäisi kuulla. (Trompenaars & Voerman 2010, 28 – 29.)

9. Hänellä ei ole suosikkeja eikä inhon kohteita. Tasapuolisuus. Hän huomioi kaikki työntekijät.

Johtamisen tulisi olla yhteistoimintaa, sen tulisi olla jaettava. Kaikkien tulisi tietää organisaatiossa mitä heiltä odotetaan. Tärkeää on, että alaiset osallistuvat johtamiseen. On annettava työkalut johtamiseen, kuten suunnittelu- ja kehityskeskustelut. Niiden on mahdollistettava huippusuorituksia ja työtavoitteita. Näihin kaikkiin tarvitaan koulutusta koko henkilöstölle. Tällä tavoin kyetään vähitellen etenemään jaettava johtamista kohti ja varmistetaan, että työntekijät ovat motivoituneita ja osaavia ja siten saavutetaan huipputulokset. (Sydänmaalakka 2004, 184.)

10. Kertoo selkeästi pelisäännöt ja pitää työkuria yllä. Hän vaatii hyvää työsuoritusta kaikilta ja tarttuu tarvittaessa asioihin.

Jokaisella työntekijällä on oikeus hyvään johtamiseen. Se on valistavaa johtamista eikä alistavaa johtamista. Valistava johtaja saa aikaan kukoistusta yksilössä ja tiimissä sekä organisaatiossa. Johtajan kuuluu antaa hyvää johtamispalvelua. Hänen on organisoitava niin, että tulee onnistumisia. Johtaja on silloin onnistunut, kun työntekijät menestyvät. (Sydänmaalakka 2004, 212 – 213.)

Johtamisella saadaan vaikutettua organisaatioiden tehokkuuteen ja työelämän laadullisuuteen. Tehokkuuden lisääminen organisaatiossa ja työelämän laadullisuuden kehittäminen edellyttävät, että huomio kiinnitetään asioiden ja ihmisten johtamiseen samanaikaisesti. Tämän ajattelun mukaan organisaatioiden tuottavuutta ja työhyvinvointia voi lisätä yhtä aikaa. Siten organisaatiot saavuttavat tavoitteensa ja niiden henkilöstö voi hyvin. (Markkula 2001, 1.)

Palvelujohtajan tulisi olla sellaisten asioiden takana, jotka ovat oikeita ja hyviä, vaikka se ei olisi organisaation talouteen edistävästi oleva seikka. Sosiaalista epäoikeudenmukaisuutta ja epätasa-arvoa tulee vastustaa aina, kun se on mahdollista. Yhteiskunnassa heikkoja ja vähemmistössä olevia ihmisiä tulisi kohdella arvostuen ja kunnioittavasti. Greenleafin mukaan, kun tarjotaan työntekijöille

merkityksellistä työtä, se vaikuttaa samoin kuin tarjotaan laadukas tuote tai palvelu asiakkaalle. Greenleaf ehdotti liikeyrityksille, että ne pitäisivät sosiaalista vastuuta yhtenä tärkeimpänä tavoitteenaan ja myös, että yhtiöiden hallitusten tulisi ottaa ensisijaisesti vastuu tämän päämäärän saavuttamisesta. (Yukl & Gardner III 2020, 261.)

4.2 Johtaminen terveysalalla

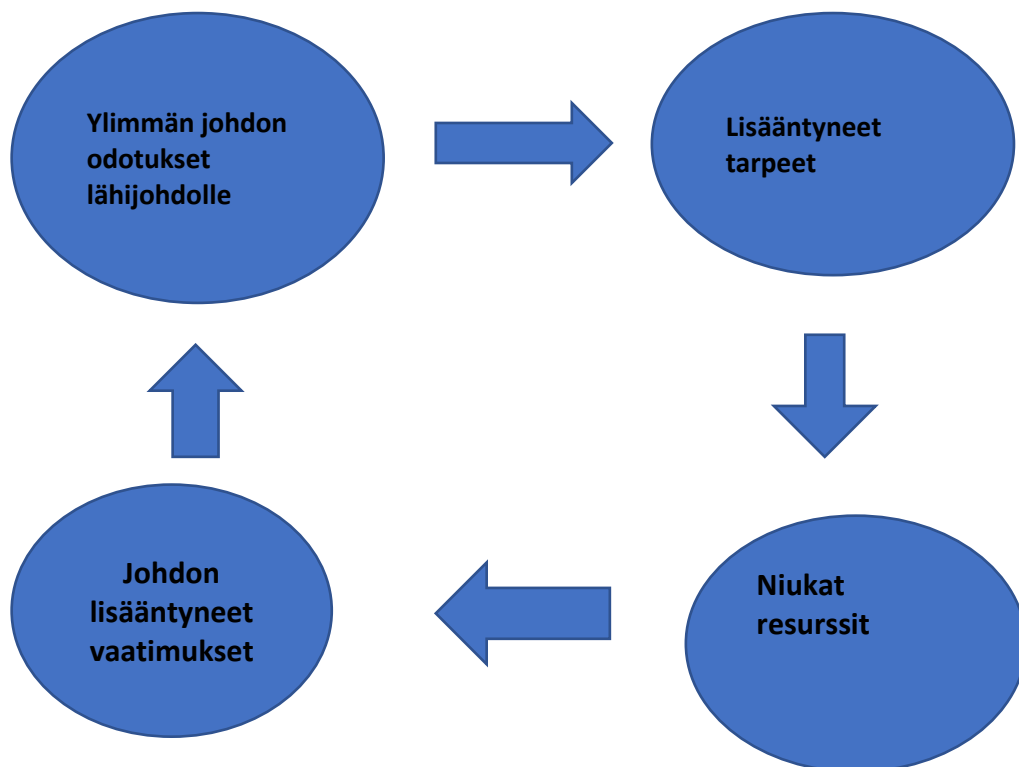
Johtaminen terveysalalla on moniammatillisen palveluorganisaation johtamista. Jokainen työntekijä tuo työyhteisöön omat kokemuksensa, odotuksensa ja näkemyksensä, jotka vaikuttavat työyhteisön ilmapiiriin ja sen muotoutumiseen. Jokainen asiakas tuo myös hoito- ja hoivatarpeensa. Asiakkailta on myös omat odotukset ja toiveet. (Nikkilä & Paasivaara 2007, 24 – 25.)

Sosiaali- ja terveysalan johtajilta edellytetään selkeää johtamisnäkemystä- ja käytäntöä. Heillä täytyy olla käsitys asiakkaiden tarpeista, yksikön perustehtävistä ja työn tavoitteista sekä eettisistä perusteista. Johtaja on vastuullinen työyhteisön laadusta ja siitä, että toimintamallit, rakenteet ja käytännöt sekä menetelmät tukevat tavoitteita ja ovat eettisesti korkeatasoista toimintaa. (Nikkilä & Paasivaara 2007, 74.)

Sosiaali- ja terveydenhuollon johtamisessa on hallittava ja tunnettava sosiaali- ja terveydenhuollon käsitteistöä ja sen kokonaisuus. Toimintaympäristön muuttuessa myös johtaminen muuttuu sisällöltään. Palvelujärjestelmä muuttuu koko ajan. Lainsäädäntö muuttuu ja rakenteelliset muutokset ovat jatkuvia sekä vaaditaan toiminnalle yhä enemmän vaikuttavuutta. (Rissanen & Lammintakanen 2017, 38.)

Sosiaali- ja terveysalalla johtajalta vaaditaan pätevyyttä taloudellisessa tehokkuudessa, ammattipätevyyydessä, eettisessä pätevyyydessä ja yhteiskuntapoliittisessa pätevyyydessä. Henkilökohtaiset ominaisuudet täytyy olla johtajalle sopivat, kuten motivoituneisuus ja kyky hallita monenlaisia ja vaikeita tilanteita. (Nikkilä & Paasivaara 2007, 55.)

Sosiaali- ja terveydenhuollon johtajat kohtaavat usein työssään keskenään ristiriitaisia odotuksia ja vaatimuksia. Henkilökunta viestittää, että asiakkaat toivovat enemmän ja henkilökunta viestittää myös omasta uupumisestaan. Samanaikaisesti organisaation johdolta tulee vaatimuksia parempiin tuloksiin ja laatuun, vaikka resurssien toivotaan olevan entistä pienemmät. Ylin johto haluaa, että hoidetaan enemmän asiakkaita entistä pienemmällä henkilökuntamäärällä. Henkilökunnan täytyy olla kuitenkin koko ajan asiakasmyönteinen. (Nikkilä & Paasivaara 2007, 104.)

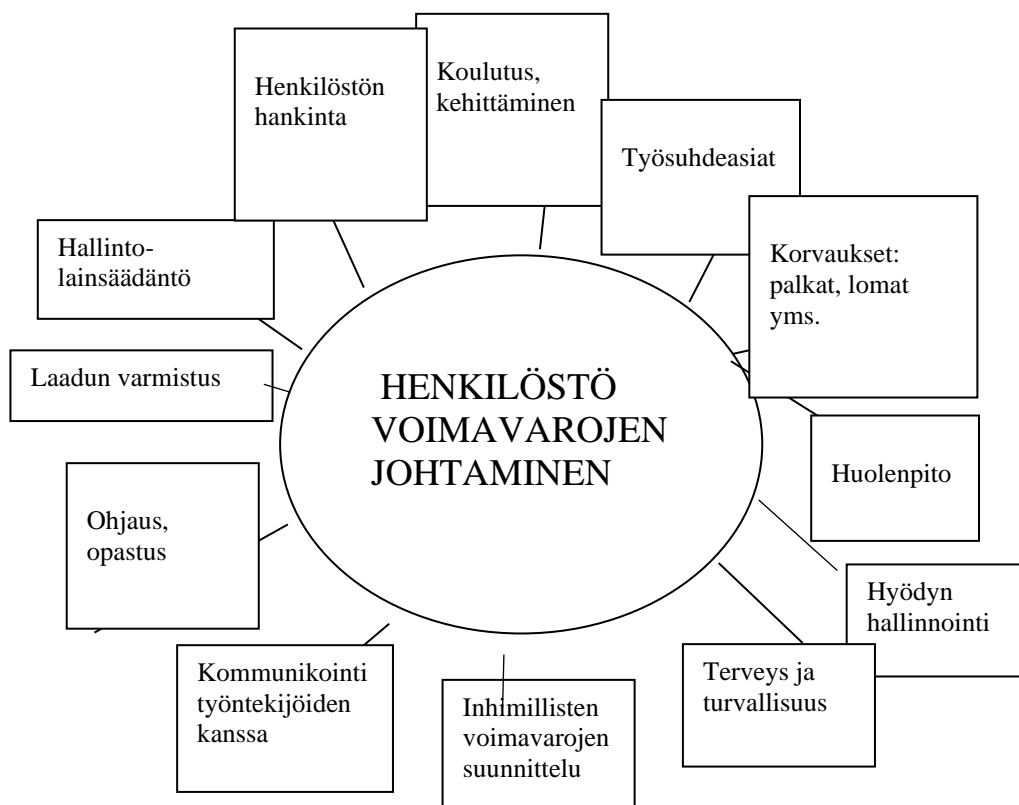


Kuvio 3. Vaatimusten ja toimintaedellytysten noidankehä sosiaali- ja terveydenhuollon johtajilla (Nikkilä & Paasivaara 2007, 17).

Seuraavaksi esitellään johtamisen eri näkökulmia Rissasen ja Hujalan (2017, 91) mukaan.

4.2.1 Henkilöstövoimavarojen johtaminen

Henkilöstövoimavarojen johtaminen on henkilöstösuunnittelua. Se sisältää organisaation toiminnan ja strategian kannalta tarpeenmukaisen työntekijöiden määrän ja laadun. Henkilöstösuunnittelu on organisaation jokavuotista toimintaa budjetoinnin ja talouden suunnittelun lisäksi. Henkilöstörakenteen laadulliset ja määrälliset muutostarpeet arvioidaan laadittaessa budjettia. (Mäki, Liendenpohja & Parikka 2014, 41.)



Kuvio 4. Henkilöstövoimavarojen johtamisen käsitteen eri alueet Singerin (1990) mukaan. (Laaksonen, Niskanen & Ollila 2012, 145.)

Sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatioissa strategisimmaksi prosessiksi henkilöstövoimavarojen johtamisessa on kuvailtu rekrytointia, koska se on kauaskantoista. Organisaation on oltava tietoinen siitä, millaista osaamista tarvitaan tulevaisuudessa ja millaista työntekijää siihen ollaan etsimässä. (Lammintakanen 2017, 248.)

Henkilöstöjohtamisen tehtävänä on luoda mahdollisuudet hyvään työntekoon. Se tarkoittaa esimerkiksi ongelmiin nopeaa reagoitua, työympäristön turvallisuutta, ergonomisia työvälineitä, työolojen riskien vähentämistä sekä terveyttä edistäviä työtiloja ja työvälineitä. Hyvässä johtamisessa pidetään yhteyttä työterveyshuollon ja työsuojelutoimijoiden kanssa. (Suonsivu 2014, 37.) Henkilöstövoimavarojen käsite eli Human Resource Management (HRM) on 1970-luvulta lähtöisin. Pyrkimys on huomioida tekijöitä, jotka vaikuttavat hyvinvointiin ja löytää tasapainottavia asioita työyhteisön kehittämiseen. Tulevaisuudessa sosiaali- ja terveydenhuollon työvoiman saatavuus ja pysyvyys vaatii hyvää suunnittelua sekä laajempaa osaamisen johtamista ja työhyvinvointiajattelua. (Laaksonen ym. 2012, 146.)

4.2.2 Innovaatioiden esittäminen ja informaatiojohtaminen

Innovatiivisuuden kehittämiseksi terveydenhuollon organisaatioissa tarvitaan päämäärätietoista innovatiivisuuden johtamista, jonka avulla kyetään tukemaan, lisäämään ja ohjaamaan työntekijöiden innovatiivisuutta. Terveydenhuollossa johtajat ovat erikoistuneiden osaajien ja tietynlaisten verkostojen esimihiä. Heiltä odotetaan sosiaalisia taitoja ja kykyä innovatiivisuuteen ja kriittiseen ajatteluun sekä keskustelu- ja neuvottelutaitoja ja erilaisuuden kunnioittamista. (Miettinen 2005, 260.)

