



# **Voimaannuttava johtaminen sosiaali- ja terveysalalla**

Voimaannuttavan johtamisen arvot hyvissä henkilöstöjohtamisen kokemuksissa ja niistä oppimisessa

Annariina Granqvist

OPINNÄYTETYÖ  
Marraskuu 2020

Sosiaali- ja terveysalan ylempi ammattikorkeakoulututkinto  
Sosiaali- ja terveysalan johtaminen

## TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu  
Sosiaali- ja terveysalan ylempi ammattikorkeakoulututkinto  
Sosiaali- ja terveysalan johtaminen

GRANQVIST, ANNARIINA:

Voimaannuttava johtaminen sosiaali- ja terveysalalla –  
Voimaannuttavan johtamisen arvot hyvissä henkilöstöjohtamisen kokemuksissa  
ja niistä oppimisessa

Opinnäytetyö 95 sivua, joista liitteitä 21 sivua  
Marraskuu 2020

---

Voimaantumisella tarkoitetaan itsestä lähtöisin olevaa henkisten voimavarojen saamista ja vahvistumista. Opinnäytetyön tarkoituksena oli kuvata voimaannuttavaa johtamista ja sen vaikutuksia terveysalalla sekä tarkastella voimaannuttavan johtamisen arvoja sosiaali- ja terveysalan ammattilaisten kirjoittamissa hyvissä henkilöstöjohtamisen kokemuksissa ja niistä oppimisessa (n = 34). Tavoitteena oli tuottaa tietoa, jonka avulla voidaan kehittää johtamisen opetusta ammattikorkeakoulun ja ylemmän ammattikorkeakoulun johtamisen koulutuksissa sekä lisätä tietoa voimaannuttavan johtamistyylin vaikutuksista terveysalan työntekijöille.

Opinnäytetyö on kaksiosainen. Ensimmäisen osan kirjallisuuskatsauksella on vastattu kysymykseen siitä, millaisia vaikutuksia voimaannuttavalla johtamisella oli terveysalan työntekijöille. Toisen osan deduktiiviseen sisällönanalyysiin pohjautuvalla empiirisellä tutkimuksella on vastattu kysymyksiin mitä voimaannuttavan johtamisen arvoja ilmeni sosiaali- ja terveysalan ammattilaisten hyvissä henkilöstöjohtamisen kokemuksissa sekä mitä voimaannuttavan johtamisen arvoja näistä opittiin. Aineisto kerättiin sosiaali- ja terveysalan johtamisen ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opiskelijoilta vuosina 2016 ja 2017.

Kirjallisuuskatsauksen perusteella voimaannuttavalla johtamisella voitiin lisätä henkilökunnan työtyytyväisyyttä, sitoutumista työhön, vastuunottoa, itsenäisyyttä ja viestintätaitoja. Se vähensi työuupumusta ja lisäsi työyhteisön hyvinvointia. Lisäksi potilashoidon laatu ja turvallisuus lisääntyivät työntekijöiden voimaantumisessa.

Voimaannuttavan johtamisen arvot eli arvostus, avoimuus, itseohjautuvuus, luottamus ja oikeudenmukaisuus esiintyivät sekä hyvissä henkilöstöjohtamisen kokemuksissa että niistä oppimisen tarinoissa. Hyvien henkilöstöjohtamisen kokemusten voimaannuttavat arvot siirtyivät lähes sellaisinaan osaksi kokemuksista opittuja käytösmalleja ja toimintatapoja. Kokemukseen perustuvaa työssä oppimista siis tapahtui henkilöstöjohtamisen voimaannuttaviin arvoihin pohjautuvia käytänteitä omaksuttaessa. Tietoa voidaan hyödyntää esimerkiksi johtamisen opetuksessa.

---

Asiasanat: voimaannuttava johtaminen, arvo, työssä oppiminen

## **ABSTRACT**

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

GRANQVIST, ANNARIINA:

Empowering Leadership in the Social and Health Sectors –  
The Values of Empowering Leadership in Good Leadership Experiences and in Learning from Them

Master's thesis 95 pages, appendices 21 pages  
November 2020

---

The purpose was to describe empowering leadership and its effects in the health sector and to examine the values of empowering leadership experiences of social and health care professionals and learning from them. The aim was to increase awareness of the effects of an empowering leadership style and develop leadership education.

The study consists of a literature review and empirical part. The data were collected in 2016 and 2017 from health care and social services management students. The data were analysed through content analysis.

Empowering leadership could increase job satisfaction, commitment, responsibility, independence and communication skills. It reduced burnout. In addition, the quality and safety of patient care increased. The values of empowering leadership appeared both in good leadership experiences and in the narratives of learning from them.

Work-based learning based on experience took place by adopting practices based on the empowering values of leadership. The information can be used in leadership education.

---

Key words: empowering leadership, value, work-based learning

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO .....	6
2	TARKOITUS, TUTKIMUSKYSYMYKSET JA TAVOITE .....	9
3	TEOREETTISET LÄHTÖKOHDAT .....	10
3.1	Kuvaileva kirjallisuuskatsaus.....	10
3.2	Aiheen rajaus ja tutkimuskysymyksen muodostaminen .....	10
3.3	Hakustrategia ja tutkimusten analysointi .....	11
3.4	Voimaantuminen käsitteenä .....	13
3.5	Voimaannuttavan johtamisen vaikutuksia terveysalalla .....	15
3.6	Voimaantumisen edellytyksiä .....	18
3.7	Voimaannuttavia johtamisen tapoja .....	19
3.7.1	Transformationaalinen johtaja voimaannuttajana .....	20
3.7.2	Autenttinen johtaja voimaannuttajana.....	23
3.7.3	Resonoiva johtaja voimaannuttajana .....	24
3.7.4	Transaktionaalinen johtaja ja Laissez-faire -johtaja voimaannuttajina .....	25
3.8	Voimaannuttavan johtamisen arvot.....	25
3.9	Voimaannuttava johtaminen ja työssä oppiminen .....	27
3.9.1	Työssä oppiminen käsitteenä .....	28
3.9.2	Työssä oppiminen terveysalalla.....	29
3.10	Yhteenvedo teoreettisista lähtökohdista .....	30
4	HYVÄT HENKILÖSTÖJOHTAMISEN KOKEMUKSET, NIISTÄ OPPIMINEN JA VOIMAANNUTTAVAN JOHTAMISEN ARVOT .....	32
4.1	Tutkimuksen menetelmälliset lähtökohdat ja toteutus .....	32
4.1.1	Laadullinen tutkimusmenetelmä .....	32
4.1.2	Tutkimusaineisto.....	33
4.1.3	Aineiston käsittely ja analyysi .....	34
4.2	Tutkimustulokset .....	35
4.2.1	Vastaajien taustatiedot .....	35
4.2.2	Arvostus .....	36
4.2.3	Avoimuus.....	44
4.2.4	Itseohjautuvuus .....	48
4.2.5	Luottamus.....	50
4.2.6	Oikeudenmukaisuus .....	55
5	POHDINTA .....	60
5.1	Keskeiset tulokset .....	60
5.2	Tutkimuksen eettinen tarkastelu.....	65

5.3 Tutkimuksen luotettavuus .....	67
5.4 Johtopäätökset.....	69
5.5 Jatkotutkimusaiheet .....	69
LÄHTEET .....	71
LIITTEET .....	75
Liite 1. Hakutaulukko.....	75
Liite 2. Kirjallisuuskatsaustaulukko voimaannuttavasta johtamisesta terveysalalla .....	76
Liite 3. Tehtävänanto aineiston keräämiseksi .....	82
Liite 4. Analyysirunko 1. Hyvät henkilöstöjohtamisen kokemukset .....	83
Liite 5. Analyysirunko 2. Hyvistä henkilöstöjohtamisen kokemuksista oppiminen .....	90

## 1 JOHDANTO

Mielenkiintoni voimaantumisen aiheeseen perustuu ensimmäiseksi käsitykseeni siitä, kuinka työhyvinvointi, ammatti-identiteetti sekä ajallisesti työpaikalla vietetty aika ovat merkittävä ja suuri osa elämää. Toiseksi kiinnostukseni pohjautuu ajatukseeni ja uskomukseeni siitä, että onnistuneella esimiestyöllä pystytään vaikuttamaan yksittäisen työntekijän työtyytyväisyyteen ja sitä kautta lopulta koko työyhteisön hyvinvointiin.

Voimaannuttavia työympäristöjä tarvitaan tämän päivän terveydenhuollon organisaatioissa henkilökunnan houkuttelemiseksi ja pitämiseksi työssä. Sosiaali- ja terveysalan kansainvälisesti yhteiset haasteet liittyvät pääsääntöisesti hoitohenkilökunnan puutteeseen. Kannustavan ja henkilökunnan sitoutumista edistävän työympäristön luominen mahdollistuu silloin, kun ymmärretään johtamistyylin vaikutus työntekijän voimaantumiseen. (Asiri ym. 2016, 6.)

Voimaantumisen käsite määritellään Kielitoimiston sanakirjassa vahvistumiseksi, henkisten voimavarojen saamiseksi ja omavoimaistumiseksi (Kielitoimiston sanakirja 2020). Määrittelyn perusteella voimaantumisessa on kyse ilmiöstä tai prosessista, joka kumpuaa henkilöstä itsestään eikä ole ulkoisen tekijän aiheuttama. Voimaa ei voi antaa toiselle. (Siitonen 1999, 93.)

Suomenkielisenä terminä voimaantuminen on alun perin Juha Siitosen (1999) väitöskirjassaan käyttämä käänнос englanninkieliselle empowerment-sanalle. Siitosen hahmoteltua voimaantumisen teoriaa, alkoi muitakin voimaantumista käsitteleviä kotimaisia tutkimuksia ilmestyä erilaisista lähtökohdista. Voimaantuminen on Suomessa väitöskirjatasoisissa tutkimuksissa käsitelty esimerkiksi kansalaisjärjestöjen (Järvinen 2007), sosiaali- ja terveysalan (Laaksonen 2008), yleisemmin identiteetin ja työn (Mahlakaarto 2010) ja poliisihallinnon (Eronen 2011) näkökulmista. Kansainvälisiä voimaantumista ja voimaannuttavaa johtamista käsitteleviä tutkimuksia löytyy laajasti ja monialaisesti. Juuret kansainväliselle voimaantumisen tutkimiselle ulottuvat 1900-luvun alkuun (Laaksonen 2008, 64).

