



TAMPEREEN
AMMATTIKORKEAKOULU

VOIMAANNUTTAVA LÄHIJOHTAMINEN

KOTIHOIDOSSA

Heini Roppo

Opinnäytetyö
Joulukuu 2016
Sosiaali- ja terveysalan johtaminen
YAMK



TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Sosiaali- ja terveysalan johtaminen
YAMK

ROPPO HEINI

Voimaannuttava lähijohtaminen kotihoidossa

Opinnäytetyö 82sivua, joista liitteitä 15 sivua
Joulukuu 2016

Tutkimus oli osa TAMKin valtakunnallista hanketta, jossa tarkasteltiin ihmisten ja osaamisen johtamista sosiaali- ja terveysalalla vuosina 2016-2017. Tämä osatutkimus keskittyi kotihoidon lähiesimiehiin ja voimaannuttaviin johtamiskeinoihin. Tutkimuksen tarkoituksena oli kartoittaa voimaannuttavaan johtamiseen kuuluvia keinoja ja tarkastella niiden ilmenemistä kotihoidon lähijohtamisessa.

Tutkimusongelmia opinnäytetyössä oli kaksi: Minkälaiset voimaannuttavan johtamisen keinot kotihoidon lähijohtajilla on käytössään? Miten voimaannuttavaa johtamista voidaan kehittää kotihoidon lähiesimiestyössä? Tutkimuksen tavoitteena oli herätellä lähijohtajien tietoisuutta voimaannuttavan johtamisen keinoista ja lisätä niiden käyttöä. Tutkimus toteutettiin kvantitatiivisena lomaketutkimuksena sähköisesti. Vastaukset analysoitiin tilastollisin menetelmin. Vastausprosentti jäi sähköisessä lomakkeessa alhaiseksi (28,7%). Kohderyhmän kokonaismäärä kaksinkertaistettiin vastausajan puolivälissä, jotta saatiin kerättyä tilastollisesti käsiteltävissä oleva vastausjoukko (n= 104).

Voimaannuttavaan johtamiseen kuuluvat keinot olivat varsin kattavasti lähijohtajien käytössä. Kehittämiskohteita nousi eniten työhyvinvoinnin ja työtyytyväisyyden osiosta. Tulevaisuudessa lähijohtajien tulisi lisätä työhyvinvointia joustavammalla työaikasunnitella, monipuolisemmalla työnkierrolla ja henkilökohtaisilla palkanlisillä. Henkilöstö kannattaa ottaa mukaan luomaan yhteisön visiota, missiota ja tavoitteita. Henkilöstölle tulee antaa säännöllisesti palautetta toiminnasta ja huomioida tavoitteiden saavuttaminen. Tämä tuo työlle merkityksen ja voimaannuttaa työntekijää.

Tulevaisuudessa olisi mielenkiintoista tietää kuinka sote-uudistus on vaikuttanut johtajien sekä henkilöstön voimaantumiseen. Myös digitalisaation kehittyminen ja lisääntyvä robotisaatio ovat varteenotettavia mahdollisuuksia kotihoidon toteuttamisessa. Kuinka johtaminen muuttuu teknologian lisääntyessä?

Asiasanat: johtaminen, voimaannuttava, empowerment, lähiesimies, kotihoito

ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu
Tampere University of Applied Sciences (TAMK)
Master's Degree in Management of Health Care and Social Services

ROPPO, HEINI:
Empowering Management in Home Care

Master's thesis 82 pages, appendices 15 pages
December 2016

This study is a part of a national project in Tampere University of Applied Sciences, dealing with managing people and their expertise. The purpose of this study was to survey immediate superiors and their empowering methods which are used in home care. The aim of the study was to enhance the knowledge of empowering methods in management.

The data were collected using an electric questionnaire including 40 statements. Questionnaire was sent to 363 respondents by email in April 2016. The response rate was 28,7%. Statements were estimated in 5-step Likert-scale. The data were analyzed using SPSS. Averages were taken to get some variation and to highlight issues to develop.

Empowering methods were very well used by immediate superiors although there were targets to develop. Developing targets were mostly concerning about work satisfaction. Employees had not enough influence on the contents of their work, how to work at their own pace, or who to work with. Employees had chances to educate but not to be promoted. Despite empowering management, managers felt they had to control their employees. Objective-orientation of employees was also marked as an issue to develop.

Empowerment can be enhanced by using autonomic work schedule, defining work roles exactly, enabling job rotation, describing a vision and a mission with employees and rewarding achievements. The empowering manager should be present more often and work as a role model. The manager should ensure issues are going well and rules are the same for everyone. Regular meetings with employees should be arranged to make it possible to redevelop the work.

Key words: management, empowerment, immediate superior, home care

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	6
2	TUTKIMUKSEN TARKOITUS, TAVOITTEET JA TUTKIMUSONGELMAT.....	9
3	AIEMMAT TUTKIMUKSET	10
	3.1 Kirjallisuuskatsauksen suunnittelu ja toteutus.....	10
	3.2 Voimaannuttava johtaminen aiemmissä tutkimuksissa	11
4	KOTIHOIDON JOHTAMINEN TUTKIMUKSEN KOHTEENA	15
	4.1 Kotihoito osana perusterveydenhuoltoa.....	15
	4.2 Työympäristönä kotihoito.....	15
	4.3 Lähijohtaja tarvitsee laajaa osaamista.....	16
5	VOIMAANNUTTAVA JOHTAMINEN.....	18
	5.1 Tavoitteena voimaantuminen.....	18
	5.2 Voimaannuttavan esimiehen rooli	19
	5.3 Voimaannuttavan johtamisen mallinnus.....	22
	5.3.1 Työolot	22
	5.3.2 Voimaannuttavat arvot.....	25
	5.3.3 Ryhmänä toimiminen	28
	5.3.4 Palaute ja palkitseminen.....	30
6	TUTKIMUKSEN METODOLOGIA JA TOTEUTTAMINEN	32
	6.1 Menetelmälliset lähtökohdat	32
	6.2 Kyselylomakkeen laatiminen.....	33
	6.3 Toteuttamisaikataulu kolmen tutkimuksen kanssa	35
	6.4 Aineiston keruu.....	36
	6.5 Aineiston analysointi	37
7	TUTKIMUSTULOKSET.....	39
	7.1 Vastaajien taustatiedot	39
	7.2 Kotihoidon lähiesimiesten käyttämät voimaannuttavan johtamisen keinot	41
	7.2.1 Työtyytyväisyys ja työhyvinvointi.....	41
	7.2.2 Työyhteisön arvomaailma.....	43
	7.2.3 Ryhmässä toimiminen	46
	7.2.4 Palaute ja palkitseminen.....	47
	7.2.5 Voimaannuttava johtaminen	48
8	POHDINTA.....	50
	8.1 Eettinen tarkastelu.....	50
	8.2 Luotettavuustarkastelu	52
	8.3 Keskeiset tulokset ja johtopäätökset	54
	8.4 Jatkotutkimusaiheet	64

LÄHTEET	65
LIITTEET	68
Liite 1. Poimintoja kirjallisuuskatsauksesta 2015	68
Liite 2. Näytön asteen arviointi	72
Liite 3. Kyselylomake	73
Liite 4. Tutkimuslupa	79
Liite 5. Lomakkeiden yhdenmukaisuus	81

1 JOHDANTO

Tuorein hallitusohjelma annettiin tiedonantona eduskunnalle toukokuussa 2015, sen yhtenä tavoitteena esitetään laitospaikkojen vähentämistä sekä yhä suurempien asiakasmäärien hoitamista omiin koteihinsa (Laatusuositus 2013, 36; Valvira 2015, 6). Paine toiminnan tehostamiseksi, päällekkäisyyksien vähentämiseksi ja työn vaikuttavuuden lisäämiseksi kohdistuu sosiaali- ja terveysalan toimijoihin (Reikko, Salonen & Uusitalo 2010, 69; Snellman 2009, 24-26), siksi tämän tutkimuksen kohderyhmä on rajattu julkisen sektorin kotihoidon esimiehiin. Kiinnostavaa on, kuinka esimiehet saavat henkilöstönsä jakamaan kasvavan työmäärän alla ja kuinka he voivat lisätä työssä viihtyvyyttä ja vähentää henkilöstön vaihtuvuutta. Tutkimuksen kohderyhmän valintaa helpotti myös henkilökohtainen kokemus kotihoidon työntekijänä. Kolme vuotta kotipalvelun koordinaattorina mahdollisti kotihoidon arjen näkemisen ja auttoi työstämään tätä tutkimusta. Oma kokemus lisää tutkimuksen validiteettia, kun tutkijan ja tutkittavien maailma on yhteinen, sisältäen tuttuja käsitteitä, tulkintoja ja havaintoja (Ronkainen, Pehkonen, Lindblom-Ylänne & Paavilainen 2011, 131).

Lähijohtajien vastuulla on hyvin monialaiset vaatimukset; palvelujen tuottaminen, henkilökunnan resursointi ja ammattitaidon ylläpitäminen sekä asiakkaiden tarpeisiin vastaaminen. Päätöksenteko pohjautuu usein omaan kokemukseen ja arvostelukykyyn. Lähijohtaja laittaa likoon koko persoonansa, kun johtaminen perustuu pääasiassa ihmisten johtamiseen. Johtamisen tärkeimmiksi osaamisalueiksi useissa tutkimuksissa ovat nousseet vuorovaikutustaidot, luottamus ja oman ammattitaidon ylläpitäminen. (Honkalampi 2009, 18-19; Reikko ym. 2010, 12-18.) Siksi kotihoidossa työskentevät lähijohtajat ovat mielenkiintoni kohteena. Tutkimukseni tarkoituksena on kartoittaa, kuinka kotihoidossa voidaan hyödyntää voimaannuttavaa johtajuutta, millaiset keinot ovat jo käytössä ja kuinka voimaannuttavan johtamisen keinoja voitaisiin lisätä.

Organisaatioita koettelevat muutokset, jolloin tarvitaan uudentyyppistä johtamista. Tämä on lisännyt kiinnostusta ihmisten johtamiseen, korostaen johtamisessa yksilöllisyyttä, arvostamista ja ohjaavaa johtamista. Johtamisesta on tullut kokonaisvaltaista ja prosessikeskeistä, tärkeää on henkilöstön mahdollisimman hyvä työpanos ja yksikön voimavarojen oikea kohdistaminen. Uudessa ajattelussa on välttämätöntä, että toiminnan tavoista ja tavoitteista keskustellaan henkilöstön kanssa. (Reikko ym. 2010, 23-24.) Sekä esimiehen,

että työntekijän tulee tietää tehtävälleen asetetut odotukset ja tarkastella säännöllisesti kehityskeskusteluissa. Hyvinvoiva henkilöstö koostuu oikeasta mitoituksesta, työsuhteen varmuudesta, mahdollisuudesta vaikuttaa omaan työhön, oikeudenmukaisuudesta sekä luottamuksen ilmapiiristä. (Honkalampi 2009, 14.)

Myös odotukset työn tekemisen suhteen ovat muuttuneet; työn pitää lisätä ihmisen henkisiä voimavaroja aineellisen hyötymisen sijasta. Tänä päivänä hyvin palkattua, mutta huonosti motivoivaa työtä jaksaa tehdä vain hetken. Työltä halutaan haasteita ja itsensä ylittämistä sekä arvostusta hyvämaineisesta asemasta, enemmän kuin taloudellisia hyötyjä. Johtaminen painottuu tulevaisuudessa ihmisiin.

Tutkimukseni aihe on ajankohtainen hetkessä, jolloin yhteiskuntaamme kohdistuu suuria leikkauksia ja säästötoimia. Ikäihmisten hoitoa pyritään siirtämään laitoksista koteihin ja kotipalvelun turvin kotonaan selviytyvät ihmiset ovat monisairaampia ja raskashoitoisempia kuin koskaan ennen. Taloudelliset leikkaukset kohdistuvat siitä huolimatta myös kotona selviytymisen mahdollistajiin, kotihoidon henkilöstöön ja muihin resursseihin. Asiakasmäärät kasvavat, käyntiajat lyhenevät, ja asiakkaat ovat yhä huonokuntoisempia. Hoitajan huoli kasvaa ja käynnin päätteeksi ovi suljetaan kädet ristissä rukoillen, että asiakas jotenkin pärjäisi seuraavaan käyntiin asti. Henkilöstö väsyä kuormituksen alla, mutta sijaisiakin on vaikea saada, ja asiakkaat kärsivät, kun ”aina tulee joku uusi ihminen”.

”Empowerment-johtamismallissa huomio kiinnitetään henkilöstön voimavarojen kehittämiseen ja lisäämiseen, vastuun kasvattamiseen sekä itseohjautuvuuteen”, kirjoittaa Laaksonen Hallinnon tutkimuksen lehdessä (2008, 87-88). Voimaannuttava johtaminen antaa ihmiselle mahdollisuuden tehdä työkseen sitä, missä hän on hyvä. Kun tulee kuulluksi työntekijänä, on helpompi kuulla myös muiden tarpeita, kuten kollegoiden, asiakkaiden ja esimiehen. Voimaannuttavan johtamisen myötä työpaikan ilmapiiri kohenee ja asiakastyytyväisyys paranee. Ihmiset nauttivat, kun saavat toteuttaa itseään, he voivat paremmin, sairaslomat ja poissaolot vähenevät. Voimaannuttavasta johtamisesta löytyy positiivinen kierre!

Tässä tutkimuksessa voimaannuttavan johtamisen katsottiin rakentuvan neljästä osa-alueesta; työoloista, arvoista, palautteesta ja ryhmästä. Osa-alueiden tarkastelulla löydettiin

keinot, joilla mahdollistetaan työyhteisön voimaantuminen. Näiden keinojen käyttöä mitattiin kvantitatiivisella lomaketutkimuksella, joka pohjautui Laaksohen (2008, 265-272) suorittamaan tutkimukseen ja siinä käytettyyn mittariin.

2 TUTKIMUKSEN TARKOITUS, TAVOITTEET JA TUTKIMUSONGELMAT

Opinnäytetyön tarkoitus on kartoittaa voimaannuttavaan johtamiseen kuuluvia keinoja ja tarkastella niiden ilmenemistä kotihoidon lähijohtamisessa.

Tutkimusongelmat opinnäytetyössä ovat seuraavat:

1. Minkälaiset voimaannuttavan johtamisen keinot kotihoidon lähijohtajilla on käytössään?
2. Miten voimaannuttavaa johtamista voidaan kehittää kotihoidon lähesimiestyössä?

Tutkimuksen tavoitteena on herätellä lähijohtajien voimaannuttavan johtamisen keinoja, lisätä työyhteisön hyvinvointia ja sitä kautta vaikuttaa asiakkaille näkyvään työn laatuun. Toimeksiantajana opinnäytetyöllä on TAMK, joten työn tavoitteena on myös osaltaan kartoittaa, millaista johtajakoulutusta tulevaisuudessa tarvitaan. Kirjallisuuskatsaukseni mukaan voimaannuttavan johtamisen tuloksina henkilöstön työviihtyvyys ja -tyytyväisyys työhön paranee monin tavoin. Esimerkiksi henkilöstön vaihtuvuus, sairastamiset sekä työyhteisön sisäiset ristiriidat vähenevät. Tämä vaikuttaa myös asiakastyön laatuun. (Liite 1).

Opinnäytetyö on osa laajempaa hanketta TAMKissa ”Ihmisten ja osaamisen johtaminen sosiaali- ja terveysalalla”. Hankkeen yhteinen tavoite on kartoittaa sosiaali- ja terveysalan johtajien johtamisosaamista, osaamisvajeita ja tulevaisuuden haasteita, jotta tulevaisuudessa osataan järjestää paremmin tarpeisiin kohdennettua koulutusta.

3 AIEMMAT TUTKIMUKSET

3.1 Kirjallisuuskatsauksen suunnittelu ja toteutus

Kyselylomakkeen (liite 3) pohjaksi tehtiin integroiva, kuvaileva kirjallisuuskatsaus (liite 1), jossa etsittiin tietoa voimaannuttavasta johtamisesta sosiaali- ja terveysalalla, erityisesti kotihoidossa toteutettuna. Kuvaileva kirjallisuuskatsaus on yleiskatsaus ilman tiukoja sääntöjä. Katsaus sisältää monipuolista materiaalia: väitöskirjoja, tutkimusraportteja, pro graduja, laadukkaita opinnäytetöitä ja johtamiskirjallisuutta. Kuvailevan kirjallisuuskatsauksen tarkoituksena oli saada kattava teoreettinen pohja tutkimusaiheen kvantitatiiviselle tarkastelulle. Kirjallisuuskatsauksella vahvistettiin tietämystä voimaannuttavasta johtamisesta ja ajankohtaisista tutkimuksista. Tutkimukselle löytyi perusteltu sisältö.

Englanninkielisillä, kokeilevilla hakutuloksilla huomattiin sanan ”leadership” kuvaavan paremmin voimaannuttavaa johtamista. ”Management” kuvaa enemmän asioiden johtamista. Asiasanojen tarkennuksissa ja kirjallisuuskatsauksen materiaalin hakemisessa käytettiin TAMKin informaattikkoa.

TAULUKKO 1. Sisäänotto- ja poissulkukriteerit sekä valitut tietokannat ja hakutermit

KRITEERIT	VALINNAT
Sisäänottokriteerit	<ul style="list-style-type: none"> - suomen ja englanninkielinen lähdemateriaali - lähteen tuli olla tuore, maksimissaan 10 vuotta vanha (2006-) - lähteen tuli olla saatavilla ilman lisäkustannuksia - aiheen tuli koskettaa johtamista sosiaali- ja terveysalalla.
Poissulkukriteerit	<ul style="list-style-type: none"> - muu kuin suomen-tai englanninkielinen materiaali - liian vanha (yli 10 vuotta) materiaali - materiaali oli saatavilla vain maksua vastaan.
Tietokannat	<ul style="list-style-type: none"> - Arto (kotimainen artikkeliviitetietokanta) - Melinda (suomalaisten kirjastojen yhteistietokanta) - Medic (artikkeliviitteitä suomalaisista lääke- ja hoitotieteellisistä julkaisuista) - EBSCO Cinahl (kokotekstitietokanta hoitotieteistä) ja - EBSCO SocINDEX (kokotekstit sosiaalialan julkaisuista)
Hakutermit	<ul style="list-style-type: none"> - ”voimaan?” OR ”voimautta?” OR ”voimistav?” AND ”johtam?” - ”empower?” AND ”leadership” lisärajaus ”nurse” AND ”health care”

Hakusanat testattiin Yleisen Suomalaisen Asiasanaston kautta. Voimaantumisen synonyymeinä voidaan käyttää mm. sosiaalista vahvistamista, voimistamista ja valtaistumista. Testihauissa ei kuitenkaan tullut tuloksia valtaistumisella. Empowermentille ei ilmeisesti ole vielä löytynyt yhteistä, yksimielistä suomen kielen sanaa. Suomenkielessä käytetään myös empowerment – termiä sellaisenaan, siksi se lisäitiin myös suomenkielisiin hakuihin. Hakuprosessi on kuvattu liitteessä 1.

Suomalaisten väitöskirjojen (liite 1) tueksi löydettiin kolme ulkomaista tutkimusartikkelia, jotka oli julkaistu tieteellisissä julkaisuissa. Alkuperäisten tutkimusten käsiin saaminen osoittautui vaikeaksi, joten tutkimukset oli arvioitava artikkeleiden perusteella. Arvioinnissa kiinnitettiin huomiota kirjoittajan professionaalisuuteen, otannan kokoon, toistettavuuteen ja perehtyneisyyteen, joten valituissa artikkeleissa on kirjoittajina yliopiston professoreita ja tohtoreita. Kaikki tutkimukset ovat yliopistojen valvonnassa tehtyjä ja otannat ovat suuria. Tutkimusten kulku on kuvattu kattavasti ja tulokset ovat yhteneviä aiempiin tutkimuksiin, tämä lisäsi näiden tutkimusten luotettavuutta.

Käypä Hoito on luonut omat suosituksensa tutkimusten luotettavuuden arviointiin (Liite 2), tämä luokittelu sopii lähinnä lääketieteelliseen käyttöön (Hoitosuositusryhmien käsikirja 2012). Kriteeristö oli kuitenkin sovellettavissa yleisemminkin mittaamaan tutkimuksen luotettavuutta. Käypä Hoito suosituksesta (Liite 2) mukailtuna ”Näytön aste A” - luokan tulee täyttää seuraavat kriteerit:

- On epätodennäköistä, että uudemmat tutkimukset muuttaisivat nyt saadun tuloksen suuntaa tai suuruutta.
- Tutkimuksessa on käytetty aiheen kannalta parasta tutkimusasetelmaa.
- Vähintään kaksi tutkimusta, joiden tulokset ovat samansuuntaisia.
- Tutkimustuloksista voidaan löytää aiheen kannalta tärkeitä hyöty- tai haittatekijöitä.
- Tutkimus on sovellettavissa toisissa, samankaltaisissa olosuhteissa.

Kaikki mukaan valitut tutkimukset arvioitiin tämän luokittelun perusteella luokkaan A.

3.2 Voimaannuttava johtaminen aiemmissä tutkimuksissa

Kirjallisuuskatsaukseen mukaan valitut tutkimukset antavat hyvä pohjan tälle tutkimukselle. Lähes identtisesti tutkimukset toistavat samaa asiaa: voimaannuttava johtaminen

johtaa parempaan työtyytyväisyyteen ja edistää työhyvinvointia (mm. Eronen 2011, Laaksonen 2008, Laschinger, Finegan & Wilk 2009). Suomalaiset väitöskirjat avasivat voimaannuttamisen käsitteitä monipuolisesti.

Eronen (2011) tutki väitöskirjassaan voimaannuttavan johtamisen merkitystä työtyytyväisyydelle ja työkyvyille. Tutkimus perustui aiemmin suoritettuihin valtakunnallisiin henkilöstöbarometreihin suomalaisissa poliisilaitoksissa. Tutkimus poikkesi hakukriteereistä, mutta sopi hyvin tähän katsaukseen, koska poliisin toiminta on samalla tavalla lakiperusteista, kuntien järjestämää toimintaa asukkaiden hyvinvoinnin varmistamiseksi kuten kotihoidossakin. Lisäksi työ on hyvin vastaavanlaista; vastuullista, yllätyksellistä, yksin tai parityönä tehtävää työtä, jossa esimies voi olla fyysisesti kaukanakin. Tuloksissa todetaan, että vaikka poliisilaitoksen koko vaikuttaa hieman johtamisen toimintatapoihin, voitiin osoittaa voimaannuttavan johtamisen vaikuttavan merkittävästi työhyvinvointiin ja työtyytyväisyyteen. Voimaannuttava johtaminen sitoutti työntekijät paremmin yhteisiin tulostavoitteisiin.

Laaksonen (2008) mittasi tutkimuksessaan voimistavan johtamisen, henkilöstötoimintojen, voimistumisen ja työhyvinvoinnin välisiä suhteita dementiakodissa. Tutkimus kohdistettiin sekä esimies-, että työntekijätasolle. Keskeinen tulos oli voimistavan johtamisen prosessimalli, missä johtaja on valmentaja (tavoitteellisuus ja kehittäminen) sekä tukija (rohkeus ja huolehtiminen). Tilastolliset testit osoittivat sen, että voimistava johtaminen tarvitsee henkilöstötoimintoja, joiden kautta voimistava johtaminen vahvistaa voimistumista sen lisäksi, että voimistavalla johtamisella ja voimaantumisen avulla on vahva suora yhteys. Tutkimuksessa todetaan myös, että voimistava johtaminen ei yksinään riitä, vaan tarvitaan myös henkilöstötoimintoja työntekijöiden voimaannuttamiseksi.

Tutkimuksessa ”Context matters” (Laschinger ym. 2009) tutkittiin vaikuttavatko johtaja-alainen-suhde tai rakenteellinen voimaannuttaminen työntekijän omaan, yksilölliseen voimaantumiseen tai organisaatioon sitoutumiseen. Tutkimuksen tuloksena julkaistiin merkittävä yhteys näiden asioiden välillä. Voimaannuttavalla johtamisella sekä johtajan henkilökohtaisella tavalla muodostaa suhde alaiseen on suuri merkitys alaisen omaan voimaantumiseen sekä työssä viihtymiseen.

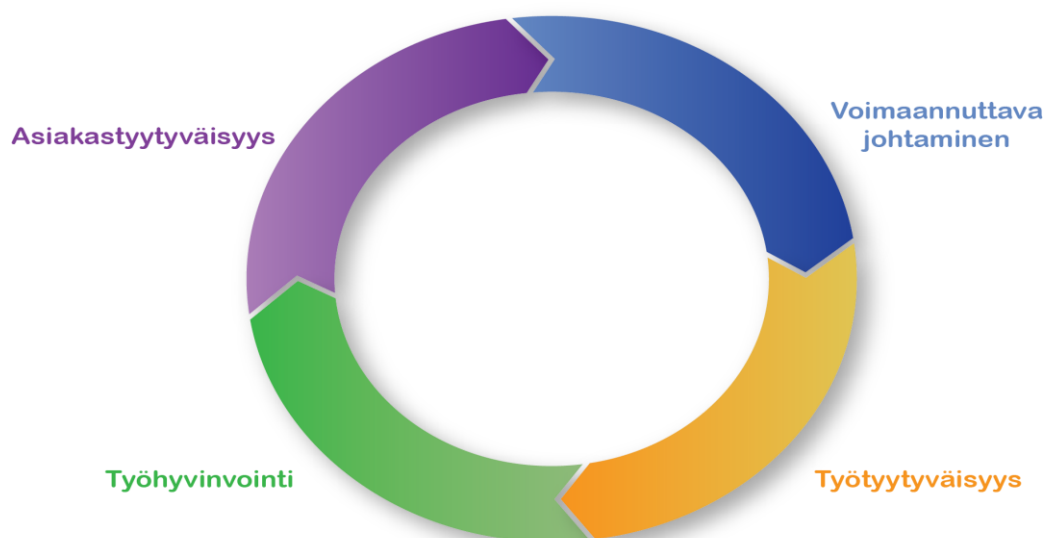
Toisessa tutkimuksessaan Laschinger ja Fida (2015) tutkivat, millä asioilla on yhteys sairaanhoitajien kokemaan laadukkaaseen asiakastyöhön tai työtyytyväisyyteen. Tuloksina

todettiin, että autenttisella, luottamukseen perustuvalla johtamisella, saatiin aikaan rakenteellista voimaantumista. Esimerkiksi henkilöstöresurssien riittävyys lisäsi merkittävästi hoitajien työtyytyväisyyttä.

Ruotsalaisessa tutkimuksessa (Lundgren, Ernst-Bravell ja Kåreholt 2009) tarkasteltiin vanhainkoteja ja kotihoitoa. Tutkimuksen tarkoituksena oli löytää johtamisessa ilmeneviä tekijöitä, jotka vaikuttavat työympäristöön. Johtajuudella oli suurempi merkitys vanhainkodeissa, kuin itsenäisesti suoritettavassa kotihoidossa. Kuitenkin tutkimuksessa löydettiin merkittävä yhteys voimaannuttavalle johtamiselle; johdon tuelle, henkilöstöresurssien riittävyydelle ja päätöksenteon kontrolloinnille, kun tarkasteltiin psykososiaalisesti hyvinvoivaa työyhteisöä. Nämä voimaannuttavan johtamisen tekijät vaikuttivat työviihtyvyyteen yhtä lailla vanhainkodeissa sekä kotihoidossa.

Näiden tutkimustulosten perusteella voimaantumisen voimaksi voidaan puhua positiivisena kehänä (Kuvio 1), joka vahvistaa itse itseään. Tämä voimaantumisen positiivinen kehä toimii tutkimuksen lähtökohtana. Tämän tutkimuksen avulla lisätään voimaannuttavan johtamisen keinoja, tarkoituksena saada kehä pyörimään. Kun työyhteisössä tyytyväisyys ja hyvinvointi lisääntyvät, myös asiakastyytyväisyys paranee. Asiakastyytyväisyyden paraneminen ruokkii voimaannuttavaa johtajuutta, joka pyöräyttää kehää jälleen uudelleen.

VOIMAANTUMISEN KEHÄ



Kuvio 1. Voimaantumisen positiivinen kehä

Voimaannuttavaa johtamista voidaan pilkkoa pienempiin osiin, kuten aito ja luottamuksellinen johtaminen (Laschinger & Fida 2015), johdon tuki, yksilön arvostus ja oma päätöksenteko (Lundgren, Ernst- Bravell & Kåreholt 2014) ja vuorovaikutuksellinen suhde johdon ja työntekijöiden välillä (Laschinger ym. 2009). Nämä samat teemoittelut esiintyivät myös suomenkielisissä aineistoissa (Eronen 2011; Laaksonen 2008).

Näiden tutkimusten perusteella voimaannuttava johtaminen voitiin purkaa alakäsitteiksi (Taulukko 2), jotka nimettiin voimaannuttavan johtamisen keinoiksi. Tutkimuksista löytyivät seuraavat käsitteet, jotka ryhmiteltiin sisäisiin ja ulkoisiin motivaatiotekijöihin sen mukaan ovatko ne suoraan (ulkoiset) vai välillisesti (sisäiset) riippuvaisia johtamisesta. Taulukkoon poimitut asiat auttoivat nostamaan esille keskeiset asiat voimaannuttavassa johtamisessa ja tukivat tutkimukseen asetettavien kysymysten muotoilua.