Innovatiivisuudessa sallitaan luova ajattelu ja se muutetaan tavoitteelliseksi toiminnaksi. Se tähtää aina uusiin innovaatioihin esimerkiksi uusiin toimintatapoihin ja uusiin palveluihin sekä myös uusiin tuotteisiin ja keksintöihin. Muutostarpeet pitää ensin tunnistaa. Innovaatiot testataan, pilotoidaan ja käyttäjäkoke-

mukset voidaan analysoida. Parhaat käytännöt tulee hyödyntää ja rakentaa kehitettäviä innovaatioita. Lopuksi tuetaan innovaatioiden käyttöönottoa ja levitetään uutta innovaatiota. (Paasivaara, Suhonen, Virtanen 2017, 33.)

Innovaatioita voi syntyä arkisen työn keskellä, jos olosuhteet ovat sopivat uuden luomiseen ja syntymiseen. Usein kuvitellaan, että innovaatioiden tarvitsee olla jotain saavuttamatonta ja suurta. Innovoinnin olisi oltava helppoa ja arkipäiväistä. Innovaatiot voivat olla oivallusta siitä, että asioita voidaan tehdä toisin. Arjessa innovointi voi kohdistua esimerkiksi työtapoihin, palveluihin ja teknologian käyttämiseen. Innovaatioprosessit ovat muuttuneet sosiaalisen median takia, koska ollaan vuorovaikutuksessa myös ulkopuolisten kanssa. Nämä kontaktit voivat tuoda uusia ideoita organisaatioon. (Syvänen, Tikkamäki, Loppela, Tappura, Kasvio & Toikko 2015,15.)

Innovatiivisuuden tärkein voimavara organisaatiossa on tietopääoma ja sen tehokas käyttäminen. Organisaatiossa olevan tiedon tulee olla jokaisen ulottuvilla. Tietoa voidaan tällöin soveltaa kehittämis- ja päätöksenteko tilanteissa. Yksilön innovatiivisuudelle ei saa laittaa esteitä, että tieto ja oppiminen organisaatioissa kasvaisi. Tiedon avulla henkilöstö osaa yhdistää oman ammattitaitonsa ja sen kehittämisen organisaation strategioihin ja tavoitteisiin. (Miettinen 2005, 265.)

Informaation hyvä kulkeminen organisaatiossa motivoi työntekijöitä. Esimiesten tulisi liikkua työyhteisössä, jotta kaikilla olisi mahdollisuus välittömään vuorovaikutukseen. Raportointi ja kiertokirjeet eivät takaa tiedonkulkua. Kerran kuukaudessa olisi hyvä olla osastoilla kokouksia, joissa kerrotaan tulevista suunnitelmista ja odotuksista sekä vastataan työntekijöiden kysymyksiin. Eriasteisten esimiesten on tärkeää myös kokoontua säännöllisesti kokouksiin, joissa saadaan informaatiota ja tehdään tarvittavia päätöksiä. (Rissanen 2005, 173.)

4.2.3 Laatujohtaminen

Terveyspalvelujen laatua valvoo aluehallintovirasto (AVI). Palvelujen laatua seurataan seuraavilla asioilla: Henkilöstön määrän mitoitus, vaikuttavuus, sujuvuus,

osaaminen, oikea-aikainen hoito, potilasturvallisuus (riskien arviointi, ennakointi ja riskien hallinta), potilaskeskeisyys (vuorovaikutus, osallisuus, asiantuntemus). (Mäki ym. 2014, 70.)

Terveystieteiden tutkimuksessa mikrotason johtajuus on sitä, että johtajat mahdollistavat, tukevat ja ohjaavat sekä arvioivat henkilökunnan kyvykkyyttä saada asiakkaat ja potilaat hyvin hoidetuksi (Vuori 2005, 46). Johtaja on vastuullinen työntekijöiden ammattitaidosta. Terveystieteiden ammattilainen on veloitettu ylläpitämään ja kehittämään ammattitaitoaan ja työntekijän tulee tietää ammattitoimintansa määräykset ja säädökset. Laadunvarmistusta on myös laki terveystieteiden ammattihenkilöistä. Terhikki on Valviran ylläpitämä valtakunnallinen terveystieteiden ammattihenkilörekisteri. (Mäki ym. 2014, 70–71.)

Laadun osoittamista terveystieteiden tutkimuksessa on eettinen toiminta. Työyhteisöissä eettisiä sääntöjä tulee kaikkien noudattaa. Etiikkaan kuuluvat arvot ja periaatteet. Siinä arvioidaan, mikä on hyvää tai paha. Terveystieteiden tutkimuksessa työntekijöiden ammattitaito ja sitoutuminen vaikuttavat potilasturvallisuuteen ja laatuun. (Mäki, Lieden pohja, Parikka 2014, 69.)

4.2.4 Uusi julkisjohtaminen

Teknologian kehittyminen muokkaa laajasti yhteiskuntaa. Digitalisaatio mahdollistaa laajoja ja monipuolisia virtuaalisia verkostoja. Yksilöiden valta lisääntyy ja tieto on avoimempaa ja tiedon hyödyntämistaidot korostuvat. Internetin käyttäjien määrä lisääntyy koko ajan. Sosiaalinen media on viestintäteknologian vuorovaikutuskanavista kaikkein vallankumouksellisin. Sen avulla voidaan saada kansalaisten, päättäjien ja yritysten osaaminen kaikkien hyödyksi. Reaaliaikainen vuorovaikutus sosiaalisessa mediassa voi tuoda yhteen kehittäjät, ideat, kansalaiset ja investoijat. (Sauri 2015, 9 – 13.)

4.2.5 Muutosjohtaminen

Muutosjohtaminen on johtamisen suuri haaste ja se on aina kehittämistyötä. Muutos voi olla jonkin uuden alku tai siirtymistä johonkin toiseen kehitysvaiheeseen, mutta se voi olla myös mahdollisuus. Johtajien ja organisaatioiden tulisi olla muutosvalmiita ja vahvoja kehittämään toimintojaan ja menetelmiään, jotta ne kestävät muutoksessa ja menestyvät kilpailussa. Terveystieteiden tutkimuksissa asiakkaiden ympäristön ja tarpeiden muuttumista pitää seurata, koska päämääränä on aina potilaan ja asiakkaan hyvä palvelu. Esimies luo uskoa muutoksen läpiviemiseen. Uudessa tilanteessa on jokaisen työntekijän ja johtajan muututtava ja annettava ammattitaitonsa organisaation hyväksi. (Laaksonen ym. 2012, 80 – 82.)

4.2.6 Osaamisen johtaminen

Osaamisen johtaminen on osaamiskulttuurin luomista ja osaamisen johtamista strategisena voimavarana. Se on henkilöstön jatkuvan oppimisen mahdollistamista, jossa työntekijät jakavat rohkeasti osaamistaan ja heitä kannustetaan hankkimaan uutta osaamista. (Rauramo 2012, 147–148.) Oppimisen päävastuu, ja osaamisen kehittäminen on esimiehillä, jotka ohjaavat organisaation toimintaa. He päättävät resursseista ja ovat koko persoonallaan esimerkkinä yksikössään. Kehityskeskustelut ja kokouskäytännöt edistävät osaamista ja osaamisen kehittämisen suunnittelua. (Rauramo 2012, 149.)

Jokaisen työntekijän tulee kehittää omaa osaamistaan organisaation yhteisten tavoitteiden mukaisesti. Aluksi on kartoitettava nykyinen osaamisen taso ja osaamisen tarve. Mietitään, mitä osaamista tiimit, yksiköt ja työntekijät yksilöllisesti tarvitsevat tulevaisuudessa. (Rauramo 2012, 148.)

Ammatillinen kehittyminen on elinikäistä. Osaamisen odotetaan olevan laaja-alaista. Uuden opiskelu tavoitteellisesti mahdollistaa itsensä johtamisen. Vahva ammatillisuus on itsetuntoa vahvistavaa. Itsensä tunteminen ja tunneälyn käyttö auttavat saavuttamaan paremmin omia tavoitteita. (Suonsivu2014, 48.)

4.2.7 Projektijohtaminen

Projektijohtamiseen kuuluvat asajohtaminen ja ihmisten johtaminen. Projekti-päällikkö tai projektin johtaja johtavat projektia. Ohjausryhmä tai projektin johdoryhmä ovat hänen tukena. Ohjausryhmään valitaan henkilöt, joita projekti koskettaa. (Laaksonen ym. 2012, 99.)

Projektipäälliköllä tulee olla useita johtajan ominaisuuksia. Projektin johtamiseen tarvitaan käytännön suunnittelutaitoja, tietojen ja tiettyjen sisältöjen hallintaa sekä käsitteellistä ajattelukykyä ja johdonmukaisuutta. Luovuus, joustavuus ja kiireensietokyky ovat projektijohtajan tärkeitä persoonallisia ominaisuuksia. (Laaksonen ym. 2012, 99.)

Hyvinvointipalvelujen projekteissa aikajänne on tärkeä. Projekti voi kestää useita vuosia. Taloudellisilla resursseilla tarkasteltuna projektien koko voi olla erilainen. Projekteilla täytyy olla spesifi, realistinen tavoite ja se pitäisi suunnitella hyvin. Suunnitelmaa voidaan kuitenkin tarkistaa projektin kuluessa. Hyvinvointipalvelujen projekteissa tärkeää on kohdentuminen. Yleensä ne kohdentuvat työn sisältöihin ja työn kehittämiseen sekä organisaatiot ja -järjestelmä kysymyksiin. Projekteissa kehitetään johtamista, palveluja sekä osaamista niihin liittyen. Toteutetaan myös tutkimusta ja kehitetään henkilöstön osaamista ja organisaation toiminnan infrastruktuuria. (Paasivaara, Suhonen, Virtanen 2011, 45–46.)

4.2.8 Strateginen johtaminen

Strateginen johtaminen sisältää strategian laadinnan, strategian suunnittelemisen, toteuttamisen ja arvioinnin sekä päivittämisen. Jokainen työntekijä osallistuu strategiajohtamiseen. Se sisältää paljon päätöksiä, toimenpiteitä, valintoja, joiden avulla organisaatio saavuttaa päämääränsä. (Sydänmaalakka 2004, 233.)

Strategia-ajattelu on voimistunut sosiaali- ja terveyshallinnossa 1980-luvulla. Strategia on sodankäynnin termi, joka merkitsee sodan voittamista ja sodan johtamisen taitoa. Strategia -ajattelu liikkeenjohdossa on iso toimintakokonaisuus

ja pitkäaikainen toimintasuunnitelma. Strategia sisältää organisaation tavoitteet ja etenemisen pyrkimyksiä kohti. Toimintasuunnitelmia tehdään nykyisin vuosittain tai jopa kvartaaleittain. (Laaksonen ym. 2012, 15–16.)

Asiakasnäkökulma on terveydenhuollon strategiakartan ensimmäinen näkökulma. Terveydenhuollon asiakkaita ovat potilaat. Visioon kohdistuvat tavoitteet liittyvät asiakkaiden palveluun. Terveydenhuollossa on tärkeää, että asiakkaat saavat hyvää hoitoa ja kokemus terveyspalveluista on hyvää. Asiakas on useimmiten potilas. Perusedellytys terveydenhuollon toiminnan jatkuvuudelle on asiakkailta saatu palaute, jota voidaan helposti mitata. (Laaksonen ym. 2012, 11.)

Strategian prosessinäkökulmassa tärkeitä ovat toiminalliset yksityiskohdat organisaatiossa. Niitä ovat esimerkiksi työohjeiden, epikriisien, tietojärjestelmien ja toimintamenetelmien käsittelyn ja kulun sujuvuus. Potilaat saavat hyvää hoitoa, jos prosessit ovat kunnossa. (Laaksonen ym. 2012, 11.)

Henkilöstönäkökulma on keskeinen tekijä strategiassa. Organisaation toimintaan ja sen eri prosesseihin vaikuttavat henkilöstö ja sen osaaminen. Hyvä terveydenhuolto perustuu ammattitaitoiseen ja motivoituneeseen henkilökuntaan. (Laaksonen ym. 2012,12.)

4.2.9 Talousjohtaminen

Taloustieteessä oikeudenmukaisuus merkitsee sitä, että kaikkia kohdellaan samankaltaisesti samassa tilanteessa. Asuinpaikalla tai omaisuuden määrällä ei saisi olla vaikutusta ihmisten saatavilla oleviin palveluihin. Sosiaali- ja terveydenhuollon pitää olla myös tuottavaa. Sen tulee tuottaa annetuilla resursseilla paljon erilaisia palveluja ja niiden pitää olla vaikuttavia terveydelle ja hyvinvoinnille. Tuottavuutta voidaan lisätä, kun pienemmällä resurssimäärällä saadaan aikaan sama palvelutuotanto tai jopa enemmän. (Valtonen, 2017, 72–74.)

Talousnäkökulma strategiassa ovat taloudelliset resurssit. Menojen ja tulojen välillä on oltava tasapaino. Organisaation toiminta ei voi jatkua ilman taloudellista suunnittelua. Talouden toteutumisen seuranta on säännöllistä ja toistuvaa toimintaa. Hyvä terveydenhoito on kustannustehokasta. (Laaksonen ym. 2012, 12.)

4.2.10 Tavoite- ja tulosjohtaminen

Tavoitejohtaminen on johtamisen peruslähestymistapa. Se on kehittynyt vuosien kuluessa suorituksen johtamiseksi. Siinä on neljä eri osa-aluetta: Asetetaan tavoitteet, valmennetaan ja ohjataan, saatuja tuloksia kehitetään ja tuloksia arvioidaan. Johtamisen työkaluina ovat päivittäisjohtaminen, suunnittelupalaverit ja kehityskeskustelut. Tavoitteena on parantaa jatkuvasti suorituksia. Tavoitejohtaminen tulisi saada käytäntöön ja myöskin osaksi organisaation johtamisjärjestelmää. Tulokortin käyttäminen on viime vuosina yleistynyt eräänlaisena työkaluna suorituksen johtamisessa. (Sydänmaalakka 2004, 39–42.)