Yksinomaan terveystalan kontekstissa voimaannuttavaa johtamista on vuosina 2010–2020 tutkittu paljon. Tutkimuksissa on tutkittu voimaantumisen ja voimaannuttavan johtamisen vaikutuksia muun muassa työtyytyväisyyteen (mm. Ahmad & Oranye 2010; Bawafaa, Wong & Laschinger 2015; Laschinger & Fida 2015; Dahinten, Lee & MacPhee 2016; Boamah, Laschinger, Wong & Clarke 2018), työhyvinvointiin ja -terveyteen (mm. Bobbio, Bellan & Manganelli 2012; Van Bogaert ym. 2015), työn laadukkuuteen ja potilashoidon turvallisuuteen (mm. Laschinger ym. 2011; Laschinger & Read 2014; Hughes, Carryer & White 2015; Van Bogaert ym. 2015) sekä työntekijän sitoutumiseen (mm. Laschinger ym. 2011; MacPhee ym. 2014; Van Bogaert ym. 2015). Aikaisemmista tutkimuksista saadaan myös vastauksia siihen, millaisia edellytyksiä voimaantumiselle työssä tarvitaan (mm. Hughes ym. 2015; Leufvén ym. 2015; Van Bogaert ym. 2015; Tibandebage, Kida, Mackintosh & Ikingura 2016). Myös eri johtamistyylien yhteyttä työntekijän voimaantumiseen on tutkittu (Van Bogaert ym. 2015; Laschinger & Fida 2015; Asiri ym. 2016; Regan, Laschinger & Wong 2016; Boamah 2018; Boamah ym. 2018).

Aikaisemmat tutkimukset osoittavat, että johtamiskoulutuksen avulla (Laschinger, Wong & Gray 2013, 541) tai johtamisen kehittämisohjelmalla (MacPhee ym. 2014, 13) voidaan kehittää voimaannuttavia työympäristöjä ja johtajien voimaannuttavia käytösmalleja. Voimaannuttavaa johtamistapaa voidaan opettaa ja sitä voidaan oppia (Laschinger ym. 2013, 541). Tähän astiset tutkimukset eivät kuitenkaan vastaa kysymykseen siitä, opitaanko voimaannuttavia käytösmalleja ja toimintatapoja työtä tehdessä. Tässä opinnäytetyössä mielenkiinnon kohteina olivat nimenomaan työpaikalla hyviksi koettujen kokemusten voimaannuttavat arvot ja kokemusten kautta voimaannuttavien arvojen oppiminen. Tämän opinnäytetyön myötä tuotiin esiin uusi näkökulma siitä, miten voimaannuttavia johtamisen käytösmalleja voidaan oppia.

Rakenteellisesti opinnäytetyö jakautui kahteen osaan. Ensimmäisessä osassa kuvattiin tutkimuksen teoreettiset lähtökohdat kuvailevan kirjallisuuskatsauksen avulla. Toisen osan empiirinen tutkimus pohjautui deduktiiviseen voimaannuttavan johtamisen arvojen kehukseen perustuvaan sisällönanalyysiin narratiivisista kertomuksista, jotka oli kerätty sosiaali- ja terveystalan johtamisen ylempää ammattikorkeakoulututkintoa opiskelevilta sosiaali- ja terveystalan ammattilaisilta.

Nämä kertomukset käsittelivät hyviä henkilöstöjohtamisen kokemuksia sekä sitä, mitä näistä kokemuksista oli opittu.

Opinnäytetyön tarkoituksena oli tarkastella voimaannuttavan johtamisen arvoja vastaajien hyvissä henkilöstöjohtamisen kokemuksissa. Voimaannuttavan johtamisen arvoja tarkasteltiin myös hyvistä henkilöstöjohtamisen kokemuksista oppimisessa. Voimaannuttavan johtamisen viisi keskeiseksi nousevaa arvoa ovat itseohjautuvuus, avoimuus, oikeudenmukaisuus, arvostus ja luottamus (Laaksonen 2008, 67). Käsitteellä arvo kuvataan sitä, minkä perusteella jotakin pidetään esimerkiksi merkityksellisenä, hyvänä tai arvokkaana (Kielitoimiston sanakirja 2020).

Opinnäytetyön tilaajana oli Tampereen ammattikorkeakoulu. Tutkimus tuotti tietoa, joka auttaa sosiaali- ja terveysalan johtamisen opintojen suunnittelua ja opetusta ammattikorkeakoulun ja ylemmän ammattikorkeakoulun johtamisen koulutuksissa. Työstä hyötyvät myös sosiaali- ja terveysalan johtamista opiskelevat sekä jo esimerkiksi henkilöstöjohtajina työskentelevät alan ammattilaiset.



## 2 TARKOITUS, TUTKIMUSKYSYMYKSET JA TAVOITE

Tämän opinnäytetyön **tarkoituksena** oli kuvata kirjallisuuskatsauksen avulla voimaannuttavaa johtamista ja sen vaikutuksia terveysalalla. Lisäksi työn empiirisen osan tarkoituksena oli tarkastella voimaannuttavan johtamisen arvoja sosiaali- ja terveysalan johtamisen ylempää ammattikorkeakoulututkintoa opiskelevien sosiaali- ja terveysalan ammattilaisten kirjoittamissa hyvissä henkilöstöjohtamisen kokemuksissa. Voimaannuttavan johtamisen arvoja tarkasteltiin myös hyvistä henkilöstöjohtamisen kokemuksista oppimisen tarinoissa.

Tutkimuskysymykset olivat seuraavat:

1. Millaisia vaikutuksia aikaisempi tutkimustieto kuvaa voimaannuttavalla johtamisella olevan terveysalan työntekijöille?
2. Mitä voimaannuttavan johtamisen arvoja ilmenee sosiaali- ja terveysalan ammattilaisten hyvissä henkilöstöjohtamisen kokemuksissa?
3. Mitä voimaannuttavan johtamisen arvoja opitaan sosiaali- ja terveysalan ammattilaisten hyvistä henkilöstöjohtamisen kokemuksista?

Opinnäytetyön **tavoitteena** oli tuottaa tietoa, jonka avulla voidaan kehittää johtamisen opetusta ammattikorkeakoulun ja ylemmän ammattikorkeakoulun johtamisen koulutuksissa. Tavoitteena oli myös lisätä tietoa voimaannuttavan johtamistyylin vaikutuksista terveysalan työntekijöille.

### 3 TEOREETTISET LÄHTÖKOHDAT

#### 3.1 Kuvaileva kirjallisuuskatsaus

Kirjallisuuskatsauksen avulla voidaan osoittaa, miten aihetta on aikaisemmin tutkittu. Kirjallisuuskatsaus selventää myös, mitä näkökulmia aiheesta on aikaisemmin käsitelty. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2014, 121.)

Tämän opinnäytetyön teoreettista viitekehystä selvitettiin kuvailevan kirjallisuuskatsauksen avulla. Kuvaileva kirjallisuuskatsaus on yleinen kirjallisuuskatsauksen perustyyppi, jota luonnehditaan yleiskatsaukseksi ilman tiukkoja sääntöjä. Metodiset säännöt eivät rajaa tarkasti aineiston valintaa. Kuvailevan kirjallisuuskatsauksen tutkimuskysymykset voivat olla väljempää kuin esimerkiksi systemaattisessa kirjallisuuskatsauksessa. (Salminen 2011, 6.)

Kuvailevasta kirjallisuuskatsauksesta voidaan erottaa kaksi erilaista suuntausta, jotka ovat narratiivinen ja integroiva katsaus (Salminen 2011, 6). Tässä opinnäytetyössä käytettiin integroivaa kirjallisuuskatsausta. Integroiva kirjallisuuskatsaus sopi tässä yhteydessä käytettäväksi, sillä sen avulla teoreettista kehystä saatiin kuvattua halutun laajasti.

Integroiva kirjallisuuskatsaus ei seulo aineistoa systemaattisen kirjallisuuskatsauksen ankaruudella, vaikka sillä onkin useita yhtymäkohtia systemaattiseen katsaukseen. Integroivassa suuntauksessa sallitaan eri metodiset lähtökohdat kirjallisuuskatsauksen tutkimuksissa. Kriittisellä arvioinnilla tärkein tutkimusmateriaali saadaan valikoitua kirjallisuuskatsaukseen. (Salminen 2011, 6–9.) Tämän opinnäytetyön kirjallisuuskatsauksessa teoreettista viitekehystä rakennettiin kriittisen arvioinnin perusteella valikoidun kansainvälisen tutkimustiedon avulla.

#### 3.2 Aiheen rajaus ja tutkimuskysymyksen muodostaminen

Vaikka kokonaisuudessaan tutkimuksen toimintaympäristö käsittää koko sosi- ja terveysalan, rajattiin kirjallisuuskatsaus käsittelemään voimaannuttavaa

johtamista terveysalan kontekstissa. Rajatumpi toimintaympäristö kirjallisuuskatsauksessa auttoi siinä, etteivät hakutulokset päässeet kasvamaan hallitsemattoman suuriksi. Kirjallisuuskatsauksessa ei vertailla voimaannuttavaa johtamista eri toimintakenttien välillä, joten rajausta oli siksi mahdollista tehdä.

Kirjallisuuskatsauksen tutkimuskysymys oli: millaisia vaikutuksia voimaannuttavalla johtamisella on terveysalan työntekijöille? Kirjallisuuskatsauksen tutkimuskysymyksen muodostamiseen käytettiin PICO-mallia alla esitetyn taulukon mukaisesti (taulukko 1).

TAULUKKO 1. Tutkimuskysymyksen muodostaminen

<b>P</b>	Tutkittava ryhmä (population)	Työntekijät
<b>I</b>	Mielenkiinnon kohde (interest)	Voimaannuttavan johtamisen vaikutukset
<b>Co</b>	Konteksti (context)	Terveysala

### 3.3 Hakustrategia ja tutkimusten analysointi

Kirjallisuuskatsauksessa käytetyt tietokannat valikoituivat koehakujen perusteella. Aineistohaussa käytettiin lopulta CINAHL, PubMed, Medic ja Emerald tietokantoja. Lisäksi aineistoa etsittiin Tampereen Yliopiston Andor-tietokannasta. Koehakujen yhteydessä testattiin myös erilaisia hakusanayhdistelmiä. Monien hakukokeilujen jälkeen lopullinen haku (liite 1) tehtiin käyttämällä seuraavaa hakulauseketta: (voimaannutt\* OR voimista\* OR empowerment) AND (johtami\* OR leadership) AND (tervey\* OR "health care").