TAULUKKO 2. Kirjallisuuskatsauksen perusteella poimitut voimaannuttavan johtamisen keinot

Sisäiset motivaatiotekijät	Ulkoiset motivaatiotekijät
<ul style="list-style-type: none"> • molemminpuolinen luottamus 	<ul style="list-style-type: none"> • onnistunut tiimityöskentely
<ul style="list-style-type: none"> • avoin vuorovaikutus ja turvallinen ilmapiiri 	<ul style="list-style-type: none"> • riittävät henkilöstöresurssit
<ul style="list-style-type: none"> • aito kuuntelu ja läsnäolo 	<ul style="list-style-type: none"> • johtajan aktiivinen osallistuminen
<ul style="list-style-type: none"> • kannustaminen, rohkaiseminen 	<ul style="list-style-type: none"> • oikeudenmukaisuus, arvostaminen ja palkitseminen
<ul style="list-style-type: none"> • työn tekemisen vapaus 	<ul style="list-style-type: none"> • päämäärän ja tavoitteen asettaminen
<ul style="list-style-type: none"> • vaikuttamisen mahdollisuus ja yhteinen päätöksenteko 	<ul style="list-style-type: none"> • tiedonkulun läpinäkyvyys
<ul style="list-style-type: none"> • työssä oppiminen ja sen kehittäminen 	

4 KOTIHOIDON JOHTAMINEN TUTKIMUKSEN KOHTEENA

4.1 Kotihoito osana perusterveydenhuoltoa

Kunnilla on sosiaalihuoltolain perusteella velvollisuus järjestää kuntalaisille palveluita jokapäiväiseen selviytymiseen, asumisen tai taloudellisen tuen tarpeeseen, sosiaalisen syrjäytymisen ehkäisemiseksi, kaltoinkohtelusta aiheutuvaan tuen tarpeeseen, äkillisiin kriisitilanteisiin, lapsen kehityksen tukemiseksi sekä päihde- tai mielenterveysongelmien auttamiseksi (Sosiaalipalvelut 2015). Sosiaalihuoltolakiin tehtiin säädösmuutoksia, jotka pantiin voimaan 1.4. 2015. Uusi laki määrittelee sosiaalihuollon kokonaisvaltaiseksi hyvinvointipolitiikaksi, jonka painopiste on varhaisessa tuessa. Hallitusohjelman tavoitteena on, että yhä suurempi osa iäkkäistä saa tarvitsemansa palvelut kotiin. (Valvira, Valvontaohjelmia 1:2016, 6-7.)

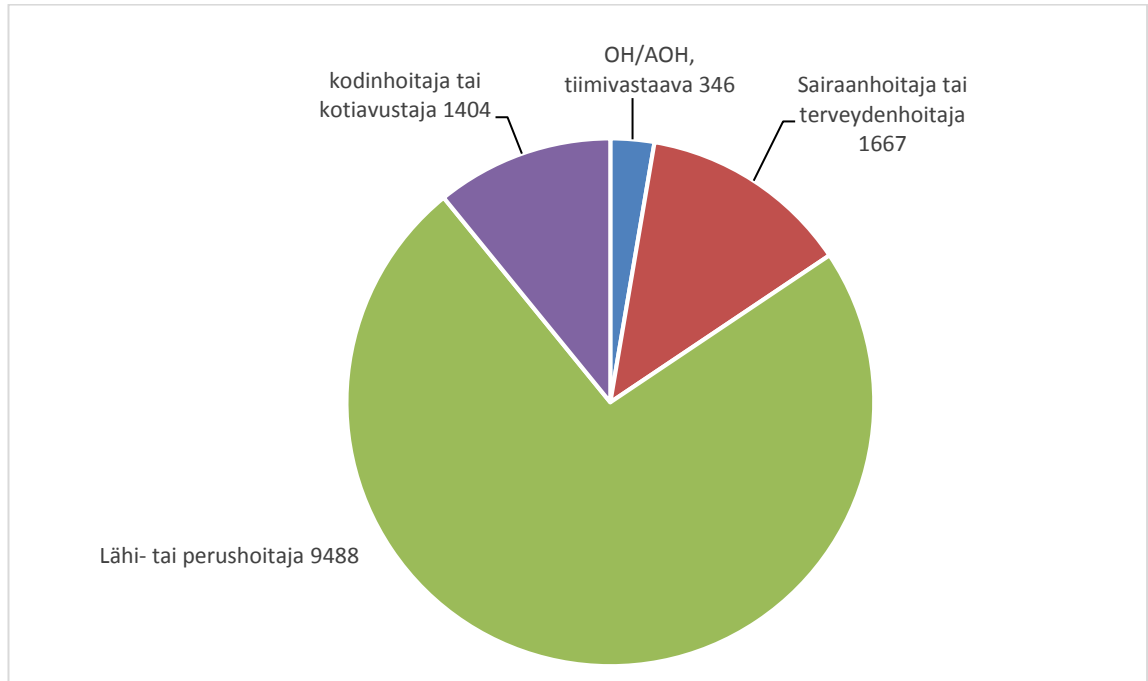
Ikäihmisille tavallisimmin tarjottuja sosiaalipalveluita ovat kotipalvelu, omaishoidon tuki, liikkumista tukevat palvelut ja laitoshoido. Kotihoitoa voidaan täydentää tukipalveluilla, joita ovat esimerkiksi ateriat-, siivous- ja asiointipalvelut. Palvelu myönnetään yksilökohtaisen palvelutarpeen arvioinnin perusteella. (Sosiaalipalvelut 2015, Palvelut ja etuudet iäkkäille 2015.)

Kotihoitoa säätelee sosiaalihuolto- sekä terveydenhuoltolaki. Lainsäädännöstä ja toiminnan yleisestä suunnittelusta sekä ohjauksesta vastaa sosiaali- ja terveysministeriö. Järjestämisvastuu on kunnilla, jotka voivat tarjota palvelun itse tai ostaa palvelun kolmannelta osapuolelta. Kotiin annettavia palveluita valvotaan valtakunnallisesti. (Sosiaalipalvelut 2015, Kotihoito ja kotipalvelut 2015.)

4.2 Työympäristönä kotihoito

Ymmärtääksemme, millaisia haasteita kotihoidon työntekijät arjessaan kohtaavat, on määriteltävä ”kotihoito”. Sosiaali- ja terveysministeriön mukaan kotihoito tarkoittaa kotipalvelun ja kotisairaanhoidon yhdistettyä palvelumuotoa (Kotihoito 2015). Perinteisesti *kotipalvelu* on tarkoittanut apua arjen askareisiin sekä henkilökohtaisiin toimintoihin, sekä neuvontaa liittyen palveluihin ja niiden hakemiseen. Työntekijät ovat pääsääntöisesti kodinhoitajia, kotiavustajia tai lähihoitajia. *Kotisairaanhoidon* tehtävänä on suorittaa lääkärin määräämiä sairaanhoidollisia toimintoja asiakkaan kotona. Tämä voi tarkoittaa

voinnin seuraamista, lääkehoidon toteuttamista ja näytteiden ottoa. Myös saattohoito ja omaisten tukeminen kuuluvat kotisairaanhoidoon. Kotisairaanhoidossa työntekijät ovat pääosin sairaanhoitajia. Kunnan terveyskeskus on vastuussa kotisairaanhoidon järjestämisestä ja hoitotoimista vastaa siihen nimetty lääkäri. (Kotihoito 2015.) Vuonna 2014 kotihoidon henkilöstöstä 73% oli lähihoitajia ja 13% sairaan- tai terveydenhoitajia (Kuvio 2).



Kuvio 2. Kotihoidon työntekijöiden jakautuminen ammattiryhmittäin (Kotihoidon toimintamallit...2014)

4.3 Lähijohtaja tarvitsee laajaa osaamista

Tutkimusten mukaan lähijohtajan paikka on yksi organisaation vaativimmista. Se vaatii monialaista osaamista ja työskentelyä ylemmän johdon vaatimusten sekä henkilöstön toiveiden rajapinnassa. (Honkalampi 2009, 15; Reikko 2010, 32-33, 42, 67-68.) Toinen kosketuspinta häilyy työntekijöiden hyvinvoinnin ja asiakastyytyväisyyden välillä (Laschinger & Fida 2015, 276; Laschinger ym. 2009, 230; Reikko ym. 2010, 29). Kolmas rajapinta nähdään lähijohtajan työskennellessä sidosryhmiensä kanssa yhteistyössä. Lähijohtajan tehtävänä on koota yhteen asiakkaiden tarpeet, henkilöstön osaaminen, organisaation linjaukset ja päätöksentekoa ohjaavat säädökset. (Aarnikoivu 2013, 99-104; Lipponen 2016, 3; Reikko ym. 2010, 32, 42, 65.)

Lähijohtajat kokevat hallitsevansa parhaiten henkilöstöjohtamisen ja käyttävänsä juuri leadership-osaamista työssään, jossa ihmissuhdeosaaminen korostuu ja luo mahdollisuuksia (Lundgren ym. 2015, 3-8; Reikko ym. 2010, 19-53;) Työvälineinä lähijohtajalla ovat oma persoona, kokemukset ja keskusteleva, moniääninen johtamistapa. Lähijohtajaan kohdistuu odotuksia monelta suunnalta. Hän vastaa toiminnan sujuvuudesta, työvuorojärjestelyistä ja henkilöstöresursseista. Arjen haasteina lähijohtajat kokevat työssään työvoiman ja ajan riittävyyden. (Aarnikoivu 2013, 99-101; Mäki, Liedenpohja & Parikka 2014, 7-9; Reikko ym. 2010, 19-53.)

Lähijohtajan työ koostuu yksikön perustehtävästä huolehtimisesta sekä henkilöstöjohtamisen alueista; rekrytointi, perehdyttäminen, lomajärjestelyt, työhyvinvointi, koulutuksen järjestäminen, työsuojaus, työn vaativuuden arviointi, kehityskeskustelut ja palaverit (Laaksonen 2008, 81-98; Lipponen 2016, 7; Reikko ym. 2010, 56). Työntekijät, etenkin kotihoidossa, tekevät työnsä varsin itsenäisesti, silti perustehtävästä huolehtiminen ja kokonaisvastuu ovat lähijohtajalla. Mitä lähempänä esimiehen työ kliinistä hoitotyötä, sen suurempaan arvoon nousee alan substanssiosaaminen (Honkalampi 2009, 9). Esimiestehtäviensä lisäksi lähijohtaja saattaa myös itse tehdä asiakastyötä. Ylempi johto arvioi lähijohtajan osaamisalueet vielä laajemmiksi. He näkevät, että lähijohtajan työhön sisältyy perustehtävän eli asiakastyön ja sen johtamisen lisäksi talousosaamista, yhteistyötä verkostojen kanssa, oman yhteisönsä kehittämistyötä sekä vastuuta siitä, että toiminta on poliittisten ja hallinnollisten päätösten mukaisia. (Lipponen 2016, 7; Lundgren ym. 2015,3-8; Reikko ym. 2010, 56-67.)

5 VOIMAANNUTTAVA JOHTAMINEN

Voimaantuminen on käännetty englannin kielisestä sanasta empowerment. Sillä on myös useita muita suomenkielessä käytettyjä sanoja kuten valtaistuminen ja voimistaminen. Etenkin sana valtaistuminen antaa laajemman merkityksen empowermentille. (Eronen 2009, 69; Hokkanen 2009, 315-334; Laaksonen 2008; 63-70; Mahlakaarto 2010;25.) Tässä opinnäytteessä empowermentilla ei kuitenkaan tarkoiteta vallan lisääntymistä vaan keskitytään henkilöstöä voimaannuttaviin keinoihin ja sitä mahdollistavaan ympäristöön. Toki myös valtaistumista tapahtuu esimerkiksi henkilöstön vastuualueita kasvattamalla. (Mahlakaarto 2010, 27).

Empowerment- termiä on käytetty lähes kaikilla tieteenaloilla ja se voidaankin käsittää prosessina tai päämääränä. Päämääränä sen käyttäminen on hieman kyseenalaista, koska tällaista ihannetilaa lienee hankala saavuttaa tai pysyvästi ylläpitää. Siksi on luontevampaa käsittää voimaantuminen jatkuvana prosessina, jonka tavoitteena on kertaantuva voimaantuminen. (Eronen 2009, 69,75; Hokkanen 2009, 315-334; Laaksonen 2008; 63-70; Mahlakaarto 2010, 25.) Tässä opinnäytteessä voimaantuminen ajatellaan kehäksi, joka kiertää ylimmän johdon, henkilöstön ja asiakkaiden kautta takaisin johdolle, keräten matkalla lisää voimaantumisen edellytyksiä (Kuvio 1).

5.1 Tavoitteena voimaantuminen

Voimaantuminen on sisäistä voimantunnetta. Kun ihminen tai yhteisö on voimaantunut, asiat tulevat tehdyksi kuin itsestään. Voimaantunut ihminen voi hyvin työssään ja haluaa tehdä parhaansa, kyse on yhteisöllisyydestä, yhteisöön kuulumisesta. Työssä tapahtuvaa sisäistä voimaantumista edistää positiivinen palaute, onnistumisen kokemukset ja omien arvojen mukainen toiminta. Sen sijaan negatiivinen palaute, omien arvojen vastainen työskentely tai ristiriidat työyhteisössä vähentävät voimaantumisen tunnetta. Ammatti-laista motivoi hyvin tehty työ, hän tuntee oman arvonsa ihmisenä ja yrityksen edustajana hoitaen työnsä olosuhteista huolimatta. Voimaantunut henkilö tietää työnsä merkityksen itselle, organisaatiolle ja yhteiskunnalle. Kun työntekijä näkee työnsä arvonn -ymmärtää mitä tapahtuisi, jos työ jäisi tekemättä- syntyy sisäinen ylpeys ja voimantunne. (Eronen 2009, 69-70; Kokonaho 2008, 12-13,70,149; Laaksonen 2008, 63-70,100-101; Mahlakaarto 2010; 25-27; Tuomivaara, Pekkarinen & Sinervo 2015, 120.)

Henkilöstön työtyytyväisyys paranee voimaannuttavan johtamisen kautta, työyhteisössä on vähemmän poissaoloja ja sairastamisia, ihmiset voivat paremmin. Ihmiset nauttivat työnsä tekemisestä, kun saavat ilmaista itseään paremmin. Kun tulee itse kuulluksi, on helpompi kuulla myös muiden tarpeita. Voimaantumisen myötä asiakastyytyväisyys ja ilmapiiri työpaikalla kohentuvat. Vaatimusten ja odotusten nostaminen ryhdistää imagoa ja nostaa siten henkilöstön motivaatiota. (Eronen 2009, 82; Kokonaho 2008, 196-198; Laaksonen 2008, 68; Laschinger & Fida 2015, 276, Laschinger ym. 2009, 230-234, Lundgren ym. 2015, 8; Mahlakaarto 2010, 26-27.)

5.2 Voimaannuttavan esimiehen rooli

Voimaannuttava johtaminen on henkilökunnan sisäisen voimantunteen kunnioittamista ja kuulemista. Henkilöstön sisäiset voimavarat tulee nostaa esiin ja suunnata ne organisaation tavoitteiden mukaisesti. (Eronen 2009, 72; Kokonaho 2008, 20; Lundgren ym. 2015, 9; Reikko ym. 2010, 45.) Yksilön ja yhteisön voimaantumisessa tärkeää on yksilön oma suhde ympäröivään todellisuuteen, ihmisen tulee tietää, kuka hän on ja mikä on hänen asemansa yhteisössä. (Mahlakaarto 2010, 26-27).

Johtajan on hyvä tietää, mitä organisaatio odottaa häneltä ja johtamiselta. Esimiehellä on tärkeä rooli ryhmän identiteetin vahvistamisessa, hän on myös ryhmän jäsen. (Haslam ym. 2012, 17, 179-200.) Esimies katsoo ryhmää sekä sisä- että ulkopuolelta. Tehtävänä on tuoda ryhmään organisaation odotukset, mutta toisaalta huolehtia ryhmän resursseista ja työkuorman määrästä. Esimiehen tulee tunnistaa ja edistää oman ryhmänsä arvoja ja ymmärtää sen sisäistä kulttuuria, kuten suhteita muihin ulkoisiin ryhmiin. (Haslam ym. 2012, 17, 211-260; Pohjanheimo 2012, 46.) Esimiehen tulee omalla toiminnallaan edistää ryhmän arvoja ja tehdä tämä tekeminen myös näkyväksi (Haslam ym. 2012, 259-271). Ryhmään kuulumisen lisäksi esimiehen tulee pystyä pitämään etäisyyttä ryhmän jäseniin tasapuolisesti (Pohjanheimo 2012, 199-201; Reikko ym. 2010, 30, 47, 61). Etäisyys ryhmään auttaa tekemään harkittuja ja johdonmukaisia päätöksiä (Laaksonen 2008, 76-79; Pohjanheimo 2012, 290-292). Jos johtaja ei ota rooliaan, sen ottaa joku tai jotkut muut henkilöstön sisältä (Kokonaho 2008, 191-192).

Johtajan tulee myös itse olla ryhmän jäsen, edustaen ryhmää ja korostaen samankaltaisuuttaan. Esimiehen tulee olla ”yksi meistä”. Hänen on toimittava ryhmän hyväksi, ei oman etunsa. Johtajan on määriteltävä ryhmän identiteettiä aktiivisesti, ei odottaa sen

syntymistä itsestään. Näin kokematonkin esimies voi nauttia nopeasti ryhmän luottamusta. (Pohjanheimo 2012,43.) Myöntämällä tehdyn virheen, johtaja kertoo kantavansa vastuuta ja osoittaa, että virheiden tekeminen on sallittua. Virheiden tekeminen on inhimillistä ja asettaa johtajan yhdenvertaiseksi henkilöstöön nähden. (Kokonaho 2008, 119-120.) Virheiden rakentava käsittely tarkoittaa irtautumista tunteista, asian käsittelyä kaikkien osapuolten näkökulmasta sekä pysymistä asian ytimessä (Kokonaho 2008, 178).

Voimaannuttavassa johtamisessa on tärkeää oppia tuntemaan henkilöstön jäsenet aidosti. Johtajan tulee tietää jäsenten pehmeät ja kovat ominaisuudet, sekä erilaiset osaamisen tasot. Kun esimies oppii tuntemaan henkilöstönsä, hän pystyy kertomaan heidän vahvuutensa, kehittämisalueensa ja toiveensa urakehitykseen liittyen. Tämä helpottaa ihmisten sijoittamista heidän edellytystensä mukaisiin tehtäviin. Voimaannuttava johtaminen tähtää siihen, että ihminen saa tehdä sitä, missä hän kokee olevansa hyvä. Esimiehen on tärkeää tunnistaa henkilöstöä motivoivat tekijät. Esimiehen tulee tarjota henkilöstölle tavoitteita, kouluttautumista ja vastuullisempia tehtäviä. Ryhmän jäsenet tulee haastaa kasvamaan yksilöinä, käyttämään lahjojaan ja omaa sisäistä voimaansa. (Kokonaho 116-11, 146-147, 181-183; Kollmann, Stöckmann, Krell, Peschl & Buchwald 2013, 9; Laaksonen 2008, 101; Laschinger ym. 2009; 234; Lundgren 2015, 9; Pohjanheimo, 2012, 186-187; Salmimies & Ruutu 2013, 271.)

Hyvät vuorovaikutustaidot edesauttavat luottamuksen syntymistä. Luottamus syntyy, kun ihminen kokee tuleensa kuulluksi. Esimiehellä tulee olla kyky tehdä harkittuja ja oikeudenmukaisia päätöksiä. Päätöksiä tekemiseen ja niistä kertomiseen liittyy kyky viestiä selkeästi ja perustellusti. Empatian lisäksi on tärkeä ymmärtää, että toimintaan kohdistuva kritiikki kohdistuu ammattirooliin, ei henkilökohtaisiin ominaisuuksiin. Esimiehen tulee tuntea johdettavansa ja olla tietoinen heidän henkilökohtaisista tavoitteistaan. Esimiehen on tärkeää osata vaihtaa näkökulmaa ja asettua toisen asemaan. Johtajuuden tarkoituksena on varmistaa onnistuminen perustehtävissä, huolehtia henkilöstön hyvinvoinnista ja ylläpitää työyhteisön toimintakykyä. (Laaksonen 2008, 71-79; Pohjanheimo 2012, 293-304.) Johtamisessa energia tulee kohdistaa organisaation ja yksilöiden elinvoimaisuuden lisäämiseen (Kokonaho 2008, 78).

Lähijohtaja voi usein joutua ottamaan kantaa asioihin henkilökohtaisesti, nojaten omaan kokemukseensa. Tämä tarkoittaa, että johtajan omalla toiminnalla ja persoonalla on merkittävä vaikutus työyhteisön ilmapiiriin. (Lipponen 2016, 3-4; Lundgren ym. 2015, 2;

MacPhee ym. 2011, 167; Reikko ym. 2010, 54.) Menestyvän johtajan ominaisuuksiin kuuluvat tutkitusti realistinen kuva itsestä, vahva itsetunto ja hyvät sosiaaliset taidot. Johtajalla tulee olla myös johtamiseen tarvittavaa sosiaalista kyvykkyyttä, tarve saada valtaa ja saavuttaa tuloksia. Ilman omaa sisäistä halua ja motivaatiota, ilman omaa voimaantumista, olisi kenties mahdotonta innostaa henkilöstöäkään saavuttamaan asetettuja tavoitteita. (Laaksonen 2008, 72; Reikko ym. 2010, 26.) Lähijohtaja tekee työtään paljolti oman persoonansa varassa, näin ollen itsetuntemus ja hyvä itsetunto ovat hyvän johtajan ominaisuuksia (Lipponen 2016, 42; MacPhee ym. 2011, 167; Reikko ym. 2010, 51). Voimaannuttava johtaja on itsekin ammattimainen, pitäen yllä omaa henkilökohtaista kehitystään ja huolta ammatillisista valmiuksista. Ammattimainen johtaja antaa ja ottaa tilaa yhteisössä, ilmaisten ajatuksiaan ja perustellen mielipiteensä. Johtajan tehtävä on ohjata ryhmän liikkeitä oikeaan suuntaan ja pitää liikettä yllä. Johtaminen on kykyä ja halua vaikuttaa ihmisiin omalla argumentoinnilla, innostuksella ja sitoutumisella. (Eronen 2009, 76-77; Kokonaho 2008, 188-192; Lipponen 2016, 42.)

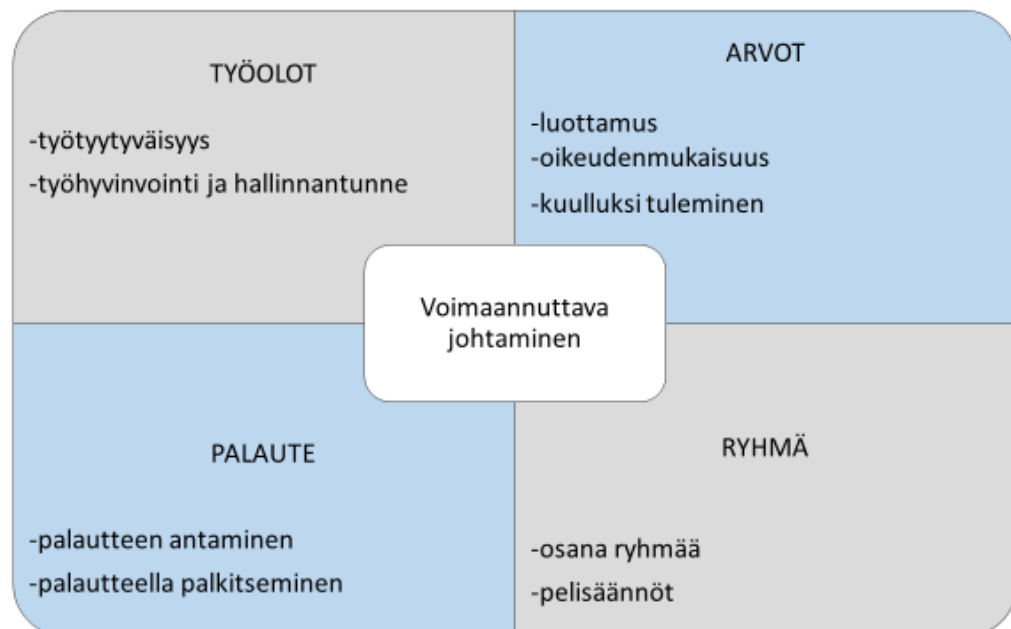
Vastuunkantaminen sisältää vaikeiden asioiden ja ristiriitojen kohtaamista sekä paineen kertymistä. Hyvällä johtajalla on kyky pitää tunteet erossa haastavissa tilanteissa, herättäen näin luottamusta ja arvostusta. Voimaannuttava johtaminen lähtee halusta kehittyä johtamisessa, perustuen hyviin ja arvokkaisiin toimintatapoihin sekä käyttäytymismalleihin. Voimaannuttava johtaminen edellyttää luottamusta ja henkilöstön sitoutumista. Hyvä ihmistuntemus ja sosiaalinen älykkyys, sekä kyky asettua toisen asemaan, ovat avainasemassa. Olennaista on myös oppia tuntemaan itsensä voidakseen ymmärtää muita. (Kokonaho 2008, 193-196; Lipponen 2016, 42.) Esimiestyö ja ihmisten johtaminen herättävät aina tunteita. On hyvä opetella tulemaan toimeen negatiivisten tunteiden kanssa. Negatiivisia tunteita ei saa kaataa johdettavien niskaan. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 248-249.) Haastavissa tilanteissa on hyvä tunnistaa tunteet ja nimetä ne ääneen (Pohjanheimo 2012, 112-113). Vastuu omasta käyttäytymisestä kuuluu jokaiselle (Nissinen, Anttalainen & Kauppinen 2008, 103).

Johtaminen on onnistumisen mahdollistamista myös aineellisesti, mikä tarkoittaa, että työvälineiden ja toimitilojen tulee olla toimivat ja ajanmukaiset. Henkilöstön turhautumista voidaan ehkäistä avoimella kehittämissuunnitelmalla, jossa kaikelle uudistamiselle on aikansa ja paikkansa. (Kokonaho 2008, 67-69; Lipponen 2016, 41-42; Reikko ym. 2010, 66.)

Esimies tarvitsee mahdollisuuden tarkastella oman työnsä tilaa, sujuvuutta, hankaluuksia ja onnistumisia. Työnohjauksessa mahdollistuu tietoisuus omista vahvuuksista, osaamisesta, toiveista ja kehittymishaasteista. Työnohjauksessa voi purkaa kuormaa, tulla kuuluksi ja huomata uusia mahdollisuuksia työssä sekä ympäristössä. (Nissinen ym. 2008, 132-137.)

5.3 Voimaannuttavan johtamisen mallinnus

Edellä esitetyn perusteella voimaannuttava johtaminen mallinnettu neljään osa-alueeseen; työolot, arvot, palaute ja ryhmässä toimiminen. Nämä pääryhmät on koottu kuvioon 4 ja niitä on kuvattu tarkemmin seuraavissa kappaleissa.



Kuvio 3. Voimaannuttavan johtamisen osa-alueet

5.3.1 Työolot

Työtyytyväisyys on yksi eniten tutkituista ilmiöistä työelämässä. Lopullista vastausta ei ole saatu, tehostaako työtyytyväisyys suoraan yrityksen tulosta. (Nissinen ym. 2008, 114; Reikko ym. 2010, 27.) Taitava esimiestoiminta ja hyvä työilmapiiri heijastuvat lopulta yrityksen kasvu- ja kannattavuuslukuihin (Eronen 2009, 100; Havunen & Lavikkala 2010, 71; Nissinen ym. 2008, 129). On kuitenkin huomattava, että julkisen sektorin ta-

voite ei ole nostaa suoraan tulosta, vaan tuottaa parempaa palvelua. Sitoutuneet työntekijät ovat vähemmän poissa ja pysyvät pidempään organisaatiossa, näin vaihtuvuus vähenee. Työn merkityksellisyyden kokemukseen vaikuttaa työn sisältö, tehtävän merkittävyys, vaadittavien taitojen vaihtelevuus. Lisäksi työn itsenäisyys, siitä saatu palaute ja syntyneet tulokset vahvistavat motivaatiota, työtyytyväisyyttä ja työn korkeaa laatua. (Pohjanheimo 2012,270-271; Laaksonen 2008, 71-79; Laschinger ym. 2009, 228.)

Organisaation innovatiivisuudella on yhteys koettuun työtyytyväisyyteen ja sitoutumiseen (Tuomivaara ym. 2015, 121). Innovatiivisuutta voidaan nostaa voimaannuttavan ja transformationaalisen johtamisen yhdistelmällä (Kollmann ym. 2013, 7). Johtamisessa kannattaa etsiä tapoja, joilla työpaikalle voidaan tuoda positiivisia tunteita. Tunteet tarttuvat. Esimies, joka pystyy herättämään yhteisössä positiivisia tunteita, edistää yhteisönsä motivaatiota ja tavoitteiden toteutumista. Omia tunteita kannattaa opetella tunnistamaan ja tarkkailla tapaa ilmaista niitä. (Pohjanheimo 2012, 208-211; Salmimies & Ruutu 2013, 278-280.) Innostus on voimakas tunne, ilmeten aktiivisuutena ja positiivisuutena. Jos johtaja on innostunut työstään, tunne tarttuu myös henkilöstöön, hän liikkuu, toimii ja puhuu innostuneesti. Tee asioita oma-aloitteisesti, laita asiat rullamaan. Voimaannuttava johtaja nostaa esiin organisaation tuottamia arvokkaita asioita, näin työntekijät voivat olla ylpeitä omasta työpanoksestaan. (Kokonaho 2008, 136-156.)

Lähijohtajat itse kokevat, että parhaiten viihtyisän työilmapiirin luomisessa toimivat avoimuus, keskustelu ja yksilöitä huomioiva toimintatapa. Tärkeäksi nostetaan työntekijöiden arvostaminen, että jokainen kokee olevansa yhteisön täysivaltainen jäsen. Ilmapiiri vaikuttaa työssä viihtymiseen ja tehdyn työn laatuun. Lähijohtajalla on keskeinen rooli työhyvinvoinnin ja ilmapiirin kannattelijana. (Eronen 2009, 53; MacPhee ym. 2011, 167; Reikko ym. 2010, 45-46, 55.)