4.2.11 Tiimijohtaminen

Tiimit ovat ryhmiä, joissa sen jäsenet työskentelevät vastavuoroisesti. Heillä on samat tavoitteet ja he järjestävät toimintansa niin, että he saavuttavat tavoitteensa. Tällaisia ovat esimerkiksi työyksiköt, yritysten johtoryhmät, työryhmät ja laatutiimit. Tiimit ovat organisaation perusyksiköitä oppimisessa ja suorituksissa. Tiimityön avulla asiakaspalvelun tulisi olla parempaa ja työntekijöiden motivaatioita ja sisäisiä prosesseja voidaan tehostaa. Tiimit ovat organisaatiossa toiminnan välineitä. Hyvä tiimi voi saavuttaa huippusuorituksia. Siirtyminen tiimityöskentelyyn on pitkä prosessi ja se vaatii paljon koulutusta. Johtaja tiimeissä on tyypillinen johtaja, mutta jos tiimi on itseohjautuva, niin johtajan rooli on jaettu jäsenten välillä. Vastuukin on silloin kaikilla tiimin jäsenillä. (Sydänmaalakka 2004, 47–48.)

4.3 Työhyvinvointi

Työhyvinvoinnilla tarkoitetaan yleistä asennoitumista työhön, joka on tulosta tietyistä asenteista kolmella eri alueella: työstä johtuvat tekijät, yksilölliset ominaisuudet ja ryhmäsuhteet työn ulkopuolella. (Mishra 2013, 45.)

Organisaatiossa työhyvinvointi vaatii systemaattista johtamista ja työhyvinvointitoiminnan jatkuvaa arvioimista. Työhyvinvoinnilla on oltava tavoitteet ja sitä arvioidaan organisaation strategiatyössä. Hyvinvoivassa organisaatiossa on selkeät tavoitteet ja se on rakenteiltaan joustava. Hyvinvoivassa organisaatiossa voi kehittää itseään ja siellä on turvallista toimia. (Manka & Manka 2016, 80).

Työhyvinvoinnin edellytys on tasapaino työn hallinnan ja vaatimusten välillä. Työtyytyväisyyttä ilmenee, kun työ on hyvin tehty ja työntekijä kokee onnistumisen iloa ja saa oikeudenmukaista tunnustusta. Stressiä syntyy, jos työn hallinta on vähäistä ja työ vaatii henkisesti paljon. Korkea vaatimustaso työssä voi yhdistyä vahvaan työnhallinnan kokemiseen ja silloin työntekijä toimii motivoivassa ympäristössä. (Pyöriä 2012, 11.)

Työhyvinvointi on myös työniloa. Hyvässä ilmapiirissä työ tuottaa tulosta ja työstä nautitaan. Tulee pyrkiä siihen, että työntekijöiden on mukava tulla työhön. Tällainen työpaikka tarjoaa työntekijälle mahdollisuuden luovuuteen. Eri-laisuuden suvaitseminen ja luovuus tukevat toisiaan. Luovuutta ei synny pakolla, vaan se syntyy omaehtoisesta työskentelystä. Kunnioitusta tarvitaan työtovereiden ja esimiesten taholta. (Colliander ym. 2009, 74 –75.)

Työhyvinvointi mahdollistuu seuraavilla tekijöillä: yhteiset arvot ja luottamus, oikeudenmukaisuus ja moninaisuus, hyvä ilmapiiri (yhteisöllisyys ja me-henki), aito yhteistoiminta ja osallistuminen, selkeä johtajuus ja hyvä esimiestyö, selkeät tavoitteet ja mielekkäät tehtäväkuvat, vaikutus- ja osallistumismahdollisuudet työhön, oikeudenmukainen ja kannustava palkka- ja palkitsemispolitiikka, osaamisen tukeminen ja ura -ja kehitysmahdollisuudet, vuorovaikutteinen viestintä, hyvä palvelussuhdeturva, terveellinen ja turvallinen työympäristö sekä työn ja muun elämän yhteensovittaminen. (Suonsivu 2014, 59 – 60)

4.3.1 Yhteiset arvot ja luottamus

Työyhteisöissä on luottamuksen rakentaminen koettu erittäin tärkeäksi asiaksi. Se on johdon kiinnostusta henkilöstöä kohtaan ihmisinä eikä vain työntekijöinä. Merkittävää on, miten heitä kohdellaan, kun tulee sairastumisia tai perheenjäsenen kuolema tai joku muu elämän muutos. Parhaimmissa työpaikoissa johto osoittaa huomiota työntekijöihin kyseisissä elämäntilanteissa. (Virolainen 2012,107–108).



Kuvio 5. Luottamus on toiminnan perusta. Sanat ja teot vastaavat toisiaan. (Rauramo 2012, 98.)

Luottamuksen rakentaminen perustuu työyhteisön ja organisaation kulttuuriin. Esimiehen rooli korostuu. Ilman luottamusta työhön ei sitouduta. Esimies voi työssään rakentaa, mutta myös tuhota luottamuksen ilmapiirin. Sanojen ja tekojen on vastattava toisiaan mahdollisimman hyvin. (Rauramo 2012, 98.)

Yhteiset pelisäännöt ovat luottamuksen perusasioita. Päätökset tehdään yhdessä ja pysytään niissä, kunnes päätetään toisin. Luottamus lisää viihtymistä työssä. Työntekijä, johon luotetaan, tekee tuloksellista työtä ja hän voi paremmin. Esimieheltä myös vapautuu tällöin aikaa omaan työhön, kun ei tarvitse valvoa ja ohjeistaa työntekijää. (Rauramo 2012, 98)

4.3.2 Oikeudenmukaisuus ja moninaisuus

Oikeudenmukaisuus on yhteiskunnallinen tavoite ja arvo pohjoismaissa. Työpaikat ovat yhteiskunnassa, joten työntekijöiden kohtelun oikeudenmukaisuus tai epäoikeudenmukaisuus ovat jatkuvasti henkilöstön tarkkailun kohteena. Oikeudenmukaisuus on työntekijöiden reilua kohtelua ja sitä, että päätöksenteon periaatteet ovat läpinäkyviä. Päätösten tulisi olla kaikkia samanlailla koskevia ja ne tulisi olla tiedossa etukäteen. (Tarkkonen 2012, 30.)

Oikeudenmukaisessa tavassa johtaa tehdyt päätökset perustellaan, ja se lisää arvostetuksi tuleminen tunnetta. Oikeudenmukaiseen johtamiseen kuuluu myös se, että tehdyt päätökset voidaan tarvittaessa korjata. Työntekijät innostuvat, jos esimies on kannustava ja perustelee päätökset ja tarvittaessa muuttaa näkemyksiään. Selkeät pelisäännöt, eli jokaista kohdellaan samoilla periaatteilla, kuuluvat oikeudenmukaiseen johtamiseen. Oikeudenmukaisuus vähentää psyykkisiä rasitusoireita ja heikentyneen terveyden riskiä. (Suonsivu 2015, 100–101)

Työyhteisön moninaisuus on yksilöiden ainutlaatuisuutta. Työntekijää ei voi luokitella yhden ominaisuuden takia. Työntekijän yksilöllisyys muodostuu monista eri kerroksista. Näitä kerroksia ovat muun muassa sisäiset tekijät: ikä, sukupuoli, etnisyys, fyysiset ominaisuudet, rotu, sisäänpäin suuntautuneisuus. Ulkoisina tekijöinä mainitaan uskonto, koulutustausta, työkokemus, ulkomuoto, vanhemmuus, siviilisääty, maa, tulot, virkistyminen ja elämäntavat. Organisaatiossa tekijät ovat työn sisältö tai ala, seniori työssään, osasto tai ryhmä, työpaikan sijainti, ammattiyhdistys, esimiehisuus ja toiminallinen taso tai luokitus. (Collander ym. 2009, 33.)

Moninaisuusjohtaminen on moninaisuuden arvostamista ja tunnustamista. Tiedostetaan, että ihmisten kokemukset, tarpeet ja tavoitteet ovat moninaisia. Tämä on arvokasta. Moninaisuusjohtaminen on myös oikeudenmukaisuutta. Moninaisia työntekijöitä kohdellaan tasa-arvoisesti ja oikeudenmukaisesti. Tä-

män toteutumista varmistetaan vuorovaikutuksen ja erilaisten menettelytapojen avulla. Työyhteisön moninaisuusosaamista voidaan myös edistää. Organisaation tuottavuutta, luovuutta ja innovatiivisuutta voidaan parantaa, kun moninaisen henkilöstön osaaminen tunnistetaan ja sitä hyödynnetään. (Colliander, Ruoppila & Härkönen 2009, 44.)

4.3.3 Hyvä ilmapiiri, yhteisöllisyys, me-henki

Hyvässä työilmapiirissä työyhteisö antaa yksilölle voimavaroja voittamaan vaikeuksia ja kohtaamaan niitä. Menestymistä yksilölle tukee työyhteisö, jossa uskalletaan kysyä ja kyseenalaistaa asioita. Menestymiseen vaikuttavat myös yhdessä tekeminen ja oppiminen yhdessä. On tärkeää tulla kuulluksi ja saada asioihin vaikutusmahdollisuuksia. (Colliander ym. 2009, 61.) Yhteisöllisyys vähenee, jos työpaikalla ei uskalleta puhua asioista tai esittää kysymyksiä ja ilmaista huoltaan. Yhteisöllisyys heikkenee erittäin paljon, jos esimiehet eivät suostu keskustelemaan. Erityisesti kriisiaikoina odotetaan vastauksia kysymyksiin. Yrityksen tilanne halutaan tietää, koska se vaikuttaa haitallisesti. Se heikentää sitoutumista ja työn tuloksellisuutta. (Colliander ym. 2009, 66.)

Työyhteisössä auttaa jaksamiseen hyvien asioiden pohtiminen, hyvien asioiden tekeminen ja hyvistä aikaansaannoksista nauttiminen, iloitseminen yhdessä ja positiivisen palautteen antaminen toisille ja itsellekin onnistumisista. Esimiehen kokemuksen avulla kertynyt taito ja tieto pääsevät parhaaseen käyttöön, kun henkilöstö ja esimies osaavat tehdä avointa yhteistyötä keskenään. Yhteisöllistä pääomaa ovat vastavuoroisuus, yhteiset arvot ja aktiivinen toiminta yhteiseksi hyödyksi. Se tulee esiin työpaikalla me-henkenä, yhteistoiminnan sujuvuutena ja häiriöttömänä toimintana. (Suonsivu 2015, 83.)

Työpaikan ilmapiiri on organisaation työntekijöiden havaintojen summa. Se on kokonaisuus, johon vaikuttaa esimiehen johtamistyyli, työyhteisön muodostama kokonaisuus ja organisaatioilmapiiri. Ilmapiirin mittaaminen ei ole helppoa, koska ilmapiiri on niin moniulotteinen. (Rauramo 2012, 107–109.) Mittauksilla voidaan havaita työilmapiirin muutoksia. Ne ovat tärkeitä, että voidaan

saada tietoa työhyvinvoinnin tilasta ja voidaan toteuttaa mahdollisia kehitystoimenpiteitä. Mittaaminen ei saisi olla itsetarkoitus, vaan sen tulisi olla apuväline, kun toimintaa suunnitellaan. (Suonsivu 2014, 97–100.)

Yhteisöllisyyteen vaikuttavat salliva ilmapiiri, vapaus toimia ja uudistusmielisyys. (Taulukko 1.) Uudistusmielisyys tulee esille valmiutena muutoksiin ja halusta uuden oppimiseen. Hyvä vuorovaikutus on edellytyksenä oppimiselle. Lähtökohtana oppivalle työyhteisölle on se, että työntekijät oppivat puhumaan kokemuksistaan. Työyhteisössä täytyy katsoa asioita uudesta kulmasta eikä pysyä rutiineissa ja perinteisissä tavoissa tuttuuden takia. Perustana yhteisöllisyydessä on salliva ilmapiiri. (Paasivaara & Nikkilä 2010, 18.)

Taulukko 1. Tekijät, jotka tukevat työyhteisön yhteisöllisyyttä. (Paasivaara & Nikkilä 2010, 18.)

TEKIJÄ	VAIKUTUS
Uudistusmielisyys	-muutosvalmius -innostus uuden oppimiseen -aikaa ja tukea uusille ideoille
Vapaus toimia	-riskinottoa -riittävää vapautta yrittämiseen -halua kehittää yhdessä asioita
Salliva ilmapiiri	-tasa-arvoisuutta ihmisten välillä -leikkimielisyyttä ja huumoria -rakentavaa väittelyä, luottamusta ja

4.3.4 Aito yhteistoiminta ja osallistuminen

Yhteishenki työpaikalla syntyy työpaikassa, missä työntekijät välittävät ja tukevat toisiaan. Työyhteisö on lämminhenkinen, jos siellä on ystävällisyyttä ja huomioimista. Hyvässäkin työyhteisössä voi olla ongelmia ja murheita sekä toimimattomuutta. Ongelmista selvittää yhteisellä arvomaailmalla ja luottamuksella.

Merkityksellistä on ratkaista ongelmat yhteistyössä ja mennä eteenpäin. (Paasi-vaara & Nikkilä 2010, 21.) Hyvässä työpaikassa on tukeva sosiaalinen ilmapiiri ja hyvät ihmissuhteet (Juuti & Salmi 2014, 38).