Haku rajattiin aikavälille 2010–2021. Tietokantarajausta määriteltiin siten, että hakuun sisältyivät vain tieteelliset vertaisarvioidut artikkelit, jotka olivat kokonaisuudessaan saatavilla internetistä. Emerald-tietokannan hakua oli hallitsemattoman suuren hakutuloksen vuoksi vielä määriteltävä niin, että hakusanojen tuli sisältyä tiivistelmään.

Tietokantojen hakutulokset käytiin ensin läpi vertaamalla otsikoita ja tiivistelmiä ennalta määritelyihin sisäänottokriteereihin. Mukaan valittujen artikkelien tuli käsitellä voimaannuttavaa johtamista tai työntekijän voimaantumista terveysalalla.

Jonkun seuraavista käsitteistä tuli näkyä joko otsikossa tai tiivistelmässä: voimaantuminen, voimaannuttaminen tai empowerment. Julkaisukieleksi hyväksyttiin suomi tai englanti. Vain vertaisarvioidut artikkelit hyväksyttiin ja kokotekstin tuli olla saatavilla maksutta Tampereen yliopiston kirjaston kautta. Ainoastaan kirjallisuuskatsaukseen pohjautuvia artikkeleita ei hyväksytty mukaan. Otsikoiden ja tiivistelmien perusteella mukaan valikoitui 35 artikkelia.

Otsikon ja tiivistelmän perusteella mukaan valitut artikkelit luettiin kokonaisuudessaan läpi verraten niitä vielä ennalta määriteltyihin poissulkukriteereihin (liite 1). Lukemisen ja poissulkukriteerien jälkeen kirjallisuuskatsaukseen jäljelle jäi 21 artikkelia.

Opinnäytetyön edetessä haettiin lisää tietoa tarpeen mukaisesti manuaalisesti. Manuaalisen haun myötä mukaan saatiin myös kotimaisia väitöskirjatutkimuksia. Väitöskirjoja hyväksyttiin mukaan 2005 vuodesta eteenpäin. Opinnäytetyössä käytettiin lisäksi lähteitä, jotka olivat kirjallisuuskatsauksen hakuun käytettyä aikarajausta huomattavasti vanhempia. Nämä iäkkäämmät lähteet valikoituivat mukaan joko niiden tiedon arvokkuuden tai käsitteiden määrittelyjä varten kaivatun tiedon vuoksi. Nämä opinnäytetyössä käytetyt vanhemmat lähteet olivat suurelta osin sellaisia, joihin on useasti viitattu kirjallisuuskatsaukseen valikoituneissa artikkeleissa.

Mukaan valitut tutkimukset taulukoitiin (liite 2) ja analysoitiin sitten sisällönanalyysin periaatteita (kappale 4.1.3) noudattaen. Tutkimuksista poimittiin tietoa seuraaviin etukäteen määriteltyihin luokkiin: voimaantumisen käsitteen määrittely, voimaannuttavan johtamisen/ voimaantumisen vaikutuksia, voimaantumisen edellytyksiä ja voimaannuttavia johtamisen tapoja. Voimaannuttavan johtamisen arvot nousivat manuaalihaun perusteella löydetyistä väitöskirjasta muodostaen oman luokkansa.

### 3.4 Voimaantuminen käsitteenä

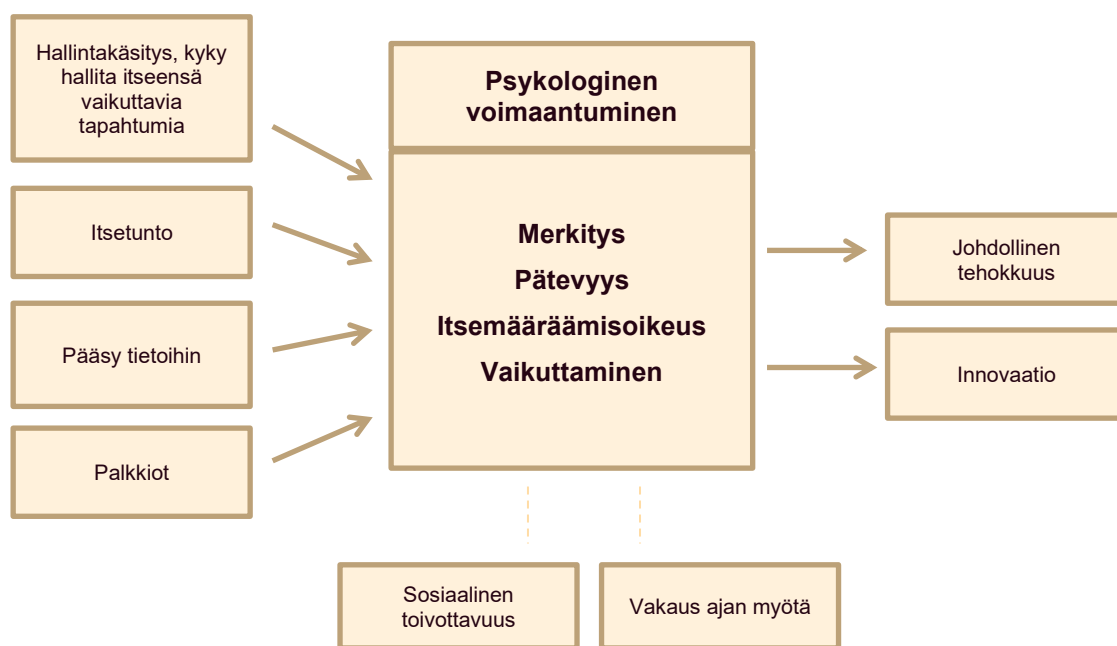
Siitosen (1999, 93) mukaan voimaantuminen on aina lähtöisin ihmisestä itsestään, eikä voimaa voi antaa toiselle. Voimaantuessaan ihminen saa energiaa, voimaa ja voimavaroja omaan elämäänsä (Siitonen 1999, 93; Mahlakaarto 2010, 25). Voimaantumisen onnistumista voidaan mitata eri osa-alueiden kautta. Mittaamalla voidaan todentaa esimerkiksi johtamiskäyttäytymisen voimaannuttavia ominaisuuksia, voimaannuttavan kulttuurin esiintymistä, työyhteisön hyvinvoinnin määrää tai työntekijöiden voimaantumisen tasoa. (Laaksonen 2008, 27.)

Voimaantuminen on tapahtunut silloin, kun henkilö on löytänyt omat voimavansa ja siten tullut itse voimaantuneeksi. Mikään ulkoinen tekijä ei voi voimaannuttaa toista. Voimaantumisen onnistumiseen voi kuitenkin olla merkityksellistä ulkopuolisen ympäristön olosuhteet, joten erilaiset ympäristöt tarjoavat erilaiset mahdollisuudet voimaantumiselle. Voimaantumisen ominaisuudet näyttäytyvät eri henkilöissä erilaisina, ja niiden voimakkuus voi vaihdella olosuhteiden mukaan. (Siitonen 1999, 93.)

**Rakenteellisen voimaantumisteorian** perusteella työntekijöiden voimaantumista voidaan lisätä työorganisaation rakenteita kehittämällä. Kanterin (1993) rakenteellisen voimaantumisteorian mukaan työ tehostuu silloin, kun työntekijällä on mahdollisuus vaikuttaa organisaation rakenteisiin. Tämä rakenteellinen voimaantumisteoria on alun perin julkaistu 1977. Rakenteilla tarkoitetaan tiedon saantia, konkreettisia resursseja ja niiden saatavuutta, tuen ja opastuksen saantia sekä mahdollisuuksia ammatilliseen kasvuun. Tiedonsaannilla käsitetään mahdollisuutta olla tietoinen esimerkiksi organisaation päätöksistä ja tavoitteista, teknisestä tiedosta ja asiantuntemuksesta. Tämä mahdollisuus edesauttaa sitä, että työntekijä voi olla tuloksekas myös organisaatiota laajemmin tarkasteltaessa. Työntekijä tuntee olevansa tarkoituksellinen ja merkityksellinen. Mahdollisuus tietoon lisää työntekijän kykyä tehdä tietoon pohjautuvia päätöksiä ja osallistua organisaation tavoitteiden saavuttamiseen. Resurssien mahdollisuudella tarkoitetaan sitä, että työntekijällä on käytössään organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi tarvittavat materiaalit, tarvikkeet, välineet, raha ja aika. Tuen saamiseen liittyy sekä epävirallisen että virallisen palautteen ja opastuksen saaminen esi-

miehiltä, muilta kollegoilta ja alaisilta. Oppimisen ja kasvun mahdollisuuksiin sisältyvät haasteellinen työ, palkitseminen ja ammatilliset kehitysmahdollisuudet. (Kanter 1993; Laschinger ym. 2011, 879; Laschinger ym. 2013, 542; Laschinger & Read 2014, 348; Hughes ym. 2015, 2129; Laschinger & Fida 2015, 277; Dahinten ym. 2016, 1061; Tibandebage ym. 2016, 380; Boamah 2018, 10–11; Boamah ym. 2018, 182.)

**Psykologisella voimaantumisella** tarkoitetaan työntekijän voimaantumisen psykologisia ilmentymiä. Spreitzer (1995) määritteli ja mittasi psykologista voimaantumista neljän työntekijällä ilmenevän ”kognition” kautta, joita olivat merkitys, pätevyys, itsemääräämisoikeus ja vaikuttaminen (Spreitzer 1995, 1443–1444.) Kuvio 1 havainnollistaa Spreitzerin määritelmää työpaikalla tapahtuvasta psykologisesta voimaantumisesta.