Työhyvinvointi on tulosta siitä, että työllä on tarkoitus, se on organisoitua ja työssä huomioidaan ihmiset yksilöinä sekä yhteisön jäseninä (Laaksonen 2008, 117-118; Pohjanheimo 2012, 304). Ihminen viettää suuren osan elämästään työssä, joten elämisen laatu kokonaisuudessaan on hyvin riippuvainen työhyvinvoinnistamme (Kokonaho 2008, 78). Hyvinvointi ilmenee työtovereiden arvostamisena ja kunnioittamisena (Eronen 2009, 53; Kokonaho 2008, 12). Hyvällä työilmapiirillä on yhteys työhyvinvointiin (Honkalampi 2009, 14; Tuomivaara ym. 2015, 121).

Työhyvinvointi voidaan varmistaa hallinnan tunteella. Hallinnan tunnetta lisää selkeä tavoite, tehtävä ja työrooli. Hallinnan kokemusta voidaan lisätä, kun määritellään käytettävissä olevat resurssit ja työprosessit, työ suunnitellaan ja aikataulutetaan sekä luotetaan omaan osaamiseen ja voimavaroihin. Hallinnan tunnetta lisää tieto siitä, että tarvittaessa voidaan turvautua työyhteisön apuun ja tukeen. (Eronen 2009, 90; Havunen & Lavikkala 2010, 73; Honkalampi 2009, 14; Pohjanheimo 2012, 274-275.) Systemaattinen toiminta luo henkilöstölle turvallisuuden ja hallinnan tunnetta. Päätökset eivät synny hetken mielijohteesta, vaan tutkien tosiasioita ja syy-seuraussuhteita, suunnitellen ja organisaation arvoja kunnioittaen (Laaksonen 2008, 63.) Kokousten tulee olla tehokkaita, niihin valmistaudutaan, edetään asialistan ja aikataulun mukaisesti. Henkilöstö otetaan mukaan päätöksen tekoon, se vaikuttaa heidän sitoutumiseensa ja työviihtyvyyteensä. Tavoitteiden saavuttamisista tulee huomioida ja jopa juhlistaa. Näin viestitään, että ponnistelu ja saavutukset ovat arvokkaita ja niitä halutaan lisää. (Honkalampi 2009, 14-15; Kokonaho 2008, 165-169,175-176.) Työhyvinvointia voidaan lisätä myös esimerkiksi työaikajous-toilla, autonomisella työvuorosuunnittelulla, liukuvalla työajalla ja mahdollisuudella osaaikaisuuteen (Ylikorkala & Sweins 2015, 37.)

Hyvin toimivassa ryhmässä voi tapahtua kuohuntaa, kyseenalaistamista ja vaihtoehtoisen työskentelyn ehdottelua, ilman erimielisyyden huipentumista. Tämä on yleensä merkki ryhmän sisäisestä luottamuksesta. (Nissinen ym. 2008, 101; Pohjanheimo 2012, 227.) Myös ryhmän ulkopuolinen viestintä ja tiedonkulku ovat tärkeitä, jotta dynaamisesta ryhmästä ei tule liian sisäänpäin kääntynyttä. Hyvin toimiva ryhmä voi myös jämähtää, luottaen omaan paremmuuteensa. Esimiehen tehtävänä on luotsata toimivaa ryhmää uusiin haasteisiin. (Kokonaho 2008, 134-135; Pohjanheimo 2012, 228-229.) Yhteisillä keskusteluilla ja toisiinsa tutustumalla estetään haitallista ryhmien välistä kilpailua. Foorumina voi toimia esimerkiksi yhteinen kahvihuone tai virkistyspäivät. Jos konflikteja ryhmien välillä on jo todettavissa, voidaan kokeilla toiminnallisia tapahtumia, joissa ryhmät sekoitetaan. Hyvä keino on myös siirtää huomio ryhmien välisestä (yrityksen sisäisestä) kilpailusta yrityksen ulkopuolisiin kilpailijoihin. Näin ryhmät joutuvat työskentelemään yhteisen tavoitteen eteen. (Eronen 2009,89; Pohjanheimo 2012, 245-246.)

Stressi- ja työuupumusoireet voivat olla seurausta yli- tai alikuormittumisesta. Ylikuormitus syntyy tilanteessa, jossa henkilö kokee, että vaadittavat asiat ovat ylivoimaisen vaikeita ja ylittävät omat resurssit. Alikuormitus eli leipääntyminen on tilanne, jossa työ ei

tarjoa haasteita, on rutinoitunutta tai henkilön ammattitaito on jäänyt jälkeen ja hän jää jälkeen työtehtävistä. Kuormitustilanne ei ole helposti ulkopuolisen arvioitavissa vaan henkilön oma kokemus on ensiarvoista. Työuupumuksen oireita ovat pitkään jatkunut fyysinen tai psyykkinen väsymys, kyynistyminen työssä ja/tai muillakin elämän alueilla, ja ammatillisen itsetunnon heikkeneminen. Stressikokemuksen vakavin muoto on työyhteisössä tapahtuva kiusaaminen tai häirintä. Nämä ovat ilmiöitä, joihin on puututtava välittömästi ja poikkeamatta. Työsuoritus on parhaimmillaan, kun stressiä on kohtuullisesti. Tavoitteen tulee olla saavutettavissa, mutta reitin ei tule olla itsestään selvä. (Havunen & Lavikkala 2010, 75-82; Pohjanheimo 2012, 279-288.) Ristiriidat ihmisten kanssa, halveksunnan tai epäonnistumisten kokemukset tuottavat ahdistusta, huonoa oloa ja stressiä (Kokonaho 2008, 14). Liian korkea stressi kehittää huonoa ilmapiiriä ja huonontunut ilmapiiri nostaa jälleen stressitasoa (Tuomivaara ym. 2015, 121). Johtamisessa on olennaista opetella tunnistamaan yhteisön pahoinvoinnin merkit ja avata keskustelu heti, kun intuitio kertoo tarpeesta. Huononkin ryhmän identiteetti voidaan saada nousemaan kärsivällisellä työskentelyllä, nostamalla suoritusvaatimuksia, tukien, kannustaen ja vaatiessa. (Havunen & Lavikkala 2010, 75; Pohjanheimo 2012, 50, 60, 140.)

Esimiesten valmennuksella voidaan vähentää stressiä ja sairauspoissaoloja, parantaen työilmapiiriä. Tämä luo viihtyisyyttä ja parantaa työntekijöiden sitoutumista. (Eronen 2009, 89; Havunen & Lavikkala 2010, 84-85; Laaksonen 2008, 96-97; Nissinen ym. 2008, 130.) Myönteinen kehitys esimiestaidoissa näkyy nopeasti tiimin työhyvinvoinnin lisääntymisenä (Nissinen ym. 2008, 129). Työhyvinvointia ja tuottavuutta edistää laadukas johtajuus ja henkilöstön luottamus johtajuuteen (Havunen & Lavikkala 2010, 67-70; Kokonaho 2008, 97).

5.3.2 Voimaannuttavat arvot

Aiempien tutkimusten valossa voimaannuttava johtaminen kiteytyy kolmeen arvoon, eikä työyhteisön voimaantumista voi tapahtua ilman näiden arvojen olemassaoloa. Johtamisen tulee perustua luottamukselle, oikeudenmukaisuudelle ja kuulluksi tulemiselle. (Liite 1.)

Luottamus rakentuu avoimeen vuorovaikutukseen. Avoin vuorovaikutus tarkoittaa aitoa kuuntelua, vaikeidenkin asioiden käsittelyä ja arvostuksen osoittamista (Laaksonen 2008, 23-28). Arvokkaaksi ja arvostetuksi kokeva ihminen tietää, ettei ole pelkkää pelinappula

tai resurssi. Luottamus ansaitaan osaamisella, päätöksentekokyvyillä, rehellisyydellä, oikeudenmukaisuudella ja ajamalla yhteisön etua omien sijaan. (Eronen 2009, 44-45; Nissinen ym. 2008, 95; Reikko ym. 2010, 65.) Luottamus syntyy, kun johtajan sanat ja teot kohtaavat. Ihmisten pitkäjänteinen luottamus perustuu vuorovaikutukseen. Luottamus johtaa arvostukseen, arvostus johtaa kuuntelemiseen. Johtajan on siis huolehdittava henkilöstönsä arvostuksesta. (Haslam ym. 2012, 177; Kokonaho 2008, 108-113.) Johtamisessa luottamus tarkoittaa itsevarmuutta ja tietynlaista välinpitämättömyyttä, uskoa siihen, että muut hoitavat osuutensa ja kantavat osan vastuusta. Luottamus on myös välittämistä ja kiinnostusta töiden sujumiseen. Luottaminen helpottaa johtamisen taakkaa. (Eronen 2009, 44-45; Kokonaho 2008, 138-140; Laaksonen 2008, 49-58.)

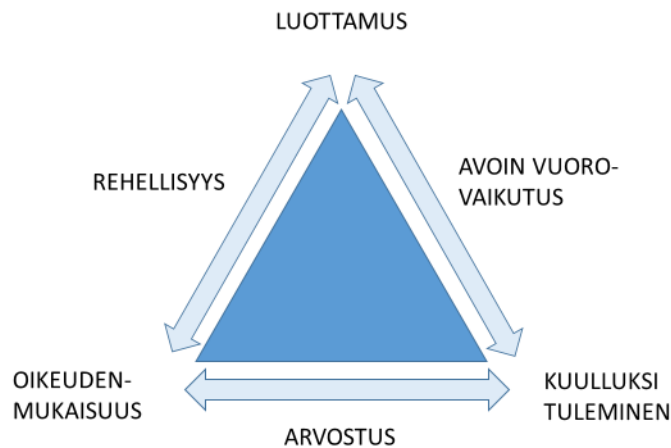
Luottamus on halukkuutta hyväksyä oma ja toisen haavoittuvuus. Luottamus on odotusta toisen osapuolen kyvykkyydestä, hyvästä tahdosta ja osapuolia hyödyttävästä toiminnasta, vaikka toisella olisi mahdollisuus myös toimia toisin. Johtamistavan tulee perustua hyviin käytöstapoihin. Luvatut asiat hoidetaan, katteettomia lupauksia ei anneta. Jos suunnitelmiin tulee muutoksia, niistä tiedotetaan. Johtajan tulee edustaa ryhmän yhteisiä tavoitteita. (Eronen 2009, 64; Ristikangas & Ristikangas 2010, 164, 204-206.)

Oikeudenmukaisuus kuuluu voimaannuttavaan johtamiseen, se herättää ihmisissä luottamusta ja halun tehdä parhaansa (Kokonaho 2008, 127; Laaksonen 2008, 49-50, 67). Oikeudenmukaisuuden kokemus vaikuttaa työyhteisön ilmapiiriin ja sairaspoissaolojen määrään (Mäki ym. 2014, 91; Pohjanheimo 2012, 170). Oikeudenmukaisuuteen kuuluu töiden reilu jakaminen työn vaativuuden, kuormittavuuden ja palkkioiden jaon suhteen (Kokonaho 2008, 127-128; Pohjanheimo 2012, 171; Reikko ym. 2010, 28, 50; Ristikangas & Ristikangas 2010, 259). Oikeudenmukainen ja reilu johtaminen auttavat myös esimiestä jaksamaan työssään (Honkalampi 2009, 7; Ristikangas & Ristikangas 2010, 263-264).

Oikeudenmukainen johtaminen rakentuu eettiselle ja moraaliselle päätöksenteolle, jonka esimerkkiä henkilöstö seuraa. Ole fyysisesti läsnä, jotta toiminta- ja käyttäytymismallisi tulevat tutuiksi. Ole ulospäin suuntautunut ja avoin. (Kokonaho 2008, 130-132.) Esimiestyössä on hyvä olla tarkkana omien ennakkoluulojen, stereotyyppien ja ajatusmallien kanssa. Ne voivat sulkea pois monta hyödyllistä ja toimivaa ratkaisua. Ennakkoluulot voivat perustua ikään, sukupuoleen, koulutukseen tai muihin arvottamiseen liittyviin tekijöihin. (Pohjanheimo 2012, 247-250.)

Kuulluksi tuleminen on luottamuksen ja avoimen vuorovaikutuksen avaintekijä. Kuulluksi tuleminen herättää luottamuksen tunteen (Kokonaho 2008, 162; Laaksonen 2008, 66-67). Kokonaisvaltainen ja arvostava suhtautuminen nähdään osana hyvää vuorovaikutusta (Mäki 2014, 27, 79-80; Reikko ym. 2010, 50-51, 54). Kuunteleminen ja arvostus kulkevat käsi kädessä, ihmisten arvostus on aina molemminpuolista. Oman nimen kuuleminen voimaannuttaa, samoin silmiin katsominen, avoin kehonkieli ja selkeä halu kuunnella. (Kokonaho 2008, 16.) Molemminpuolinen arvostaminen on hyvä pohja yhteistyölle (Kokonaho 2008, 180; Reikko ym. 2010, 54). Johtamisosaamisessa painottuvat vuorovaikutustaidot. Reikon ym. (2010, 55) mukaan lähijohtajat pitävät tärkeänä taitoa kuunnella, keskustella, jakaa asioita, motivoida ja pitää yllä hyvää työilmapiiriä.

Kuuntelijalla voi olla erilaisia rooleja: ymmärtäjä, tulkki, tuomari, tietäjä ja kuuro. Esi miehen on tärkeää omata taitavan kuuntelijan taidot ja yltää aina ymmärtäjän tasoon asti. Tämä ei tarkoita ainaista ymmärtämistä ja pään silittelyä vaan teknisiä taitoja, jotka ovat harjoiteltavissa. Ymmärtävä kuuntelija vaihtaa roolia puhujan asemaan, vaikka hän olisi asiasta eri mieltä, hän ei anna sen vaikuttaa kuunteluhetkeen. Ymmärtävä kuuntelija voi käyttää apukysymyksiä tai tukilauseita: Kerro lisää, tarkoitatko että, tarkenna vielä, miltä tilanne tuntui, mitä vaikutuksia sillä oli jne. Kertojan ajatukset tulevat kuulluksi sellaisinaan, niihin ei anneta ratkaisuja tai kommentteja. Kuuntelija pyrkii vain toistamaan asioita, etenkin niihin liittyviä tunnekokemuksia. Kertojaan pidetään vuorovaikutteinen katsekontakti. Koko keho suunnataan puhujaan päin, ilmeet ja eleet vahvistavat kuultua. Hiljaisia hetkiä kunnioitetaan ja toiselle annetaan aikaa koota ajatuksensa. Poistetaan häiriötekijät, ei puheluita tai sähköposteja. Lopuksi voi tehdä yhteenvedon asioista, joita on käyty läpi. (Mäki ym. 2014, 90-91; Ristikangas & Ristikangas 2010, 107-111.) Edellä mainitut voimaannuttavan johtamisen arvot koottiin kuvioon 4.



Kuvio 4. Voimaannuttavan johtamisen arvot

5.3.3 Ryhmänä toimiminen

Osallisuus kuuluu sosiaaliseen luonteeseemme, haluamme olla osa kokonaisuutta. Innostuneisuus ja osallisuuden lisääminen voimaannuttavat. Lähijohtajat pitävät kaikkein tärkeimpänä työntekijöiden osallistamista toimintaan, töiden ja vastuun jakamista. Voimaannuttavassa johtamisessa korostuu yksilön arvostaminen ja häntä huomioiva kohtelu sekä hyvän työilmapiirin tärkeys. Arvostuksen antamisen ja saamisen todetaan synnyttävän luottamusta molemmiin puolin. Lähijohtajat suosivat osallistavaa ja jaettua johtajuutta. (Eronen 2009, 86-89; Reikko ym. 2010, 54; Ristikangas & Ristikangas 2010, 235.)

Ryhmään kuulumisen tunne saa ihmisen tekemään valintoja kyseisen ryhmän edun näkökulmasta. Ryhmäjäsennyden kautta syntyy halu toimia ryhmän tavoitteiden mukaisesti. Tätä hyötyä kannattaa myös esimiehen tavoitella. Joukkoon kuulumisen tunne, ymmärretyksi tuleminen ja itsensä tunteminen tärkeäksi ovat voimaantumista edistäviä tekijöitä. Henkilöä ei voida asettaa ryhmän jäseneksi ja odottaa hänen toimivan ryhmän tavoitteiden mukaan, vaan hänen on itse nostettava tietyn ryhmän jäsenyys merkittävään asemaan. (Eronen 2009, 86-89; Kokonaho 2008, 13; Pohjanheimo 2012, 40-42.) Yksilö voimaantuu jäsentäessään itsensä osaksi ryhmää. Täten ryhmä voi olla voimaantumista estävä tai edistävä tekijä. Ryhmään kuulumisen tunne vahvistaa yksilön kokemusta osallisuudesta, arvostuksesta ja hyväksymisestä. (Mahlakaarto 2010, 29-31.)

Ryhmän hyvinvointiin, tyytyväisyyteen ja tuloksellisuuteen vaikuttavat käsillä olevan tehtävän luonne, käytettävissä oleva aika ja tehtävän vaikeus (Pohjanheimo 2012, 224). Ryhmässä tulee olla luottamus siitä, että kaikki työskentelevät yhteisen tavoitteen eteen, vaikka persoonallisuudet, työskentelytapa ja osaaminen vaihtelevat (Pohjanheimo 2012, 228). Pääsääntöisesti ryhmä, jossa on vahva me-henki, on tavoitteisiin sitoutunut ja ylittää siihen kohdistuneet odotukset. Toimiva ryhmä hyväksyy, että kriisitilanteessa yksi jäsenistä tekee päätökset, koska aikaa keskustelulle ei ole. (Nissinen ym. 2008, 96-100.) Kun ryhmä on sisäistänyt perustehtävänsä, asioihin puuttumisen tarve vähenee ja toiminnan priorisointi helpottuu. Voidaan keskittyä toiminnan kehittämiseen henkilöstön ehdoilla. (Reikko 2010, 26-27.)

Ryhmän toiminnan säröt voivat ilmetä seuraavina ilmiöinä: poissaolot, henkilökunnan vaihtuvuuden kasvu, vastustuksen lisääntyminen aktiivisena tai passiivisena, vahingontekoina, varkauksina, yleisenä välinpitämättömyytenä ja huolimattomuutena tai haluttomuutena työtehtävistä suoriutumiseen. Tunteet tarttuvat ihmisestä toiseen. Turhaantuneisuus aiheuttaa työntekijän alisuoriutumista, hän tekee vain sen, mikä on pakko, säilyttääkseen työpaikkansa. Turhautuneisuutta voi aiheuttaa esimerkiksi organisaation johon tai toimintatapoihin pettyminen tai ryhmän alhainen ammatillisuus. (Havunen & Lavikkala 2010, 72-74; Kokonaho 2008, 76-77, 107; Reikko ym. 2010, 34.)

Pelissäännöt helpottavat erilaisiin ilmiöihin puuttumista (Honkalampi 2009, 15). Yhteisössä toimivien jäsenten tulee noudattaa yhteisiä pelisääntöjä, jotka on yhdessä sovittu, ääneen lausuttu ja kirjattu (Laaksonen 2008, 111; Mäki 2014, 65-66, 87; Nissinen 2008, 103; Pohjanheimo 2012, 106). Säännöt luodaan yhdessä ja niihin palataan säännöllisesti. Ryhmässä on syytä myös keskustella siitä, kuinka sääntörikkomuksiin puututaan ja mikä on sopiva huomautustapa sääntöjen rikkomisesta. (Mäki 2014, 25; Ristikangas & Ristikangas 2010, 223-226.)

Ryhmän tai yhteisön motivaatiota vähentäviä tekijöitä voivat olla seuraavat ilmiöt; sosiaalinen laiskottelu (luulo, että kukaan ei huomaa työpanoksen vähäisyyttä), vapaamatkustus (arvelu, että työlläni ei ole suurta merkitystä ryhmän kannalta) ja puijaaminen (tietoinen valinta laiskotteluun, luotto, että muut tekevät riittävästi). Kaikkien työpanoksen tulee olla nähtävissä tai esimiehen seurattavissa. Laiminlyönteihin puuttuminen tuottaa tunteen oikeudenmukaisuudesta ja nostaa muun ryhmän motivaatiota. (Havunen & Lavikka 2010, 169-175; Kokonaho 2008, 99; Pohjanheimo 2012, 219-221.) Ilman jämäkkää

esimiehen puuttumista ristiriitatilanteisiin, ongelmat kasvavat ja estävät ryhmän kehittymistä. Epäkohtiin puuttuva esimies tekee palveluksen koko yhteisölle, muistaen kohdella myös puuttumisen kohteena olevaa työntekijää arvokkaasti. (Havunen & Lavikka 2010, 169-175; Mäki ym. 2014, 37-38; Ristikangas & Ristikangas 2010, 248; Kokonaho 2008, 22-24, 99-100,121-123.) Myös työntekijöiden henkilökohtaiset ongelmat ja ristiriidat saattavat haitata koko työyhteisön toimintaa, joskus niihinkin puuttuminen on välttämätöntä (Reikko ym. 2010, 52).

5.3.4 Palaute ja palkitseminen

Palautteen antaminen on esimiehen oikeus ja velvollisuus (Kokonaho 2008, 140; Koskinen 2009, 28). Esimiehellä on rooli sosiaalisen identiteetin vahvistajana, palautteen antaminen ja saaminen ovat ensiarvoisen tärkeitä työkaluja. (Honkalampi 2009, 16; Laaksonen 2008, 92; Pohjanheimo 2012, 50,60.) Palautteen pyytäminen, vastaanottaminen ja antaminen ovat taitoja, joilla otetaan vastuu omasta käytöksestä. Kehittävän palautteen tarkoitus on tukea kasvua ja lisätä itsetuntemusta. Myönteistä palautetta tulee käyttää arjessa säästelemättä. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 237-247.)

Kehittävän tai korjaavan palautteen tulisi olla palautteiden määrästä 1/3 ja myönteisten 2/3. Näin palautteet tukevat toisiaan, eikä palaute ole vain merkityksetöntä kehumista, saati jatkuvaa kritisointia. Palautteen annossa voidaan käyttää kolmea K:ta; kiitä, kannusta ja kehitä tai hampurilaismallia, jossa pääpaino on alussa ja lopussa esitettävillä myönteisillä palautteilla ja kriittinen pihvi on välissä tuomassa palautteeseen rakennetta. On varmistettava, että palaute kohdistuu toimintaan, ei henkilöön itseensä. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 237-247.) Syyttelyksi koetut Miksi- kysymykset kannattaa korvata Mitä ja Miten- kysymyksillä. Näin tuodaan esiin arvostusta vastaajan kokemuksiin ja osaamista kohtaan. Sosiaalinen palaute, kehu ja kohteliaisuudet lisäävät työssä viihtymistä ja yhteenkuuluvuuden tunnetta. (Kokonaho 2008, 140,160.)

Itsearviointi on omien vahvuuksien tunnistamista ja heikkouksien kehittämistä, tämä vahvistaa itseluottamusta ja positiivista suhtautumista. Nöyryys ja halu oppia uutta auttavat ottamaan palautetta vastaan. Parasta on, jos yksilö oivaltaa itse omat vahvuutensa ja kehittymistarpeensa, tällöin motivaatio itsensä kehittämiseen on suurin. (Kokonaho 2008, 184-186.) Esimiehen kannattaa ottaa omaan toimintaansa kohdistuvan palaute vastaan

kiittämällä ja toistaa palaute, varmistaakseen, että on ymmärtänyt oikein. Vaikka kyseessä olisi rakentava palaute, tämä ei ole hetki puolustautumiselle tai vastaväitteille. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 239; Kokonaho 2008, 184.)

Palkitsemisen tulee olla perusteltua, sopia organisaation toimintaan ja vastata henkilöstön odotuksiin. Palkitseminen voi olla aineellista tai aineetonta. Aineellinen palkkio voi olla rahaa tai tavaraa. Aineeton palkitseminen voi muuttaa työn sisältöä tai lisätä kehittymismahdollisuuksia. Myös arvostuksen näyttäminen, kuten hyväksyvät ilmeet, eleet ja sanat sekä erilaisten suoritusten julkinen ääneen lausuminen ovat aineetonta palkitsemista. Parhaimmillaan palkitseminen on näiden kahden yhdistelmä. Työsuhteessa ei vaihdeta vain aikaa ja rahaa, vaan työntekijä saa myös sosiaalista arvostusta hyvämaineisen työn kautta. Konkreettisenä kiitoksena voivat toimia uudet tehtävät, laajempi vastuu, toiminnanvapaus, paremmat työvälineet tai palkka. (Mäki ym. 2014, 88; Pohjanheimo 2012, 118-203; Ylikorkala & Sweins 2015, 21-39.) Kunnian myöntäminen sille, kelle se kuuluu, voimaannuttaa ihmistä ja yhteisöä sekä saa heidät tekemään parhaansa jatkossakin (Laaksonen 2008, 112, 207; Kokonaho 2008, 124).

Voimaannuttavassa johtamisessa tulee kiinnittää huomiota järjestelmän oikeudenmukaisuuteen. Organisaatiolla tulee olla selkeä linjaus tavoitteista ja niihin pääsemisen palkitsemisesta. Palkitsemisjärjestelmän tulee olla kirjattuna ja kaikilla yhteisesti tiedossa. Organisaation on hyvä myös valvoa, että esimiehet soveltavat palkitsemista suunnitelmien mukaisesti. (Maaniemi 2015, 123-133.)

Palkitsemisen tulee perustua mittaamiseen ja arviointiin (Snellman 2009, 25). Ilman arviointia tavoitteet menettävät merkityksensä. Arviointitilanteessa kannattaa huomioida onnistumiset, käyttämättä jääneet mahdollisuudet ja oppiminen tulevaisuutta varten. (Mäki ym. 2014, 88-89; Ristikangas & Ristikangas 2010, 218, 220-221.)

6 TUTKIMUKSEN METODOLOGIA JA TOTEUTTAMINEN

Voimaannuttavasta johtamisesta löytyi jo useita laadullisia ja määrällisiä tutkimuksia. Voimaannuttamisen keinot olivat poimittavissa aiemmista tutkimuksista sekä johtamisen kirjallisuudesta. Tällä tutkimuksella tarkasteltiin voimaannuttamisen keinojen käyttöä, kun kohderyhmänä olivat kotihoidon lähiesimiehet.

6.1 Menetelmälliset lähtökohdat

Opinnäytetyö toteutettiin määrällisenä eli kvantitatiivisena tutkimuksena, jonka tavoite oli löytää aineistosta säännönmukaisuuksia. Määrällinen tutkimus selittää, uudistaa, purkaa tai täsmentää aiempia teorioita. Tutkimus pyrki avaamaan teoreettiset käsitteet arkipäivän kielelle. Arkipäivän käsitteiden laatiminen oli tärkeää, jotta tutkija ja vastaaja varmistuivat puhuvansa samasta aiheesta. Aineistoksi määrälliseen tutkimukseen kelpaa yleensä kaikki informaatio, joka on saatettavissa mitattavaan muotoon. (Vilka 2014, 25-26, 31; Ronkainen ym. 2011, 57-58.) Kvantitatiivinen tieto vastaa kysymyksiin kuinka paljon tai kuinka monta (Karjalainen 2010, 19). Kvantitatiivinen tutkimus tarkastelee useita havaintoyksikköjä, yrittäen löytää johdonmukaisuuksia tai yhdistäviä rakenteita yksiköiden välillä. Jos tutkittava ilmiö toistuu, testataan ilmiön tilastollinen yleistettävyyden eli se, voidaanko ilmiön katsoa koskevan kokoperusjoukkoa. (Valli 2015, 17.) Määrällinen tutkimus perustuu mittaamiseen, joka tapahtuu käyttäen kyselylomaketta. Lomake voi sisältää kokoelman mittareita tai yksittäisiä kysymyksiä, joilla pyritään saattamaan mielipiteet, arvot tai asenteet mitattavaan muotoon. (Vehkalahti 2008, 17.) Tietotekniikan kehittyessä määrällisen tutkimuksen tekeminen on muuttunut numeroiden laskemisesta niiden tulkitsijaksi. Tietokone hoitaa laskemisen äärimmäisen tarkasti ja nopeasti. Tutkijan vastuulle jää oikeiden tilastotieteellisten testien ajaminen ja aiheisällön tulkittaminen. (Valli 2015, 11-15.)

Aiempiin tutkimuksiin sekä johtamiskirjallisuuteen perustuvan teorian pohjalta laadittiin käsittekartta eli tutkittava ilmiö operationalisoitiin. Operationalisoinnista nousevien käsitteiden perusteella laadittiin teemat ja niihin rakennettiin väittämiä, joilla mitattiin voimaannuttavan johtamisen keinoja. (Vilka 2014, 36-44.)