4.3.5 Selkeä johtajuus ja hyvä esimiestyö

Hyvä esimiehdessä on työpaikan tärkein asia, mikä vaikuttaa motivaatioon ja viihtymiseen työssä. Henkilöstöjohtaminen ei ole tekemistä, vaan olemista. Johtajat ajattelevat liian usein, että johtajuus on työnjohtoa, töiden jakamista ja tekemistä. Ensisijainen tehtävä johtajalla on motivoida alaisia kuuntelemalla ja olemalla läsnä. Johtajien tehtävä on kannustaa henkilöstöä. Esimiehen tulisi kehittää tiimityötä niin, että työkaverit koetaan tukijoukoksi. (Kukkola 2013, 131.)

Johtajan on osattava nähdä tulevaisuuteen ja ymmärtää laajoja kokonaisuuksia. Asiantuntijalle on riittävää, että hän hallitsee oman alansa ja hän voi olla työtovereiden kaveri, mutta esimies ei voi. Esimiehen on osattava tarvittaessa olla tiukka ja hänen on kyettävä perustelemaan päätökset, jotka eivät miellytä kaikkia asiantuntijoita tiimissä. Alaiset odottavat, että johtaja osaa tehdä päätöksiä erilaisissa tilanteissa. Esimiehen on kyettävä ratkaisemaan ongelmia silloinkin, kun tilanne on epäselvä. Jokaisen alaisen erityistiedot ja -taidot tulisi saada tuotavaan käyttöön. Johtajan tärkeitä ominaisuuksia ovat erilaisuuden sietäminen, terve itsetunto ja kyky ottaa vastaan myös huonoa palautetta ja halu ottaa lahjakkuudet esille työyhteisössä. (Kukkola 2013, 113.)

Colliander ym. mukaan (2009, 61–62) johtaminen on hyvää yrityksissä, joissa johtajat keskustelevat aktiivisesti ja aidosti vuoropuhelua työntekijöiden kanssa

ja osoittavat kiinnostusta työntekijöiden näkemyksille. Johtaminen on vuorovai-
kutusta, jossa alaisella ja esimiehellä on oma roolinsa ja vaikutuksensa toisiinsa.
Hyvät työyhteisötaidot tulevat hyvästä johtamisesta ja hyvät työyhteisötaidot
edistävät hyvää johtajuutta. (Manka & Manka 2016. 136.)

Esimiehen ei tarvitse olla superihminen, koska tiimi voi korvata hänen puuttuvia
ominaisuuksiaan. Johtaminen koostuu koko tiimin toimivuudesta eikä ainoas-
taan esimiehen ominaisuuksista. Työntekijä voi vaikuttaa johtamisen laatuun
omalla panoksellaan tiimissä. (Manka & Manka 2016, 142.)

4.3.6 Selkeät tavoitteet ja mielekkäät tehtäväkuvat

Organisaation menestyksen ydinasia on mielekkäät tavoitteet, toiminnan suun-
nittelu ja asianmukaiset päämäärät. Sitoutuminen tavoitteisiin on oleellista. Esi-
mies huolehtii, että organisaation strategia ja muut tekijät, jotka ohjaavat orga-
nisaation toimintaa ovat kaikkien tiedossa ja ne viedään käytäntöön. Hyvä mo-
tivointikeino on tavoitteiden asettaminen työntekijälle. Henkilökohtaiset tavoit-
teet ja toimintasuunnitelmat sovitaan jokaisen työntekijän kanssa. Tavoitteet
ohjaavat organisaation toimintaa oikeaan suuntaan. Sovittujen tavoitteiden pi-
tää olla työntekijälle tärkeitä. Tavoitteiden voima on silloin työntekijälle monin-
kertaista ja toiminta kohdistuu oikeisiin seikkoihin. Tavoitteiden tulee olla kui-
tenkin riittävän haastavia, ettei seuraa kyllästymistä. Työntekijä saattaa väsyä,
jos häneltä vaaditaan enemmän kuin on resursseja käytössä. (Liinalaakso & Ten-
hiälä 2015, 203–204)

Työn mielekkyyttä ja palkitsevuutta lisää, jos työntekijät ymmärtävät oman
paikkansa organisaation kokonaisuudessa. Esimies varmistaa, että työntekijällä
on selvyys omasta perustehtävästä. Perustellaan mitä tavoitteita jokin tehtävä
palvelee ja miksi tehtävä on olemassa. Perustarkoituksen ollessa selvillä välte-
tään turhautumista, epäselvyyksiä ja voidaan välttää epäonnistumisia. Esi-
miehen tarjoama tuki ammatillisesti ja rakentavan palautteen antaminen sekä kan-
nustaminen ovat tärkeitä asioita. (Liinalaakso & Tenhiälä 2015, 205–206.)

4.3.7 Vaikutus- ja osallistumismahdollisuudet työhön

Työelämän tutkimuksissa on korostettu itsemääräämisoikeuden positiivista merkitystä työhyvinvoinnille. Työntekijät ovat tyytyväisiä ja heillä on hyvä elämän laatu, jos työntekijöillä on työssään autonomiaa. Työpsykologian teorioissa itsemääräämisoikeus työssä on voimavara, joka vähentää työn vaatimusten aiheuttamaa kuormitusta. Työaika koetaan joustavaksi, jos on mahdollisuus vaikuttaa työaikoihin. Autonomia työssä on yhteydessä muun elämän ja työn tasapainoon. (Nätti & Anttila 2012, 162.)

Hallitsemisen tunne työssä on mahdollisuutta vaikuttaa oman työnsä toimivuuteen ja se on myöskin itsenäisyyttä. Yksilöllisesti muokattu työ on myönteisesti yhteydessä työn imuun. Niukkojen resurssien takia on hyvä miettiä voisiko työtä tehdä toisella tavalla. Työtä voidaan rikastuttaa niin, että se lisää työn tekemisen merkitystä ja mielekkyyttä ja voi vaikuttaa työn sisältöön ja puitteisiin työssä. (Manka & Manka 2016, 111.)

4.3.8 Oikeudenmukainen ja kannustava palkka- ja palkitsemispolitiikka

Palkitseminen kertoo työntekijälle, mikä on organisaatiossa haluttua toimintaa. Se on esimiesten tärkeä työkalu. Palkitsevan toiminnan käsitys yrityksessä on yksilöllistä. Toimivan palkitsemisjärjestelmän kehittämiseksi tarvitaan yhteistyötä organisaation eri ryhmien välillä, joissa erilaiset tiedot ja taidot yhdistyvät. Palkitsemisjärjestelmä on suunniteltu menestyvissä yrityksissä kannustavaksi ja tukemaan työntekijän voimavaroja. Järjestelmä tukee organisaation tavoitteita ja visiota. Palkitsemismalleja on monenlaisia. Henkilöstöä voidaan palkita koko yrityksen menestymisestä, hyvistä suorituksista sekä osaamisen kehittämisestä. (Rauramo 2012, 137–138.)

Palkitsemisen kokonaisuuteen kuuluvat palkan lisäksi rahalliset kannustimet ja muita etuisuuksia. Palkitsemiseen kuuluu myös työympäristö, työn sisältö, kehittymismahdollisuudet, arvostus, palaute ja vaikuttamis- ja osallistumismahdollisuudet. (Ylikorkala & Sweins 2015, 22.)

Palkitsemisen oikeudenmukaisuuden kokemus syntyy vertailemisesta. Siksi on tärkeää, mitä tietoa yritykset jakavat palkkioista henkilöstölle. Työntekijät vertailevat omaa tekemistään ja palkkiotaan toisten panostuksiin ja palkitsemisiin. Epäoikeudenmukaisuuden tunne syntyy, jos työntekijä koee saaneensa huomman palkkion kuin toiset työntekijät. Epäoikeudenmukaiseksi koettu palkkio vaikuttaa työntekijän asenteisiin ja käyttäytymiseen. Palkkioiden jakamisen oikeudenmukaisuuden kokemus on kuitenkin subjektiivista. Työntekijä voi päättää itse mihin palkkiotansa tai itseään vertailee. Vertailun lopputulos voi olla täysin vääristynyt, koska työntekijä voi aliarvioida tai yliarvioida oman tekemensä ja perustaa käsityksensä toisten työntekijöiden palkkioista väärään informaatioon. (Maaniemi 2015, 126.)

4.3.9 Osaamisen tukeminen ja ura- ja kehitysmahdollisuudet

Osaaminen on perustus yksilöiden, yhteisöjen, organisaatioiden ja yhteiskunnan kilpailukyvyille. Työpaikalla osaamisen kehittämisessä on kyettävä ennakoimaan tulevaisuutta. Osaamisaukkojen täydentäminen ei ole riittävää toimintaa, vaan tärkeää ovat tiedon luomisen prosessit ja yksilön osallistumiset näihin prosesseihin sekä näistä opittu asiantuntemus, taidot ja vuorovaikutus. Osaamisen ylläpitäminen on työmarkkinoilla kilpailutekijä ja osaaminen on työhyvinvointia edistävää. Osaaminen edistää työn hallintaa ja auttaa jaksamaan työssä paremmin. (Rauramo 2012, 146.)

4.3.10 Vuorovaikutteinen viestintä

Vuorovaikutus on yksi perusasioista työyhteisössä. Yhteisöä ei ole olemassa ilman vuorovaikutusta. Vuorovaikutus ilmenee siinä, miten lähityöyhteisössä on opittu puhumaan, kertomaan asioista ja tekemään yhteistyötä yli hierarkkisten ja ammatillisten rajojen. Keskustelun tulisi olla toisia arvostavaa ja rakentavaa. Asioita pitäisi myös kyetä kyseenalaistamaan ilman pelkoa epämiellyttävistä seurauksista. (Tarkkonen 2012, 162.)

Viestintä eli tiedonkulku on erittäin tärkeä asia hyvässä työyhteisön toiminnassa. Henkilöstön välinen viestintä ylläpitää työyhteisön toimintaa. Työyhteisö

on sellainen, millainen on sen tiedonkulku. Viestinnän kehittäminen on merkityksellistä työyhteisön toiminnan takia. Henkilöstön yhteistyö, jatkuvuus ja tavoitteiden saavuttaminen mahdollistuvat hyvän viestinnän avulla. (Paasivaara & Nikkilä 2010, 90.)

Palaverit ovat tärkeitä foorumeita työyhteisössä. Niitä tulisi olla säännöllisesti ja niihin tulisi kyetä varautumaan. Työhyvinvoinnin kannalta on tärkeää, että palavereissa voidaan käsitellä arkisia työhön ja työolosuhteisiin liittyviä asioita. (Tarkkonen 2012, 162.) Muita sisäisen viestinnän keinoja ovat kasvokkain keskustelut, ilmoitustaulut, henkilöstölehti ja erilaiset tiedotteet. Sähköpostin käyttö ja intranet ovat nykypäivän hyviä viestintäkanavia. (Paasivaara & Nikkilä 2010, 90.)

4.3.11 Terveellinen ja turvallinen työympäristö ja hyväpalvelussuhdeturva

Työturvallisuus on historiallisesti työhyvinvoinnin vanhin osa-alue. Turvallisuus työssä on lähtökohta työhyvinvoinnille. Turvallisuus on tilanne, jossa järjestelmässä olevat riskit ovat hyväksytyllä tasolla. Järjestelmä tarkoittaa mitä tahansa kokonaisuutta, joka vaikuttaa työhön esimerkiksi organisaatio, rakennus, kone ja tekninen järjestelmä. Työturvallisuuteen kuuluu myös työmatkat. (Tarkkonen 2012, 58 – 59.)

Työhyvinvointia auttava tiedon välittäminen on suuri tehtäväalue. Siihen sisältyy organisaation sisäinen tiedonvälitys työhyvinvointiasioissa. Tietotekniikan avulla voidaan nykyään julkaista työhyvinvointia koskevat asiat organisaation sisäisillä nettisivuilla. Tietoa välitetään esimerkiksi turvallisuusmääräyksistä- ja ohjeista. Työsuojelulehtiä hankitaan asianosaisille, juliste- ja esitemateriaaleja sekä opasteita jaetaan ja hankitaan. (Tarkkonen 2012, 147.)

Jokaisen työnantajan täytyy tehdä sopimus työterveyshuollon palveluja tuottavan yrityksen kanssa, jos yrityksellä on palkattuja työntekijöitä. Sopimukseen sisältyy lakisääteiset työterveyshuollon palvelut. Lakisääteisiä palveluja ovat muun muassa työhöntulotarkastukset, määräaikaisten tarkistukset ja työpaikkaselvitykset. (Tarkkonen 2012, 176.)

Hyvä palvelussuhdeturva on merkittävä asia työhyvinvoinnin kannalta. Tuloksellisuuden ja työhyvinvoinnin kannalta ei ole yhdentekevää millaisia työntekijöitä työhön valitaan. Työhyvinvointi aloitetaan henkilöstösuunnittelusta. Katsotaan, kuinka paljon tarvitaan työntekijöitä ja minkälaisia urapolkuja työntekijöille suunnitellaan yrityksissä. Tärkeitä seikkoja ovat työtä aloittaessa perehdyttäminen ja työhön opastus omiin työtehtäviin riittävän hyvin. Hyvän käyttäytymisen kriteerit työpaikalla tulee olla kirjallisesti määriteltynä työntekijöille ja esimiehille. (Tarkkonen 2012, 111.)

4.3.12 Työn ja muun elämän yhteensovittaminen

Työhyvinvointia on vaikea erottaa ihmisen muusta hyvinvoinnista. Työ on hyvinvoinnin lähteenä keskeinen ja se on osa ihmisen elämää. Työstä saa toimeentulon ja sosiaalisia suhteita ja mielekästä tekemistä. Työ rytmittää ja ryhdittää elämää. Toisaalta yksityiselämä heijastuu työssä. Taloudellinen tilanne, elämäntavat ja yksityiselämän ihmissuhteet näkyvät työelämässä. (Rauramo 2012, 10.)

Erilaisissa elämäntilanteissa olevalla henkilökunnalla on erilaisia toiveita ja tarpeita. Johtajan on kohdeltava kaikkia samanarvoisesti ja oikeudenmukaisesti, mutta ei samalla tavalla, koska eri-ikäisillä on erilaisia yksityiselämän toiveita. (Mäki ym. 2014, 78.)