KUVIO 1. Spreitzerin (1995) malli psykologisesta voimaantumisesta työpaikalla (Spreitzer 1995, 1445)

### 3.5 Voimaannuttavan johtamisen vaikutuksia terveysalalla

Voimaannuttava johtaminen on vahvaa ja innostavaa johtamista, joka soveltuu erityisen hyvin terveydenhuollon eri organisaatioille. Terveydenhuollon organisaatioissa työryhmien tulee päivittäin selvitä monista hankalista ja luottamukseen pohjautuvista tehtävistä, mikä vahvistaa voimaannuttavan johtamistavan tarvetta. (Bobbio ym. 2012, 83.)

Johtajan voimaannuttavalla käytöksellä ja työntekijän voimaantumisella voidaan kirjallisuuskatsauksen perusteella katsoa olevan lukuisia positiivisia vaikutuksia sekä yksittäiselle työntekijälle että koko työyhteisölle ja sitä kautta myös tehdyn työn laatuun. Kirjallisuuskatsauksen perusteella havaitut voimaannuttavan johtamisen vaikutukset on tiivistetty yhteen taulukossa 2.

TAULUKKO 2. Voimaannuttavan johtamisen vaikutuksia

Voimaannuttavan johtamisen seuraus	Tutkimuksen tekijä(t) ja vuosi
Työntekijän vastuu lisääntyy	Van Bogaert ym. 2015
Työntekijän itsenäisyys lisääntyy	Van Bogaert ym. 2015
Työntekijän kriittinen pohdinta lisääntyy	Van Bogaert ym. 2015
Työntekijän viestintätaidot kehittyvät	Van Bogaert ym. 2015
Työntekijän terveys ja hyvinvointi paranevat	Van Bogaert ym. 2015
Sitoutuminen työhön lisääntyy	Laschinger ym. 2011; MacPhee ym. 2014; Van Bogaert ym. 2015
Potilashoidon laatu/ turvallisuus paranee	Laschinger ym. 2011; Laschinger & Read 2014; Hughes, Carryer & White 2015; Van Bogaert ym. 2015
Positiivinen vaikutus työympäristöön	MacPhee ym. 2014
Luottamus johtajaa kohtaan paranee	Bobbio, Bellan & Manganelli 2012
Työuupumus vähenee	Bobbio, Bellan & Manganelli 2012
Työtyytyväisyys lisääntyy	Ahmad & Oranye 2010, 589; Bawafaa, Wong & Laschinger 2015, 618; Laschinger & Fida 2015, 281; Dahinten, Lee & MacPhee 2016, 1069; Boamah, Laschinger, Wong & Clarke 2018, 185

Voimaannuttavalla johtamisella voidaan vaikuttaa työntekijän sisäisiin ja ulkoisiin motivaatiotekijöihin ja niiden kautta työhyvinvointiin ja haluun suoriutua työstään hyvin. Sisäiset motivaatiotekijät kumpuavat työntekijän omista arvoista. Näistä voidaan sanoa esimerkeiksi työsuoritusten arvokkuus, oma kehitys työtehtävässään ja ylpeys omasta työstään. Ulkoiset motivaatiotekijät liittyvät puolestaan ympäristöön, missä työ tehdään. Näitä ovat esimerkiksi palkka, ilmapiiri ja esimiehen

tuki. Voimaannuttava johtaminen mahdollistaa sisäisen palkitsemisen tunteen ja toisaalta vaikuttaa työilmapiiriin kehittäen työyhteisön sisäistä luottamusta ja kollegiaalisuutta. (Eronen 2011, 52–54.)

Voimaannuttava johtaminen luo luottamusta johtajaa kohtaan. Luottamus johtajaan sekä organisaatioon vähentää hoitotyöntekijöiden työuupumusta. (Bobbio ym. 2012, 83–84.) Voimaantuneella henkilöstöllä voidaan lisätä työntekijöiden terveyttä ja hyvinvointia (Van Bogaert ym. 2015, 8–9).

Voimaannuttavan johtamisen vaikutuksia ovat työntekijän lisääntynyt vastuu, itsenäisyys, kriittinen pohdinta ja parantuneet viestintätaidot. Nämä kaikki puolestaan parantavat potilaan hoidon laatua ja turvallisuutta. (Van Bogaert 2015, 8.) Voimaantuneisuuden puuttuessa potilaiden turvallisuus ja hoito ovat kyseenalaistettuina (Hughes ym. 2015, 2125). Rakenteellisen voimaantumisen mahdollisuuden lisäksi korkealaatuiseen potilashoittoon vaikuttaa sosiaalisten suhteiden verkosto ja sen kehittäminen. Sosiaalisten suhteiden verkostolle on ominaista muun muassa positiivinen vastavuoroinen vuorovaikutus sekä yhteisymmärryksen tunne hoitotyöstä. (Laschinger & Read 2014, 351.) Voimaantunut työyhteisö on ilmapiiriltään avoin, rohkaiseva, tukeva ja ennakkoluuloton (Eronen 2011, 115).

Johtajien voimaannuttava käytös on yhteydessä sitoutuneeseen henkilökuntaan ja terveempään työympäristöön (MacPhee ym. 2014, 4). Voimaantunut työympäristö myös itsessään edesauttaa henkilökunnan sitoutumista omaan työhönsä (Van Bogaert ym. 2015, 8–9). Voimaantuminen sitouttaa myös sairaanhoitajien johtajia. Ne voimaantuneet johtajat, jotka saavat organisaationsa tukea, pysyvät todennäköisesti tehtävässään organisaatiossa ja ovat edelleen sitoutuneita laadukkaan potilashoidon tavoitteeseen. Nämä johtajat ovat myös vakuuttavia roolimalleja mahdollisesti tuleville johtajille. (Laschinger ym. 2011, 886.)

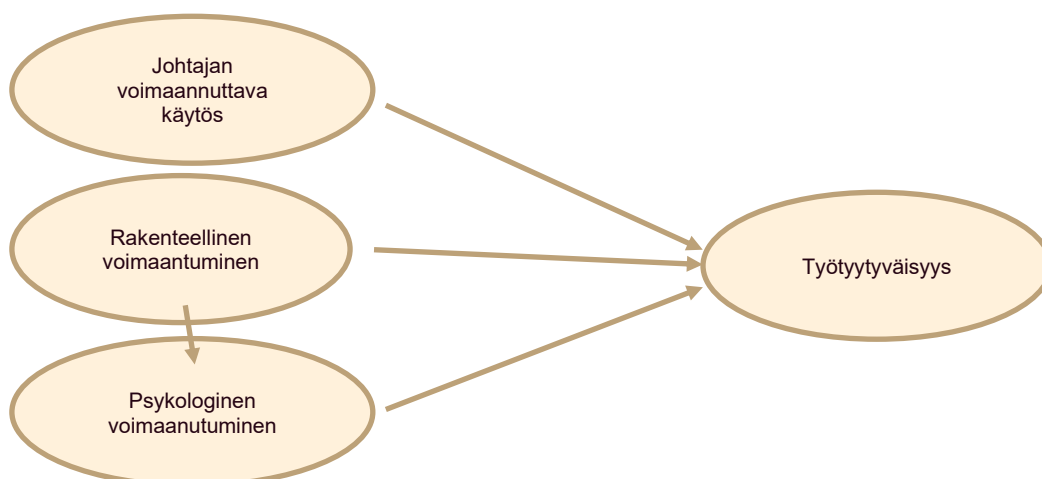
Van Bogaertin tutkimusryhmän (2015) tutkimuksessa hoitotyön yksiköiden johtajat eivät kokeneet henkilökunnan voimaantumisen tuovan yksiselitteisesti ainoastaan positiivisia vaikutuksia heidän työhönsä. Johtajat kokivat henkilökunnan voimaantumisen vaikutukset osittain ristiriitaisina, sillä henkilökunnan voimaantuminen vaikutti suoraan heidän omiin johtotehtäviinsä. Negatiiviset näkökulmat



olivat riippuvaisia projektien koordinoinnista ja tuesta sekä siitä, kuinka sairaanhoitotiimi oli valmistautunut opetussairaalan uusiin aloitteisiin. Tutkimuksen sairaanhoitajat sekä sairaanhoitajien johtajat kokivat paineita välittömän potilashoidon prioriteetista, tiukka-aikatauluisista projekteista sekä viestintävaikeuksista. (Van Bogaert ym. 2015, 8.)

Työtyytyväisyys on keskeinen tekijä, jonka avulla voidaan lisätä työntekijän pysymistä työssään. Tämä tieto on merkityksellinen erityisesti terveysalalla, missä on työvoimapulaa hoitohenkilöstön osalta. (Laschinger 2015, 281.) Usean tutkimuksen perusteella voidaan päätellä, että voimaantumisella on kiistaton edistävää vaikutus työntekijän työtyytyväisyyteen (mm. Ahmad & Oranye 2010, 589; Bawafaa ym. 2015, 618; Laschinger & Fida 2015, 281; Dahinten ym. 2016, 1069; Boamah ym. 2018, 185).

Työtyytyväisyyden kannalta kannattavinta on, mikäli työyhteisössä on sekä rakenteellista ja psykologista voimaantuneisuutta että johtajan voimaannuttavaa käyttäytymistä (kuvio 2). Dahinten, Lee ja MacPhee (2016) totesivat tämän tutkimuksessaan, jossa tutkittiin sairaanhoitajajen henkilöstön rakenteellisen ja psykologisen voimaantumisen sekä työtyytyväisyyden välistä suhdetta. Tutkimuksessa tarkasteltiin lisäksi johtajien voimaannuttavan käyttäytymisen merkitystä. (Dahinten ym. 2016, 1068–1069.)



KUVIO 2. Johtajan voimaannuttava käytös, rakenteellinen voimaantuminen ja psykologinen voimaantuminen edesauttavat työtyytyväisyyttä (Dahinten ym. 2016, 1062)

Rakenteellinen voimaantuminen voidaan yhdistää työtyytyväisyyteen sekä suorasti että epäsuorasti tukevien työympäristöjen ja hoitajien kokeman potilashoidon laadun kautta. Rakenteellisen voimaantumisen yhteys työtyytyväisyyteen korostaa Kanterin (1993) kuvaamien rakenteellisesti voimaannuttavien työolosuhteiden merkitystä (kappale 3.4). (Laschinger & Fida 2015, 281.)