Tutkimuksen ollessa osa isompaa hanketta, lomake rakennettiin yhteisen mallin mukaan. Kyselylomakkeeseen (liite 3) löytyi valmiita väittämäosioita Laaksosen (2008, 265-272)

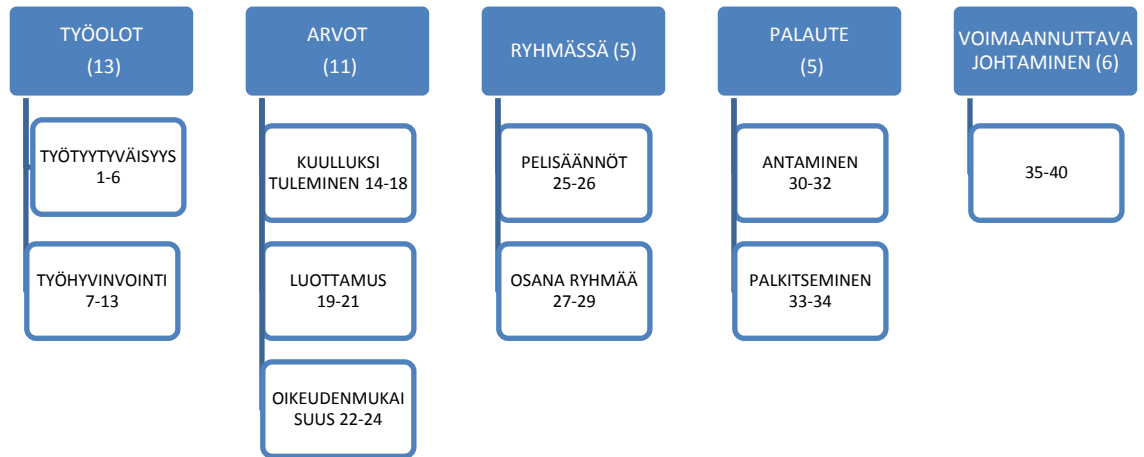
väitöskirjasta. Käyttämällä aiemmin testattua lomaketta, varmistettiin mittarin reliabiliteettia eli mittauksen tarkkuutta (Ronkainen ym. 2011, 130). Laaksosen (2008, 265-272) lomakkeesta valittiin kysymykset, jotka sopivat tämän tutkimuksen aiheisiin. Kysymyksiä muokattiin sopivaan muotoon (liite 4), jotta ne mittaisivat lähijohtajan keinoja voimaannuttaa henkilöstöä. Muutama lisäkysymys (liite 4) laadittiin kirjallisuuskatsauksesta (liite 1) nousevien teemojen pohjalta.

Likertin asteikossa valmiit vastausvaihtoehdot väittämille nimetään portaittain. Portaitko on tavallisesti 4-,5-,7- tai 9-asteikkoinen. Vastausvaihtoehdot vaihtelevat sen mukaan onko vastaaja väittämän kanssa samaa vai eri mieltä. Vastausvaihtoehtojen nimeämisessä tulee olla huolellinen, jotta vaihtoehtoista löytyy vastaajalle sopivin. On tärkeää, että vaihtoehtona on myös ”en osaa sanoa” tai ”en tiedä”, jotta vastaamisen neutraali luokka säilyy. Tämä estää pakkovastaamista, mikäli vastaajalla ei ole asiasta mielipidettä tai kokemusta. (Valli 2015, 57; Vilkkä 2014, 46-47.) Tässä tutkimuksessa viisiportaisen asteikon vastausvaihtoehdot olivat läpi tutkimuksen yhtenevät; täysin samaa mieltä, osittain samaa mieltä, ei samaa eikä eri mieltä, osittain eri mieltä ja täysin eri mieltä.

6.2 Kyselylomakkeen laatiminen

Kyselylomakkeen (liite 3) pohjana käytettiin Laaksosen (2008, 265-272) lomaketta, jolla mitattiin johtajien ja henkilöstön voimaantumista. Lomakkeesta valittiin tähän tutkimukseen soveltuvat kysymykset (liite 4).

Kysymykset ryhmiteltiin uudelleen vastaamaan tähän tutkimukseen luotua teoriaa (kuvio 5). Työtyytyväisyys ja työhyvinvointi osa-alueet yhdistettiin teorian mukaisesti ”työoloiksi”. Työtyytyväisyydestä kysyttiin kysymyksillä 1-6 ja työhyvinvoinnista kysymyksillä 7-13. Voimaannuttava johtaminen perustuu kolmelle arvolle; kuulluksi tulemiselle, luottamukselle ja oikeudenmukaisuudelle, arvoista kysyttiin kysymysnumeroilla 14-24. ”Ryhmässä toimiminen” on voimaantumisen avainkysymyksiä, tästä esitettiin kysymykset 25-29. Palautteen antaminen ja palkitsemiskeinot yhdistettiin yhdeksi osioksi nimeltään palaute, joka muodostui viidestä kysymyksestä, numeroilla 30-34. Voimaannuttavan johtamisen teoriasta kysyttiin suoraan kuusi kysymystä, numeroilla 35-40.



Kuvio 5. Kyselylomakkeen osiot muodostuivat teorian pohjalta

Lomakkeen alkuun sijoiteltiin helpompia kysymyksiä heti taustatietojen perään, jotta vastaamiskokemus olisi miellyttävä (Heikkilä 2008, 48). Kysymykset, jotka koskivat voimaannuttava johtamista, sijoitettiin lomakkeen loppuosaan. Kysymysten määrää karsittiin alkuperäisestä, jotta lomakkeen täyttäminen olisi sujuvaa (Heikkilä 2008, 49).

Likertin asteikko luotiin viisiportaiseksi, jossa väittämille annettiin vastausvaihtoehdot välillä ”täysin samaa mieltä” tai ”täysin eri mieltä”. Näiden ääriarvojen välille sijoituivat vaihtoehdot ”osittain samaa mieltä” ja ”osittain eri mieltä”. Keskelle asetettiin vaihtoehto ”en samaa, enkä eri mieltä”, mikäli vastaajalla ei ole kysymykseen liittyvää kokemusta tai asiantuntemusta. (Heikkilä 2008, 53-56.)

TAMKIn hankesuunnitelman mukaisesti yhdistettiin kyselylomakkeelle kolme eri opinäytettä, joiden aiheet olivat vahvasti kytköksissä toisiinsa. Tämän tutkimuksen aihe, voimaannuttavan johtamisen keinot, yhdistyi luontevasti osaamisen johtamisen keinoihin sekä ristiriitatilanteiden hallinnan tutkimukseen. Kolmen tutkijan kysymykset yhdistettiin samalle lomakkeelle. Tästä syntyi haaste lomakkeen pituutta ajatellen. Jokainen tutkija asetti oman aihealueensa kysymykset e-lomakkeen alkuun, saadakseen luotettavimmat vastaukset. Tähän tutkimukseen vastanneet vastasivat ensin voimaannuttamista koskeviin kysymyksiin, sen jälkeen osaamisen johtamisen kysymyksiin, ja viimeiseksi ristiriitatilanteiden hallinta-osioon. Tällä järjestelyllä haluttiin minimoida pitkän kyselyn aiheuttama vastausväsymystä ja varmistaa omaan aihealueeseen totuudenmukaiset vastaukset (Heikkilä 2008, 49).

Koska lomakkeelle yhdistettiin kolme kohderyhmää ja kolme tutkimusaihetta, se tuotti potenssissaan yhdeksän analysoitavaa aluetta. Jokainen tutkija analysoi vain oman aihealueensa, keskittyen omaan kohderyhmäänsä. Kyselylomakkeesta jäi analysoimatta kuusi osiota, joista muodostui valmis aineisto tuleville opiskelijoille analysoitavaksi.

6.3 Toteuttamisaikataulu kolmen tutkimuksen kanssa

Tutkimus oli osa TAMK:n isompaa hanketta, joka asetti ehdot tutkimuksen etenemisen aikataulun (taulukko 3). Tutkimussuunnitelma hyväksyttiin helmikuussa 2016. Tämän jälkeen keskityttiin teoreettisen viitekehyksen rakentamiseen ja kyselylomakkeen (liite 3) viimeistelyyn. Maaliskuussa toteutettiin yhteispalaveri tutkijatiimin kanssa, jossa kyselylomakkeet hiottiin yhteiseen, lopulliseen muotoonsa. Kyselylomake julkaistiin e-kyselynä huhtikuussa 2016. Kyselyyn osallistuvat kunnat arvottiin. Arvonnassa suljettiin pois ”kokonaan ruotsinkieliset” kunnat, koska kyselyä ei käännetty ruotsinkielelle. Kotihoidon yhteystiedot etsittiin käyttämällä internetiä ja tarvittaessa ottamalla puhelinyhteys kuntaan. Huhtikuussa 2016 lähetettiin 181 e-lomaketta yhteisen saatekirjeen kera. Ensimmäisen vastauskierroksen vastausaika oli kaksi viikkoa, sen jälkeen lähetettiin ensimmäinen muistutus.

Vastauksia kertyi hyvin niukasti, muistutuskierron jälkeen vastauksia oli kertynyt 35 kappaletta. Jotta vastauksia saataisiin tilastolliseen analysointiin tarvittava määrä (noin 100 kpl), päätettiin kuntia arpoa lisää. Toukokuussa 2016 lähetettiin 182 uutta e-lomaketta sekä samalla muistutus edellisen kierroksen vastaanottajille. Tämän kierroksen jälkeen vastauksia oli kertynyt 64 kappaletta. Tästä kahden viikon kuluttua lähetettiin vielä yksi muistutuskirje kaikille vastaanottajille (N=363). Lopulta vastauksia saatiin yhteensä 104 kappaletta. Vastausprosentiksi saatiin näin ollen 28,7%.

Kesän 2016 aikana tutkimustulokset analysoitiin SPSS tilasto-ohjelmalla, jonka TAMK tarjosi opiskelijoiden käyttöön. Analysoinnin tulokset kirjoitettiin opinnäytetyöksi syksyn 2016 aikana niin, että marraskuun seminaarissa voitiin palauttaa valmis työ.

TAULUKKO 3. Tutkimuksen ajallinen eteneminen

Tutkimuksen vaihe	Ajankohta
Tutkimussuunnitelma	Tammi 2016
Teoreettisen viitekehyksen kirjoittaminen	Helmi-maaliskuu 2016
Tutkimuksen osallistujien satunnaistaminen, tutkimuslomakkeen viimeistely ja testaus	Maaliskuu 2016
Tutkimusaineiston keruu	Huhtikuu -toukokuu 2016
Tulosten analysointi	Heinä- elokuu 2016
Tulosten auki-kirjoittaminen	Syys-lokakuu 2016
Kypsyysnäytteen kirjoittaminen ja opinnäytetyön palautus	Marraskuu 2016

6.4 Aineiston keruu

Tutkimuksen kohdejoukkona olivat suomalaiset, kunnalliset kotihoidon lähiesimiehet. Kotihoidon lähiesimies voi toimia mm. nimikkeellä kotihoidon päällikkö tai -johtaja, tiimivastaava, vastaava hoitaja, esimies tai osastonhoitaja. Kotihoidon lähiesimiehistä ei ole olemassa valmista rekisteriä, joten kohdejoukon yhteystiedot oli selvitettävä manuaalisesti. Terveyskeskuksia Suomessa on Sosiaali- ja terveysministeriön mukaan noin 160, ja näiden alla toimii useita terveysasemia, joilla voi olla itsenäinen kotihoidon tiimi ja heillä oma, vastaava hoitaja. Tämä aiheutti hankaluutta tavoittaa koko perusjoukkoa.

Nimikekirjon ja rekisterin puutteen vuoksi päädyttiin tekemään tutkimusta varten satunnaisotanta. Yksinkertainen satunnaisotanta on verrattavissa lottoarvontaan. Siinä jokaisella alkiolla on yhtä suuri todennäköisyys tulla valituksi. (Valli 2015, 24; Vilka 2014, 53; Ronkainen ym. 2011, 148.) Suomen kuntien nimet tulostettiin paperille, leikattiin yksitellen hattuun ja arvottiin osallistuvat kunnat. Arvottuja lappuja ei palautettu hattuun, vaan nostettiin sivuun. Näin varmistettiin, että kukin kunta voi tulla valituksi vain kerran (Valli 2015, 24).

Kuntien valitsemisen jälkeen tarkistettiin internetistä kunnan avopalvelut ja/tai kotihoidon yhteystiedot. Mikäli lähiesimieheksi tulkittava henkilö oli helposti tunnistettavissa ja yhteystiedot saatavilla maksimissaan yhdellä puhelinsoitolla, tuli tämä alkio valituksi. Tilastollisessa yleistämisessä on kiinnitettävä huomiota otannan kokoon, edustavuuteen,

otantaan ja katoon (Ronkainen ym. 2011, 147). Kuntien nimiä arvottiin ja yhteystietoja selvitettiin, kunnes alkiojoukko oli vähintään 200. Tällä varmistettiin, että vaikka kato jäisi suureksi, jää jäljelle vähintään 100 vastaajaa. Vasta sadan vastauksen perusteella voitiin luotettavasti tehdä tilastollisia analyysejä (Valli 2015, 23; Vilka 2014, 58-61).

Ronkaisen ym. (2011) mukaan lomakkeen rakentaminen on tilastollisen tutkimuksen tärkein kulmakivi, sen heikkoutta ei voi korjata tilastointimenetelmillä tai aineiston suurella koolla. Luotettavan kyselylomakkeen laatiminen vaatii tutkijalta syvää perehtyneisyyttä teoreettiseen tarkasteluun. (Ronkainen ym. 2011, 102, 114.) Tästä johtuen päädyttiin käyttämään jo aiemmin koeteltua, strukturoitua lomaketta. Sähköinen lomake rakennettiin valmiin lomakkeen pohjalta (Laaksonen 2008, 265-272). Mukaan lisättiin muutama kysymys tämän tutkimuksen kirjallisuuskatsauksen pohjalta. Lomake (liite 3) hyväksyttiin ohjaavalla opettajalla ja esitettiin. Tutkimuksen aineisto kerättiin sähköisellä lomakkeella, joka koostui saatekirjeestä, kyselylomakkeesta (liite 3) ja arvontalipukkeesta (N=363).

6.5 Aineiston analysointi

Tilastollinen tutkimus pyrkii yleistämään perusjoukkoa, yleistettävyyttä varmistetaan merkitsevyydestä. Aineistosta etsittiin tunnuslukuja kertomaan ilmiöiden keskiarvoista sekä korrelaatioita vahvistamaan muuttujien välisiä yhteyksiä. (Valli 2015, 77-103.)

Taustamuuttujista havainnoitiin frekvenssit. Koulutus ja ammattinimikkeet kysyttiin lomakkeella avoimina kysymyksinä, joten niille oli luotava analysointivaiheessa loogisesti jaolliset luokat. Väittämösioiden tuloksista tarkasteltiin frekvenssejä, prosentteja ja keskiarvoja. (Karjalainen 2010, 87-88.) Periaatteessa tällainen järjestysasteikollinen asteikko ei taivu keskiarvoiksi, paitsi harkituissa tapauksissa. Mikäli asteikko on myös vastaajan tulkittavissa numeeriseksi ja useisiin muuttujiin on samat vastausvaihtoehdot, voi aineiston käsittely välimatka-asteikkona olla luontevaa. (Karjalainen 2010, 20-22.) Tässä aineistossa vastausvaihtoehdot olivat mielletävissä hyvä-huono-akselille ja kaikkiin väittämiin (40 kpl) vastattiin samalla asteikolla. Kaikissa väittämissä käytettiin positiivista ilmaisua. Vastaajat olivat hyvin yksimielisiä vastauksista, joten oli hedelmällisempää tutkia keskiarvoja ja näin tuoda näkyviin vastausten eroavaisuuksia.

Väittämäosioiden reliabiliteetti tarkistettiin Cronbachin Alpha-kertoimella. Tällä testillä haluttiin varmistaa, että osion muuttujat mittaavat samaa ilmiötä. Alphakerroin ilmoitetaan arvojen yksi (1) ja nolla (0) välillä. Mitä suuremmaksi alpha saadaan, sitä yhtenäisemmäksi mittari voidaan tulkita. Kertoimelle ei ole asetettu yhtä yksiselitteistä rajaa, mutta yleisesti ottaen katsotaan, että kertoimen tulisi olla yli 0,7. (Heikkilä 2008, 187.) Tässä tutkimuksessa erittäin hyvä reliabiliteetti saatiin kahdelle väittämäosiolle, kun rajaksi asetettiin $\alpha > 0,8$. Viidestä väittämäosioista kahden osion alphakerroin jäi tyydyttävälle tasolle ($\alpha = 0,6-0,7$) ja yksi osio sai heikon arvon ($\alpha < 0,6$). Reliabiliteetiltaan heikkomman osion kerrointa yritettiin vahvistaa poistamalla reliabiliteetiltaan heikompia kysymyksiä (Heikkilä 2010, 187), mutta koska kyseessä oli hyvin pieni osio (5 väittämää), olisi reliabiliteetti joka tapauksessa jäänyt huonommaksi muihin osioihin nähden.

Tuloksia testattiin myös Khii-testillä ja ristiintaulukoinnilla. Aineisto olisi määrällisesti tähän juuri riittänyt. Khii-testin ehdot, oletusarvo ja odotetut frekvenssit, jäivät kuitenkin toteutumatta, ehkä asteikon viisiportaisuudesta johtuen tai siitä syystä, että vastaukset painottuivat ”osittain samaa mieltä”- ja ”täysin samaa mieltä” -vastauksiin (Heikkilä 2010, 213; Karjalainen 2010, 124-129, 224; Valli 2015, 104-109), josta syystä testejä ei käytetty.

Välimatka-asteikollista aineistoa tarkasteltiin Pearsonin korrelaatiokerroimen merkitsevyydestien avulla. Korrelaatiolla tarkoitetaan kahden muuttujan lineaarista riippuvuuden astetta. Korrelaation ollessa voimakasta, muuttujilla voidaan havaita yhteisvaihtelua. Pearsonin korrelaatiokerroin ilmoitetaan välillä (-1) - 1. Mitä lähempänä arvo on ykköstä, sitä voimakkaampi lineaarinen riippuvuus on. Arvon lähentyessä nolaa lineaarinen riippuvuus vähenee, Mikäli tilastossa näkyy miinusmerkki, korrelaatio on negatiivinen. Negatiivinen korrelaatio tarkoittaa, että toisen muuttujan vähetessä toinen muuttuja kasvaa. (Heikkilä 2010, 203-204; Holopainen & Pulkkinen, 2002, 245-246; Karjalainen 2010, 227; Valli 2015, 97-102.) SPSS- ohjelma merkitsee tilastolliset merkitsevyydet *-merkillä. Viiden prosentin merkitsevyyden ohjelma ilmoittaa *:llä ja yhden prosentin merkitsevyyden **:llä. Kun havaintoyksikköjä on noin sata, korrelaatiokerroimen tulisi olla yli 0,3, vähintään 0,2, jotta riippuvuudella on käytännön merkitystä. (Heikkilä 2010, 206-208.) Tässä tutkimuksessa tuloksista poimittiin esiin muuttujat, jotka SPSS merkitsi *:llä tai **:llä ja korrelaatiokerroin oli yli 0,25.

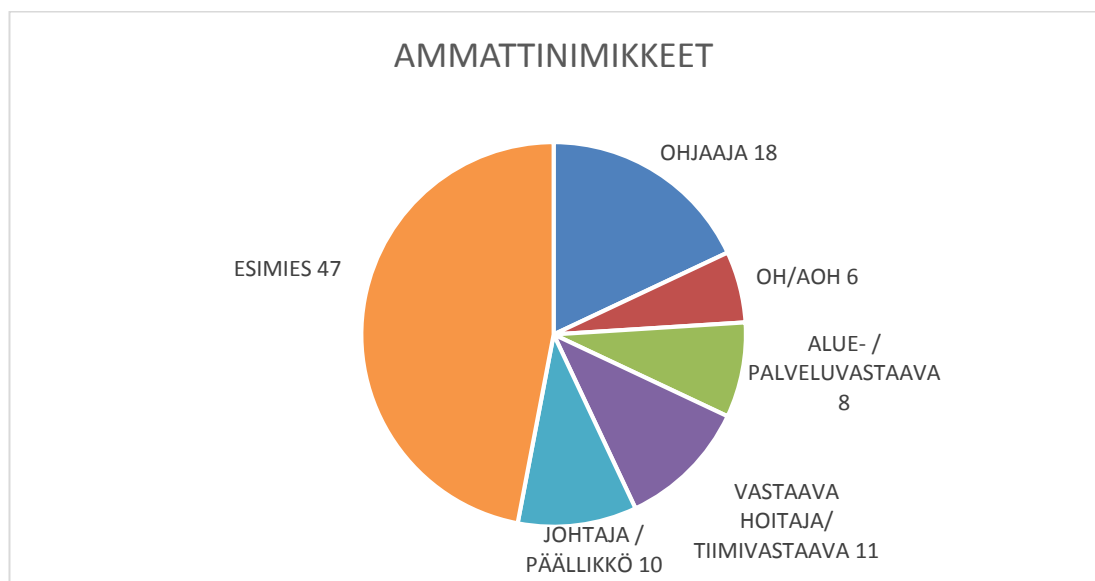
7 TUTKIMUSTULOKSET

Tutkimukseen saatiin määräajassa yhteensä 104 vastausta (N=363). Vastausprosentiksi muodostui näin 28,7%. Valtaosa vastaajista (n=104) oli naisia, miehiä oli viisi. Ennen muiden sarakkeiden analysointia aineisto käytiin läpi manuaalisesti läpi virhelyöntien varalta. Työkokemussarakkeesta poistettiin vuosiin viittaavat v-merkinnät, samoin alaisten määrään merkityt n (noin) merkinnät. Osa vastaajista oli käyttänyt alaisten määrässä min-max (esim 15-23) merkintää, tällaiset merkinnät laskettiin keskiarvoiksi (~19).

7.1 Vastaajien taustatiedot

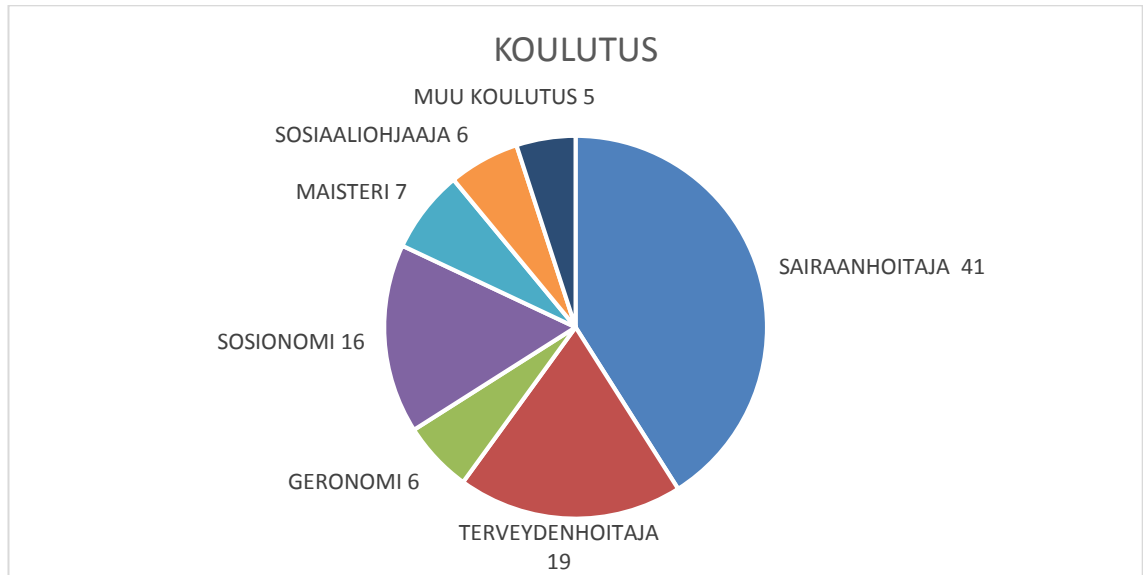
Vastaajien keski-ikä oli 48 vuotta. Sosiaali- ja terveysalalla vastaajat olivat työskennelleet noin 22 vuotta. Suurimmalla osalla vastaajista oli kertynyt työkokemusta esimiehenä noin 10 vuotta. Vastaajilla (n=104) oli johdettavanaan keskimäärin 33 alaista. Taustamuuttujia tarkasteltiin suhteessa väittämöosioihin, mutta ikä, työkokemus tai koulutus ei tuonut merkittävää vaihtelua tuloksiin.

Vastaajien ammattinimikkeet olivat hyvin moninaisia; vastaava hoitaja, tiimivastaava, palveluvastaava. Näistä vastauksista muodostettiin yleisesti tunnettuja luokkia, jotta saatiin kuvaus tavoitetusta kohderyhmästä (kuvio 6). Kotihoidon esimiehenä työskenneltiin eniten nimikkeissä ”esimies” (n=49) ja ”ohjaaja” (n=19).



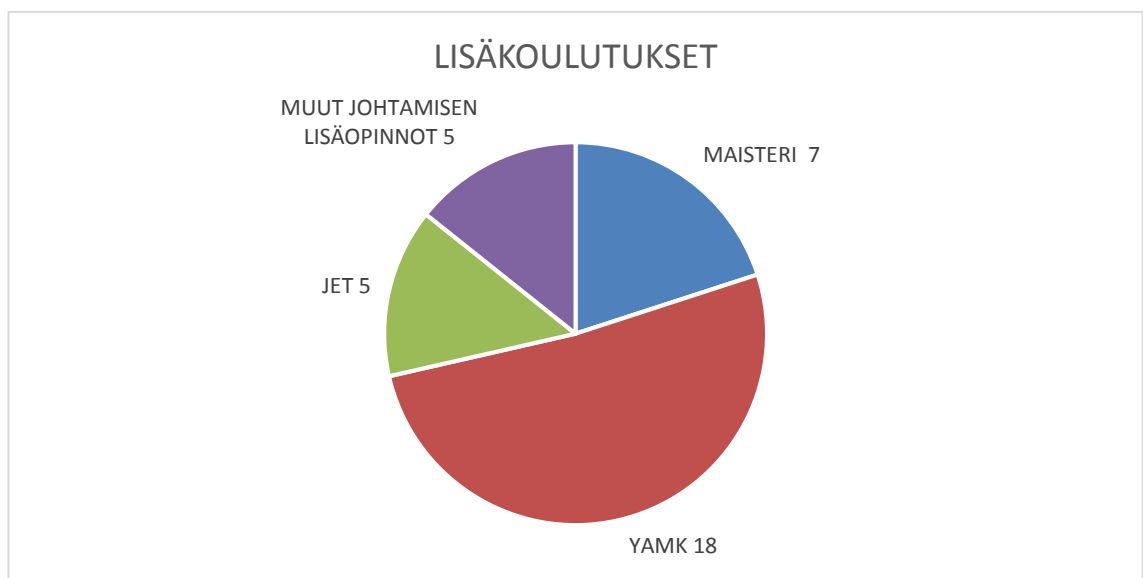
Kuvio 6. Vastaajien (n= 104) ammattinimikkeet

Koulutukseltaan kotihoidon esimiehenä toimivat (n=104) olivat yhtä lailla moninaisia (Kuvio 7). Pääasiassa heillä oli sairaanhoitajan (n=41) tai terveydenhoitajan (n=19) koulutus. Karkeasti luokiteltuna koulutukset jakaantuivat ammattiopistotasoiisiin (n=5), AMK-tasoiisiin (n=192) ja maisteritasoiisiin (n=7). Neljä vastaajaa eivät ilmoittaneet koulutustaustaansa.



Kuvio 7. Vastaajien (n=102) koulutustaustat

Vastaajista 33 prosentilla oli lisäkoulutusta (kuvio 8). Johtamiseen liittyvää lisäkoulutusta katsottiin kuuluvaksi maisteriopintoihin (n=7) ja YAMK-opetukseen (n=18). Lisäkoulutuksena oli mainittu myös JET (Johtamisen erikoisammattitutkinto, n=5) tai muu johtamisen lisäkoulutus (n=14).



Kuvio 8. Vastaajien lisäkoulutukset (n=35)

7.2 Kotihoidon lähiesimiesten käyttämät voimaannuttavan johtamisen keinot

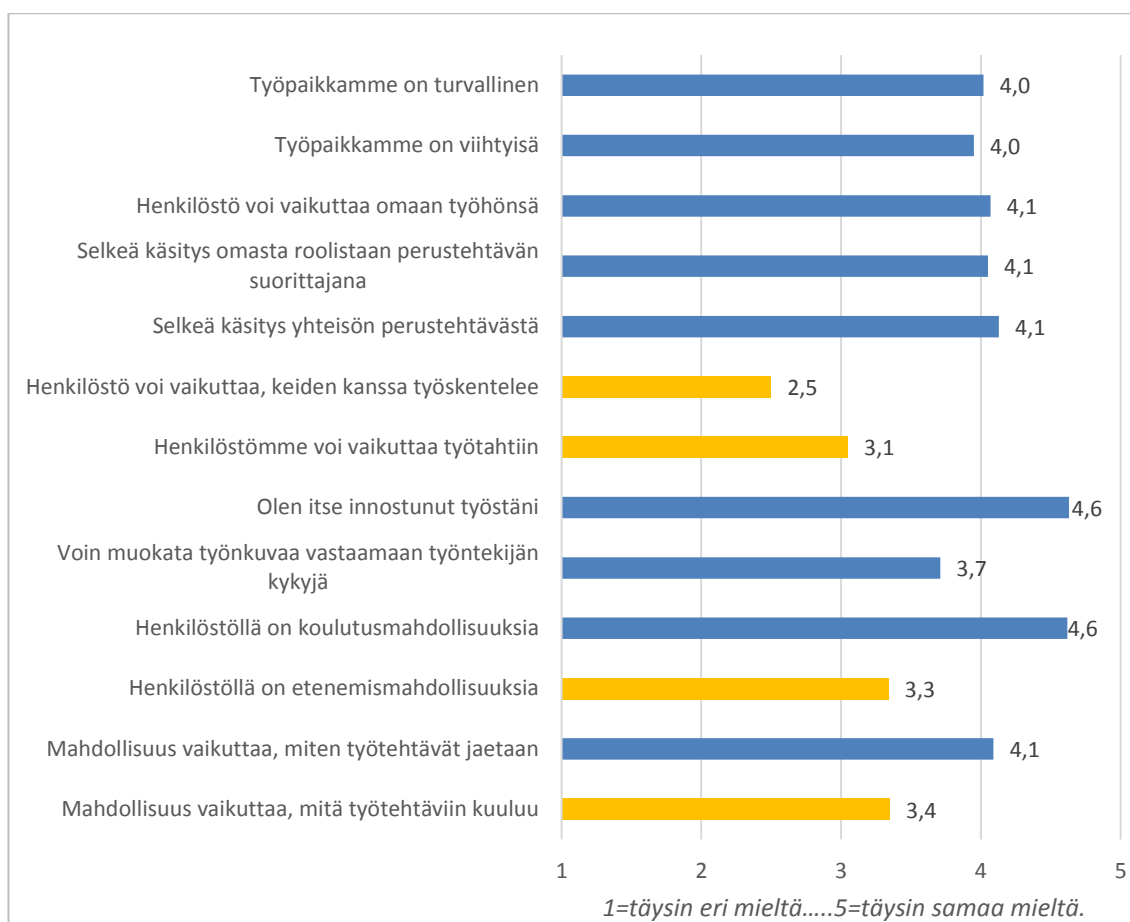
Tutkimus koostui viidestä väittämäosiosta, joissa oli 5-13 väittämää osiota kohden. Ensimmäinen osio oli laajin, sisältäen 13 väittämää koskien työtyytyväisyyttä ja työhyvinvointia. Toinen osio oli myös isohko, sen väittämät mittasivat työyhteisön arvoja, perustuen voimaannuttavan johtamisen arvoihin; luottamukseen, oikeudenmukaisuuteen ja kuulluksi tulemiseen. Kolmas osio mittasi viidellä väittämällä ryhmässä toimimista, kuten osallisuuden tunnetta ja ryhmän sääntöjä. Neljännen osion viisi väittämää mittasivat erilaisia palkitsemistapoja ja palautteen antamista. Viimeinen osio laadittiin suoraan voimaannuttavan johtamisen väittämille, joita oli kuusi kappaletta. Voimaannuttavan johtamisen väittämät mittasivat tavoitteiden laatimista ja saavuttamista.