Hyviä keinoja huomioida yksilöllinen elämäntilanne ja toiveet ovat mahdollisuudet vaikuttaa omiin työaikoihin tai työntekijän palkitsemiseen vapaapäivillä. Esimiehen positiivinen suhtautuminen yksilöllisiin työaikojen järjestelyihin lisää työpaikalla luottamuksellista ja huomioivaa työilmapiiriä. Työaikojen joustamisella ja työvuorojen vaihtamisella ja mahdollisuudesta osa-aikaisuuteen on merkitystä henkilöstön hyvinvointiin. Tämä saattaa parantaa halukkuutta tehdä työtä työnantajan hyväksi ja se parantaa myös sitoutuneisuutta. (Ylikorkala & Sweins 2015,37.)

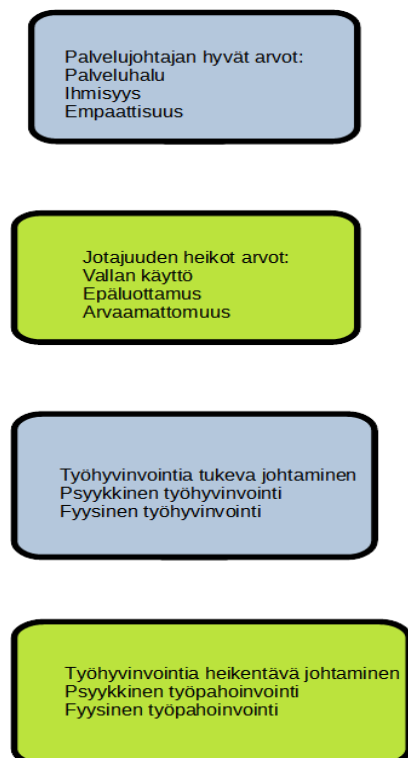
Kuormitusnäkökulmasta työllä on suuremmat vaikutukset työntekijän yksityiseen elämään kuin toisinpäin. Hyvä työnantaja oivaltaa tämän asian ja kohtelee

työntekijöitä henkilöstöpoliittisesti oikein ja pitää työntekijöistä huolta. Työntekijät eivät ole vain tuotannon välineitä, vaan heillä on ihmisarvo läheisinä ja yhteiskunnan jäseninä. (Tarkkonen 2012, 62.)

Ammatillisen osaamisen ja sen ylläpitämisen lisäksi työelämä vaatii usein työntekijän panoksen kokonaisuudessaan, kaikki ihmisen osaamisalueet, jopa tunteet. Äärimmillään työelämän joustavuus on vienyt kokonaan työntekijän. Enää ei ole varmaa mistä alkavat työelämän rajat ja mihin loppuu yksityiselämä. Työelämän verkostot ovat päällekkäisiä yksityiselämän kanssa. (Suonsivu 2014, 118.) Työn avulla ihminen rakentaa omaa identiteettiään. Työssään ihminen tuottaa mielekkyyttä ja merkityksiä omalla toiminnallaan. Hän voi saavuttaa työn avulla ihmisenä kasvamista ja elämän kokemista mielekkääksi. (Juuti & Salmi 2014,71.)

5 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Tämän tutkimuksen aineistossa on neljä yläluokkaa 1) palvelujohtajan hyvät arvot 2) johtajuuden heikot arvot 3) työhyvinvointia tukeva johtaminen ja 4) työhyvinvointia heikentävä johtaminen. Palvelujohtajan hyviä arvoja ovat alaluokat: palveluhalu, ihmisyyys ja empaattisuus. Johtajuuden heikkojen arvojen alaluokat ovat: vallan käyttö, epäluottamus ja arvaamattomuus. Työhyvinvointia tukevan johtamisen alaluokat ovat: psyykkinen ja fyysinen työhyvinvointi. Työhyvinvointia heikentävän johtamisen alaluokat ovat: psyykkinen ja fyysinen työpahoinvointi.



Kuvio 6. Yläluokkien jakaantuminen alaluokkiin.

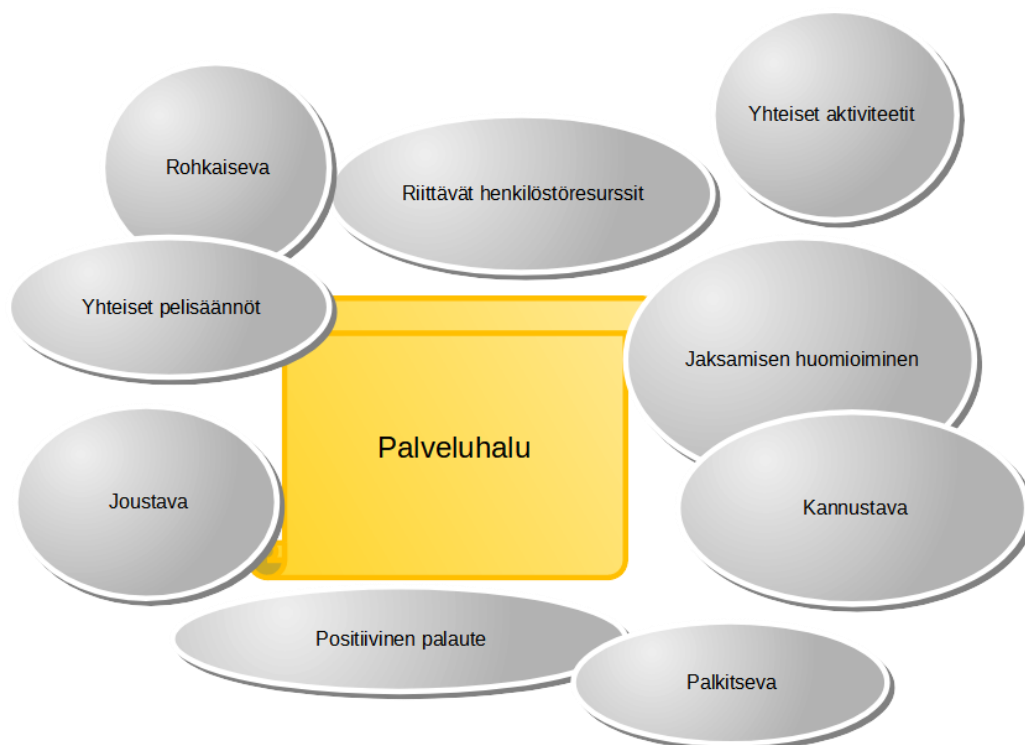
Hoitajien kokemukset palvelevasta johtamisesta liittyivät johtajan palveluhaluun, ihmisyyteen ja empaattisuuteen. Johtajan heikkoina arvoina pidettiin val-

lankäyttöä, epäluottamusta ja arvaamattomuutta. Työhyvinvointia tukeva johtaminen näkyi fyysisenä ja psyykkisenä hyvinvointina. Työhyvinvointia heikentävä johtaminen näkyi psyykkisenä ja fyysisenä pahoinvointina.

5.1. Tutkimustulosten tarkastelua

5.1.1 Palveluhalu

Ensimmäisessä tutkimuskysymyksessä kysyttiin, millaisia olivat hoitajien kokemukset palvelevasta johtamisesta työssään. Vastausta haettiin kahdella eri kehyskertomuksella. Lauseissa vaihteli yksi seikka. Toinen lause oli positiivinen lause ja toinen oli negatiivinen lause. Kehyskertomukset olivat muutoin samantyyppiset.



Kuvio 7. Palveluhalu johtajan hyvänä arvona.

Tutkimuksen mukaan palveleva johtaja antaa positiivista palautetta ja työntekijä arvosti saamaansa hyvää palautetta.

”Esimies kertoi minun onnistuneen työssäni ja olevani hyvä siinä, joten hän haluaa palkita ja kannustaa työtäni antamalla henkilökohtaisen lisän palkkaani.”

”Koko työryhmä on saanut esimieheltä positiivista palautetta ja huomiota.”

Kannustaminen ja rohkaiseminen ovat palvelujohtajan tärkeitä ominaisuuksia. Ne ohjaavat hoitajaa parempaan suoritukseen työssään.

”Esimies rohkaisee ja kannustaa ottamaan loman rentoutuen.”

”Kannustus on tärkeää työhyvinvoinnin kannalta ja mikäli epäkohtia on, niin niihin puututaan ja kaikki, oli asia mikä hyvänsä asian aihe, ne selvitetään.”

Yhteisten aktiviteettien järjestäminen ja yhteiset hetket työkavereiden kanssa paransivat työilmapiiriä ja tukivat työhyvinvointia. Yhteiset aktiviteetit lähensivät työkavareita toisiinsa.

”Hän on järjestänyt henkilökunnalle yhteisiä illanviettoja ja aktiviteetteja, jotka ovat osaltaan lähentäneet työkavareita toisiinsa ja tukenut työhyvinvointia.”

”Mielestäni työpaikallani on välittävä työyhteisö, sillä pidämme huolta toinen toisistamme.”

Riittävät henkilöstöresurssit vaikuttivat työssä jaksamiseen. Työn määrän tulisi olla sopiva henkilöstömäärään nähden.

”Oma työhyvinvointini liittyy suoraan siihen, että on riittävästi työntekijöitä vuorossa.”

Yhteisten pelisääntöjen toteutumisella myönteinen työvire säilyy.

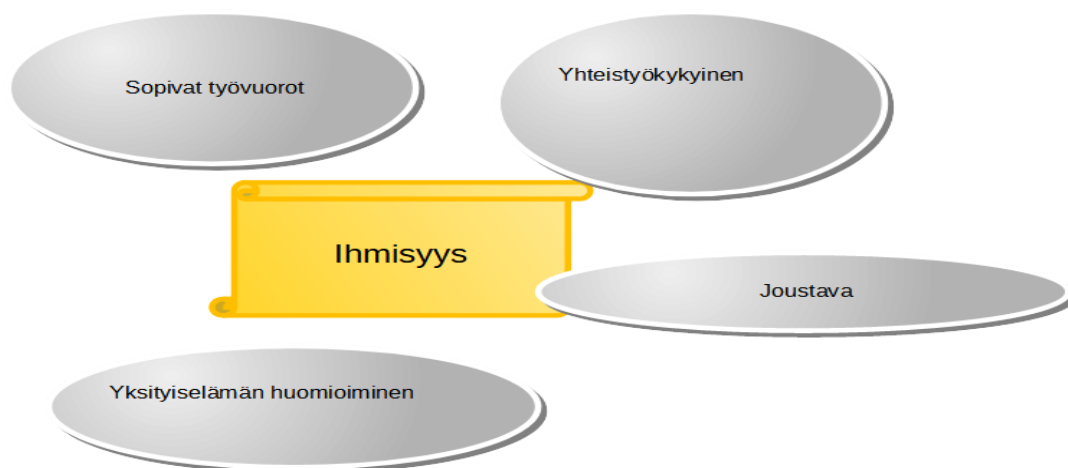
”Ja sovitaan yhteiset säännöt kaikille, joiden mukaan toimitaan, niin kukaan ei tunne itseään ns. huonoksi hoitajaksi, kun yksi onnistuu ja toinen ei.”

Hoitajan työ on nopeatempoista ja kuormittavaa. Jaksamisesta huolehtiminen ja sen huomioiminen lisäsivät hoitajan työhyvinvointia.

”Esimieheni usein kysyy, kuinka jaksan ja yrittää tarjota ylityövapaapäiviä. Olen tyytyväinen, että häntä kiinnostaa jaksamiseni.”

”Esimiehen puheille menin, kun tuntui, etten jaksa samalla osastolla koko ajan, missä on psyykkisesti raskaampaa työtä kuin toisella osastolla ja vaihto onnistui.”

5.1.2 Ihmisyys



Kuvio 8. Ihmisyys palvelujohtajan hyvänä arvona.

Sopivat työvuorot koettiin erittäin merkittäväksi asiaksi. Palvelujohtajan ihmisyys näkyi inhimillisyytenä ja ymmärtäväisyytenä. Yhdessätoista vastauksessa mainittiin työvuorojen sopivuus oleellisena jaksamisen kannalta. Työntekijöiden vaikuttaminen omiin työvuoroihinsa ja riittävät vapaapäivät vaikuttivat hyvään palautumiseen ja jaksamiseen työssä. Työn ja muun elämän huomioiminen olivat sellaisia asioita, jotka helpottivat työssä jaksamista.

”Työlistoissa on huomioitu työntekijän toiveita mahdollisuuksien mukaan.”

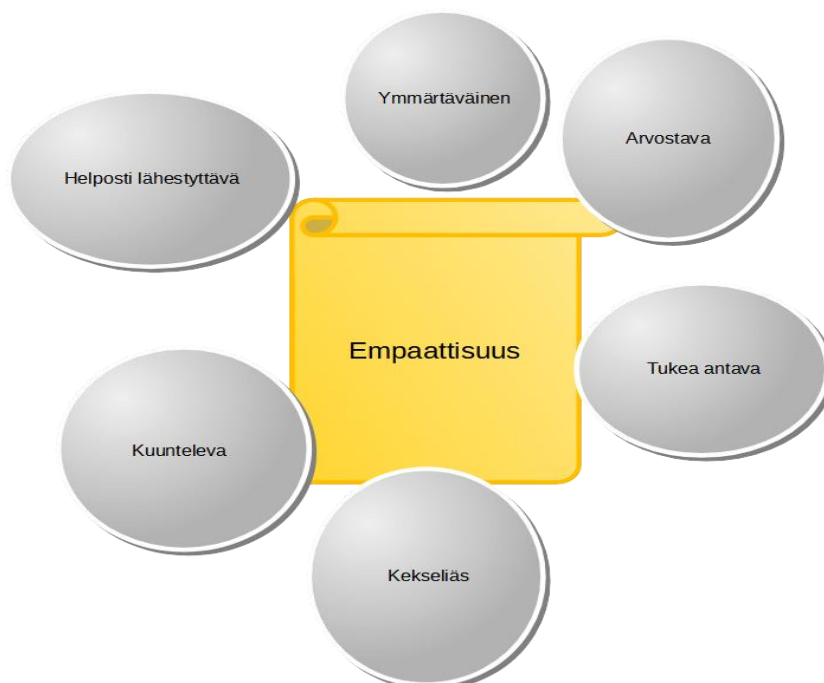
”Viikonloppuisin lastenlapset tulevat yleensä vierailulle luokseni niin esimies ei laita minulle lauantai-iltaisin työvuoroja.”