Voimaantuminen ei tuota samanlaisia tuloksia työtyytyväisyyden osalta eri maissa ja kulttuureissa. Voimaantuneisuuden tuntemuksen lisäksi työtyytyväisyyteen vaikuttavat esimerkiksi palkkataso ja vuorovaikutusmahdollisuudet työpäivän aikana. Myös se kuinka arvostettua työ on, vaikuttaa työtyytyväisyyden kokemukseen. Johtamisessa olisikin eduksi osata huomioida voimaantumiseen, työtyytyväisyyteen ja sitoutumiseen vaikuttavat kulttuuriset erot. (Ahmadin & Oranyen 2010, 589.)

### **3.6 Voimaantumisen edellytyksiä**

Kanterin (1993) rakenteellisen voimaantumisteorian edellytykset ovat nähtävillä myös kirjallisuuskatsauksen tutkimuksissa. Tiedon saanti, resurssit, tuki ja opastus sekä mahdollisuus ammatilliseen kasvuun (kappale 3.4) nousevat kirjallisuuskatsauksesta voimaantumisen edellytyksiksi.

Työntekijöiden päätöksentekovaltaa rajoittamalla, rajoitetaan myös voimaantumisen mahdollisuuksia. Työntekijöiden osallistaminen sekä resurssien ja ajan tarjoaminen uuden oppimiseen auttavat lisäämään työssä voimaantumista. (Leufvén ym. 2015, 9, 11.) Lisäksi voimaantunut työyhteisö vaatii selkeitä organisaationaalisia tavoitteita ja omistautunutta tukea sekä terveydenhuoltoalan työntekijöille että johtajille (Van Bogaert ym. 2015, 9).

Myös Hughesin, Carryerin ja Whiten (2015) tutkimustulokset puolsivat vaikutusmahdollisuuksien merkitystä voimaantumiseen. Esimerkiksi hoitotyön johtajat, joilla oli mahdollisuus vaikuttaa työhönsä, pystyivät tehokkaampaan toimintaan kuin ne johtajat, joiden vaikutusmahdollisuudet olivat heikot. Paremmat mahdollisuudet omaavat hoitotyön johtajat tunsivat kuuluvansa johtoryhmään, kun taas

johtajat heikommilla mahdollisuuksilla kasvoivat ylemmän johdon suhteen kriittisiksi. Kun hoitotyön johtajia asetettiin rakenteellisessa järjestelmässä alempaan asemaan, lisäsi tämä voimaantuneisuuden alenemisen riskiä. Vaikutusmahdollisuuksien puuttuminen aiheutti jännitteitä ja turhautumista työssä, mikä johti voimattomuuden tunteeseen. (Hughes ym. 2015, 2129–2130.)

Tibandebage, Kida, Mackintosh ja Ikingura (2016) havaitsivat Tansaniassa toteutetussa tutkimuksessaan, että toisessa tutkimuksen kahdesta sairaalasta henkilökunta koki vähemmän turhautumista. Rakenteellisesti voimaannuttavat resurssit oli mahdollistettu tässä sairaalassa ja kyseisessä sairaalassa koettiin suurempi yhtenevyys työhön sitoutumisen ja työkuluttuurin välillä. Toisessa sairaalassa sairaanhoitajakätilöitä rajoitti henkilöstöpula ja toistuva tuen puute. Tutkimustulokset osoittivat, että jopa rajallisten resurssien ympäristöissä johto pystyi omalla toiminnallaan ja käyttäytymisellään edesauttamaan henkilökunnan voimaantumista. (Tibandebage ym. 2016, 379, 393–394.)

### **3.7 Voimaannuttavia johtamisen tapoja**

Kirjallisuuskatsauksen perusteella voimaannuttava johtaminen voidaan käsittää itsessään johtamistyyliksi (mm. Bobbio ym. 2012). Toisaalta voimaannuttavia johtamistapoja nousee esiin eri johtamistyyleistä ja eri johtamistyylien voimaannuttavista vaikutuksista on saatavilla tutkimustietoa (mm. Van Bogaert ym. 2015; Laschinger & Fida 2015; Asiri ym. 2016; Regan ym. 2016; Boamah 2018; Boamah ym. 2018). Tässä kappaleessa käsitellään niitä johtamisen tapoja ja johtamistyyliä, jotka kirjallisuuskatsauksen perusteella ovat voimaantumisen näkökulmasta toimivia malleja.

Sairaalahoidon akuutissa ympäristössä toimivat hoitotyön johtajat voivat parantaa työympäristöä kiinnittämällä huomiota sopiviin johtamistapoihin ja vahvistamalla voimaannuttavia strategioita työssään (Asiri ym. 2016, 8–9). Johtajilla on tärkeä rooli, jonka kautta voidaan muokata voimaannuttavia työympäristöjä (Laschinger & Fida 2015, 276). Voimaannuttavien työympäristöjen luomiseksi johtajien tulee pystyä oppimaan uutta johtamisosaamista, mikä on merkityksellistä ottaen huomioon terveydenhuoltojärjestelmän maailmanlaajuiset haasteet, jotka

liittyvät terveydenhuollon ammattilaisten puutteeseen. Johtamistyyllillä voidaan vaikuttaa siihen, että sairaanhoitajat ”todella haluavat” työskennellä organisaatiossa, eivätkä tee työtä ainoastaan siksi, että heidän ”on pakko”. Tällaisella johtajuudella voidaan muun muassa lisätä työn merkityksellisyyttä sekä kannustaa sairaanhoitajien osallistumista päätöksentekoon. Johtamistyyllit ja psykologinen voimaantuminen vaikuttavat merkittävästi työntekijän sitoutumistasoon. (Asiri ym. 2016, 6, 8–9.)

Johtamistyyllillä voidaan vaikuttaa sekä työntekijöiden voimaantumiseen että työhön sitoutumiseen. Liian hallitsevat johtajat todennäköisesti vähentävät yksilöllistä aloitteellisuutta ja luovaa ajattelua. Toisaalta liian heikkoa johtajuutta käyttävät johtajat saattavat esimerkiksi jättää puolustamatta työntekijöiden työoikeuksia tai jättävät antamatta ansaittua arvostusta ja tukea. Tällä kaikella on epäsuotuista vaikutus työntekijän työtyytyväisyyteen ja työhön sitoutumiseen, sillä sekä motivaatio että voimaantumisen tunteet laskevat. (Asiri ym. 2016, 2.)

Tau, du Plessis, Koen ja Ellis (2018) tutkivat Etelä-Afrikkalaisten kaivosterveydenhuollon sairaanhoitajien johtajien lannistumattomuuden ja voimaannuttavan johtamiskäyttäytymisen yhteyttä. Heidän tutkimuksensa todensi, että korkean sietokyvyn omaavat sairaanhoitajajohtajat toimivat voimaannuttavammalla johtamistyyllillä kuin he, jotka omasivat alhaisemman sietokyvyn. (Tau, du Plessis, Koen & Ellis 2018, 8.) Smothers tutkimusryhmineen (2016) puolestaan osoitti, että avoin viestintä ja johtajan rehellisyys voimaannuttivat työntekijöitä niissä tapauksissa, kun johtaminen oli älyllisesti stimuloivaa (Smothers ym. 2016, 494–495).

### **3.7.1 Transformationaalinen johtaja voimaannuttajana**

Transformationaalinen johtaminen on johtamisen tapa, joka inspiroi työntekijöitä kohtaamaan organisaation vision luomat haasteet. Transformationaalisessa johtamisessa ilmenee neljä osa-aluetta: yksilöllinen huomiointi, älyllinen stimulaatio, inspiroiva motivaatio ja karisma. Yksilöllisellä huomioinnilla jokainen ryhmän jäsen tunnustetaan ja hänen henkilökohtaista työpanostansa kunnioitetaan. Älylli-

nen stimulaatio tarkoittaa sitä, että työyhteisössä rohkaistaan ideoiden ja mielipiteiden vapaaseen vaihtoon. Inspiroivan motivaation myötä johtaja asettaa optimistisen, mutta selkeän ja saavutettavan vision. Karismalla tarkoitetaan, että johtaja osoittaa vastuunottokykyä sekä päättäväisyyttä takaiskuja kohdatessaan. Karismaan kuuluu myös se, että johtaja pystyy tekemään myös henkilökohtaisia uhrauksia ja jakamaan kunniaa. (Law 2016.)

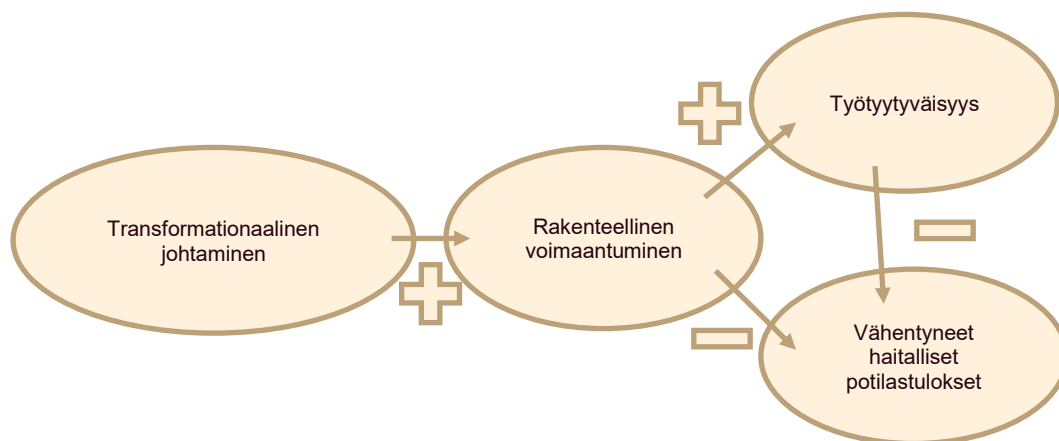
Transformationaalinen johtaja keskittyy työntekijöiden voimaannuttamiseen siirtämällä valtaa alaisille ja ottamalla heidät mukaan päätöksentekoon. Tämä lisää organisaatioon sitoutumista. Transformationaalinen johtamistapa voi siis vahvistaa voimaantumisen kautta työntekijän sitoutumista työhönsä. (Asiri ym. 2016, 8).