Väittämäosiot analysoitiin yksi kerrallaan ja jokaiselle väittämälle laskettiin keskiarvo. Keskiarvo katsottiin parhaaksi ratkaisuksi, jotta saatiin eroteltua kehittämiskohteet aineistosta, jossa useista väittämistä oltiin samaa tai osittain samaa mieltä. Väittämät joiden keskiarvo jäi alle 3,5 katsottiin olevan kehittämisen kohteita. Tutkimuksen tuloksille etsittiin selittäviä tekijöitä.

7.2.1 Työtyytyväisyys ja työhyvinvointi

Esimiehiltä kysyttiin heidän omaa innostustaan työhönsä ja mahdollisuutta vaikuttaa alaisten työnkuvaan. Tutkimuksessa haluttiin tietää myös esimiesten näkemys henkilöstön koulutus- ja etenemismahdollisuuksista.

Kyselyn ensimmäinen osio käsitteli työtyytyväisyyttä, sisältäen 13 väittämää. Työtyytyväisyyttä arvioivat väittämät saivat keskiarvokseen 3,8. Osion reliabilitetti oli korkea $\alpha=,818$. Työtyytyväisyysosiossa hyvä arvosana annettiin kahdelle väittämälle ; ”*Olen itse innostunut työstäni*”= 4,6 ja ”*Henkilöstöllä on koulutusmahdollisuuksia*” = 4,6. Melko heikon arvosanan 2,5 sai väittämä ” *Henkilöstö voi vaikuttaa siihen, keiden kanssa työskentelee*”. Tästä osiosta löytyi neljä väittämää, joiden keskiarvo jäi alle 3,5 eli aihe kaipaa enemmän tarkastelua. (Kuvio 9.)

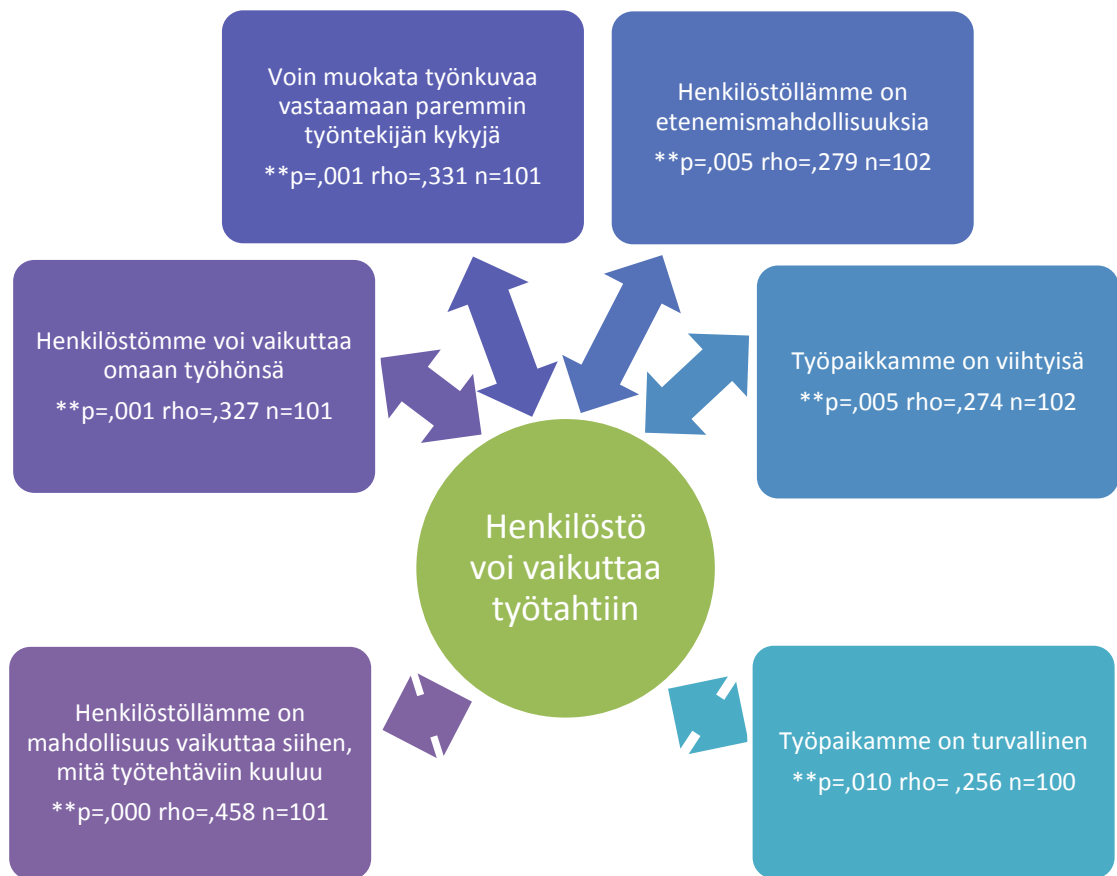


Kuvio 9. Työtyytyväisyyden tulokset (n=94)

Tämänkin tutkimuksen perusteella hyvinvoivalla henkilöstöllä oli mahdollisuus vaikuttaa moneen asiaan työtahdin lisäksi, kuten omaan työhönsä, työtehtävien jakamiseen, työtehtävien sisältöön (mitä työtehtäviin kuuluu). Tällaisessa yhteisössä esimies myös saattoi muokata työnkuvaa vastaamaan paremmin tekijänsä kykyjä ja henkilöstöllä koettiin olevan etenemismahdollisuuksia. Nämä muuttujat olivat yhteydessä myös työpaikan koettuun turvallisuuteen ja viihtyisyyteen. (Kuvio 10.)

Alla olevan kuvion (10) kaikki väittämät olivat merkitsevässä tai erittäin merkitsevässä suhteessa väittämään ”*Henkilöstö voi vaikuttaa työtahtiin*”. Vasemmassa reunassa on väittämiä, joilla voidaan lisätä henkilöstön kokemusta työtahtiin vaikuttamisessa. Kuvion oikean reunan alimmat väittämät ovat positiivisia seurauksia itsesäädelylle työtahdille – työpaikka koetaan viihtyisäksi ja turvalliseksi. Kaksi väittämää ”*Voin muokata työnkuvaa vastaamaan paremmin työntekijän kykyjä*” ja ”*Henkilöstöllämme on etenemismahdollisuuksia*” kuvaavat esimiehen roolia työtahtiin vaikuttamisessa; etenemismahdollisuus voi olla palkkio tehokkaasti suoritetusta työstä. Työntekijä voi

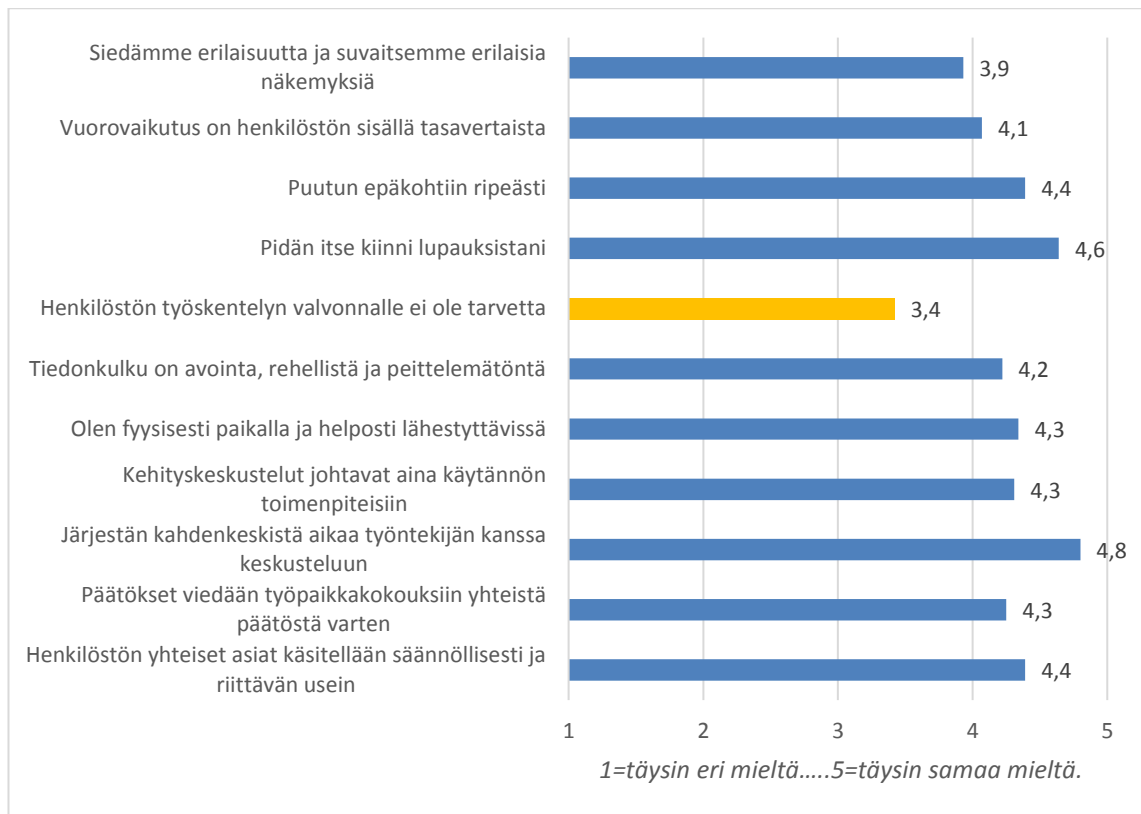
hyötyä myös rauhallisemmasta työtahdista, jolloin on etua siitä, että esimiehellä on mahdollisuus muokata työnkuvaa.



Kuvio 10. Henkilöstön työtahdin vaikutusmahdollisuuksiin yhteydessä olevat tekijät

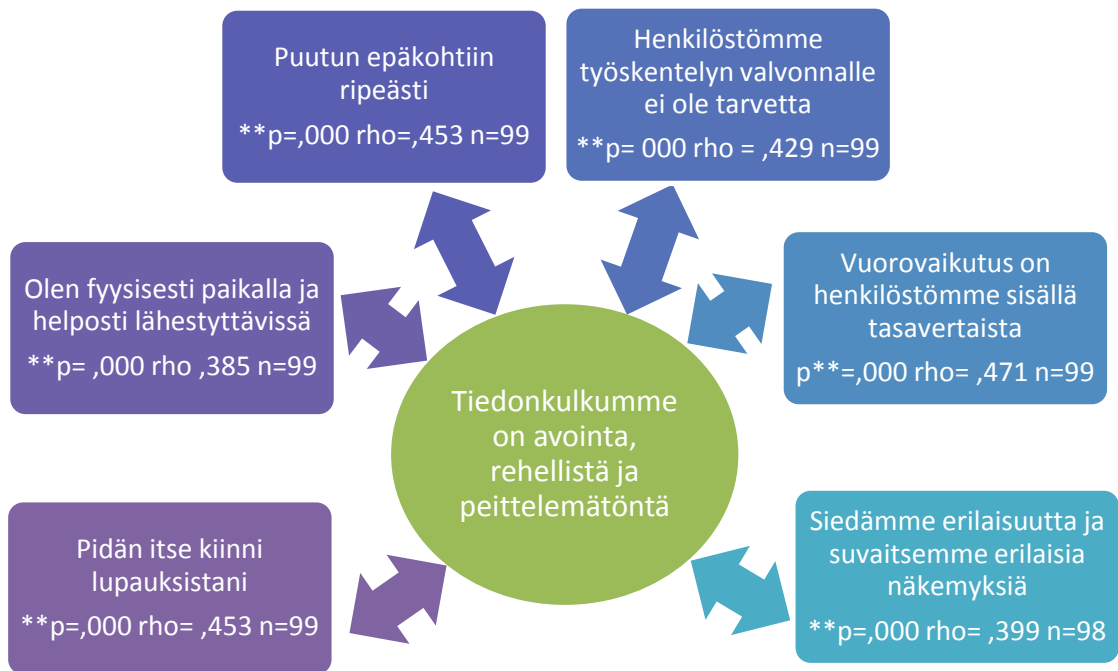
7.2.2 Työyhteisön arvomaailma

Tässä osiossa mitattiin henkilöstön tasavertaista vuorovaikutusta ja erilaisuuden sietoa sekä henkilöstön mahdollisuutta tulla kuulluksi. Työyhteisön arvomaailmaa mitattiin 11 väittämällä, osion tulokset saivat keskiarvon 4,3. Osion reliabilitetti oli korkea, $\alpha=,803$. Parhaan keskiarvon (4,8) sai väittämä ”*Järjestän tarvittaessa rauhallista, kahdenkeskistä aikaa työntekijän kanssa keskusteluun*”. Heikoimman arvioinnin (3,4) sai väittämä ”*Henkilöstömme työskentelyn valvonnalle ei ole tarvetta*”, jonka keskiarvo alitti kehittämiskohteille asetetun rajan (3,5). (Kuvio 11.)



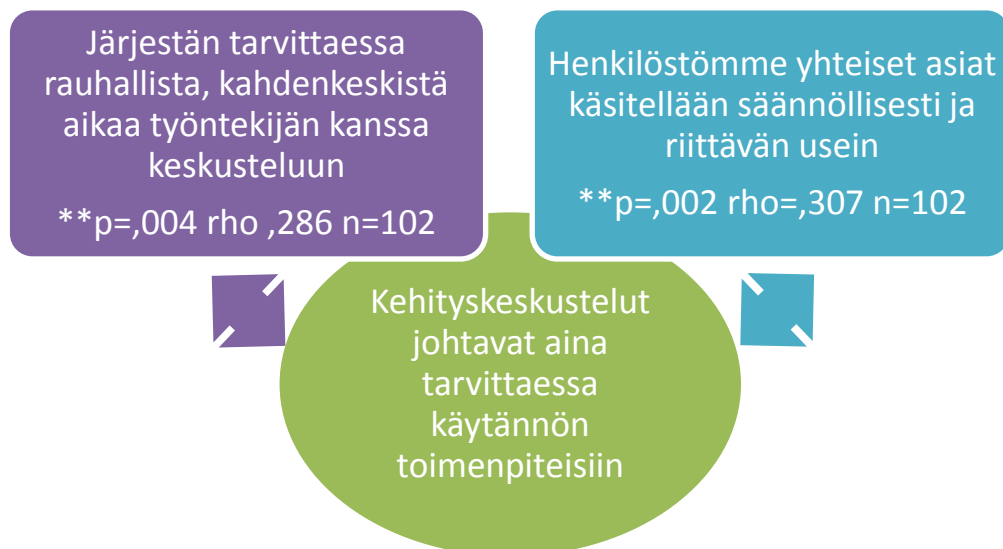
Kuvio 11. Yhteisön arvomaailman tulokset (n=96)

Arvomaailmaa mittaavat väittämät käsittelivät luottamusta, kuuluksi tulemistä ja avoimuutta. Tutkimus paljastaa, että moni muuttuja oli tilastollisesti merkitsevässä yhteydessä avoimeen tiedonkulkuun. Avoin tiedonkulku mahdollistui esimiehen fyysisellä läsnäololla ja helpolla lähestyttävyydellä. Oli tärkeää, että epäkohtiin puututtiin ripeästi ja esimies itse piti kiinni lupauksistaan. Tiedonkulun ollessa avointa, rehellistä ja peittelemätöntä, henkilöstön työskentelyn valvonnan tarve väheni, vuorovaikutus henkilöstön sisällä koettiin tasavertaiseksi ja erilaisuuden sietäminen oli yleisempää. (Kuvio 12.)



Kuvio 12. Avoimeen tiedonkulkuun yhteydessä olevat tekijät

Rakentavia kehityskeskusteluja järjestettiin työyhteisöissä, joissa henkilöstön yhteiset asiat käsiteltiin riittävän usein ja säännöllisesti. Työyhteisöissä, joissa kehityskeskustelut johtivat aina tarvittaessa käytännön toimenpiteisiin, käsiteltiin henkilöstön yhteiset asiat säännöllisesti ja riittävän usein. Kotihoidon yhteisöjen, missä kehityskeskustelut johtavat aina käytännön toimenpiteisiin, esimiehillä oli myös tapana järjestää kahdenkeskistä aikaa keskustellakseen työntekijän kanssa, viittamatta varsinaiseen kehityskeskusteluun. (kuvio 13.)

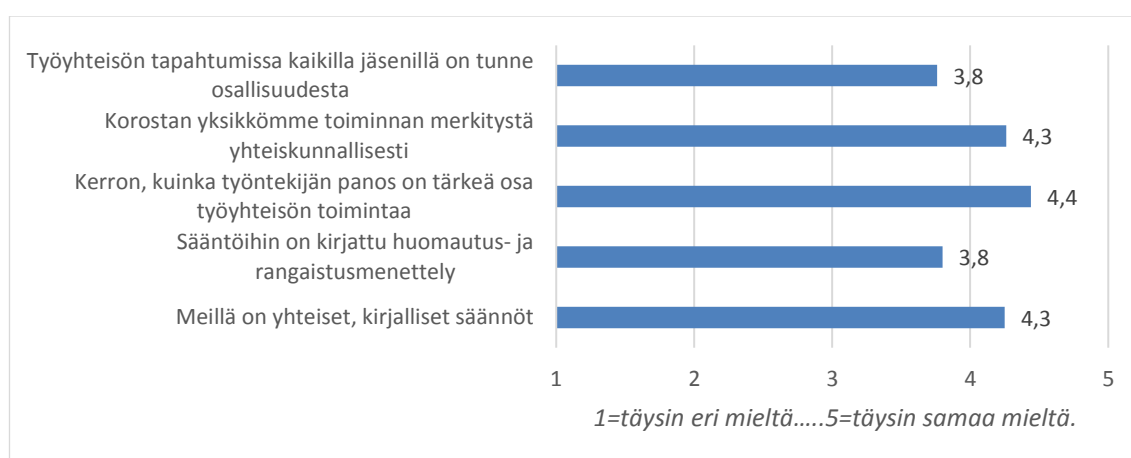


Kuvio 13. Kehityskeskustelujen aiheuttamiin käytännön toimenpiteiden toteutukseen yhteydessä olevat tekijät

7.2.3 Ryhmässä toimiminen

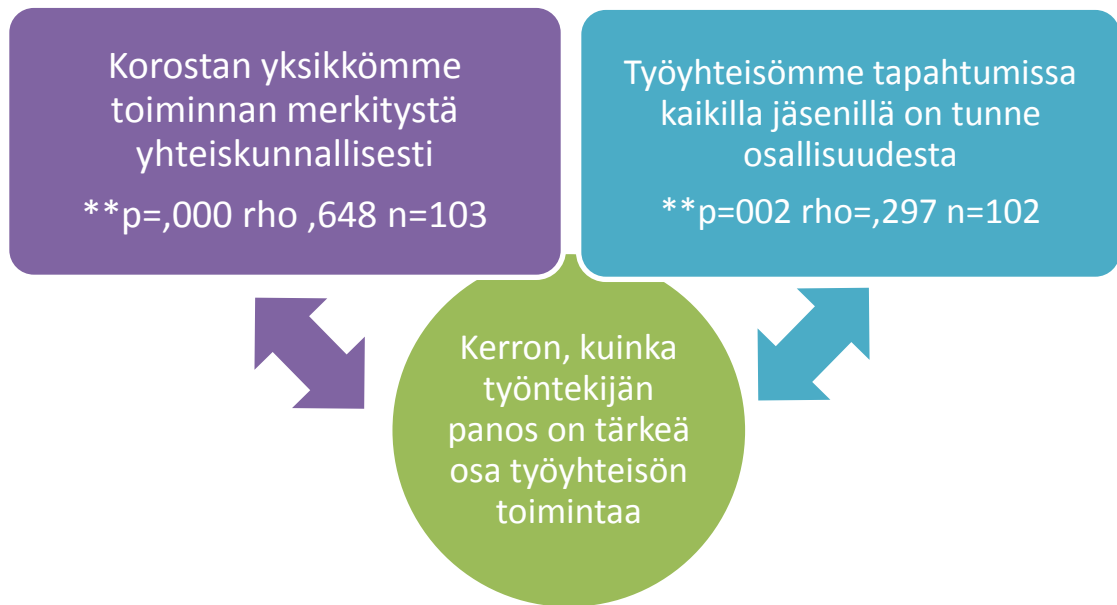
Ryhmässä toimimista mitattiin viidellä väittämällä. Tutkimuksessa mitattiin esimiesten käsitystä alaistensa osallisuuden tunteesta suhteessa työyhteisöön, tätä mitattiin yksilö- ja yhteisötasolla. Aiheeseen liittyen kysyttiin myös, onko sääntöihin kirjattu menettelyohje huomautus- ja rangaistustilanteissa.

Tässä osiossa vastaukset saivat varsin hyvät arvosanat välillä 3,8- 4,4, keskiarvoksi ryhmä sai 4,1, eikä tästä osiosta noussut varsinaisia kehittämiskohteita. Osio on reliabiliteetiltaan heikko, $\alpha=,581$. (Kuvio 14.) Kysymyksiä poistamalla ei saatu merkittävää parannusta reliabiliteettiin. Väittämien tarkistettiin olevan samansuuntaisia ilmaisutavaltaan.



Kuvio 14. Ryhmässä toimimisen tulokset (n=102)

Ryhmässä toimimisen väittämät käsittelivät sääntöjä ja työntekijän osallisuuden tunnetta. Tämän tutkimuksen mukaan osallisuuden tunnetta voitiin parantaa korostamalla työntekijän panosta työyhteisön toiminnan kannalta. Esimiehet, jotka korostivat yksittäisen työntekijän roolia, korostivat myös toiminnan yhteiskunnallista merkitystä. Näin työntekijä liittyy itsensä osaksi merkityksellistä toimintaa. (kuvio 15.)

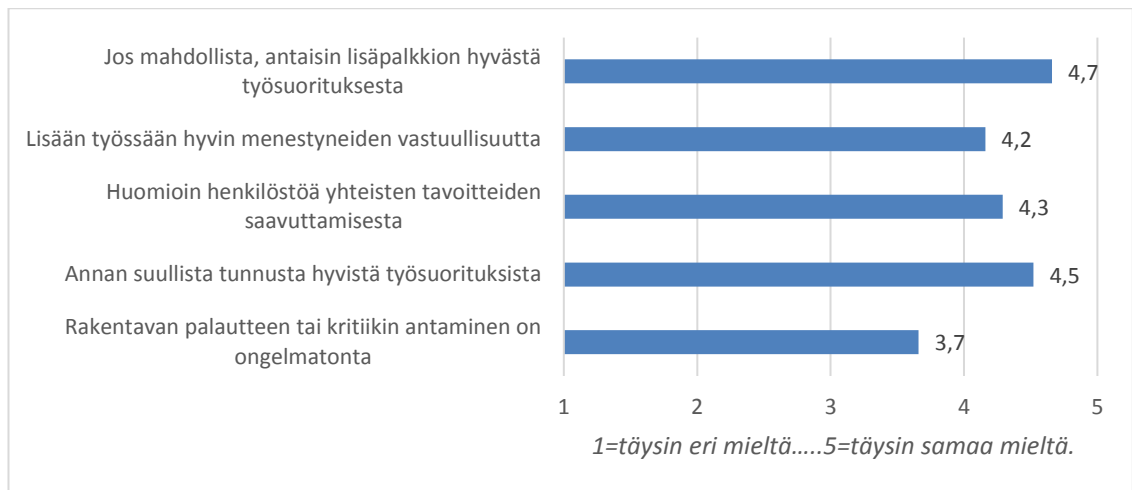


Kuvio 15. Työntekijän tärkeään työpanokseen yhteydessä olevat tekijät

7.2.4 Palaute ja palkitseminen

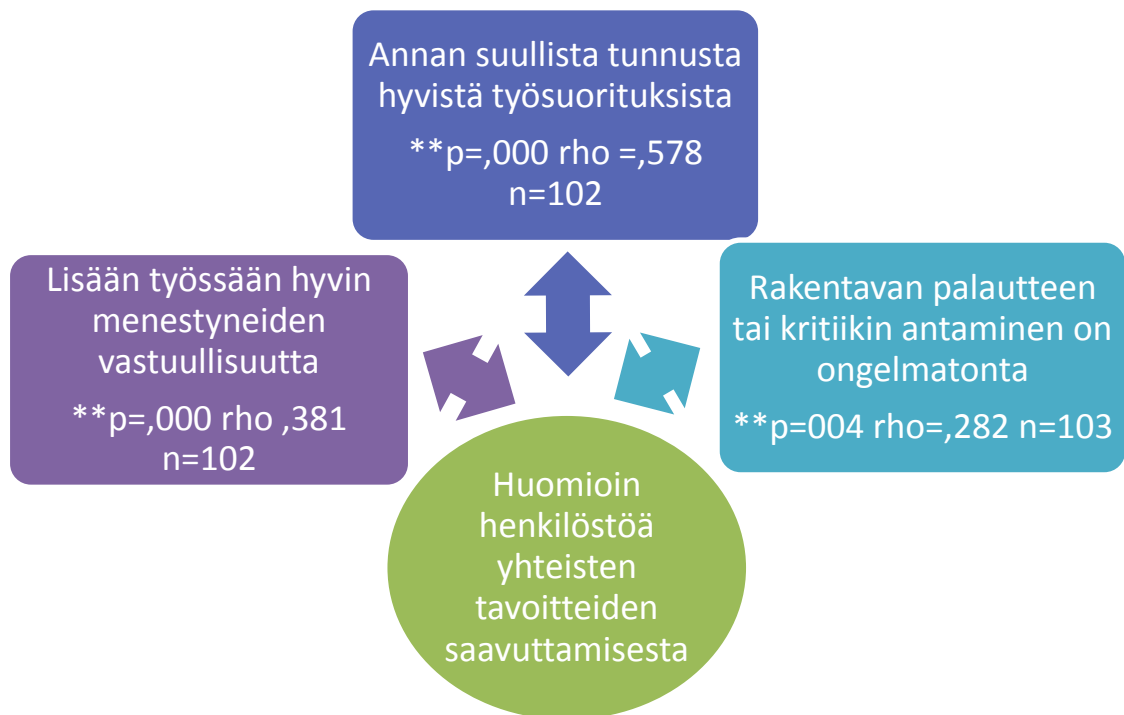
Ei-rahallista palkitsemista oli suullinen tunnustus tai vastualueiden lisääminen. Kotihoidossa rahallisen tai rahan verrattavan palkkion antaminen on hankalaa, joten väittämässä kysyttiin esimiesten *halukkuutta* rahallisen palkkion antamiseen. Muilla väittämillä mitattiin ei-rahallisen palautteen antamista. Yhteisesti annettua henkilöstön huomiointia tavoitteiden saavuttamisesta mitattiin erikseen.

Palautteen antamista ja palkitsemista mitattiin viidellä väittämällä, joiden keskiarvoksi muodostui 4,3. Kaikki väittämät nousivat kehittämisrajan (3,5) yläpuolelle. Väittämää ”*Jos mahdollista, antaisin lisäpalkkion hyvästä työsuorituksesta*” kannatettiin, keskiarvona 4,7. Heikoimmaksi jäi väite ”*Rakentavan palautteen tai kritiikin antaminen on ongelmantonta*”, joka sekin sai kuitenkin arvosanan 3,7. Reliabiliteetti tässä osiossa jäi tyydyttävälle tasolle, $\alpha = 0,668$ (kuvio 16).



Kuvio 16. Palautteen ja palkitsemisen tulokset (n=101)

Tämän tutkimuksen mukaan työyhteisössä, jossa esimies huomioi henkilöstöä tavoitteiden saavuttamisesta, lisättiin myös työssään hyvin menestyneiden vastuullisuutta, annettiin myös suullista tunnustusta hyvästä työsuorituksesta ja rakentavan palautteen tai kritiikin antaminen oli ongelmaton. (Kuvio 17.)