Esimiehen yhteistyökyky koettiin esimiehen velvollisuutena ja se oli odotettu ominaisuus. Hänen odotetaan toimivan ongelmatilanteissa vastuullisesti.

”Oman kokemukseni mukaan yhteistyö esimiehen kanssa toimi hyvin myös sairasloman aikana sekä palatessani töihin.”

”Yhdessä tätä työtä tehdään ja myös esimiehen rooli on merkittävä. Tämän roolin merkitys korostuu entisestään, kun tulee vastaan tilanne, joka vaikuttaa työhyvinvointiin, joko yksittäisellä työntekijällä tai koko työyhteisön osalta.”

5.1.3 Empaattisuus



Kuvio 9. Empaattisuus palvelujohtajan hyvänä arvona.

Empatia eli kyky ihmisen ymmärtämiseen on esimiehen tärkeä ominaisuus. Esimiehen tulee tietää mitä työntekijät toivovat, ja mikä heitä motivoi. Työntekijöiden toiveet ovat tämän tutkimuksen mukaan hyvin realistisia.

”Yhden päivän vapaita on mahdollisimman vähän. Huomioidaan työntekijän vaikuttamismahdollisuudet työhönsä, niin että voi tehdä työnsä hyvin ja potilas saisi hyvän hoidon.”

”Minulla on todettu lavan lihaksen halvaus. Lääkäri on tarjonnut sairauslomaa, mutta en koe sitä tarpeelliseksi, koska työyhteisö ja osastonhoitaja ovat ymmärtäväisiä ja joustavia.”

”Saan valita kevyemmät potilaat hoidettavakseni ja mikäli tilanne lavan ja olkapään kohdalla pahentuu, niin voin hakea sairauslomaa ilman huonoa omaatuntoa.”

Arvostus oli työntekijän kuuntelemista ja kunnioittamista.

”Esimies kuuntelee työhön liittyviä murheitani ja on aina valmis auttamaan ongelmatilanteissa.”

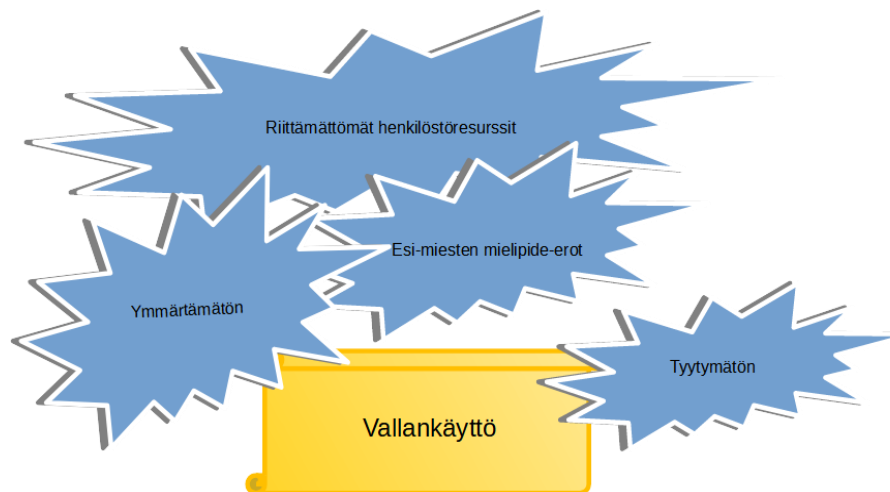
”Esimies painotti, kuinka tärkeä olen hoitajana asukkaille.”

”Esimies kannustaa jatkamaan hoitamista samalla tyylillä millä jo hoidankin, koska toiminnallani saan potilaan rauhalliseksi ja hyväntuuliseksi.”

Esimiestyössä tulisi tarjota riittävästi tukea ja olla helposti lähestyttävä.

”Ennen lomaani minä lopulta menin esimieheni luokse ja kerroin, että en tiedä onko minusta tähän työhön. Vähän piti itkeäkin. Esimieheni alkoi kertomaan, että työkaverit ja hän itsekin on ollut tyytyväinen minuun.”

5.1.4 Vallankäyttö



Kuvio 10. Vallankäyttö johtajan heikkona arvona.

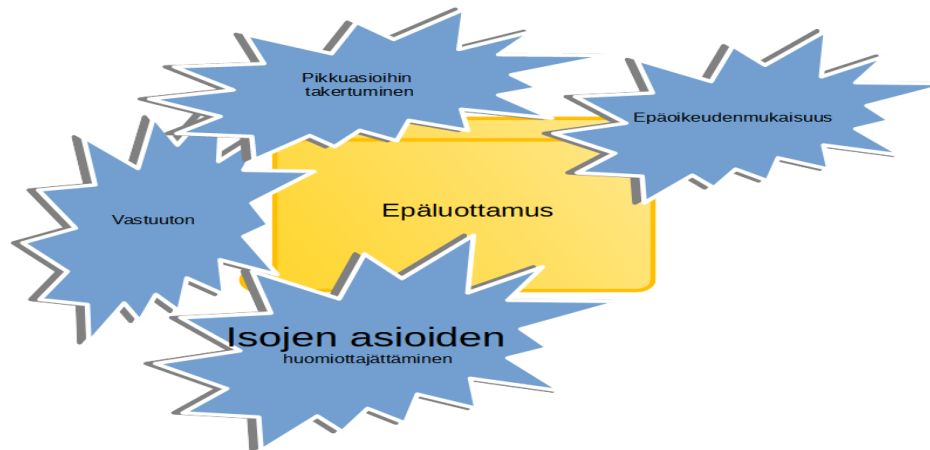
Riittämättömät henkilöstöresurssit vaikuttavat työntekijöihin työssä ja myös työntekijöiden vapaa-aikana. Koettiin, että esimies on välillä ymmärtämätön ja tyytymätön työntekijöitä kohtaan.

”Olen tyytymätön esimiehen toimintaan, koska haluaisin tehdä lyhennettyä työaikaa oman työssä jaksamisen takia, ja tämä asia ei esimiehelle sovi. Esimiehen mielestä täytyisi tehdä 100 % työaikaa, koska ei ole sijaisia, jotka tekisivät puuttuvat tuntini.”

”Lähinnä pitkän päivän laittaminen ennen loman alkua tuntuu kurjalta”. Esimieheni ei palautteesta välittänyt, vaan hänen mielestään toiveet ovat vain toiveita, joita hänellä ei ole velvollisuus toteuttaa. Lomani alkoi ikävästi.”

Ymmärtämätön johtaminen aiheuttaa työyhteisössä töiden kasaantumista ja jaksamattomuutta sekä tyytymättömyyttä.

5.1.5 Epäluottamus



Kuvio11. Epäluottamus johtajan heikkona arvona.

Tässä tutkimuksessa ilmeni, että johtajalla on ollut ajoittain kiire työntekijän kuuntelemiseen. Ongelmakohtiin ei ole välttämättä puututtu, vaan on takerettu pikkuasioihin ja isot asiat ovat jääneet huomiotta. Koettiin myös, että esimies on vastuuton ja epäoikeudenmukainen. Epäsopivat työvuorolistat vaikuttivat negatiivisesti työtyytyväisyyteen.

”Esimies ei ole tukenut työyhteisöä hankalassa tilanteessa. Kuuntelee kyllä, mutta mitään ei tehdä.”

”Epätasa-arvoiset työlistat, toiveita ei huomioida. Takertuminen pieniin asioihin. Isot asiat jäävät huomiotta, jotka todella helpottaisivat työntekoa.”

”Esimies on ottanut liikaa tehtäviä itselleen, eikä hänellä riitä aikaa yksilön työhyvinvoinnille.”

Vastuuta välttelevä ja epäoikeudenmukainen johtamistapa on yhteydessä työpahoinvointiin.

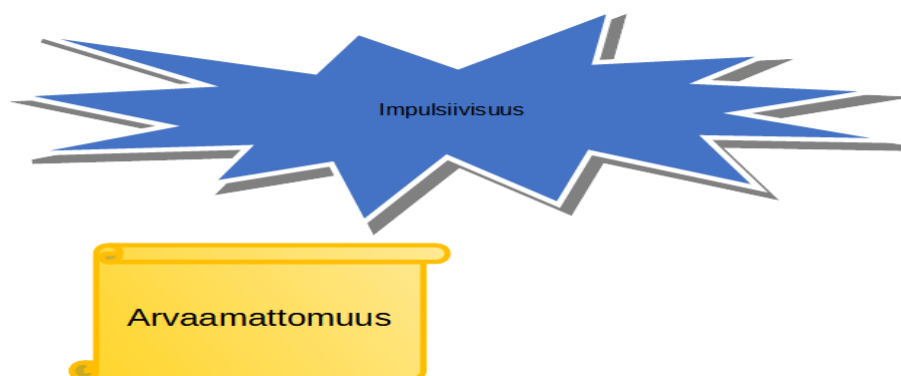
”Esimieheni bongasi käytävältä vierailijan, joka ei noudattanut vierailukieltoa ja vierailija oli kiukkuinen vierailukiellosta. Esimies eleellään kutsui minut selvittämään tilannetta, hän ei edes selvästi ilmaissut vierailukiellosta, vaan jätti asian

täysin minun harteilleni ja lähti tilanteesta. Työhyvinvointiani olisi tunkenut, jos esimies olisi ottanut vastuun tilanteesta. Vierailukielto oli juuri sinä päivänä alkanut.”

”Kaikki on huonosti esimiehen mielestä. Vaikka potilaita on vähän ja haluamme hoitajina tehdä työmme laadullisesti, emme silti osaa olla riittävän tehokkaita.”

”Viimeinen työvuoroni ennen loman alkua oli sunnuntaina pitkä vuoro, josta maanantaina alkoi loma. Omaa pettymystäni kerroin esimiehelle, että minusta olisi ollut reilua tulla kertomaan. Ettei ko. toive onnistu. Lomani alkoi ikävästi.”

5.1.6 Arvaamattomuus



Kuvio 12. Arvaamattomuus johtajan heikkona arvona.

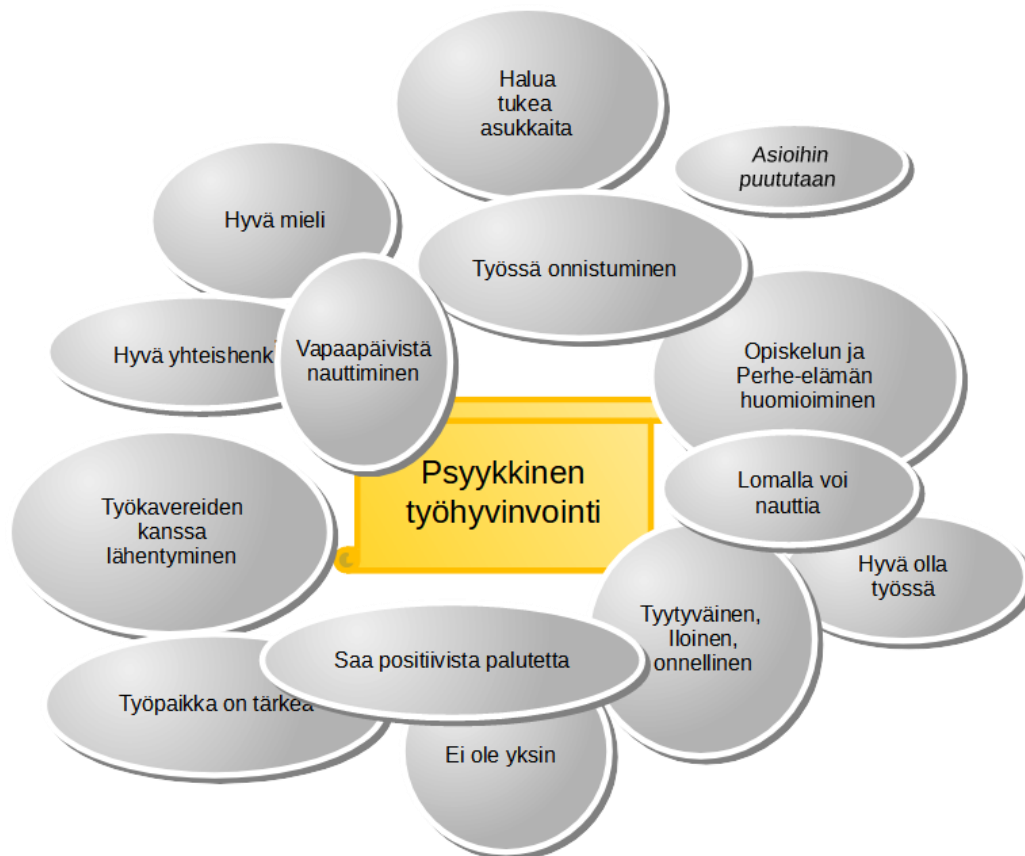
Arvaamattomuus koettiin esimiehen impulsiivisena käytöksenä.

”Työsopimuskin oli juuri loppumassa. Sitä oli puhe jatkaa. Yhtäkkiä päivä ennen lomaa sanottiin, että paikka oli jollekin toiselle ihan uudelle työntekijälle. Uusi työntekijä oli esimiehen tuttu. Koin, että esimies toimi väärin. Paikka oli suullisesti luvattu minulle, mutta yhtäkkiä esimiehen tuttu sai sen.”

”Vaikka osastolla olisi elvytystilanne, saattaa esimies tulla kyselemään vuoronvaihdon mahdollisuuksia, kun oli sinä päivänä jo tullut viisi sairaslomaa, ja ei ole sijaisia mistä ottaa.”