Laschingerin tutkimusryhmän (2011) tutkimus puolsi transformationaalisen johtamisen lisäävän sitoutuneisuutta voimaantumisen myötä. Korkeammassa asemassa olevien sairaanhoitajajohtajien transformationaalisen johtamisen tavat lisäsivät alempien tasojen johtajien voimaantuneisuutta. Tämä lisäsi sairaanhoitajien käsitystä organisaation tuesta, potilashoidon laadusta ja vähensi työpaikan vaihtamisen aikomuksia. (Laschinger ym. 2011, 877.)

Transformationaalinen johtaminen on merkittävästi yhteydessä haitallisten potilastulosten vähenemiseen rakenteellisen voimaantumisen myötä. Transformationaalisella johtamisella on voimakas positiivinen yhteys työyhteisön voimaantumiseen, mikä lisää työntekijöiden tyytyväisyyttä työhön. Johtamistyyllillä voidaan luoda voimaannuttavia työympäristöjä, jotka mahdollistavat sairaanhoitajien voivan tuntea itsenäisyyttä ja itsellistä tehokkuutta. Transformationaaliset johtajat sallivat myös aloitteiden tekemisen sekä uusien hoitomenetelmien käyttämisen. Tämä johtaa potilastyössä parempiin tuloksiin ja parantaa potilashoidon laatua. Tällaiset johtajat ovat kiinnostuneita henkilöstönsä itsensä kehittämistä ja antavat heille mahdollisuuden saavuttaa potentiaalinsa tarjoamalla tukea ja mahdollisuuksia taitojen ja tietämyksen kehittämiseen. (Boamah 2018, 185; Boamah ym. 2018, 15.)

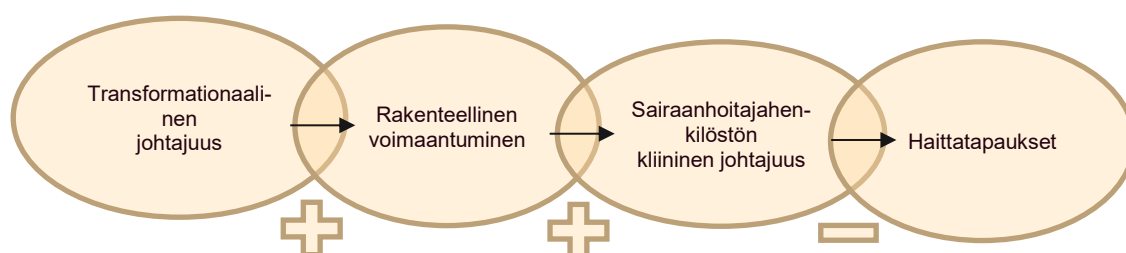
Boamahin tutkimusryhmän (2018) tutkimuksessa todennettiin toimivaksi hypoteesimalli (kuvio 3), jossa esimiehen transformationaalinen johtaminen liittyy ra-

kenteelliseen voimaantumiseen, mikä puolestaan auttaa lisäämään tyytyväisyyttä työhön ja vähentämään epäsuotuisia tapahtumia. Suurempi tyytyväisyys johtaa vähentyneisiin haitallisiin potilastuloksiin. (Boamah ym. 2018, 183.)



KUVIO 3. Boamahin ym. (2018) hypoteesimalli (Boamah ym. 2018, 183)

Boamah (2018) tarkasteli lisäksi hypoteesimallia (kuvio 4), jossa transformationaalinen johtaminen jälleen lisää rakenteellista voimaantumista. Rakenteellinen voimaantuminen taas lisää sairaanhoitajajenkilöstön kliinistä johtajuutta, mikä vähentää haitallisia potilastuloksia. (Boamah 2018, 12.) Myös tämä malli todennettiin toimivaksi.



KUVIO 4. Boamahin (2018) toinen hypoteesimalli (Boamah 2018, 12)

Van Bogaertin tutkimusryhmän (2015) tutkimukseen osallistuvat johtajat kokivat ristiriitaisia tunteita heidän roolistaan ja johtamistyylinsä suhteessa työntekijöiden voimaantumiseen. Suurin osa kuitenkin ajatteli, että transformationaalinen johtaminen olisi parempi vaihtoehto kuin käskevä ja kontrolloiva johtamistyyli. Johtajan roolin pysyminen nähtiin merkityksellisenä ja välttämättömänä var-

mistamaan yksikön toiminnan jatkuvuus projektien koordinoinnin, voimaantuneeseen työyhteisöön valmentamisen sekä henkilökunnan sitouttamisen kautta. (Van Bogaert ym. 2015, 8.)

### **3.7.2 Autenttinen johtaja voimaannuttajana**

Avolio ja Gardner (2005) määrittivät autenttisen johtajuuden positiiviseksi johtamistyyliksi, jossa johtajat käyttäytyvät autenttisesti työntekijöidensä kanssa pyrkien kehittämään toimintaa edelleen. Autenttiset johtajat käyttävät työssään suhteellista läpinäkyvyyttä, tasapainoista käsittelyä, moraalista/ eettistä käyttäytymistä ja itsetuntemusta. Suhteellisella läpinäkyvydellä tarkoitetaan tässä yhteydessä sitä, että johtaja esiintyy sellaisena kuin hän todellisuudessa on. Tasapainoisella käsittelyllä taas painotetaan eri näkökulmien huomioon ottamista ennen päätöksentekoa. Autenttinen johtaja toimii sekä sisäisen moraalin että eettisten arvojen mukaisesti sekä ymmärtää oman toimintansa ja sen vaikutuksen muihin. (Laschinger & Fida 2015, 277.)

Autenttisella johtamisella voidaan luoda voimaannuttavia työympäristöjä, jotka edistävät työtyytyväisyyttä sekä korkealaatuista hoitoa (Laschinger & Fida 2015, 280). Laschinger ja Fida (2015) osoittivat autenttisen johtajuuden positiivisen vaikutuksen rakenteelliseen voimaantumiseen. Sairaanhoidajat, jotka pitivät johtajaansa itsetietoisena, toiminnaltaan läpinäkyvänä, eettisenä ja päätöksentekoprosessissaan osallistavana kokivat pääsevänsä käsiksi rakenteellisen voimaantumisen elementteihin – tietoon, tukeen, resursseihin sekä mahdollisuuteen oppia ja kasvaa. Sairaanhoidajien uskoessa heidän johtajansa käyttävän autenttisen johtajuuden malleja, tunsivat he työympäristönsä voimaannuttavan ja tukevan ammatillista hoitotyötä. (Laschinger & Fida 2015, 280–281.) Autenttisella johtajuudella, rakenteellisella voimaantumisella ja ammatillisella hoitotyön toimintaympäristöllä voidaan lisäksi parantaa moniammatillista yhteistyötä (Regan ym. 2016, 58–59).

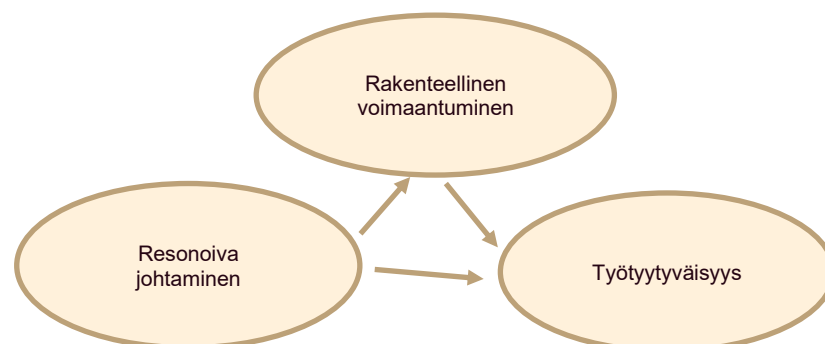
Autenttinen johtajuus alentaa rakenteellisen voimaantumisen kautta työntekijöiden emotionaalisen uupumisen ja kyynisyyden tasoa. Emotionaalista uupumista

pidetään työuupumuksen keskeisenä tekijänä. Kyynisyys taas syntyy stressaavien työolojen aiheuttaman jatkuvan emotionaalisen uupumisen jälkeen. Autenttisella johtamisella ja kiinnittämällä huomiota työyhteisön rakenteellisiin voimaantumismahdollisuuksiin voidaan parhaimmillaan ennaltaehkäistä työuupumusta. (Laschinger ym. 2013, 549–550.)

### 3.7.3 Resonoiva johtaja voimaannuttajana

Resonoiva johtaminen on johtamiskäyttäytymistä, jossa ilmenee korkeatasoista emotionaalista älykkyyttä. Resonoivat johtajat ovat sopusoinnussa ympärillä olevien ihmisten ja heidän tunteidensa kanssa. He osaavat käyttää empatiaa työssään ja hallitsevat myös tunteitaan tehokkaasti rakentaakseen vahvoja, luotettavia suhteita ja luodakseen sitoutumista inspiroivaa, optimistista ilmapiiriä. Resonoivaan johtamiseen on liitetty tehokkaat työtulokset. (Squires, Tourangeau, Laschinger & Doran 2010, 916; Bawafaa ym. 2015, 612.)

Resonoivalla johtamisella voitiin Bawafaan, Wongin ja Laschingerin (2015) mukaan vaikuttaa sairaanhoitajatyöntekijöiden työtyytyväisyyteen sekä suoraan että epäsuoraan vaikuttamalla rakenteellisen voimaantumisen mahdollisuuteen (kuvio 5). Jos sairaanhoitajat kokivat heidän johtajansa käyttävän resonoivan johtamisen ominaispiirteitä, omasivat he todennäköisimmin paremmat mahdollisuudet saada tietoa, mahdollisuuksia, tukea ja resursseja oman työnsä suorittamiseen. (Bawafaa ym. 2015, 618.)



KUVIO 5. Resonoivan johtamisen suhde rakenteelliseen voimaantumiseen ja työtyytyväisyyteen (Bawafaa ym. 2015, 618)



Resonoivan johtamisen yhteys rakenteelliseen voimaantumiseen ilmeni myös Wagnerin tutkimusryhmän (2014) tutkimuksessa. Resonoivalla johtamisella oli vaikutus paitsi rakenteelliseen voimaantumiseen, myös psykologiseen voimaantumiseen ja työyhteisön henkeen. Kuten Bawafaan tutkimusryhmän (2015) tutkimuksessakin, resonoivalla johdolla oli merkittäviä vaikutuksia työtyytyväisyyteen. Lisäksi resonoivalla johtamisella oli merkittäviä vaikutuksia organisaatioon sitoutumiseen. (Wagner ym. 2014, 308.)