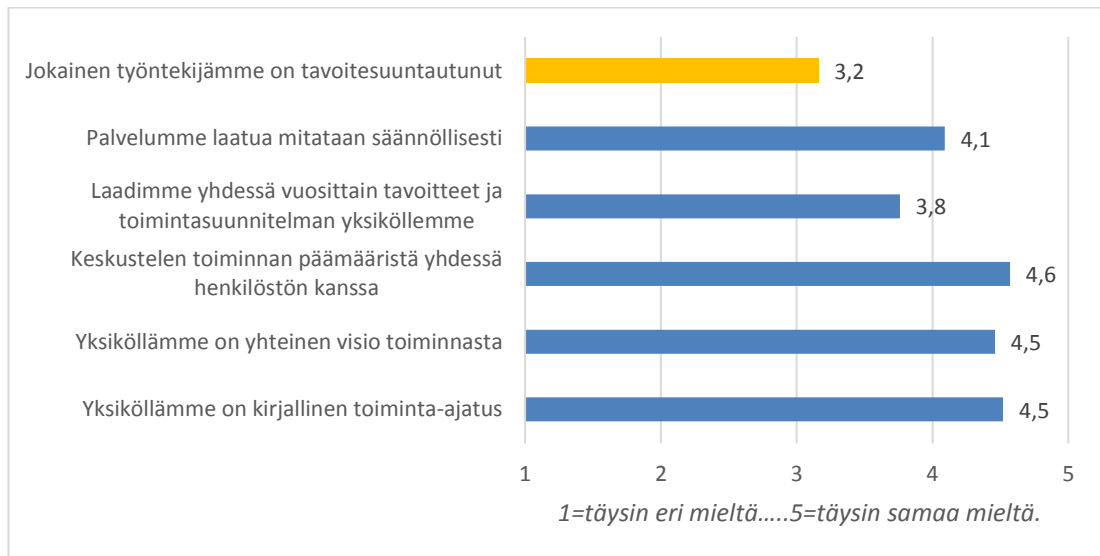


Kuvio 17. Huomioin henkilöstöä yhteisten tavoitteiden saavuttamisesta –muuttujaan yhteydessä olevat tekijät

7.2.5 Voimaannuttava johtaminen

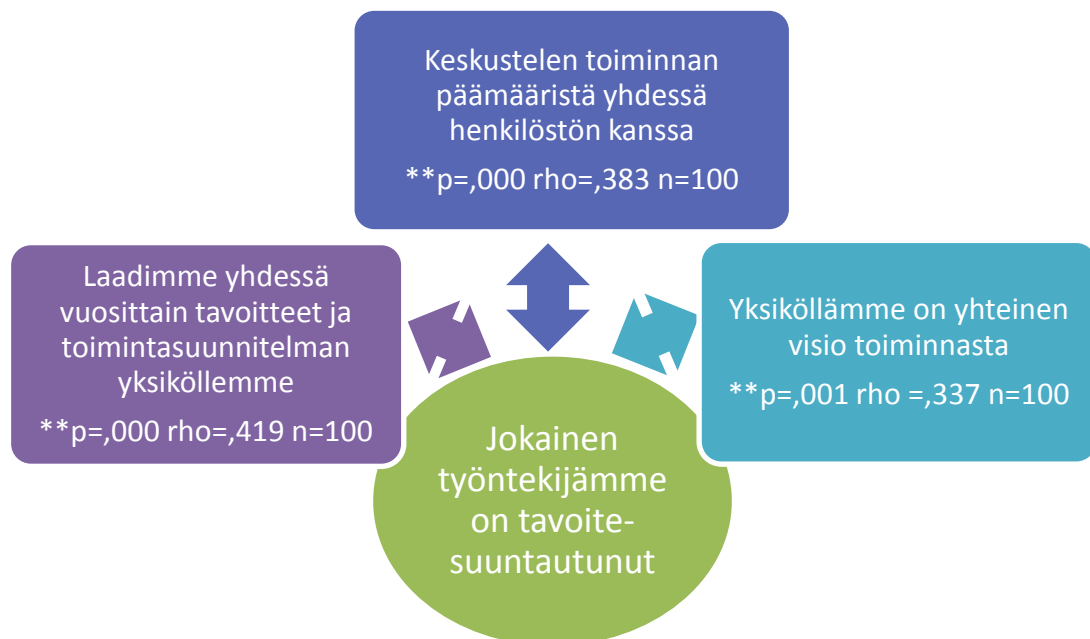
Tutkimuksessa kysyttiin edellä mainittujen lisäksi, onko toiminta-ajatus laadittu kirjallisesti ja mitataanko palvelun laatua säännöllisesti.

Viimeinen väittämösisä sisälsi voimaannuttavaan johtamiseen sopivia väittämiä, joiden yhteenlaskettu keskiarvo oli 4,1. Eniten samaa mieltä oltiin väittämän ” *Yksiköllämme on kirjallinen toiminta-ajatus* ” kanssa. Huonoimman tuloksen sai väittämä ” *Jokainen työntekijämme on tavoitesuuntautunut* ”, joka sai keskiarvokseen 3,2 ja nousi tämän osion kehittämisen kohteeksi. Reliabiliteettiä sai tyydyttävän arvon, $\alpha=,660$. (Kuvio 18.)



Kuvio 18. Voimaannuttavan johtamisen tulokset (n=100)

Tutkimuksen mukaan työntekijän tavoitesuuntautuneisuutta vahvisti yhdessä laadittu toimintasuunnitelma ja yhteiset tavoitteet. Myös yksikön yhdessä luotu visio toiminnasta, sekä keskusteleminen päämääristä henkilöstön kanssa, vahvisti työntekijän tavoitesuuntautuneisuutta. (Kuvio 19.)



Kuvio 19. Työntekijöiden tavoitesuuntautuneisuuden yhteydessä olevat tekijät

8 POHDINTA

8.1 Eettinen tarkastelu

Tutkimusta tehdessä eteen tulee useita valinta- ja päätöksentekotilanteita, jotka vaativat tutkijalta eettisyyden tulkintaa. Eettisten periaatteiden tulee kulkea läpi koko tutkimuksen, sen suunnittelusta tulosten julkaisemiseen asti. Tutkimusta tehdessä on hyvä olla tietoinen tutkimusta ohjaavista laeista, kuten perustuslaki, henkilötietolaki, laki ja asetus lääketieteellisestä tutkimuksesta sekä laki potilaan asemasta ja oikeuksista. (Kylmä & Juvakka 2012, 137-143; Vilkka 2014, 95.) Tutkija on vastuussa tekemistään valinnoista (Vilkka 2014, 90).

Tutkimuksen aihetta valittaessa tulee harkita, onko tutkimukselle tarve vai onko kyse pelkästä uteliaisuudesta. Tutkimuksella tulee olla yhteiskunnallinen ulottuvuus. Tutkijan tulee harkita tutkimusongelmien taustalla olevia arvoja sekä tuotettavan tiedon merkitystä omalle tieteenalalle ja yhteiskunnalle. Tutkimuksen tekeminen edellyttää sekä tiedollisia, että taidollisia valmiuksia tutkijalta. Tarkoituksenmukainen (esim. poliittinen tai taloudellinen hyöty), liian yleistävä, tuloksia valikoiva tai huolimattomasti toteutettu tutkimus on tutkimusetiikan vastainen. (Kylmä & Juvakka 2012, 142-146; Ronkainen ym. 2011, 141-142, 152-153.)

Tutkimuseettisiksi periaatteiksi voidaan laskea haitan välttäminen, ihmisoikeuksien kunnioittaminen, oikeudenmukaisuus, rehellisyys, luottamus ja kunnioitus. Tutkittavilta on saatava tietoon perustuva suostumus. Vastaajille tulee kertoa, että kyseessä on tutkimus ja mihin saatua aineistoa käytetään. Tutkimukselle tulee nimetä vastuuhenkilö ja vastaajille tulee taata anonymiteetti. Tutkittavilla tulee olla tieto vastaamisen vapaaehtoisuudesta ja heillä on oikeus milloin tahansa keskeyttää tai jättää osallistumatta tutkimukseen. Eettisyys tarkoittaa myös avoimuutta, rehellisyyttä ja tarkkuutta tutkimustulosten raportoinnissa. Näin ollen eettisyys nivoutuu tutkimuksen luotettavuuteen. (Kylmä & Juvakka 2012, 146-154.) Tätä tutkimusta koskien tutkimuslupa haettiin erikseen Itä-Suomen Sairaanhoidopiirille, josta myös lupa tutkimuksen tekemiselle saatiin. Sen sijaan Uudenmaan sairaanhoidopiiristä, tutkimusluvan käsittelyajan pituuden vuoksi, lupa jäi saamatta. Nämä vastaajat rajattiin pois kyselystä.

Aiempiä tutkimuksia voimaantumisen luettiin avoimin mielin, jopa etsien vastaväitteitä tai uusia näkökulmia voimaannuttavaan johtamiseen. Tutkimukset olivat kuitenkin hyvin yksimielisiä voimaannuttavan johtamisen keinoista ja vaikutuksista. Näistä tuloksista oli hyvä jatkaa omaan viitekehukseen, voimaannuttavan johtamisen keinoihin.

Tutkimuksen eettisyyttä lisäsi tutkijatiimissä tehdyt konsensukset ja taitava opinnäytteen ohjaaja. Tämä varmisti, ettei kokematon tutkija tee aloittelijan virheitä. (Vilka 2014, 100-101.) Esimerkiksi taustatieto-lomakkeesta syntyi hedelmällinen keskustelu tutkijatiimissämme.

Tutkimukseen osallistuville päätettiin lisätä arvontapalkinto houkuttimeksi, tämän toivottiin lisäävän vastaajien intoa palauttaa tutkimus määräajassa (Vilka 2014, 13). Palkinto arvottiin heti tutkimusjakson päätyttyä, ei enää myöhässä palauttaneiden kesken. Arvontaan osallistui 36 vastaajaa. Palkinto oli tutkijoiden yhteisvaroin hankittu lahjakortti Lipupisteeseen. Paketin arvo oli 30 euroa.

Sähköisen lomakkeen käyttö poisti tulkinnanvaraisuudet epäselvien merkintöjen osalta. Sähköisessä kyselyssä yhden vaihtoehdon voi valita vain kerran, tutkijan niin halutessa. Tässä tutkimuksessa korostui sähköisen kyselyn kääntöpuoli: vastausprosentti jäi alhaiseksi. Sähköiset kyselyt ovat yleistyneet ja kokemus osoittaa, kuinka helposti kyselyt ohitetaan. (Vehkalahti 2008, 48-50.) Saatekirje laadittiin yhdessä kolmen tutkijan kesken, tämä lisäsi tutkimuksen neutraaliutta ja eettisyyttä, vähentämällä omia, henkilökohtaisia, ehkä korostuneitakin tutkijaintressejä. Vastausprosenttia yritettiin nostaa informatiivisella ja kannustavalla saatekirjeellä (Vehkalahti 2008, 47-48) sekä arpajaispalkinnolla.

Analysointi tapahtui vertaamalla tutkimuksen tuloksia aiempaa teoriatietoon (Vilka 2014, 33). Tuloksien tulkinta on tutkijan eettisen omantunnon varassa, eikä tuloksista pidä tehdä hätäisiä johtopäätöksiä (Ronkainen ym. 2011, 122-123). Kvantitatiivisessa analyysissä aineistosta etsitään rakennetta ja muuttujien välisiä yhteyksiä. Tätä ohjaa tutkijan päättely ja tulkinalliset ideat. (Ronkainen ym. 2011, 125.) Kiinnostavimmat tulokset julkaistiin kuvioina.

Yksinkertainen satunnaisotanta oli osa hyvää tutkimuskäytäntöä ja eettisyyttä, jokaisella oli yhtä suuri mahdollisuus tulla valituksi, eikä aineisto ollut kohdennettavissa jonkin tie-

tyn alueen tutkimukseksi. (Vilka 2014, 53) Tutkittavat pysyvät e-lomakkeen myötä tunnustamattomina. Ronkainen ym. (2011, 126) tiivistävät juridiset ja eettiset pelisäännöt seuraavasti:

- Tutkittavien tulee olla tietoisia tutkimuksesta
- Osallistumisen on oltava vapaaehtoista
- Aineiston keruu ei saa aiheuttaa haittaa tutkittaville
- Aineisto anonymisoidaan
- Aineisto säilytetään asianmukaisesti
- Lomaketutkimuksessa suostumukseksi katsotaan lomakkeen täyttäminen

Tutkimus toteutettiin kestävän kehityksen periaatteita noudattaen, hyödyntäen mm. sähköisiä menetelmiä. Tutkijatiimin yhteiset tapaamiset rajoittuivat muutama kertaan, yhteydenpito tiimin kesken tapahtui verkossa ja puhelimitse. Kohdejoukkoa selviteltiin ensisijaisesti internetin välityksellä, mutta myös puhelinkustannuksiin varauduttiin tässä tärkeässä tutkimusvaiheessa. Kysely ja muistutus kohdejoukolle lähetettiin sähköisesti, tämä vähensi pois postimaksut (Vilka 2014, 28). Aineisto kirjallisuuskatsaukseen (liite 1) ja teorian rakentamiseen, sekä tilastointimenetelmiin, hankittiin lainaamalla tai sähköisesti.

8.2 Luotettavuustarkastelu

Tutkimuksella pyritään korkeaan validiteettiin eli tutkimusprosessin tarkkaan kuvaukseen. (Ronkainen ym. 2011, 129-136.) Tutkimuksen reliabiliteetti varmistetaan käyttämällä luotettavia, esitestattuja mittareita. Voimaannuttavaa johtamista koskeva lomake koostui jo aiemmin käytetystä valmiista patterista, josta poimittiin tutkimukseen parhaiten sopivat osat, sanamuotoja hieman muokaten. Tutkimusta ohjaava opettaja oli pätevä tarkistamaan lomakkeen oikeaoppisuutta, koska oli itse laatinut alkuperäisen version, tunnistaen sen vahvuudet ja heikkoudet. Tämä vahvisti tutkimuksen luotettavuutta, vähentäen aloittelijan tekemien virheiden määrää (Vilka 2014, 75-76).

Tutkimuksen luotettavuutta voidaan tarkastella kahdesta näkökulmasta, validiteetin ja reliabiliteetin kannalta. Validiteetti tarkoittaa tutkimuksen pätevyyttä eli mitaako tutkimus tai mittari sitä, mitä sen on tarkoitus mitata. Validiteetti voidaan jakaa sisäiseen ja ulkoiseen validiteettiin. Sisäisellä validiteetilla tarkoitetaan tutkimuksen sisäistä logiikkaa ja

johdonmukaisuutta. Ulkoinen validiteetti tarkastelee tutkimusta suhteessa muihin tutkimuksiin ja tulosten siirrettävyyttä. (Karjalainen 2010, 16, 23; Ronkainen ym. 2011, 129-130; Vilka 2014, 149-154.) Tämä tutkimus oli ulkoisesti validi, se vahvisti aiempia voimaantumisen tehtyjä tutkimustuloksia. Tutkimuksesta on pyritty tekemään myös sisäisesti validi ja lukijaystävällinen kertomalla asioita tapahtumajärjestyksessä selkokielellä.

Reliabiliteetti tarkastelee mittaamisen tarkkuutta. Käytettyjen mittareiden tulee olla johdonmukaisia ja tarkkoja, mittaaminen tulee suorittaa yhdenmukaisesti kaikille tutkimukseen osallistuville. (Karjalainen 2010, 16, 23; Ronkainen ym. 2011, 129-130.) Tutkimuksen reliabiliteettia vahvistaa lomake, jota oli jo aiemmin käytetty voimaantumista mittaavassa tutkimuksessa (Vilka 2014, 75-76). Osiot jaettiin aihealueittain, jotta vastaajan on helpompi seurata tutkimuksen etenemistä. Mittarin läpi käytettiin samaa vastausasteikkoa, jotta vastausten oikeellisuus varmistuu. Vastaajilta saatujen palautteiden mukaan kysely oli monipuolinen ja antoi ajattelemisen aihetta. Kyselyn pituus ja toisto saivat negatiivista palautetta. Liian pitkä kysely saattaa ymmärrettävästi johtaa väsymiseen kyselyn loppupuolella, mutta tässä kolmen kyselyn lomakkeella ongelmaa poistettiin asettamalla oma kyselyosuus ensimmäiseksi. Osio ”Ryhmässä toiminen” oli reliabiliteetti heikko. Reliabiliteettia yritettiin korjata poistamalla väittämiä, mutta koska osio on niin pieni (viisi väittämää), tästä ei ollut apua. Väittämät tarkistettiin ilmaisutavaltaan, jotta sisäinen virhe poistuisi. Osio on kuitenkin tärkeä voimaannuttavan johtamisen kannalta, joten kokonaan ei tätä osiota voi sivuuttaa.

Väittämien jako ryhmiin aiheutti analysoinnin kannalta hankaluutta. On hankala määrittää mihin ryhmään väittämä kuuluu, esimerkkinä ”*Henkilöstön työskentelyn valvonnalle ei ole tarvetta*”. Toisaalta voisi olla perusteltua laittaa se osioon, joka käsittelee ryhmässä toimimista ja sääntöjä, toisaalta väittämän paikka voisi olla arvoja, kuten luottamusta, mittaavassa ryhmässä. Tämä pohdinta korostui etenkin, kun kaikki väittämosiot eivät täyttäneet reliabiliteettivaatimusta. Olisiko kysymyksiä eri tavalla ryhmittelemällä pääsyt parempaan tulokseen?

Laajemmin katsottuna reliabiliteetin voidaan ajatella tarkoittavan ylipäänsä kaikkea tutkimuksessa tapahtuvaa toimintaa, joka kulminoituu tutkijan huolellisuuteen ja johdonmukaisuuteen (Ronkainen ym. 2011, 133). Kirjallisuushakua tehtiin yhdessä TAMKin in-

formaatikon kanssa. Hän tarkisti hakusanat suomen ja englannin kielellä ja neuvoi aiheeseen olennaisesti liittyvät tietokannat. Lisäksi lähipiiristä löytyi kirjastotyöntekijä, joka auttoi asianmukaisessa tiedonhaussa sekä kaukolainojen hankinnassa.

Kirjallinen ulkoasu seuraa TAMK:n Kirjallisia ohjeita (Virikko 2015). Tutkijana kokemukseni on vähäinen ja tämä aiheutti lisätyötä tutkimusta tehdessä, etenkin päällekkäiset, samaa tarkoittavat termit piti erikseen tarkistaa. Lähteet valittiin luotettavista, tieteellisistä julkaisuista. Valinnassa pitäydettiin tuoreissa lähteissä, vanhin julkaisu on vuodelta 2008. Tiukempi rajaus, esimerkiksi viiteen vuoteen, olisi karsinut pois merkittävästi kotimaista aineistoa. Englanninkielinen tutkimussanasto oli vierasta, käännösohjelmaa MOT käytettiin paljon. Tutustuminen ensin aiheen suomenkieliseen kirjallisuuteen auttoi hahmottamaan tutkimuksissa esiintyviä termejä ja käsitteitä. Kokemus kirjallisten töiden tekemisestä näkyy asianmukaisina viittauksina ja lähdemerkintöjen tekemisellä.

Tutkimuksen tulokset vahvistavat monin paikoin jo aiemmin tutkittua. Mittaristo oli validi, eli mittasi sitä, mitä haluttiinkin mitata (Karjalainen 2010, 16, 23; Ronkainen ym. 2011, 129-130). Myös mittariston sisäinen reliabiliteetti oli hyvä, Cronbachin alfa-kertoimella tarkistettuna osioista muutama jäi tyydyttävälle tasolle, mutta isoimmat kysymysosiot saivat hyvän reliabiliteetin. Yksi, viiden kysymyksen osio, ei saavuttanut edes tyydyttävää tasoa reliabiliteetiltaan, mutta tätä asiaa ei saatu enää korjattua tilastollisin menetelmin.

8.3 Keskeiset tulokset ja johtopäätökset

Opinnäytetyön tarkoitus oli kartoittaa voimaannuttavaan johtamiseen kuuluvia keinoja, ja tarkastella niiden ilmenemistä kotihoidon lähijohtamisessa. Tutkimusongelmat opinnäytetyössä olivat seuraavat: Minkälaiset voimaannuttavan johtamisen keinot kotihoidon lähijohtajilla on käytössään? Miten voimaannuttavaa johtamista voidaan kehittää kotihoidon lähiesimiestyössä? Tutkimuksen tavoitteena on herätellä lähijohtajien voimaannuttavan johtamisen keinoja, tuoda täten työyhteisöön parempaa hyvinvointia ja sitä kautta vaikuttaa asiakkaille näkyvään työn laatuun. Tutkimusongelmiin saatiin vastaukset ja tutkimus vahvisti jo aiemmin tehtyjä tutkimuksia (Eronen 2011, Laaksonen 2008, Laschinger ym. 2009, Laschinger & Fida 2015) voimaannuttavasta johtamisesta, keinoista ja nii-

den vaikutuksesta henkilöstöön. Voimaannuttavan johtamisen keinot olivat käytössä hyvin. Tästä tutkimuksesta saadun palautteen mukaan jo kyselyn tekeminen sinällään herätti lähijohtajat miettimään omaa johtamistaan.

Tulosten yleistettävyyttä pohtiessa kannattaa tarkastella tutkimuksen onnistumista otannan menetelmien, vastausprosentin ja kadon suhteen. Yksinkertaistettu satunnaisotanta kattoi koko Suomen, lukuun ottamatta täysin ruotsinkielisiä alueita. Vastausprosentti jäi tässä tutkimuksessa alhaiseksi (28,7%), Vehkalahden (2008, 44) arvio on, että nykyisellään vastausprosentti on alle 50% luokkaa. Katoanalyysia ei voitu tehdä, koska vastaaminen tapahtui täysin anonymina, eikä vastaamatta jättäneitä voitu luokitella millään tapaa. (Vehkalahti 2008, 43-44).

Ensimmäinen osio mittasi työtyytyväisyyttä ja työhyvinvointia. Esimiesten näkökulmasta katsottuna henkilöstöllä oli mahdollisuus vaikuttaa työhönsä, eniten oli mahdollisuus vaikuttaa työtehtävien jakoon. Työtehtävien sisältöön tai työtahtiin vaikuttaminen jäi huomommalle arviolle. Henkilöstöllä oli selvästi enemmän kouluttautumismahdollisuuksia kuin etenemismahdollisuuksia. Esimiehet katsoivat kuitenkin voivansa vaikuttaa alaisten työnkuvaan.

Kehittämiskohteiksi nousi kaiken kaikkiaan kuusi väittämää, joista kolme sijoittui osioon ”työtyytyväisyys ja työhyvinvointi”. ”*Henkilöstö voi vaikuttaa siihen, keiden kanssa työskentelee*”- väittämä sai ryhmän heikoimman arvioinnin. Työn sujuvuuden näkökulmasta katsottuna kaikkien ihmisten kanssa on tultava toimeen, mutta työkavereiden välisellä kemialla on merkistystä työviihtyvyyteen ja työn sujuvuuteen. Tämä asia kannattaa huomioida esimerkiksi tiimijaoissa ja työvuorosunnittelussa. Autonominen listasunnittelu mahdollistaa henkilöstölle enemmän mahdollisuuksia vaihtua siihen, keiden kanssa työskentelee. Aiempien tutkimusten mukaan työtyytyväisyyttä voidaan lisätä monella eri tekijällä (Eronen 2009, 90; Havunen & Lavikkala 2010, 73; Honkalampi 2009, 14; Pohjanheimo 2012, 274-275). Henkilöstön autonomia on yksi hyvinvointia lisäävä tekijä (Ylikorkala & Sweins 2015, 37). Työtyytyväisyyttä ja hyvinvointia lisää ympäristön turvallisuus ja viihtyisyys (Laaksonen 2008, 63).

Toiseksi heikoimmaksi jäi väittämä ”*Henkilöstömme voi vaikuttaa työtahtiin*”, joka linkittyy suoraan kolmanneksi heikoimpaan väittämään ”*Henkilöstöllä on mahdollisuus*

vaikuttaa siihen, mitä työtehtäviin kuuluu”. Työvuoroon sisältyy tehtäviä, jotka tulee saada hoidettua vuoron aikana. Mitä selkeämpi työnkuva on ja mitä tarkemmin on määritelty työtehtäviin kuuluvat asiat, sitä paremmin työntekijä voi itse organisoida työtään ja säädellä työtahtiaan. Kotihoidossa tehtävien vastaa yleensä toiminnanohjaaja. Toiminnanohjaajan substanssiosaaminen päivittäistyöstä tulisi olla vahva, jotta töiden organisointi olisi mielekästä myös työntekijöille. Voisiko toiminnanohjaajan paikka olla kiertävä tehtävään haluavien kesken? Tämä toisi kotihoidon työntekijöille uudenlaista vastuuta ja näkemystä töiden organisoimisen haasteista, sekä mahdollisuuden vaikuttaa työtahtiin. Aiempien tutkimusten mukaan työmotivaatiota kohottaa mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön, sen sisältöön, jakamiseen, työtahtiin ja siihen, kenen kanssa työskentelee (Pohjanheimo 2012, 270-271; Laaksonen 2008, 71-79; Laschinger ym. 2009, 228). Kun henkilöstö voi vaikuttaa omaan työhönsä, työtehtävien sisältöön ja työtehtävien jakoon, syntyy tunne omaan työtahtiin vaikuttamisesta (Eronen 2009, 90; Havunen & Lavikkala 2010, 73; Honkalampi 2009, 14; Pohjanheimo 2012, 274-275).

Arvomaailmaa mittaava osio sai hyvä arvioinnit. Osio käsitteli yhteisön sisäisiä arvoja, kuten luottamusta, oikeudenmukaisuutta ja kuulluksi tulemistä. Myös Laaksonen mukaan voimaannuttavan johtamiset arvot työyhteisössä perustuvat luottamukseen, oikeudenmukaisuuteen, avoimeen tiedonkulkuun ja kuulluksi tulemiseen (Laaksonen 2008, 65). Kahta väittämää lukuun ottamatta väittämät saivat keskiarvokseen 4-5. Eli luottamus, oikeudenmukaisuus ja kuulluksi tuleminen toteutuivat hyvin kotihoidossa. Parhaiten esimiehillä oli aikaa kahdenkeskiseen tuokioon tarvittaessa, heikoimman keskiarvon sai väittämä ”*Henkilöstömme työskentelyn valvonnalle ei ole tarvetta*”. Kirjallisuuden mukaan kuitenkin valvonnan tarpeen tulisi vähetä, mitä enemmän ryhmä itse saa vaikuttaa työhönsä. Esimies voi omalla toiminnallaan vaikuttaa henkilöstöön esimerkiksi pitämällä itse kiinni lupauksistaan ja puuttamalla epäkohtiin ripeästi (Eronen 2009, 44-45; Nissinen ym. 2008, 95; Reikko ym. 2010, 65;). Luottamukseen perustuva toiminta edellyttää usein, että esimies on fyysisesti paikalla ja helposti lähestyttävissä (Haslam ym. 2012, 177; Kokonaho 2008, 130-132). Miksi sitten johtajat kokevat, että henkilöstön työskentelyä tulee valvoa? Onko kyseessä potilasturvallisuutta koskeva valvonta liittyen esimerkiksi lääketurvallisuuteen tai hoitovirheisiin? Ja miksi sellaisia asioita pitää koulutetulla henkilöstöllä valvoa? Kuinka paljon tähän valvontaan kuluu esimiehen aikaa ja resursseja? Minkälaisesta valvonnasta on kyse? Näiden kysymysten selvittäminen tarvitsisi uuden tutkimuksen. On ymmärrettävää, että kotihoidon kentällä on korostunut mahdollisuus sääntörikkomuksiin ja velvollisuuksien täyttämättä

jättämiseen, koska työ on itsenäisesti tehtävää ja vaikeasti kontrolloitavaa. Mielenkiintoista olisi myös tutkia, kuinka työntekijät kokevat tämän valvonnan. Toisaalta esimiehen valvonta voi tuoda turvallisuuden ja tasapuolisuuden tunnetta, siinä missä se voidaan kokea myös epäluottamuslauseena.

Osiot ”Ryhmässä toimiminen” oli vastausten suhteen hyvin tasapainoinen, eikä erityisiä kehittämiskohteita noussut tästä osiosta. Vastaajat olivat keskimääräisesti kaikista osioiden väittämistä yksimielisiä, ”osittain samaa mieltä”. Osiossa mitattiin esimiesten kokemusta jäsentensä osallisuuden tunteesta, sille annettiin arvosana 3,8. Osallisuuden tunne syntyy, kun työntekijän toiminnalle annetaan merkitys (Eronen 2009, 86-89; Kokonaho 2008, 13; Pohjanheimo 2012, 40-42). Osiossa tarkasteltiin myös työyhteisön sääntöjä ja huomautusmenettelyä. Ryhmässä toimivien jäsenten tulee noudattaa yhteisiä pelisääntöjä, jotka on yhdessä sovittu, ääneen lausuttu ja kirjattu (Laaksonen 2008, 111; Mäki 2014, 65-66, 87; Nissinen 2008, 103; Pohjanheimo 2012, 106). Ryhmässä on syytä myös keskustella siitä, kuinka sääntörikkomuksiin puututaan ja mikä on sopiva huomautustapa sääntöjen rikkomisesta. (Mäki 2014, 25; Ristikangas & Ristikangas 2010, 223-226.) Voimaannuttavan johtamisen keinona enemmän oli käytössä sääntöjen olemassaolo (4,3) kuin että sääntöihin oli kirjattu huomautus – ja rangaistusmenettely (3,8).