5.1.7 Psyykkinen työhyvinvointi

Seuraavat tulokset vastaavat toiseen tutkimuskysymykseen eli miten palveleva johtaminen näkyy hoitajien työhyvinvoinnissa.



Kuvio 13. Psyykkinen työhyvinvointi.

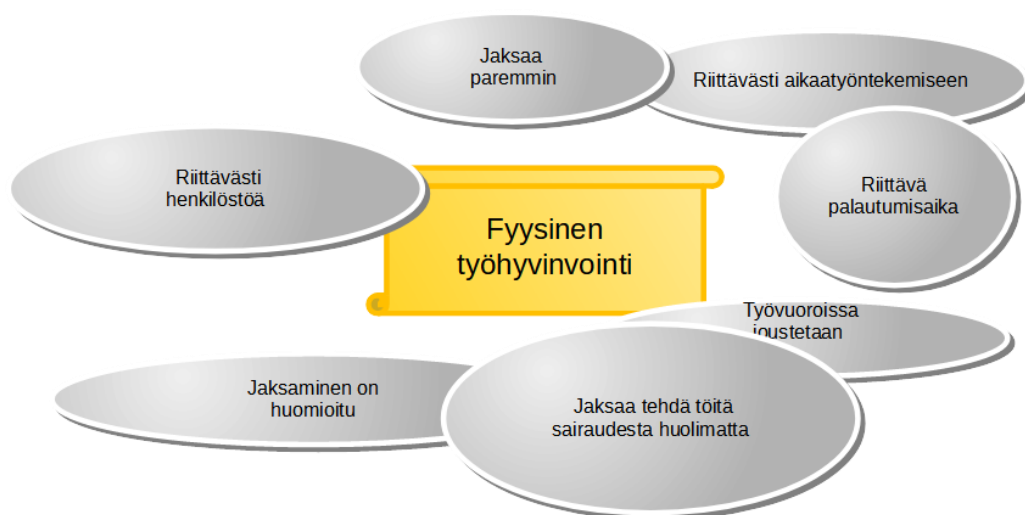
Psyykkinen työhyvinvointi vaikutti olevan hyvin kokonaisvaltaista. Psyykkistä työhyvinvointia koettiin työyhteisön kautta ja esimiehen kautta. Työntekijän hyvä olo vaikuttaa asiakkaisiin. Hoitajien työtään arvostetaan. Työpaikalla tärkeää olivat yhteishenki ja lähentyminen työkavereiden kanssa. Työssä ei olla yksin, vaan työkaverit ovat tukena auttamassa tarvittaessa. Hyvä mieli ja iloisuus, onnellisuus ja tyytyväisyys eivät vaikuttaneet ainoastaan työhyvinvointiin, vaan myös vapaa-ajan hyvinvointiin.

"Haluan tehdä asioita, jotka tekevät asukkaiden loppuelämän tärkeäksi, että tuntevat vielä osallisuutta ja itsensä arvokkaaksi."

”Päätimme mennä metsään lenkille ja paistaa nuotiolla makkaraa ja istuimme kaukana toisistamme. Ilta oli onnistunut ja kaikille osallistujille tuli hyvä mieli, sekä myös esimiehelle, joka myös tuli metsäretkelle mukaan.”

”Tilanteesta välittyi lopulta tunne, että en ole asioiden kanssa yksin ja että olen toiminut parhaaksi katsomallani tavalla. Lomalle lähdin hyvillä mielin.”

5.1.8 Fyysinen työhyvinvointi



Kuvio 14. Fyysinen työhyvinvointi.

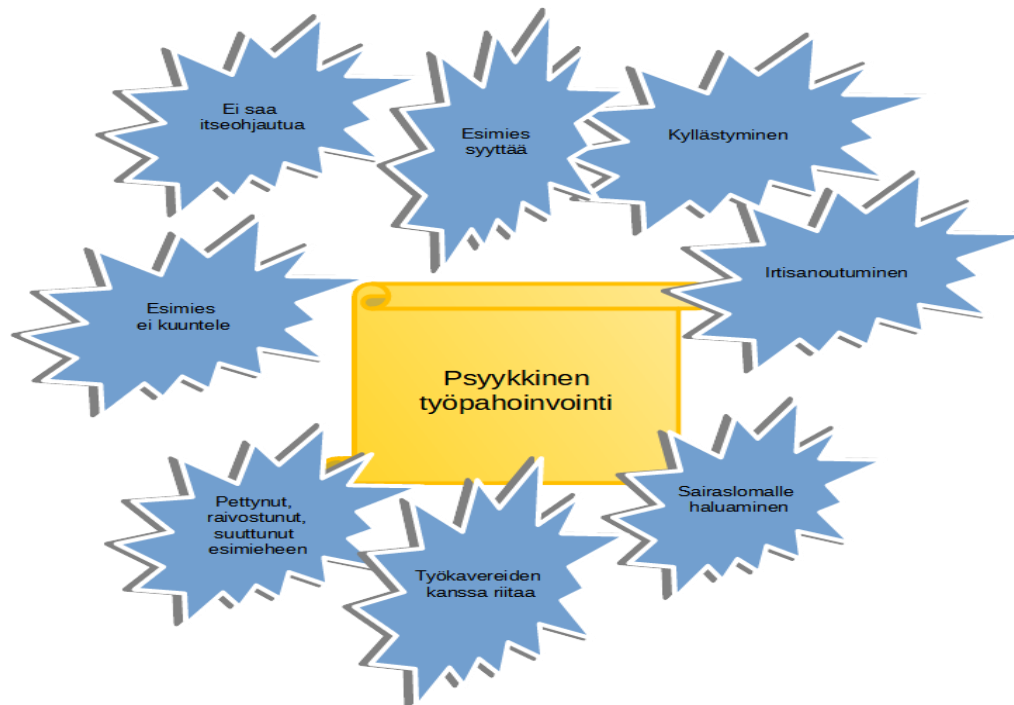
Fyysinen työhyvinvointi näkyi ennenkaikkea työssä jaksamisessa. Työn tekemiseen oli aikaa, ja henkilöstöä oli riittävästi työvuoroissa. Työvuoroissa joustettiin ja palautumisaikaa oli riittävästi.

”Työn suorittamiseen annetaan riittävästi aikaa, ei tule samanaikaisia päällekkäisiä tehtäviä. Työnjako on suunniteltu hyvin eri työntekijäryhmien kesken.”

”Oma työhyvinvointini liittyy suoraan siihen, että on riittävästi työntekijöitä vuorossa. Nyt ei ole tehty alimiehityksellä, joten se on hyvä asia.”

”Oikeanlainen miehitys vaikuttaa työhyvinvointiin.”

5.1.9 Psyykkinen työpahoinvointi



Kuvio 15. Psyykkinen työpahoinvointi.

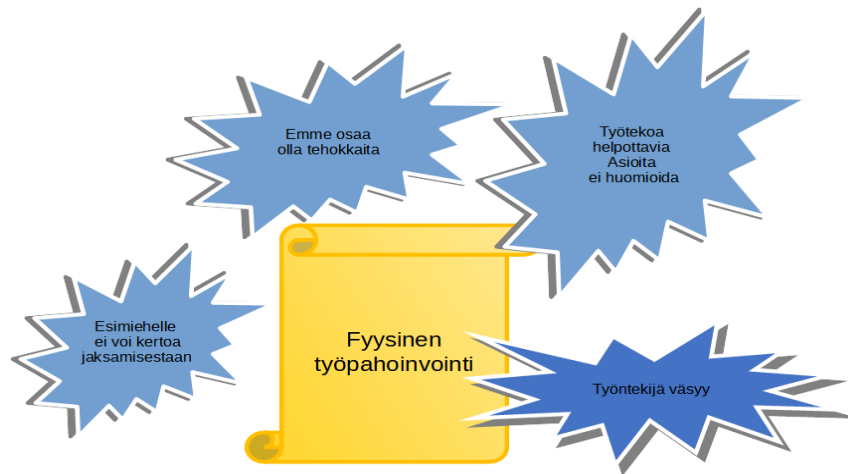
Psyykkinen työpahoinvointi tuli esille psyykkisenä kuormittumisena. Se näkyi tyytymättömyytenä ja pettymyksenä esimiehen toimintaan. Työkavereiden kanssa tuli riitaa. Koettiin, että ei saa itseohjautua ja esimies myös syyttää. Kyllästyttiin esimiehen passiivisuuteen asioiden hoitamisessa ja irtisanouduttiinkin tai haluttiin sairauslomalle.

”Esimies ei ole tukenut työyhteisöä hankalassa tilanteessa. Kuuntelee kyllä, mutta mikään ei muutu, mitään ei tehdä.”

”Viimeinen työvuoroni ennen loman alkua oli sunnuntaina pitkä vuoro, josta maanantaina alkoi loma. Oma pettymystäni kerroin esimiehelle, että minusta olisi ollut reilua tulla kertomaan. Ettei ko. toive onnistu.”

”Olen pettynyt, ettei ilmoita henkilökohtaisesti syytä, miksi loma on peruttu. Olen suuttunut. Raivostun. Olen todella pettynyt hänen toimintaansa. Neuvottelemalla asiasta olisi selvinnyt onko muuta ratkaisua.”

5.1.10 Fyysinen työpahoinvointi



Kuvio 16. Fyysinen työpahoinvointi.

Fyysinen työpahoinvointi ilmeni työn fyysisenä kuormittavuutena. Työssä jaksamista ei aina tuettu. Se koettiin myös jaksamisen kyseenalaistamisena ja esimiehen joustamattomuutena. Työntekoa helpottavia asioita ei huomioitu ja työntekijä väsyi.

”Esimies kyseenalaisti työntekijän jaksamisen ja otti työsopimuksen puheeksi. Työntekijä oli luvannut tehdä täyttä ja ”rikkoi” sopimusta pyytämällä lyhyempää. Työntekijälle tuli tunne siitä, että ei voi avoimesti kertoa jaksamisestaan esimiehelle.”

”Olen tyytymätön esimiehen toimintaan, koska haluaisin tehdä lyhennettyä työaikaa oman työssä jaksamisen takia, ja tämä asia ei esimiehelle sovi.”

Tutkimuksen mukaan hoitajien kokemukset palvelevasta johtamisesta työssään liittyivät selkeästi työhyvinvointiin. Hoitajien saama kannustus ja arvostus lisäsivät työhyvinvointia. Hoitajat ovat kuormittuneita emotionaalisesti ja fyysisesti ja siksi hoitotyössä johtajalta vaaditaan ihmisyyttä ja empatiakykyä. Työhyvinvointi näkyi iloisuutena ja tyytyväisyytenä. Työhyvinvoinnin merkitys jatkui myös vapaa-ajalla hoitajan hyvänä tuntemuksena onnistuneista työsuorituksista.

sista. Työpahoinvointia ilmeni, jos esimiehellä ei ollut ymmärtävää ja palvelevaa otetta johtamiseen. Tuen puute ja väsymys lisäsivät työpahoinvointia. Hyvä positiivinen palaute työstä on tärkeää ja hoitajien mahdollisuudet vaikuttaa omiin työvuoroihinsa ja loma-ajankohtiin vaikuttivat myönteisesti työhyvinvointiin.

6 POHDINTA

Tässä tutkimuksessa aineistonkeruumenetelmänä oli eläytymismenetelmä. Tämän menetelmän käyttäminen soveltui tutkimuksen aineiston keräämiseen. Eläytymismenetelmällä saatiin aineistoa, joka vastasi tutkimuskysymyksiin. Kehyskertomuksista tuli tehdä sellaiset, että niistä saatiin vastauksia tutkimuskysymyksiin. Kehyskertomuksiin lauseiden sisällön laatiminen oli haastavaa.

Hoitajat osallistuivat kiitettävästi kirjoittamaan kertomuksia tutkimukseen ja näin saatiin riittävästi ja hyvää aineistoa erilaisista työyhteisöistä. Kehyskertomusten testaaminen etukäteen olisi ollut tarpeellista. Tällöin olisi saanut vielä täsmällisempää tietoa siitä, minkälaisia vastauksia kertomuksiin tulisi. Kehyskertomuksissa ja tässä tutkimuksessa työyhteisön johtajasta käytettiin sanaa esimies. Nykyään kuitenkin suositellaan käytettäväksi sanaa esihenkilö.

Toivotaan, että tutkimus antaa pohdittavaa erilaisista johtamistyyleistä. Mielenkiintoista on myös ajatella sitä, että onko palvelujohtajan ominaisuudet opittavissa vai onko joku ihminen valmiiksi luonteeltaan ja ominaisuuksiltaan palvelujohtaja. Johtajien on kuitenkin otettava työssään niin paljon asioita huomioon, että varmastikaan aivan selkeää palvelujohtajaa ei ole. Joitakin luonteenpiirteitä voi varmasti myös kehittää. Toiset johtajat toimivat lähtökohtaisesti ihmislähtöisesti ja toiset taas asialähtöisesti. Palvelevalla tasavertaisella asenteella toimiva johtaja ei ole heikko johtaja, vaan hän on johtajana vahva. Autoritäärisen johtamisen kolme koota olivat korjaaminen, käskeminen ja kontrolli. Yksilölähtöisen johtamisen koot ovat kyseleminen, kuunteleminen, kannustaminen ja kiittäminen (Saarikoski 2015,196).

Tutkimuksen tulokset verrattuna aikaisempiin tutkimustuloksiin ovat hyvin samankaltaiset. Palveleva johtaminen näkyy työntekijöiden työhyvinvointina ja palvelevalla johtamisella on merkitystä työntekijöiden työhyvinvoinnin kokemuksiin työstään.

6.1. Johtopäätökset

Tämän tutkimuksen mukaan tässä opinnäytetyössä luetellut palvelevan johtajan ominaisuudet vaikuttivat hoitajien kokemuksiin työssä positiivisesti ja ne lisäsivät työhyvinvointia. Palveleva johtaminen vaikutti koko työyhteisöön. Palveleva johtaminen on ihmislähtöistä johtamista. Hierarkkinen johtaminen lisäsi työpahoinvointia psyykkisesti ja fyysisesti ja se on asialähtöistä johtamista.