#### **3.7.4 Transaktionaalinen johtaja ja Laissez-faire -johtaja voimaannuttajina**

Transaktionaalinen johtamistapa perustuu työntekijöiden selkeään tavoitteiden asettamiseen. Johtamistavassa käytetään kannustimia ja rangaistuksia tavoitteisiin ylätämisen edistämiseksi. Laissez-faire -tyylinen johtaja taas erottautuu tehokkaasti johtotehtävästä antamalla työryhmän jäsenille täyden toimintavapauden. Tässä johtamistyyliä ohjausta annetaan työryhmälle hyvin vähän. (Law 2016.)

Asirin tutkimusryhmän (2016) tutkimuksessa sairaanhoitajien sitoutumiseen ja koettuun psykologiseen voimaantumiseen vaikutti transformationaalista johtamista tehokkaammin transaktionaalinen johtaminen. Transaktionaalisella johtamisella ja sitoutumisella oli merkittävä yhteys. Yhteys nähtiin myös sitoutumisen ja Laissez-faire -johtamisen välillä. (Asiri ym. 2016, 5–6.)

### **3.8 Voimaannuttavan johtamisen arvot**

Hannele Laaksonen käytti väitöskirjassaan (2008) englanninkielisestä empowerment-sanasta suomenkielistä termiä voimistuminen. Laaksonen (2008) tutkimuksessa esimies oli tukijan ja valmentajan rooleissa. Voimistavan johtamisen keskiössä olivat tavoitteellisuus, rohkaisu, kehittäminen ja huolehtiminen, jotka Laaksonen nosti voimistavan johtamisen periaatteiksi. (Laaksonen 2008, 79.)

Laaksonen (2008) löysi kirjallisuuskatsauksensa yhteydessä viisi keskeistä arvoa voimistavalle johtamiselle. Nämä arvot olivat itseohjautuvuus, avoimuus, oikeudenmukaisuus, arvostus ja luottamus. (Laaksonen 2008, 67.)

Laaksosen (2008) esiin nostamat arvot näyttäytyivät myös tämän kirjallisuuskatsauksen tutkimuksissa. Itseohjautuvuus nousi esiin Leufvénin ym. (2015) sekä Hughesin ym. (2015) tutkimuksissa. Johtamisen avoimuuden merkitys ilmeni muun muassa Smothersin ym. (2016) tutkimuksessa. Oikeudenmukaisuus oli teemana läsnä Laschingerin ja Fidan (2015) tutkimuksessa. Oikeudenmukaisuus liitetään muun muassa autenttisen johtamisen piirteisiin autenttisen johtajan työskennellessä sisäisen moraalin ja eettisten arvojen mukaisesti (Laschinger & Fida 2015, 277). Arvostus arvona nousi Leufvén ym. (2015) sekä Hughesin ym. (2015) tutkimuksissa lähinnä vaikutusmahdollisuuksien sallimisen kautta. Luottamuksen merkitys korostui esimerkiksi Smothersin ym. (2016) ja Bobbion ym. (2012) tutkimuksissa.

**Arvostuksella** tarkoitetaan toisen arvostamista tai arvonantoa jollekin. **Avoimuus** taas sosiaalisten vuorovaikutusten kontekstissa on avomielisyyttä, rehellisyyttä, vilpittömyyttä, suoruutta ja rehtyyttä. **Itseohjautuvuus** tarkoittaa nimensä mukaisesti itsestään ohjautuvaa. **Luottamus** määritellään varmuudeksi siitä, että johonkin voi luottaa, joku ei aiheuta pettymystä tai petä toiveita. **Oikeudenmukaisuus** kuvaa yleistä oikeuskäsitystä, vastaa oikeudentuntoa, on oikeamielinen ja oikeellinen. (Kielitoimiston sanakirja 2020.) Taulukossa 3 esitetään tarkemmin voimaannuttavan johtamisen arvojen sisältämiä osa-alueita (Laaksonen 2008, 50, 66, 67).

Arvoista luottamukseen sisältyy ilmentymiä muista voimaannuttavan johtamisen arvoista. Johtajan luottamus työntekijöitä kohtaan vähentää tarvetta kontrolliin. Luottamus alaisia kohtaan lisää työntekijän tuottavuutta, aloitteellisuutta, virikkeellisyyttä ja itseohjautuvuutta. Luottamuksella työntekijöitä kohtaan on lisäksi yhteys muun muassa oikeudenmukaisuuteen, tukeen ja rohkaisuun. Luottamuksen myötä johtaja on helposti lähestyttävissä, kiinnostunut työntekijöiden tunteista ja välittää niistä. Laaksosen (2008) kirjallisuuskatsaus osoitti, että luottamuksen käsitteellinen sisältö vaihtelee tutkijasta riippuen. Whetten, Cameron ja Woods (1996) esittivät selkeän määritelmän luottamuksen sisältämistä osa-alueista (taulukko 3). (Laaksonen 2008, 27, 222.)

TAULUKKO 3. Voimaannuttavan johtamisen arvojen ilmentymiä

Voimaannuttavan johtamisen arvo	Arvojen ilmentymiä
Arvostus	<ul style="list-style-type: none"> <li>- kunnioitus</li> <li>- kuunteleminen</li> <li>- välittäminen</li> <li>- erilaisuuden hyväksyminen</li> <li>- tilan antaminen</li> <li>- auttaminen</li> <li>- epäonnistumisten salliminen</li> <li>- toisen ammattitaidon arvostaminen (Laaksonen 2008, 66)</li> </ul>
Avoimuus	<ul style="list-style-type: none"> <li>- avoin viestintä</li> <li>- vapaus omaan harkintaan</li> <li>- vapaus omaan mielipiteeseen</li> <li>- salailematon ilmapiiri (Laaksonen 2008, 66)</li> </ul>
Itseohjautuvuus	<ul style="list-style-type: none"> <li>- valta</li> <li>- oikeus tehdä omaa työtään koskevia päätöksiä</li> <li>- työn suorittaminen parhaaksi katsomallaan tavalla</li> <li>- itsenäinen tiedon hankkiminen ja analysointi</li> <li>- itsearviointi</li> <li>- vapaus toimia sovittujen raamien puitteissa (Laaksonen 2008, 66)</li> </ul>
Luottamus	<ul style="list-style-type: none"> <li>- suoritusvarmuus</li> <li>- oikeudenmukaisuus</li> <li>- huolehtivaisuus</li> <li>- avoimuus</li> <li>- pätevyys (Whetten, Cameron &amp; Woods 1996; Laaksonen 2008, 50)</li> </ul>
Oikeudenmukaisuus	<ul style="list-style-type: none"> <li>- kuulluksi tuleminen kokeminen</li> <li>- johdonmukaisten sääntöjen noudattaminen</li> <li>- puolueeton päätöksenteko</li> <li>- päätösten korjaaminen tarvittaessa. (Kivimäki ym. 2002, 44; Laaksonen 2008, 67)</li> </ul>

### 3.9 Voimaannuttava johtaminen ja työssä oppiminen

Aikaisempaa tutkimustietoa ei löydy siitä, kuinka voimaannuttavaa johtamista tai voimaannuttavan johtamisen arvoja voidaan oppia tai omaksua työn tekemisen

yhteydessä. Voimaannuttavan johtamisen oppimisen ja sen opettamisen mahdollisuus on kuitenkin erilaisten koulutusten ja kehittämisohjelmien kautta todennettu eri tutkimuksissa (mm. Dahinten ym. 2014; MacPhee ym. 2014).

Johtamiskoulutus voi auttaa kehittämään voimaannuttavia työympäristöjä, joita tämän päivän terveydenhuollon organisaatioissa vaaditaan henkilökunnan houkuttelemiseksi ja heidän pitämisekseen työssä (Laschinger ym. 2013, 541). Voimaannuttavaa johtamiskäytöstä on siis mahdollista oppia ja sitä voidaan opettaa. Koska voimaannuttavalla johtamistavalla on merkittäviä positiivisia vaikutuksia työntekijöihin ja työympäristöön, on sen opettaminen kannattavaa.

MacPhee tutkimusryhmineen (2014) osoitti, että voimaannuttavaan viitekehykseen pohjautuva johtamisen kehittämisohjelma lisäsi johtajien voimaannuttavia käytösmalleja (MacPhee ym. 2014, 13). Johtamisen kehittämisohjelmalla oli lisäksi suora vaikutus suurempaan henkilökunnan sitoutumiseen vuoden kuluttua ohjelmasta. Henkilökunnan sitoutuminen ennusti pienempää henkilöstön vaihtuvuutta, mikä perusteli johtajien voimaannuttavien keinojen kehittämisen tärkeyttä. Näitä voimaannuttavia keinoja pystyttiin kehittämään myös koulutuksen kautta. (Dahinten ym. 2014, 24.)

### **3.9.1 Työssä oppiminen käsitteenä**

Työpaikalla tapahtuvan oppimisen tutkimus on alkanut laajentua voimakkaasti vasta 1990-luvulta lähtien. Työssä oppimista on tutkimuksissa tarkasteltu yksilöllisenä, yhteisöllisenä ja organisationaalisenä ilmiönä. (Tynjälä, Virtanen & Valkonen 2005, 28.)

Käsitteenä työstä oppimisesta voidaan käyttää yhteen tai erikseen kirjoitettua muotoa, joiden merkityksen voidaan katsoa olevan toisistaan eroava. Yhteen kirjoitetulla muodolla viitataan pääasiassa ammatillisen koulutuksen ja oppimisen kontekstissa ammatillisiin tutkintoihin kuuluviin työssäoppimisjaksoihin ja niissä oppimiseen. Yhteen kirjoitettua muotoa voidaan ajatella työssä oppimisen alakä-

sitteeksi. Erikseen kirjoitettu muoto työssä oppiminen määrittää oppimisen tapahtumapaikan. Tässä tapauksessa kyseessä on työkontekstissa tapahtuvaa oppimista. (Tikkamäki 2006, 33.)