”Palaute ja palkitseminen” osio sai hyvän keskiarvon. Esimiehet olisivat halukkaita myöntämään lisäpalkkioita hyvästä työsuorituksesta. Voimaannuttavista keinoista oli menestyksekkäästi käytössä suullisen tunnustuksen antaminen ja menestyneen työntekijän vastuualueiden kasvattaminen. Hoitoalalla tässä piileekin palkitsemisen ristiriita, hyvää työntekijää palkitaan antamalla lisää töitä, pystymättä kuitenkaan lisäämään rahallista ansiota. Tässä olisikin ensisijainen kehittämiskohde. Tämän ryhmän heikoimman arvion sai väittämä ”*rakentavan palautteen tai kritiikin antaminen on ongelmatonta*”. Palautteen antaminen tai palkitseminen lisää työntekijän työtyytyväisyyttä ja kokemusta arvostuksen tunteesta (Honkalampi 2009, 16; Laaksonen 2008, 92; Pohjanheimo 2012, 50,60). Suullista tunnustusta voidaan antaa julkisesti tai kahden kesken huomioiden yksilön luonteenpiirteet (Mäki ym. 2014, 88; Pohjanheimo 2012, 118-203; Ylikorkala & Sweins 2015, 21-39). Palautteen antamisesta on puhuttu paljon ja henkilöstönkin toive on saada lisää palautetta. Onko henkilöstön toive saada vain kannustavaa palautetta vai kestävätkö he kuulla myös kehittämisohjeita? Kuinka antaa palautetta rakentavasti? On vaikeaa sanoa toiselle, että tavassasi kohdata asiakas on parantamisen varaa. Olemme yksilöitä,

joiden piirteet määrittävät myös tapaamme tehdä työtä. Pohdittavana palautteen vastaanottajalla on myös se, tuleeko huono palaute asiakkaalta, työtoverilta vai esimieheltä. Kriittikin vastaanottaminen tekee kipeää, siitä huolimatta emme kaipaa selkään taputtelijoita, vaan ihmisiä, jotka auttavat meitä kehittymään yhä paremmiksi.

Koulutusta on tarjolla, mutta kuinka motivoituneita hoitajat ovat kouluttautumaan, jos se ei vaikuta työnkuvaan tai etenemismahdollisuuksiin. Tätä voitaisiin huomioida ottamalla laajemmin käyttöön osaamiseen perustuvaa palkkausta ja henkilökohtaisia lisiä. Myös erikoistuminen vastuualueittain voisi tuoda motivaatiota kehittää itseään, esimerkiksi haavahoitajalla työaikaan voisi kuulua säännöllistä kouluttautumista, tuote-esittelijöiden tapaamista ja tiedottamista ajankohtaisuuksista sekä kollegiaalista kokemustenvaihtoa.

Voimaannuttava johtaminen- osio mittasi yhteisön tavoitteita, visiota ja missiota. Teorian mukaan tämä on yksi voimaannuttavan johtamisen kulmakiviä, joilla saadaan työntekijät puhaltamaan yhteen hiileen. Osio sai hyvän keskiarvon. Paras arvio oli väittämällä ”*yksiköllämme on kirjallinen toiminta-ajatus*”. Huonoimman arvion sai työntekijöiden tavoitesuuntautuneisuus. Voimaannuttavassa johtamisessa on olennaista, että työntekijä tietää työnsä tavoitteet henkilökohtaisella tasolla, mutta myös työyhteisölle asetetut yhteiset tavoitteet. Tämä auttaa häntä suuntaamaan energiaa oikeisiin asioihin sekä saamaan tyydytystä tavoitteiden saavuttamisesta. (Laaksonen 2008, 71-79; Pohjanheimo 2012, 293-304.) Korrelaatiotesteissä todettiin, että kirjallinen toiminta-ajatus ei ole ratkaisu tavoitesuuntautuneisuuden lisäämiseksi.

Tavoitesuuntautuneisuutta voidaan lisätä laatimalla visio ja missio yhdessä henkilöstön ja johdon kanssa, konkretisoidaan visio ja missio esimerkein ja palkitaan yhteisten tavoitteiden täyttymisestä. Yksikön yhteinen visio toiminnasta muotoutuu jatkuvalla keskustellulla toiminnan päämääristä henkilöstön kanssa (Eronen 2009, 53; Reikko ym. 2010, 45-46, 55). Useassa työyhteisössä tavoitteet ovat jääneet vain paperille, eikä niiden eteen työskennellä. Parasta olisi kaivaa paperit esiin ja laatia missio sellaiseksi, että henkilöstö haluaa seistä sen takana ja tavoitella yhteistä visiota. Työntekijän tavoitesuuntautuneisuus näkyy yhteen hiileen puhaltamisena. Kun tiedetään tavoitteet, voidaan luoda keinot tavoitteeseen pääsemiseksi. Tämän jälkeen näiden keinojen toteuttaminen ja muokkaaminen on ensisijainen tehtävä. Tämä auttaa työyhteisöä keskittämään voimansa olennaisiin asioihin, eikä energiaa tuhjata epäolennaisiin seikkoihin.

Voimaannuttava johtaminen mahdollistuu, kun työntekijöillä on selkeä käsitys yhteisön perustehtävästä sekä omasta roolistaan tämän perustehtävän suorittajana (Laaksonen 2008, 71-79; Pohjanheimo 2012, 293-304). Kehityskeskusteluja tulee järjestää säännöllisesti ja niiden tulee johtaa konkreettisiin toimenpiteisiin, jotta ne ovat merkityksellisiä (Honkalampi 2009, 14). Voimaannuttavan johtamisen kannalta on tärkeää, että työntekijät ovat tietoisia tavoitteista ja ovat valmiita työskentelemään sen eteen. Jotta tavoitetta saadaan kirkastettua, kannattaa toimintasuunnitelma laatia yhdessä työntekijöiden kanssa. Johtamisessa tulee kiinnittää huomiota yhteisen vision luomiseksi. Tärkeämpää on keskustella tavoitteista, visiosta ja missiosta henkilöstön kanssa, kuin laatia kirjallisia suunnitelmia. Henkilöstöä kannattaa myös huomioida konkreettisesti, kun yhteisesti laadittuja tavoitteita saavutetaan. Tällä tavalla saadaan voimaannutettua henkilöstöä ja tehtyä heidän työnsä merkitykselliseksi.

Korrelaatiotesteillä saatiin merkittäviä lineaariasia yhteyksiä eri muuttujien välillä aineistosta. Alaisten määrän lisääntyminen hankaloitti ymmärrettävästi esimiehen lähestyttävyyttä ja saatavilla oloa. Alaisten määrä vaikutti myös siihen, kuinka usein ja säännöllisesti yhteisiä asioita ehdittiin keskustella auki. Esimiesten läsnäolo ja säännölliset palaverit henkilöstön kanssa korreloivat kuitenkin merkittävästi monen muun voimaannuttavan johtamisen keinon kanssa. Jatkossa tulee siis huolehtia siitä, että johdettavien määrä pysyy kohtuullisena. Esimiehellä tulee olla aikaa järjestää kehityskeskusteluja säännöllisesti ja niiden tulee johtaa konkreettisiin toimenpiteisiin, jotta ne ovat merkityksellisiä (Honkalampi 2009, 14). Tässä aineistossa esimiehillä oli keskimäärin 33 alaista. Tämä aineisto osoitti, että se on vielä varsin kohtuullinen määrä johdettavaksi, koska tutkimus antoi keskimäärin hyvän arvioinnin kaikille mittarin osioille, tarkoittaen, että tällä hetkellä esimiehet pystyvät melko hyvin toteuttamaan voimaannuttavaa johtamista tämän kokoiselle ryhmälle. Tulevaisuudessa olisi mielenkiintoista tutkia, onko olemassa ihan teollista ryhmäkokoja voimaannuttavalle johtamiselle.

Myös henkilöstön näkökulmasta katsottuna esimiehen fyysinen läsnäolo ja helppo lähestyttävyys ovat ensisijaisen tärkeitä. Läsnäololla oli merkittävä yhteys käsitykseen yhteisön perustehtävästä ja omasta roolista siinä. Esimiehen läsnäolo lisäsi myös työpaikan turvallisuutta ja viihtyisyyttä. Useimmiten läsnä olivat esimiehet, jotka olivat itse innostuneita työstään. Kun esimies oli läsnä, oli henkilöstön helpompi vaikuttaa omaan työhönsä ja työtehtävien jakamiseen. Tätä viestiä olisikin hyvä viedä enemmän kotihoidon

kentälle, jossa hoitaja on usein yksin ja esimies voi olla vaikeastikin saavutettavissa. Työpäivä voisi rakentua yhteisten taukojen ympärille, jolloin myös esimies olisi taukotilassa tavattavissa. Näin kynnyks kohtaamiselle olisi matala. Kun johtaja on itse esimerkillinen ja pitää kiinni lupauksistaan sekä puuttuu epäkohtiin ripeästi, ei tarvita kirjallisia sääntöjä tai erityisiä rangaistusmenettelyjä. Työpaikka voidaan tästä huolimatta kokea viihtyisäksi ja turvalliseksi. Tämä edellyttää johdonmukaista johtamista, joka perustuu oikeudenmukaisuuteen.

Työntekijä haluaa olla osa ryhmää, mutta haluaa tulla huomioiduksi myös omana itsenään. Ryhmään kuulumisen tunne vahvistaa yksilön kokemusta osallisuudesta, arvostuksesta ja hyväksymisestä (Mahlakaarto 2010, 29-31). Lienee helpompaa esimiehellekin voimaannuttaa yksilöitä, kuin kokonaista ryhmää. Voimaantuneet yksilöt voivat jatkaa ryhmänsä voimaannuttamista. Työntekijälle tulee kertoa, kuinka juuri hänen panoksensa on tärkeää yhteiselle onnistumiselle. Tutkimukseen osallistuneet esimiehet olisivat halunneet antaa lisäpalkkioita, kun tähän asti palkkio oli koostunut suullisesta tunnustuksesta ja vastuun lisäämisestä. Henkilökohtainen palaute tuki myös yksilön kokemusta osallisuuden tunteesta. Sosiaalinen palaute, kehu ja kohteliaisuudet lisäävät työssä viihtymistä ja yhteenkuuluvuuden tunnetta (Kokonaho 2008, 140,160). Kotihoidon esimiehenä on tärkeää tukea hoitajia sekä joukkueena, että yksilöinä. Lisäpalkkion myöntämisessä tulee perustella palkitseminen ja toteuttaa sitä tasapuolisesti. Kunnian myöntäminen sille, kelle se kuuluu, voimaannuttaa ihmistä ja yhteisöä sekä saa heidät tekemään parhaansa jatkosakin (Laaksonen 2008, 112, 207; Kokonaho 2008, 124). Organisaation on hyvä myös valvoa, että esimiehet soveltavat palkitsemista suunnitelmien mukaisesti. (Maaniemi 2015, 123-133.) Kaikki työntekijät tekevät työtään haastavissa oloissa ja ovat palkkion arvoisia. Voisiko palkitsemista kohdistaa koko työyhteisölle, vaikka onnistuminen olisi-kin yhden työntekijän ansiota? Kunnia pitää antaa sille, kelle se kuuluu, mutta kakkukahvit tai elokuvaliput lämmittävät jokaista ja saavat heidätkin yrittämään ensi kerralla enemmän.

Henkilöstöasioita kannattaa puida usein ja säännöllisesti, vaikka ei olisikaan mitään erityistä palaverin aihetta. On välttämätöntä, että toiminnan tavoista ja tavoitteista keskustellaan henkilöstön kanssa. (Reikko ym. 2010, 23-24.) Näissä palavereissa kannattaa ääni antaa työntekijöille, jotta he saavat vaikuttaa yhteisiin asioihin ja tulla kuulluksi, tämä on osa voimaannuttavaa johtamista. Tutkimuksen perusteella työyhteisöt, joissa yhteisiä pa-

lavereja oli usein, vietiin useammin myös päätettävät asiat henkilöstölle. Näillä työpaikoilla oli myös esimies fyysisesti paikalla ja kahdenkeskiselle keskustelulle järjestyi helposti mahdollisuus. Tämän tutkimuksen mukaan voimaannuttavaan johtamistapaan kuului olennaisesti myös se, että kehityskeskustelut johtivat käytännön toimenpiteisiin, henkilöstön työnteon valvonnan tarve väheni ja epäkohtiin puuttuminen nopeutui. Tilastollisesti merkittävää oli myös se, että tiedonkulku oli avointa ja esimies itse piti kiinni lupauksistaan. Kaikki tämä yhdessä vaikutti myös siihen, että henkilöstön sisällä vuorovaikutus oli tasavertaisempaa. Avoin vuorovaikutus tarkoittaa aitoa kuuntelua, vaikeidenkin asioiden käsittelyä ja arvostuksen osoittamista (Laaksonen 2008, 23-28).

Kun päätöksiä tehdään yhdessä ja henkilöstön kanssa keskustellaan toiminnan päämääristä, mahdollistuu voimaannuttava johtaminen entistä paremmin. Esimiehen on helpompi muokata työnkuvaa sopivammaksi ja näin henkilöstö voi itse vaikuttaa työhönsä. Yksilön ja yhteisön voimaantumisessa tärkeää on yksilön oma suhde ympäröivään todellisuuteen, ihmisen tulee tietää, kuka hän on ja mikä on hänen asemansa yhteisössä. (Mahlakaarto 2010, 26-27). Kotihoidon kenttää ajatellen tämä tulos on jo aiemmin todettu; esimiehen kannattaa olla helposti tavattavissa, järjestää säännöllisiä palavereja ja kuunnella henkilöstön ääntä. Palkintona on valvonnan tarpeen väheneminen, parempi vuorovaikutus henkilöstön kanssa ja tiedonkulun paraneminen. Voimaannuttavassa johtamisessa korostuu yksilön arvostaminen ja häntä huomioiva kohtelu sekä hyvän työilmapiirin tärkeys. Arvostuksen antamisen ja saamisen todetaan synnyttävän luottamusta molemmin puolin. (Eronen 2009, 86-89; Reikko ym. 2010, 54; Ristikangas & Ristikangas 2010, 235.) Taulukkoon 4 (s. 61) poimittiin tutkimuksen perusteella eniten käytössä olleet voimaannuttavan johtamisen keinot eli keinot, joiden keskiarvo oli 4,5 tai yli.

TAULUKKO 4. Esimiehillä eniten käytössä olleet voimaannuttavan johtamisen keinot

Mittarin osion nimi	Eniten käytössä olleet keinot
Työtyytyväisyys ja -hyvinvointi	Olen itse innostunut työstäni.
	Henkilöstöllä on koulutusmahdollisuuksia.
Yhteisön arvomaailma	Pidän itse kiinni lupauksistani
	Järjestän kahdenkeskistä aikaa työntekijän kanssa keskusteluun.
Palaute ja palkitseminen	Jos mahdollista, antaisin lisäpalkkion hyvästä työsuorituksesta.
	Annan suullista tunnustusta hyvistä työsuorituksista.
Voimaannuttava johtaminen	Keskustelen toiminnan päämääristä yhdessä henkilöstön kanssa.
	Yksiköllämme on yhteinen visio toiminnasta.
	Yksiköllämme on kirjallinen toiminta-ajatus.

Tämän tutkimuksen valossa yhä parempaa voimaannuttavaa johtamista toteutetaan keskittymällä seuraaviin seikkoihin, jotka tiivistetty myös taulukkoon 5 (s.62):

- Henkilöstön vaikutusmahdollisuuksia lisätään.

Tutkimuksen mukaan henkilöstöllä ei ollut riittävästi mahdollisuuksia vaikuttaa työtahtiin, etenemismahdollisuuksiin, työtehtävien sisältöön tai siihen keiden kanssa työskentelee (Kuvio 9). Autonomia lisää työtyytyväisyyttä (Ylikorkala & Sweins 2015, 37). Työpaikalla kannattaaakin keskittyä mahdollistamaan edellä mainittuja asioita esimerkiksi työnkierrolla, varmistamalla autonominen listasuunnittelu, kehittämällä työaikajoustoja, selkeyttämällä työtehtävien kuvauksia sekä pohtimalla organisaatiotasolla palkkausjärjestelmän uudistamistarvetta. Esimiehellä tulee olla valtuudet neuvotella työnkuvauksista ja muokata niitä (kuvio 10).

- Henkilöstön työskentelyn valvonnan merkitystä ja tarvetta pohditaan.

Voimaannuttavat arvot kulminoituvat luottamukseen, oikeudenmukaisuuteen ja kuulluksi tulemiseen (Laaksonen 2008, 65). Näitä arvoja mittaavassa osiossa todettiin, että lähijohtajat kokevat valvonnan tarvetta (kuvio 11). Työskentelyn valvonta ei saa haitata työn suorittamista, eikä aiheuttaa epäluottamuslausetta työntekijää kohtaan. Korrelaatiotestien mukaan avoin, rehellinen ja peittelemätön tiedonkulku vähentää valvonnan tarvetta. Avoimuus ja rehellisyys mahdollistuvat esimiehen fyysisellä läsnäololla ja oikeudenmukaisella johtamisella (kuvio 12).

- Työntekijöiden tavoitesuuntautuneisuutta parannetaan.

Voimaannuttavaa johtamistapaa tarkasteleva osio kertoi, että lähijohtajat huomasivat työntekijöiden tavoitesuuntautuneisuudessa parantamisen varaa (kuvio 18). Työtyytyväisyys ja -teho paranee, kun työntekijä tuntee toiminnan tavoitteet ja häneen kohdistetut odotukset (Laaksonen 2008, 71-79; Pohjanheimo 2012, 293-304). Tämän tutkimuksen mukaan tavoitesuuntautuneisuutta voidaan lisätä laatimalla toiminnan tavoitteet yhdessä henkilöstön kanssa, keskustelemalla aktiivisesti näistä päämääristä ja laatimalla yhteinen visio, jota henkilöstön kanssa tavoitellaan (kuvio 19).

TAULUKKO 5. Tutkimuksen perusteella kootut kehittämiskohteet ja -ehdotukset

Kehitettävä kohde	Kehittämisehdotus
Työtahti	Työaikajoustot, työtehtävän tarkka kuvaus (odotetut suoritukset)
Etenemismahdollisuudet	Työtehtävien kuvaus, vastualueiden jakaminen, palkkausjärjestelmän muutokset, organisaatiotason tiedottaminen, lisäkoulutusten tarjoaminen, kehityskeskustelut
Työtehtävien sisältö	Työtehtävien kuvaus ja muokkausmahdollisuus, työkierto
Työkavereiden valinta	Työnkierto, autonominen listasuunnittelu, kehityskeskustelut
Työskentelyn valvonta	Avoin tiedonkulku, esimiehen fyysinen läsnäolo, oikeudenmukainen johtaminen
Tavoitesuuntautuneisuuden lisääminen	Toiminnan tavoitteet ja visio laaditaan henkilöstön kanssa keskustelemalla

8.4 Jatkotutkimusaiheet

Mielenkiintoista oli todeta, että kotihoidon esimiehinä työskentelevistä vain noin 30 %:lla oli johtamisen lisäkoulutusta. Tässä tutkimuksessa vastauksia tarkasteltiin myös tästä näkökulmasta, mutta merkittäviä eroavaisuuksia ei löytynyt. Yksi tutkimuksen aihe voisi keskittyä sosiaali- ja terveysalalla toimiviin esimiehiin ja siihen, miten johtajakoulutus näkyy heidän toiminnassaan verraten ”itseoppineihin”.

Tutkimuksen tulokset kertoivat, että voimaannuttavan johtamisen keinot olivat varsin kattavasti käytössä kotihoidon esimiehillä. Ristiriitaa kuitenkin aiheutti se, että työntekijöiden valvonnan tarve koettiin melko merkittäväksi. Mikäli työyhteisössä on voimaantunut ilmapiiri, pitäisi luottamuksen ja oikeudenmukaisuuden arvojen olla kunnossa, sekä sitä myöden myös valvonnan tarpeen vähentyä. Mistä siis johtuu valvonnan tarve, jos voimaannuttava johtaminen toimii?

Tässä tutkimuksessa pyydettiin vastauksia vain yksiköiden esimiehiltä. Hedelmällistä olisi ollut tarkastella tutkimustuloksia peilaten henkilöstön vastauksiin. Toinen tapa vahvistaa tätä tutkimusta olisi ollut esimiesten ja työyhteisöjen havainnointi. Aikataulullisista syistä sekä otoksen koosta johtuen näin ei kuitenkaan voitu tehdä.

LÄHTEET

Aarnikoivu, H. 2013. Keskity olennaiseen esimies. Helsinki: Talentum

Eronen, H. 2011. Voimaannuttava johtaminen työtyytyväisyyden ja työkyvyn edistäjänä poliisilaitoksissa. Väitöskirja. Tampereen yliopistopaino Oy: Juvenes Print.

Haslam S., Reicher, S. & Platow, M. 2012. Uusi johtamisen psykologia. Helsinki: Gaudemus Oy.

Havunen, R. & Lavikkala, A. 2010. Ongelmia ratkaiseva esimies. Helsinki: Talentum.

Heikkilä, T. 2010. Tilastollinen tutkimus. Helsinki: Edita.

Hoitosuositustyöryhmien käsikirja. Suomalainen lääkäriseura Duodecim. Julkaistu 18.12.2012. Helsinki: Kustannus Oy Duodecim.

Hokkanen, L. 2009. Empowerment valtaistumisen ja voimaantumisen dialogina. Teoksessa Sosiaalityö ja teoria: Mäntysaari, M. Pohjola, A & Pösö, T. toim. Juva: PS-kustannus.

Holopainen, M. & Pulkkinen, P. 2002. Tilastolliset menetelmät. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit Oy.

Honkalampi, T. 2009. Johtaminen avainasemassa muutoksessa. Tehyn näkemyksiä sosiaali- ja terveysalan johtamisesta. Helsinki: Tehy Ry.

Karjalainen, L. 2010. Tilastotieteen perusteet. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Kollmann, T., Stöckmann, C., Krell, P., Peschl, A. & Buchwald, S. 2013. Integrating dependency on the leader and empowerment into transformational leadership- creative performance relationship. Central European Business Review. vol. 2, no 1, 3/2013.

Kokonaho, A. 2008. Voimaannuttava johtaminen. Ammattimaisesti käyttäytyvä ja toimiva organisaatio. Porvoo: WS Bookwell Oy.

Koskinen, M-K. 2009. Johtamisen nykytila terveydenhuollossa. Teoksessa Honkalampi, T. 2009. Johtaminen avainasemassa muutoksessa. Tehyn näkemyksiä sosiaali- ja terveysalan johtamisesta. Helsinki: Tehy Ry.

Kotihoito ja kotipalvelut. Sosiaali- ja terveysministeriö. Luettu 13.7.2016. <http://stm.fi/kotihoito-kotipalvelut>

Kylmä J. & Juvakka, T. 2012. Laadullinen terveystutkimus. Helsinki: Edita Prima Oy.

Laaksonen, H. 2008. Luottamukseen perustuvan voimistavan johtamisen prosessimalli ja työyhteisön hyvinvointi. Mallin testaus sosiaali- terveydenhuollon dementiayksikössä. Väitöskirja: Vaasan yliopisto. Luettu 31.12.2015. http://www.uva.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-214-4.pdf

Laaksonen, H. 2008. *Lectio praecursoria: Luottamukseen perustuvan voimistavan johtamisen prosessimalli ja työyhteisön hyvinvointi. Mallin testaus sosiaali- ja terveydenhuollon dementiayksiköissä.* Artikkel. *Hallinnon tutkimus* 2/2008, 87-88.

Laatusuositus hyvän ikääntymisen turvaamiseksi ja palvelujen parantamiseksi. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2013:11. Luettu 19.1.2016. https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/110355/ISBN_978-952-00-3415-3.pdf?sequence=1

Laschinger, H., Finegan, J. & Wilk, P. 2009. Context matters. The Impact of Unit Leadership and Empowerment on Nurses' Organizational Commitment. *The Journal of Nursing Administration* 39 (5) 228-235.

Laschinger, H. & Fida, R. 2015. Linking Nurses' Perceptions of Patient Care Quality to Job Satisfaction. The Role of Authentic Leadership and Empowering Professional Practise Environments. *The Journal of Nursing Administration* 45 (5), 276-283.

Lundgren, D., Ernsth-Bravell, M. & Kåreholt, I. 2015. Leadership and the psychosocial work environment in old age care. *International Journal of Older People Nursing*. Online-julkaisu 15.6.2015. <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/opn.12088/abstract>

Maaniemi, J. 2015. Oikeudenmukaisuus palkitsemisessa- mitä se on, miksi sillä on väliä? Teoksessa Palkitseminen ihmisten johtamisessa. Hakonen, A & Nylander, M. (toim). Jyväskylä: PS-kustannus.

MacPhee, M., Skeleton-Green, J., Bouthillette, F. & Suryaprakash, N. 2011. An empowerment framework for nursing leadership development: supporting evidence. *Journal of Advanced Nursing*. Jan 2012, vol 68, s. 159-169.

Mahlakaarto, S. 2010. *Subjektiksi työssä. Identiteettiä rakentamassa voimaantumisen kehitysohjelmassa.* Jyväskylä: Jyväskylä University Printing House.

Mäki, T., Liedenpohja, A-M. & Parikka, U-R. 2014. *Johtamisen kulmakivet. Kertomuksia esimiestyöstä sosiaali- ja terveysalalla.* Helsinki: Fioca Oy.

Nissinen, V., Anttalainen, J. & Kauppinen R. 2008. *Sovella syväjohtamista. Huipputuloksiin vuorovaikutusta oppimalla.* Helsinki: Tammi.

Palvelut ja etuudet iäkkäille. Sosiaali- ja terveysministeriö. Luettu 13.7.2016. <http://stm.fi/ikaantyneiden-palvelut>

Pohjanheimo, E. 2012. *Johda ihmistä. Sosiaalipsykologiaa johtajille.* Helsinki: Talentum Media Oy.

Reikko, K., Salonen, K. & Uusitalo, I. 2010. Puun ja kuoren välissä. Lähijohtajuus sosiaali- ja terveysalalla. Turun ammattikorkeakoulun tutkimuksia 31. Tampere: Juvenes Print Oy.

Ristikangas, M-R. & Ristikangas, V. 2010. *Valmentava johtajuus.* Helsinki: WSOYpro Oy.

Ronkainen, S., Pehkonen, L., Lindblom-Ylänne, S. & Paavilainen, E. 2011. *Tutkimuksen voimasanat.* Helsinki: WSOYpro Oy.

Salmimies, R. & Ruutu, S. 2012. Ratkaisuja esimiestyö haasteisiin. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Snellman, K. 2009. Talous sosiaali- ja terveydenhuollossa; tuottavuus, vaikuttavuus ja aineeton pääoma. Teoksessa Honkalampi, T. 2009. Johtaminen avainasemassa muutoksessa. Tehyn näkemyksiä sosiaali- ja terveysalan johtamisesta. Helsinki: Tehy Ry.

Sosiaalipalvelut. Sosiaali- ja terveysministeriö. Luettu 13.7. 2016. <http://stm.fi/sosiaalipalvelut>.

Tuomivaara, S., Pekkarinen, L. & Sinervo, T. 2015. Hyvinvoiva työntekijä innovoijana. Teoksessa Yhdessä innovoimaan – osallistuva innovaatiotoiminta ja sen johtaminen sosiaali- ja terveysalan muutoksessa. Saarisilta, J. & Heikkilä, J. (toim). Tampere: Juvenes Print.

Valli, R. 2015. Johdatus tilastolliseen tutkimukseen. Jyväskylä: PS-kustannus.

Valvira. 2015. Valvontaohjelmia 1:2016. Sosiaali- ja terveydenhuollon valtakunnallinen valvontaohjelma vuosille 2016-2019. Luettu 13.7.2016. <http://www.valvira.fi/documents/14444/1006217/Sosiaali-+ja+terveydenhuollon+valtakunnallinen+valvontaohjelma+2016+-+2019/dbc9066c-289a-46a3-8b17-0d0469d02a4e>

Vehkalahti, K. 2008. Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Vilka, H. 2014. Tutki ja mittaa. Määrällisen tutkimuksen perusteet. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi. kuvio 1

Virikko, H. 2015. Kirjallisen raportoinnin ohje. Tampere: Tampereen ammattikorkeakoulu.

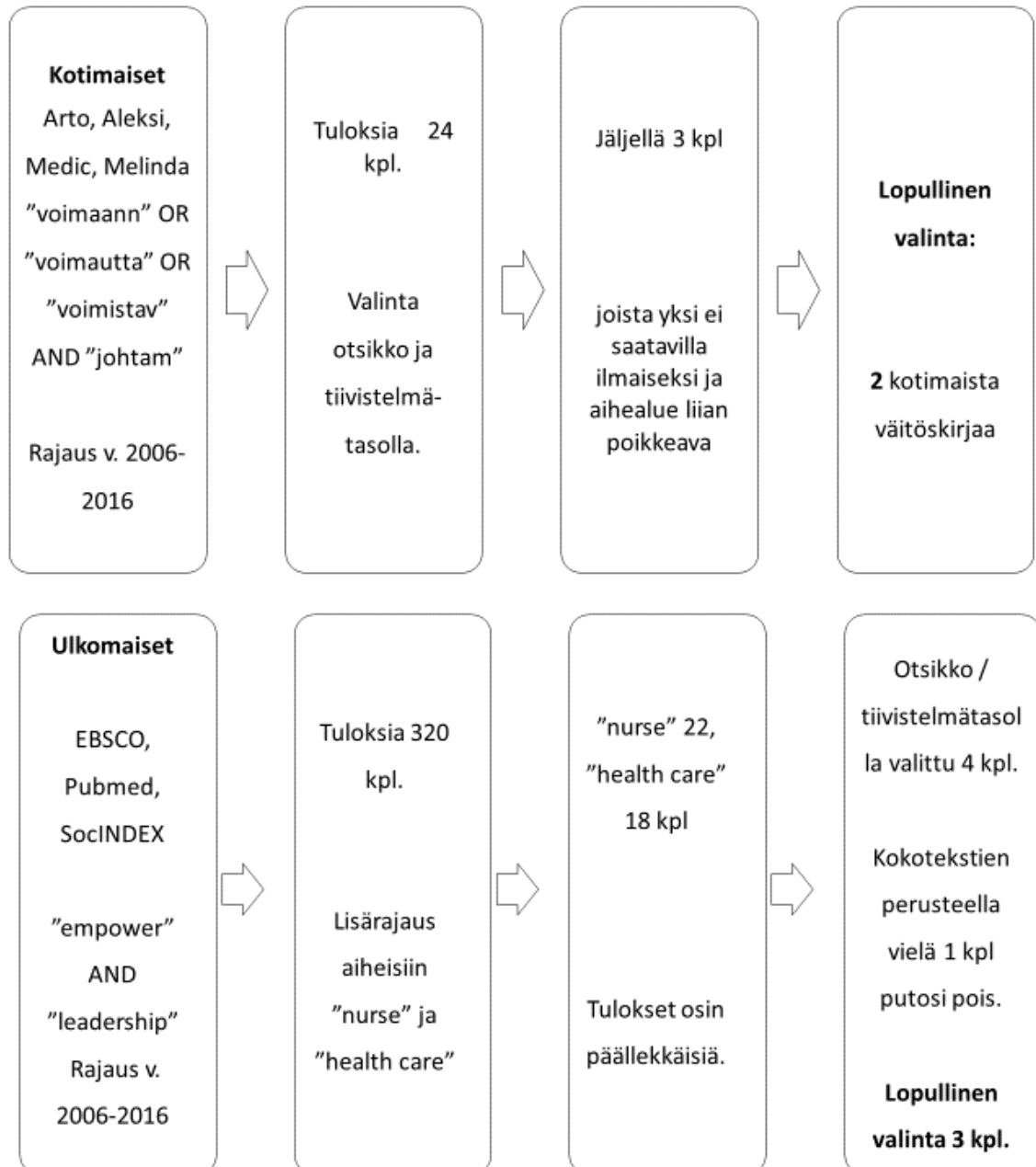
Ylikorkala, A. & Sweins, C. 2015. Palkitsemisen kokonaisuus. Teoksessa Palkitseminen ihmisten johtamisessa. Hakonen, A & Nylander, M. (toim). Jyväskylä: PS-kustannus.