Johtajan odotettiin kuuntelevan hoitajia ja heidän toiveitaan. Hoitajien jaksamisen huomioiminen ja hoitajien työhyvinvoinnista välittäminen olivat tärkeitä asioita. Hoitajilla omiin työvuoroihinsa vaikuttaminen oli erittäin merkityksellistä. Muun oman elämän yhteen sovittaminen työelämän kanssa on haasteellista ja esimiehen odotettiin huomioivan perhe-elämän haasteet hoitajien työvuorojen ja lomien suhteen.

Avoimuus ja aitous henkilöstön ja johtajan välillä olivat oleellisia seikkoja. Johtajalla täytyy olla vastuuntuntoa ja luotettavuutta. Hän ei saa tarttua ja takertua epäoleellisiin asioihin hoitajien työssä. Esimiehen arvaamaton käyttäytyminen ja vallankäyttö heikensivät työhyvinvointia.

Hoitajat halusivat olla itseohjautuvia ja toivoivat kannustusta ja tukea. Hoitajia tulee arvostaa ja heille on hyvä antaa positiivista palautetta hyvästä työstä. Yhteisöllisyys ja osallisuus työssä toivat iloa ja ne lisäsivät hoitajien työhyvinvointia.

6. 2 Tutkimuksen eettisyys ja tutkimuksen luotettavuus

Eettiset seikat huomioitiin koko opinnäytetyön tekemisen ajan. Pietarinen (2002, 58–59) on esittänyt kahdeksan eettistä vaatimusta tutkimusetiikkaan. Ensimmäisenä vaatimuksena on älyllisen kiinnostuksen vaatimus. Tässä opinnäytetyössä kiinnostavaa oli tutkia palvelevan johtamisen vaikutusta työhyvinvointiin. Toisena seikkana mainitaan tunnollisuuden vaatimus. Analyysi ja sen eri vaiheet raportoitiin mahdollisimman läpinäkyvästi.

Opinnäytetyön tekijä on ollut moraalinen toimija ja eettiset periaatteet, säännöt, hyveet ja arvot sekä normit ovat toteutuneet. Tutkijan perustehtävä on tuottaa luotettavaa informaatiota (Pietarinen 2002, 2). Luotettavuus on toteutunut paneutumalla aineistoon mahdollisimman kattavasti ja toteuttamalla analyysi järjestelmällisesti kuvailemalla tarkasti eri analyysin vaiheet.

Kolmas vaatimus rehellisyydestä on huomioitu läpi koko opinnäytetyöntekemisen prosessin. Neljäntenä seikkana oli eliminoida mahdolliset vaaratekijät. Minäkäänlaisia vaaroja ei tuotettu tai todettu missään vaiheessa ja sellaisia tekijöitä ei ollut etukäteen tiedossakaan. Viides vaatimus on ihmisarvon kunnioittaminen. Ihmisarvoa ei loukattu ja tutkimukseen osallistuvien moraalista arvoa kunnioitettiin.

Aineistoon tarvittavat kertomukset kirjoitettiin anonyymisti. Osallistujien yksityiskohdat jätettiin pois kirjoituksista. Näin ei voinut tunnistaa työyksikköä tai kirjoittajaa ja vastaukset eivät voineet kohdistua suoraan johonkin määrättyyn ihmiseen tai työyksikköön. Osallistujilla oli mahdollisuus kysyä kysymyksiä ja lisätietoja missä kirjoittamisen vaiheessa tahansa. Tutkimukseen osallistumista ei palkittu. Ennen tutkimukseen osallistumista kerrottiin, millaista tutkimusta tehdään. Kerrottiin, missä aineiston tulokset tullaan säilyttämään ja miten tulokset julkaistaan. Aineistot pyrittiin saamaan erilaisista ja eri työyksiköistä ja eri paikkakunnilta myös sen takia, että mahdolliset negatiiviset tulokset eivät kohdistuisi suoraan tietyn työyksikön johtamiseen. Täten toteutui myös kuudes vaatimus sosiaalisesta vaatimuksesta.

Pyrittiin siihen, että aineistosta saatava informaatio käytetään eettisten vaatimusten mukaan. Arvostusta osoitettiin myös aineiston analyysissä ja saatujen tulosten raportoinnissa. Hoitohenkilöstöltä saatu aineisto säilytettiin turvallisessa paikassa.

Seitsemäntenä vaatimuksena on edistää tutkimuksen tekemisen mahdollisuuksia. Osallistuminen oli suostumista tutkimukseen. Kahdeksas vaatimus oli kollegiaalisuuden vaatimus, joka toteutui vapaaehtoisuudella ja osallistujien anonyymiteetillä.

Tutkimukseen tarvittiin tutkimuslupa. Sen antoi Jik. ky:n johtava lääkäri. Kohdeorganisaation nimi sai olla tutkimusraportissa. Eettisen toimikunnan lupaa ei tarvittu, koska hoitohenkilöstö oli tutkimuksen kohde. (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen. 2013, 222.)

LÄHTEET

Aro, A. 2006. Onko työssä tolkkua? Helsinki. Edita Prima oy.

Colliander, Ruoppila, I. & Härkönen, L-K. 2009. Yksilöllisyys sallittu. Moninaisuus voimaksi työpaikalla. Juva. PS-kustannus.

Dr. Gunnarsdottir, S. 2014. Is servantleadership useful for sustainable Nordic healthcare? *Nordic Journal of Nursing research & clinical studies/ vård i Norden*, April 1, 53–55.

Hulkko-Nyman, K. 2015. Miten teorit heijastuvat johdon toimintaan ja päätöksiin palkitsemisasioissa. Teoksessa *Palkitseminen ihmisten johtamisessa*, 179. Toim. Hakonen, A. & Nylander, M. Jyväskylä. PS-kustannus.

Juuti, P. & Salmi, P. 2014. Tunteet ja työ. Uupumuksesta iloon. Juva PS-kustannus. Kukkola, E. 2013. Joukkoja johdetaan edestä- Näkökulmia hyvään johtamiseen. Helsingin seudun kauppakamari. Viro. Meedia Zone OY.

Kananen, J. 2017. Laadullinen tutkimus pro graduna ja opinnäytetyönä. Jyväskylä. Jamk. fi.

Laaksonen, H., Niskanen, J. & Ollila, S. 2012. Lähijohtamisen perusteet terveydenhuollossa. Helsinki. Edita.

Lammintakanen, J. 2017. Henkilöstö voimavarana-osaaminen johtamisen haasteena. Teoksessa *Sosiaali- ja terveysjohtaminen*, 237 – 258. Helsinki. Sanoma Pro.

Liinalaakso, V. & Tenhiälä, A. 2015. Esimiestyöskentely palkitsemisen toimivuuden varmistajana. Teoksessa *Palkitseminen ihmisten johtamisessa* 199 – 210. Toim. Hakonen, A. & Nylander, M. Jyväskylä. PS-kustannus.

Manka, M & Manka, M. 2016. Työhyvinvointi. Helsinki. Talentum. Pro.

Maaniemi, J. 2015. Oikeudenmukaisuus palkitsemisessa- mitä se on, miksi sillä on väliä. Teoksessa Palkitseminen ihmisten johtamisessa, 126. Toim. Hakonen, A. & Nylander, M. Jyväskylä. PS-kustannus.

Miettinen, M. 2005. Terveystieteiden innovatiivisuuden esteitä, kannusteita ja mahdollisuuksia. Teoksessa Terveys ja johtaminen- Terveystieteiden tutkimus terveydenhuollon työyhteisössä, 260 – 274. Toim. Vuori, J. Helsinki. WSOY.

Mishra, P. 2013. Job satisfaction. IOSR Journal of Humanities and Social Science Volume 14, Issue 5, 45 – 54.

Mäki, T., Liedempohja, A-M. & Parikka, U-R. 2014. Johtamisen kulmakivet – Kertomuksia esimiestyöstä sosiaali- ja terveysalalla. Keuruu. Otava.

Nätti, J & Anttila, T. 2012. Työelämän laatua etsimässä. Työelämän tutkimuslehti. Vol. 10 nro 2. 162.

Paasivaara, L. & Nikkilä, J. 2010. Yhteisöllisyydestä työhyvinvointia. Helsinki. Kirjapaja.

Paasivaara, L., Suhonen, M., & Virtanen, P. 2011. Projektijohtaminen hyvinvointipalveluissa. Tallinna. Tietosanoma.

Pyöriä, P. 2012. Hyvinvoiva henkilöstö, menestyvä organisaatio. Teoksessa Työhyvinvointi ja organisaation menestys, 7 – 22. Toim. Pyöriä, P. Helsinki. Gaudamus.

Rytkönen, K. 2019. Palveleva johtajuus varhaiskasvatuksessa. Kasvatustieteiden ja kulttuurin tiedekunta. Väitöskirja. Tampereen yliopisto.

Rissanen, S. & Lammintakanen, J. 2017. Sosiaali- ja terveydenhuolto johtamisympäristönä. Teoksessa Sosiaali- ja terveysjohtaminen, 15 –34. Helsinki. Sanoma Pro Oy.

- Rissanen, S. & Hujala, A. 2017. Sosiaali- ja terveydenhuollon johtamisen lähtökohdat. Teoksessa Sosiaali- ja terveysjohtaminen, 81 –104. Helsinki. Sanoma Pro.
- Rissanen, T. 2005. Hyvän palvelun kehittäminen. Vaasa. Kustannusosakeyhtiö Pohjantähti. Polestar Ltd.
- Saarikoski, S. 2015. Dettmann ja johtamisen taito. EU. WSOY.
- Sauri, P. 2015. Julkishallinto ja sosiaalinen media. Kunnallissalan kehittämissäätiö. Jyväskylä.
- Salminen, O., & Toivanen, T. 2011. Palveleva johtajuus. Miten johdan itseäni ja muita. Keuruu. Aikamedia.
- Saranto, K. 2005. Tietohallinnon käsitteitä. Teoksessa Terveys ja johtaminen. Terveyshallintotiede terveydenhuollon työyhteisöissä, 304 – 314. Toim. Vuori, J. Helsinki. WSOY.
- Suonsivu, K. 2014. Työhyvinvointi osana henkilöstöjohtamista. EU.
- Suonsivu, K. 2015. Kohti riittävyttä-Matkalla työhyvinvointiin. EU.
- Sydänmaalakka, P. 2004. Älykäs johtajuus. Hämeenlinna. Karisto Oy.
- Syvänen, S., Tukkamäki, K., Loppela, K., Tappura, S., Kasvio, A & Toikko, T. 2015. Dialoginen johtaminen. Avain tuloksellisuuteen, työelämän laatuun ja innovatiivisuuteen. Tampere. Juvenes-print.
- Tarkkonen, J. 2012. Työhyvinvointi johtamistehtävänä. Periaatteet, rakenteet ja käytännöt. EU.
- Trompenaars, F & Voerman, E. 2010. Servant leadership Across Cultures. The McGraw-Hill companies. USA.
- Valtonen, H. 2017. Sosiaali- ja terveydenhuollon talous. Teoksessa Sosiaali- ja terveysjohtaminen, 60 – 81. Helsinki. Sanoma Pro.

Virolainen, H. 2012. Kokonaisvaltainen työhyvinvointi. Helsinki. Bodbooks on Demand.

Wiskari, J. 2009. Totuuden hetki. Esimies palveluympäristössä. Hämeenlinna. Talentum.

Yli-Korkala, A. & Sweins, C. 2015. Palkitsemisen kokonaisuus. Teoksessa Palkitseminen ihmisten johtamisessa, 37. Toim. Hakonen, A. & Nylander, M. Jyväskylä. PS-kustannus.

Yukl, G. & Garner III, W. 2020. Leadership in organizations. Pearson. Vivar. Malaysia.

LIITTEET

Esimerkki aineistoanalyysistä

Pelkistetty ilmaus	Alaluokka	Yläluokka
”Esimies on kuunnellut vaikeina hetkinä.”	Kuunteleva	Empaattisuus
”Esimies on tukenut vaikeina hetkinä.”	Tukea antava	Empaattisuus
”Esimies on järjestänyt yhteisiä aktiviteetteja.”	Yhteiset aktiviteetit	Palveluhalu
”Esimies on järjestänyt sopivat työvuorot.”	Sopivat työvuorot	Aitous
”Opiskelu- ja perhe-elämä on huomioitu.”	Yksityiselämän huomioiminen	Aitous
”Tehdään yhdessä työtä.”	Yhteistyö	Aitous
”Esimiehen luokse mennään puhumaan jaksamisesta.”	Jaksamisen huomioiminen	Palveluhalu
”On riittävästi työntekijöitä.”	Riittävät henkilöstöressit	Palveluhalu

"Työssä on hyvä olla."	Hyvä mieli	Psyykkinen työhyvinvointi
"Yhteiset aktiviteetit ovat lähentäneet työntekijöitä työkavereiden kanssa."	Työkavereiden kanssa lähtyminen	Psyykkinen työhyvinvointi
"Esimies on huomionut myös koulu- ja perhe-elämän."	Jaksaminen on huomiontu	Fyysinen työhyvinvointi
"Työntekemiseen on riittävästi aikaa."	Jaksaminen on huomiontu	Fyysinen työhyvinvointi
"Esimies puuttuu asioihin."	Asioihin puututaan	Psyykkinen työhyvinvointi
"Työntekijä väsyy."	väsymys	Fyysinen työpahoinvointi
"Olen tärkeä hoitaja asukkaille esimiehen mielestä."	Saa positiivista palautetta	Psyykkinen työhyvinvointi
"Esimies yrittää ymmärtää."	Hyvä mieli	Psyykkinen työhyvinvointi
"Minun taitojani empaattisena hoitajana arvostetaan."	Saa positiivista palautetta	Psyykkinen työhyvinvointi
"Olen tyytyväinen."	Hyvä mieli	Psyykkinen työhyvinvointi