LIITTEET

Liite 1. Poimintoja kirjallisuuskatsauksesta 2015

Kuvio. Kirjallisuushaku

1(4)



jatkuu

Tutkimuksen tekijät, vuosi ja tutkimuksen nimi	Maa	Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimustehtävät	Metodi	Kohderyhmä	Aineiston keruu- ja analysointimenetelmä	Keskeiset tulokset
Laaksonen, H. 2008. Luottamukseen perustuvan voimistavan johtamisen prosessimalli ja työyhteisön hyvinvointi.	Suomi	Luoda voimistavan johtajuuden malli ja testata sitä dementiayksikössä. Minkälainen on voimistavan johtamisen prosessimalli?	Teoreettisen mallin testaus, määrällinen tutkimus	Henkilöstö, hoitajat ja esimiehet n= 537 (ylemmät esimiehet = 113, vastaava hoitaja=117, työntekijät =307)	Tilastollinen analyysi SPSS, kysely.	Pelkkä voimistava johtaminen ei riitä työhyvinvointiin, tarvitaan myös, välineitä ja henkilöstötoimintoja.
Eronen, H. 2011. Voimaannuttava johtaminen työtyytyväisyyden ja työkyvyn edistäjänä poliisilaitoksissa.	Suomi	Selvittää miten voimaannuttava johtamistapa tai siihen läheisesti liittyvät toimenpiteet vaikuttavat työhyvinvointiin poliisilaitoksissa Mitä voimaannuttava johtaminen on? Käytetäänkö sitä poliisilaitoksissa?	Tilastotiedot aiemmin suoritetusta henkilöstöbarometrista.	Poliisihallinnon henkilöstö N= 8000	Tilastollinen analyysi olemassa olevasta aineistosta.	Voimaannuttava johtamistapa edistää merkittävästi työhyvinvointia.

Tutkimuk- sen tekijät, vuosi, nimi	Maa	Tutkimuksen tarkoitus ja tutki- mustehtävät	Me- todi	Kohde- ryhmä	Aineiston keruu- ja analysointi- menetelmä	Keskeiset tulokset
Laschinger, H. & Fida, R, 2015. Linking nurses' per- ceptions of patient care quality to job satisfac- tion.	Ka- nada	Tutkijat laativat teoreettisen mallin, jolla haluttiin vahvistusta aiempien, vastaavien tutkimusten tuloksiin. Voiko ympäristö vahvistaa positii- visesti työn laatua tai työviihty- vyyttä?	Hypo- teetti- sen mallin testaus, mää- rälli- nen tutki- mus	Hoito- henkilö- kunta n = 723	Kysely, tilas- tointimene- telmät mm. SPSS	Aito, luotta- muksellinen johtaminen saa aikaan voimaantu- mista, joka johtaa laa- dukkaam- paan asiakas- työhön ja pa- rempaan työ- viihtyvyy- teen.
Laschinger, H. Finegan, J. & Wilk,P. 2009. Context matters.	Ka- nada	Tutkijat loivat monitasoisen mallin, jolla tutkittiin kolmen aiheen välisiä yhteyksiä. Aiheet olivat johtaja- alaissuhteen laatu, rakenteellisen voimaannuttamisen vaikutus psyko- logisesti ja sitoutuminen organisaa- tioon yksilötasolla.	Hypo- teetti- sen mallin testaus, mää- rälli- nen tutki- mus.	Hoito- henkilö- kunta n=3156	Kysely. Analysointi tilastointime- netelmillä.	Johtajalla on tärkeä rooli, luoda voi- maannuttava ympäristö, että yksilölli- nen voi- maannuttava vuorovaiku- tussuhde. Tämä lisää henkilöstön sitoutumista organisaat- ioon.
Lundgren, D., Ernsth- Bravell, M. & Kåreholt, I. 2014. Leadership and the psy- chosocial work envi- ronment in old age care.	Ruotsi	Psykososiaalisen työympäristön ja johtajuuden merkitys vanhainko- deissa ja kotihoidossa.	Ky- sely, mää- rälli- nen tutki- mus.	Hoito- henki- löstö. n=1490	Kysely. Analysointi tilastomene- telmin (QPS).	Tutkimustu- loksissa nousi voi- maannutta- van johtami- sen merkitys (johdon tuki, yksilön ar- vostus, oma päätöksen- teko)

4(4)

Sisäiset motivaatiotekijät	Ulkoiset motivaatiotekijät
<ul style="list-style-type: none"> • molemminpuolinen luottamus 	<ul style="list-style-type: none"> • onnistunut tiimityöskentely
<ul style="list-style-type: none"> • avoin vuorovaikutus ja turvallinen ilmapiiri 	<ul style="list-style-type: none"> • riittävät henkilöstöresurssit
<ul style="list-style-type: none"> • aito kuuntelu ja läsnäolo 	<ul style="list-style-type: none"> • johtajan aktiivinen osallistuminen
<ul style="list-style-type: none"> • kannustaminen, rohkaiseminen 	<ul style="list-style-type: none"> • oikeudenmukaisuus, arvostaminen ja palkitseminen
<ul style="list-style-type: none"> • työn tekemisen vapaus 	<ul style="list-style-type: none"> • päämäärän ja tavoitteen asettaminen
<ul style="list-style-type: none"> • vaikuttamisen mahdollisuus ja yhteinen päätöksenteko 	<ul style="list-style-type: none"> • tiedonkulun läpinäkyvyys
<ul style="list-style-type: none"> • työssä oppiminen ja sen kehittäminen 	

KUVIO. Kirjallisuuskatsauksen perusteella poimitut voimaannuttavan johtamisen keinot

Liite 2. Näytön asteen arviointi
(Hoitosuositusryhmien käsikirja 2012)

1(1)

Näytön aste	Kuvaus
A Vahva näyttö	<p>On epätodennäköistä, että uudet tutkimukset muuttaisivat arviota vaikutuksen suunnasta tai suuruudesta.</p> <p>Tutkimuksissa on käytetty tutkittavan aiheen suhteen parasta tutkimusasetelmaa.</p> <p>Vähintään kaksi tasokasta tutkimusta, joiden tulokset ovat samansuuntaiset.</p> <p>Lopputulospotilaalla on arvioitu suoraan potilaalle tärkeää kliinistä hyötyä tai haittaa.</p> <p>Tulosten alfa- ja beetavirheet (väävät positiiviset ja väävät negatiiviset tulokset) sekä 95 %:n luottamusvälit ovat pieniä.</p> <p>Tutkitut väestöt vastaavat hoitosuosituksen kohdeväestöä tai ovat siihen sovellettavissa.</p>
B Kohtalainen näyttö	<p>Uudet tutkimukset saattavat vaikuttaa arvioon vaikutuksen suuruudesta ja suunnasta.</p> <p>Tutkimuksissa on käytetty tutkittavan aiheen suhteen parasta saatavattavaa tutkimusasetelmaa.</p> <p>Tasokkaita tutkimuksia on vain yksi tai tasokkaita tutkimuksia on useita, mutta tuloksissa on vähäistä ristiriitaa tai useita kelpollisia tutkimuksia, joiden tuloksissa ei ole systemaattista virhettä ja tulokset ovat samansuuntaiset.</p> <p>Lopputulospotilaalla on arvioitu suoraan potilaalle tärkeää kliinistä hyötyä tai haittaa.</p> <p>Tutkitut väestöt vastaavat hoitosuosituksen kohdeväestöä tai ovat siihen sovellettavissa.</p>
C Heikko näyttö	<p>Uudet tutkimukset todennäköisesti vaikuttavat arvioon vaikutuksen suuruudesta ja mahdollisesti sen suunnasta.</p> <p>Tasokkaita, tutkittavan aiheen suhteen parasta tutkimusasetelmaa käyttäviä tutkimuksia on useita, mutta tuloksissa on merkittävää ristiriitaa tai</p> <p>Kelvollisia kontrolloituja tutkimuksia, joiden tulokset voidaan yleistää kohdeväestöön, on ainakin yksi.</p> <p>Vertailtavien ryhmien tulee olla samanaikaisia, historiallinen vertailuryhmä tai vertaaminen kirjallisuudesta poimituihin arvoihin ei riitä.</p> <p>Lopputulospotilaalla ei ole arvioitu suoraan potilaalle tärkeää kliinistä hyötyä tai haittaa.</p> <p>Tutkitut väestöt eivät täysin vastaa hoitosuosituksen kohdeväestöä tai ole siihen sovellettavissa.</p>
D Ei näyttöä	<p>Mikä tahansa arvio vaikutuksen suunnasta ja suuruudesta on epävarma.</p> <p>Kliinisiä tutkimuksia ei ole olemassa tai ne ovat menetelmällisesti heikkoja.</p> <p>Arvio perustuu pääosin kliiniseen kokemukseen ja osaamiseen.</p>

Liite 3. Kyselylomake

1(6)

Arvoisa esimies!

Sosiaali- ja terveydenhuolto on muutoksessa SOTE-uudistuksen myötä, mikä tuo johtamiseen runsaasti haasteita. Muutosprosesseissa on ihmisten ja osaamisen johtaminen ensiarvoisen tärkeä, koska työt tehdään ihmisten avulla. Viimeisen sadan vuoden aikana on siirrytty keskitetystä johtamisesta hajautettuun, osallistavaan ja voimaannuttavaan johtamiseen. Organisaatioiden ja niiden toimintaympäristön muospaineet tekevät työyhteisöistä myös yhä konfliktiherkempiä. Työyhteisön sisäisten konfliktien ja ristiriitojen ratkaiseminen onkin yhä keskeisempi osa johtamistyötä.

Valtakunnallinen tutkimushanke (2016-2017), *Ihmisten ja osaamisen johtaminen*, on käynnistynyt vuoden 2016 alussa. Tutkimushankkeen tarkoituksena on kartoittaa osaamisen ja voimaannuttavan johtamisen sekä ristiriitojen hallinnan toteutumista terveydenhuollossa sekä tulevaisuuden haasteita. Tutkimuksen tavoitteena on tuottaa uutta tietoa terveydenhuollon esimiesten osaamisen ja voimaannuttavan johtamisen sekä ristiriitojen hallinnan toteutuksesta, osaamisvajeista ja –tarpeista, sekä tulevaisuuden haasteista.

Tutkimushanketta johtaa Tampereen ammattikorkeakoulun yliopettaja, hallintotieteiden tohtori Hannele Laaksonen, joka toteuttaa hankkeessa post doc –tutkimusta. Tutkimustiimiin kuuluvat Sosiaali- ja terveystieteiden johtamisen YAMK-tutkinon opiskelijat Matti Mäkelä, Katja Kekäläinen, Heini Roppo ja Anne-Mari Saloniemi, jotka tuottavat hankkeessa neljä opinnäytetyötä. Tutkimustiimiä voidaan täydentää myöhemmin. Opinnäytetyöt julkaistaan Theseus –järjestelmässä ja tuloksista kirjoitetaan tieteellisiä artikkeleita.

Tutkimus toteutetaan sähköisellä kyselylomakkeella, johon linkki lähetetään vastaajille tämän sähköpostin välityksellä. E-lomakkeella lähetetyistä vastauksista ei voida jäljittää lähettäjän tietoja, joten vastaajien anonymiteetti on turvattu. Aineistosta ei synny siten myöskään henkilörekisteriä. Aineistot säilytetään mahdollista seurantatutkimusta varten enintään viisi vuotta. Aineistoa voidaan käyttää Tampereen ammattikorkeakoulussa tilastotieteen opetusaineistona.

Tutkimuksen tuloksia voidaan hyödyntää paikallisesti, alueellisesti ja valtakunnallisesti esimiesten täydennys- ja johtamiskoulutusten suunnittelussa sekä toteutuksessa. Tulosten pohjalta suunnitellaan täsmennettyä esimiehille suunnattavaa kehittämishanketta, johon rekrytoidaan organisaatioita myöhemmin.

Pääsette kyselyyn oheisen linkin välityksellä.

<https://lomake.tamk.fi/v3/lomakkeet/21083/lomake.html>

Toivomme, että vastaatte kyselyyn kahden viikon kuluessa. Hanketta ja kyselyä koskeviin tiedusteluihin vastaa hankkeen johtaja Hannele Laaksonen.

Tampereella 11.4.2016

Hannele Laaksonen

2(6)

Hannele Laaksonen

Yliopettaja, HTT, Esh

Terveyspalvelut

Tampereen ammattikorkeakoulu

Kuntokatu 4

FI 33520 Tampere, Finland

tel. +358 40 6613450

e-mail: etunimi.sukunimi@tamk.fi

KIITOS VASTAUKSESTASI!

Yhteystietonsa jättäneiden kesken arvotaan lahjakortti (30 €) Lippupisteeseen.

Lähetä meille sähköpostiosoitteesi tai puhelinnumerosi, niin otamme yhteyttä voittajaan 30.5.16 mennessä!

ARVONTATIEDOT alla olevaan osoitteeseen.

3(6)

Taustatiedot

- a. Mikä on sukupuolesi? Nainen [] / Mies []
 b. Minkä ikäinen olet?
 c. Mikä on ammattinimikkeesi tällä hetkellä?
 d. Mikä on koulutuksesi?
 e. Koska olet valmistunut?
 f. Montako vuotta olet työskennellyt sosiaali- ja terveysalalla?
 g. Montako vuotta olet työskennellyt esimiestehtävissä?
 h. Monenko työntekijän esimies olet?

Työtyytyväisyys ja työhyvinvointi

	Täysin samaa mieltä	Osittain samaa mieltä	En ole samaa/eri mieltä	Osittain eri mieltä	Täysin eri mieltä
1 Henkilöstöllämme on mahdollisuus vaikuttaa siihen, mitä työtehtäviin kuuluu					
2 Henkilöstöllämme on mahdollisuus vaikuttaa siihen, miten työtehtävät jaetaan					
3 Henkilöstöllämme on etenemismahdollisuuksia					
4 Henkilöstöllämme on koulutusmahdollisuuksia					
5 Voin muokata työnkuvaa vastaamaan paremmin työntekijän kykyjä					
6 Olen itse innostunut työstäni					
7 Henkilöstömme voi vaikuttaa työtahtiin					
8 Henkilöstömme voi vaikuttaa siihen, keiden kanssa työskentelee					
9 Kaikilla on selkeä käsitys yhteisömme perustehtävästä					
10 Kaikilla on selkeä käsitys omasta roolistaan perustehtävän suorittajana					
11 Henkilöstömme voi vaikuttaa omaan työhönsä					
12 Työpaikkamme on viihtyisä					
13 Työpaikkamme on turvallinen					

jatkuu

Yhteisön arvomaailma

4(6)

	Täysin samaa mieltä	Osittain samaa mieltä	En ole samaa/eri mieltä	Osittain eri mieltä	Täysin eri mieltä
14 Henkilöstömme yhteiset asiat käsitellään säännöllisesti ja riittävän usein					
15 Työasioita koskevat päätökset viedään työpaikkakokouksiin yhteistä päätöstä varten					
16 Järjestän tarvittaessa rauhallista, kahdenkeskistä aikaa työntekijän kanssa keskusteluun					
17 Kehityskeskustelut johtavat aina tarvittaessa käytännön toimenpiteisiin					
18 Olen fyysisesti paikalla ja helposti lähestyttävissä					
19 Tiedonkulkumme on avointa, rehellistä ja peittelemätöntä					
20 Henkilöstömme työskentelyn valvonnalle ei ole tarvetta					
21 Pidän itse kiinni lupauksistani					
22 Puutun epäkohtiin ripeästi					
23 Vuorovaikutus on henkilöstömme sisällä tasavertaista					
24 Siedämme erilaisuutta ja suvaitsemme erilaisia näkemyksiä					

jatkuu

Ryhmässä toimiminen

5(6)

	Täysin samaa mieltä	Osittain samaa mieltä	En ole samaa/eri mieltä	Osittain eri mieltä	Täysin eri mieltä
25 Meillä on yhteiset, kirjalliset säännöt					
26 Sääntöihin on kirjattu huomautus- ja rangaistusmenettely sääntöjen rikkomisesta					
27 Työyhteisömme tapahtumissa kaikilla jäsenillä on tunne osallisuudesta					
28 Kerron, kuinka työntekijän panos on tärkeä osa työyhteisön toimintaa					
29 Korostan yksikkömme toiminnan merkitystä yhteiskunnallisesti					

Palaute ja palkitseminen

	Täysin samaa mieltä	Osittain samaa mieltä	En ole samaa/eri mieltä	Osittain eri mieltä	Täysin eri mieltä
30 Rakentavan palautteen tai kritiikin antaminen on ongelmallista					
31 Annan suullista tunnusta hyvistä työsuorituksista					
32 Huomioin henkilöstöä yhteisten tavoitteiden saavuttamisesta					
33 Lisään työssään hyvin menestyneiden vastuullisuutta					
34 Jos mahdollista, antaisin lisäpalkkion hyvästä työsuorituksesta					

jatkuu

Voimaannuttava johtaminen

6(6)

	Täysin samaa mieltä	Osittain samaa mieltä	En ole samaa/eri mieltä	Osittain eri mieltä	Täysin eri mieltä
35 Yksiköllämme on kirjallinen toiminta-ajatus					
36 Yksiköllämme on yhteinen visio toiminnasta					
37 Keskustelen toiminnan päämääristä yhdessä henkilöstön kanssa					
38 Laadimme yhdessä vuosittain tavoitteet ja toimintasuunnitelman yksiköllemme					
39 Palvelumme laatua mitataan säännöllisesti					
40 Jokainen työntekijämme on tavoitesuuntautunut					

Liite 4. Tutkimuslupa

1(2)

TAMK TAMPEREEN
AMMATTIKORKEAKOULU

TUTKIMUSLUPAHAKEMUS 1 (2)

Hakijan tiedot	Nimi Heini Roppo	Henkilötunnus	
	Osoite	Postinumero	Postitoimipaikka Valkeakoski
	Puhelin	Sähköpostiosoite	
	Tutkimuslaitos, oppilaitos tai muu yhteisö TAMK	Hakijan tehtävä/virka-asema opiskelija	
Tutkimuksen toimeksiantaja	Toimeksiantaja		
	TAMK sosiaali- ja terveysalan johtaminen		
	Yhteystiedot Hannele Laaksonen puh. +358 40 661 3450		
Päiväys ja allekirjoitus	Paikka ja päivämäärä Valkeakoski 29/01/2016	Allekirjoitus	
Tutkimusluvan myöntäjä täyttää	Tutkimusluvan myöntäminen		
	<input checked="" type="checkbox"/> Tutkimuslupa myönnetään		<input type="checkbox"/> Tutkimuslupaa ei myönnetä
Myöntämisen ehdot:			
<input type="checkbox"/> Tutkimusluvan myöntämisen ja tietojen luovuttamisen ehtona on, että tutkimuksen tekijä sitoutuu huolehtimaan tietojen käsittelystä ottaen huomioon henkilötietojen käsittelyä koskevan lainsäädännön. Tutkimuksen tekijä on velvollinen käyttämään tietoja luottamuksellisesti ja ainoastaan tämän tutkimuksen tekemiseksi. Tutkimuksen valmistuttua tiedot on hävitettävä asianmukaisella tavalla.			
<input type="checkbox"/> Hakijan tulee toimittaa valmis raportti tutkimuksen valmistuttua ja esitellä tutkimuksen tulokset suullisesti			
<input type="checkbox"/> Muut ehdot			
Perustelut myöntämättä jättämiselle			
Päätäjän nimi HANNELE LAAKSONEN			
Päiväys ja myöntäjän allekirjoitus	Paikka ja päivämäärä TAMPERE Tampere 29/1/2016	Allekirjoitus n n i n	
Tiedottaminen päätöksestä	<input checked="" type="checkbox"/> tutkimusluvan hakijalle <input type="checkbox"/> henkilöstöpäällikölle	<input type="checkbox"/> yksikön johtajalle/johtajille <input type="checkbox"/> muu, nimi:	

jatkuu

2(2)

TUTKIMUKSEN KUVAUS

Tutkimuksen tekijä tai tekijät	Heini Roppo
Tutkimuksen nimi	Voimaannuttavan lähijohtamisen keinot kotihoidossa
Lyhyt kuvaus tutkimuksesta (tavoitteet, tutkimusongelmat jne.)	<p>Tutkimus käsittelee kotihoidossa toteutuvaa voimaannuttavaa lähijohtamista, ollen osa TAMKin laajempaa hanketta.</p> <p>Tutkimuksen tavoitteena on herätellä lähijohtajien voimaannuttavan johtamisen keinoja, tuoda työyhteisöön parempaa hyvinvointia ja vaikuttaa täten asiakastyön laatuun. Tavoitteena on myös kartoittaa, millaista johtajakoulutusta tulevaisuudessa tarvitaan.</p> <p>Tutkimuksen tarkoituksena on kartoittaa voimaannuttavan johtamisen keinoja ja tarkastella niiden ilmenemistä kotihoidon lähijohtamisessa.</p> <p>Tutkimusongelmat ovat</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Minkälaiset voimaannuttavan johtamisen keinot kotihoidon lähijohtajilla on käytössään? 2. Kuinka voitaisiin lisätä voimaannuttavan johtamisen keinoja kotihoidon lähijohtamisessa?
Tutkimuksen aikataulu	Teoreettisen viitekehyksen kirjoittaminen 2-3/16. Tutkimuslomakkeen viimeistely ja testaus 3/16. Tutkimusaineiston keruu 4/16. Tulosten analysointi 7-8/16. Tulosten auki-kirjoittaminen 9-10/16. Kypsyysnäytteen kirjoittaminen ja opinnäytetyön palautus 11/16.
TAMKin rooli tutkimuksessa (vastuut, velvollisuudet ja hyödyt jne.)	<p>Kyseessä on TAMKin laajempi hanke, jossa tutkitaan sosiaali- ja terveysalan johtamisen haasteita ja kartoitetaan osaamisvajaita. Tutkimuksen toteuttaminen synnyttää runsaasti analysoitavaa materiaalia, myös tuleville opiskelijoille. Tuloksista saadaan monipuolinen kuva perusterveydenhuollon johtamisen nykytilasta, ja sen perusteella voidaan rakentaa tulevia johtamiskoulutuksia TAMKille.</p> <p>Opinnäytettä ohjaa yliopettaja Hannele Laaksonen.</p> <p>Kokonaisvastuun tutkimuksen toteuttamisesta ottaa opiskelija itse.</p>
Tutkimuksen rahoitus	Hankkeelle anotaan apurahaa yliopettaja Hannele Laaksosen toimesta.

 Liitteenä tutkimussuunnitelma.

 Liitteenä tieteellisen tutkimuksen rekisteriseloste.

Liite 5. Lomakkeiden yhdenmukaisuus

1(2)

TAULUKKO. Vertailu alkuperäistutkimuksen ja tässä tutkimuksessa käytetyn kyselylomakkeen välillä

Tässä tutkimuksessa	Hannele Laaksosen tutkimuksessa
1 Henkilöstöllämme on mahdollisuus vaikuttaa siihen, mitä työtehtäviin kuuluu	Voin vaikuttaa siihen, mitä työtehtäviini kuuluu
2 Henkilöstöllämme on mahdollisuus vaikuttaa siihen, miten työtehtävät jaetaan	Voin vaikuttaa siihen, miten työt jaetaan
3 Henkilöstöllämme on etenemismahdollisuuksia	Henkilöstön uralla etenemismahdollisuuksien parantaminen ja urakierron edistäminen
4 Henkilöstöllämme on koulutusmahdollisuuksia	Henkilöstön koulutusmahdollisuuksien parantaminen
5 Voin muokata työnkuvaan vastaamaan paremmin työntekijän kykyjä	Työn sisältöjen kehittäminen vastaamaan kunkin työntekijän kykyjä
6 Olen itse innostunut työstäni	x
7 Henkilöstömme voi vaikuttaa työtahtiin	Voin vaikuttaa työtahtiin
8 Henkilöstömme voi vaikuttaa siihen, keiden kanssa työskentelee	Voin vaikuttaa siihen, keiden kanssa työskentele
9. Kaikilla on selkeä käsitys yhteisömme perustehtävästä	x
10 Kaikilla on selkeä käsitys omasta roolistaan perustehtävän suorittajana	Kullakin on selkeä käsitys omista tehtävistään työyhteisössä
11 Henkilöstömme voi vaikuttaa omaan työhönsä	Työntekijöiden omaa työtään koskevien vaikutusmahdollisuuksien lisääminen
12 Työpaikkamme on viihtyisä	x
13 Työpaikkamme on turvallinen	Työympäristön turvallisuus
14 Henkilöstömme yhteiset asiat käsitellään säännöllisesti ja riittävän usein	Yksikön toimintaa käsitellään säännöllisesti yhdessä
15 Työasioita koskevat päätökset viedään työpaikkakokouksiin yhteistä päätöstä varten	Työpaikkakokousten hyväksikäyttö työyhteisöä koskevista asioista päätettäessä
16 Järjestän tarvittaessa rauhallista, kahdenkeskistä aikaa työntekijän kanssa keskusteluun	x
17 Kehityskeskustelut johtavat aina tarvittaessa käytännön toimenpiteisiin	x
18 Olen fyysisesti paikalla ja helposti lähestyttävissä	Esimies on helposti lähestyttävissä
19 Tiedonkulkumme on avointa, rehellistä ja peittelemätöntä	Tiedonkulku on avointa, rehellistä ja peittelemätöntä
20 Henkilöstömme työskentelyn valvonnalle ei ole tarvetta	Työntekijöiden työskentelyn valvonnan vähentäminen
21 Pidän itse kiinni lupauksistani	x

22 Puutun epäkohtiin ripeästi	Esimieheni on oikeudenmukainen
23 Vuorovaikutus on henkilöstömme sisällä tasaver- taista	Vallitsee vilkas keskinäinen vuorovaikutus
24 Siedämme erilaisuutta ja suvaitsemme erilaisia nä- kemyksiä	Suvaitaan erilaisia näkemyksiä ja siedetään hyvin eri- laisuutta
25 Meillä on yhteiset, kirjalliset säännöt	x
26 Sääntöihin on kirjattu huomautus- ja rangaistusme- nettely sääntöjen rikkomisesta	x
27 Työyhteisömme tapahtumissa kaikilla jäsenillä on tunne osallisuudesta	Kaikilla on tunne osallisuudesta työyhteisön tapahtu- miin
28 Kerron, kuinka työntekijän panos on tärkeä osa työ- yhteisön toimintaa	Informaatio siitä, miten työ liittyy koko työyhteisön toimintaan
29 Korostan yksikkömme toiminnan merkitystä yhteis- kunnallisesti	Työyhteisön toiminnan yhteiskunnallisen merkityksen esille tuominen ja korostaminen
30 Rakentavan palautteen tai kritiikin antaminen on ongelmatonta	x
31 Annan suullista tunnusta hyvistä työsuorituksista	Suullinen tunnustus hyvistä työsuorituksista
32 Huomioin henkilöstöä yhteisten tavoitteiden saa- vuttamisesta	Esimieheni antaa tunnustusta hyvistä työsuorituksista
33 Lisään työssään hyvin menestyneiden vastuulli- suutta	Työssä hyvin menestyneiden vastuullisuuden lisäämi- nen
34 Jos mahdollista, antaisin lisäpalkkion hyvästä työ- suorituksesta	Henkilökohtainen palkanosa tai lisäpalkkio hyvästä työ- suorituksesta
35 Yksiköllämme on kirjallinen toiminta-ajatus	Yksiköllämme on kirjallinen toiminta-ajatus
36 Yksiköllämme on yhteinen visio toiminnasta	Yksiköllämme on myös pitkän tähtäimen suunnitelma
37 Keskustelen toiminnan päämääristä yhdessä henki- löstön kanssa	Keskustelemme yhdessä toiminnan päämääristä
38 Laadimme yhdessä vuosittain tavoitteet ja toimin- tasuunnitelman yksiköllemme	Laadimme vuosittain yksikön toimintasuunnitelman
39 Palvelumme laatua mitataan säännöllisesti	Palvelun laatua mitataan säännöllisesti
40 Jokainen työntekijämme on tavoitesuuntautunut	Jokainen työntekijä on tavoitesuuntautunut