### **3.9.2 Työssä oppiminen terveysalalla**

Terveydenhoitoalalla työssä oppimisen mahdollisuudet ovat monipuoliset ja työntekijät oppivat työssään erilaisista lähtökohdista (Heikkilä 2006, 183). Sekä työssä oppimisen tapoja että työssä oppimiseen vaikuttavia tekijöitä on paljon (Tikkamäki 2006, 10–12). Moninaiset työssä oppimisen muodot ja näkökulmat ovat tärkeitä hahmottaa, että voidaan tarkemmin nähdä työssä oppimisen mahdollisuuksia työpaikoilla. Jatkuva opiskelu ja oppiminen antavat etäisyyttä työhön ja tuovat mukanaan entistä parempaa oman työn hallintaa. (Heikkilä 2006, 7, 9.)

Työntekijän työstään saaman palautteen merkitys katsotaan työssä oppimista edistäväksi tekijäksi, varsinkin silloin kun palaute on positiivista (Tikkamäki 2006, 13; Liveng 2010, 51). Tieto on merkityksellinen johtamiskulttuurille ja muistuttaa, että myös tunnustuksen antaminen työntekijälle on merkityksellistä. Liveng (2010) havaitsi kahteen empiiriseen tutkimusprojektiin pohjautuvassa tutkimuksessaan sosiaali- ja terveysalan työntekijöiden työssä oppimisen liittyvän tunnustuksen saamiseen työssä – erityisesti silloin, kun tunnustaminen tuli työntekijälle, joka on hierarkkisessa järjestelmässä alhaisessa asemassa eikä siksi usein saa tunnustusta päivittäisessä työssään (Liveng 2010, 51). Myös Tikkamäki (2006) korosti työstä saatavan palautteen ja johtamiskulttuurin merkitystä tutkimuksessaan nostaessaan organisaatiokontekstissa osallistumisen mahdollistumisen, osallistumisen tukemisen ja kannustamisen sekä osallistumisen evaluoinnin työssä oppimista edistäviksi tai/ ja ehkäiseviksi tekijöiksi (Tikkamäki 2006, 13).

Vuorovaikutus työssä toimii oppimista edistävänä tekijänä (Heikkilä 2006, 183; Kurtti 2012, 185). Keskustelut esimerkiksi muiden työyhteisöjen jäsenten tai omaisten kanssa, raportointihetket ja moniammatillisten tiimien kokoontumiset ovat opettavaisia hetkiä. Oppiminen muilta ja tiedon jakaminen ovat opin kannalta hedelmällisiä. Lisäksi oman työn reflektointi ja raportointitilanteiden sisältämä pohdinta työtovereiden kanssa ovat keskeisiä muotoja oppimiselle. (Heikkilä

2006, 183; Kurtti 2012, 185). Kurtin (2012) väitöskirjatutkimuksessa havaittiin tiimityöhön liittyvä koulutuspalaveri vuorovaikutukseen ja näyttöön perustuvana oppimisen tilana, jossa röntgenhoitajat jakoivat kokemukseen perustuvaa hiljaista tietoaan. Tiimit tarvitsivat säännöllisiä palavereitaan, jotta yhteisistä kokemuksista oli mahdollista pysähtyä keskustelemaan hektisessä työympäristössä. (Kurtti 2012, 185.) Collin, Valleala, Herranen ja Paloniemi (2012) huomasivat ensihoidon alueella kehittämistarpeen ammattien välisessä koordinoinnissa, jotta oppiminen ja yhteinen ymmärrys edistyisi (Collin, Valleala, Herranen & Paloniemi 2012, 296).

Kokemus on usein lähtökohtana oppimiselle, mutta joillakin työpaikoilla yritys ja erehdys luovat oppimista. Toisilla työpaikoilla oppiminen perustuu itsenäiseen tiedonhankintaan, kokemuksen ja teorian yhdistämiseen sekä ongelmien yhdessä ratkomiseen. (Heikkilä 2006, 9.) Tikkamäen (2006, 12) tutkimuksessa uutta osaamista rakennettiin, rekonstruointiin, kehitettiin ja jaettiin yhteistoiminnassa yhteisön muiden jäsenten kanssa. Sosiaalisen tuen yhteisöt toimivat foorumeina oppimiselle. Yhteistyön tavat ja muodot, vertaistuki sekä kollektiivinen reflektio muodostuivat työssä oppimista edistäviksi tai/ ja ehkäiseviksi tekijöiksi. (Tikkamäki 2016, 12.)

### **3.10 Yhteenveto teoreettisista lähtökohdista**

Kirjallisuuskatsauksen perusteella voimaannuttavalla johtamisella voidaan lisätä henkilökunnan sitoutumista työhön. Voimaantumisella on positiivinen vaikutus työntekijän työtyytyväisyyteen, mikä lisää työntekijän pysymistä työssään. Voimaannuttava johtaminen luo luottamusta johtajaa ja organisaatiota kohtaan, mikä vaikuttaa työuupumusta vähentävästi ja lisää työyhteisön hyvinvointia. Voimaantuessaan työntekijän vastuunottaminen, itsenäisyys, kriittinen pohdinta ja viestintätaidot lisääntyvät. Kirjallisuuskatsaus osoittaa, että potilaan hoidon laatu ja turvallisuus lisääntyvät työntekijöiden voimaantuessa.

Voimaannuttava johtaminen voidaan kirjallisuuskatsauksen perusteella käsittää itsenäiseksi johtamistyyliksi tai voimaannuttavia vaikutuksia voidaan tutkia johta-

misen eri teoreettisista tyyleistä. Voimaannuttava johtaminen on vahvaa ja innostavaa, minkä vuoksi sen voidaan katsoa soveltuvan erityisen hyvin terveydenhuollon alalle. Kirjallisuuskatsauksen perusteella transformationaalinen, autenttinen, resonoiva, transaktionaalinen ja Laissez-faire -johtaja ovat työntekijöitä voimaannuttavia johtamisen tyylejä. Arvostus, avoimuus, itseohjautuvuus, luottamus ja oikeudenmukaisuus ovat arvoja, jotka voidaan yhdistää voimaannuttavaan johtamiseen.

Voimaannuttavaa johtamiskäytöstä on mahdollista oppia ja sitä voidaan opettaa. Voimaannuttavan johtamisen oppimisen ja sen opettamisen mahdollisuus todentuu kirjallisuuskatsauksessa erilaisten koulutusten ja kehittämisohjelmien kautta.

## **4 HYVÄT HENKILÖSTÖJOHTAMISEN KOKEMUKSET, NIISTÄ OPPIMINEN JA VOIMAANNUTTAVAN JOHTAMISEN ARVOT**

### **4.1 Tutkimuksen menetelmälliset lähtökohdat ja toteutus**

Halutun tiedon saamiseksi on tutkimusmenetelmä valittava tarkoituksenmukaisesti. Valittavissa olevia tutkimusmenetelmiä ovat määrällinen eli kvantitatiivinen ja laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä. Näistä määrällisellä tutkimusmenetelmällä saavutetaan numeraalista tietoa ja laadullisella menetelmällä voidaan tuottaa tietoa merkityksien ymmärtämiseksi. (Vilkkä 2015, 66.)

Tämän tutkimuksen tiedonintressinä oli saavuttaa uutta tietoa nimenomaan merkityksien hahmottamiseksi. Tutkimusmenetelmän valinta oli tässä tapauksessa yksiselitteisen selvä.

#### **4.1.1 Laadullinen tutkimusmenetelmä**

Tutkimuksen empiiriseen osaan käytettiin laadullista tutkimustapaa. Laadullisen tutkimusmenetelmän tausta-ajatuksena on se, etteivät tilastolliset riippuvuudet selitä kaikkea toimintaa. Tiedonintressinä on selittää ihmisen toimintaa tätä koskevien päämäärien ymmärtämisen avulla eli intentionaalisesti. Tavoitteena on siis löytää merkityksiä, joita ihmiset antavat toiminnalleen. Merkitykset voivat näyttäytyä haluina, ihanteina, uskomuksina, käsityksinä tai arvoina. (Vilkkä 2015, 67.)

Tämän tutkimuksen lähtökohta oli tavanomaisesta poikkeava tutkimusaineiston ollessa jo aikaisemmassa yhteydessä kerätty. Näin jo olemassa oleva tutkimusaineisto määritteli tutkimusmenetelmän valintaa. Tutkimusaineistosta haluttiin nyt löytää merkityksiä ymmärryksen kautta.

Alasuutari (2011) kuvaa laadullisen tutkimuksen sisältävän kaksi vaihetta. Ensimmäinen vaiheista on havaintojen pelkistäminen ja toinen arvoituksen ratkaisemi-



nen. Laadullisessa tutkimuksessa havaintojen pelkistämiseen kuuluu keskittymisen olennaiseen ja raakahavaintojen yhdistely. Arvoituksen ratkaisemisessa havaintoja selitetään ymmärrettävästi muihin tutkimuksiin ja teoreettisiin viitekehyksiin viitaten. Näitä vaiheita Alasuutari nimittää havaintojen tuottamisen ja havaintojen selittämisen vaiheiksi. (Alasuutari 2011.)

Jo olemassa oleva tutkimusaineisto kaipasi Alasuutarin (2011) kuvaamaa havaintojen pelkistämistä, yhdistämistä ja arvoituksen ratkaisemista. Tutkimuksen kulku eteni Alasuutarin kuvauksen mukaisesti havaintojen tuottamisen ja niiden selittämisen myötä. (Alasuutari 2011.)

Laadullinen tutkimus on luonteeltaan subjektiivista. Tutkimuksessa tehtyihin valintoihin, tulkintaan ja johtopäätöksiin vaikuttavat tutkijan oma ymmärrys, halut, ihanteet, käsitykset, uskomukset ja arvot. (Vilka 2015, 68.) Tuomi ja Sarajärvi (2009) toteavat, että tutkimusongelma määrittää tutkimustavan, -strategian ja -otteen. Tutkijan omat uskomukset ovat laadullisessa tutkimuksessa kuitenkin mukana jo muotoiltaessa tutkimusongelmaa. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 68.)

#### **4.1.2 Tutkimusaineisto**

Tutkimusaineisto kerättiin vuosina 2016 ja 2017 sosiaali- ja terveysalan johtamisen ylempää ammattikorkeakoulututkintoa opiskelevilta sosiaali- ja terveysalan ammattilaisilta. Vuonna 2019 on julkaistu tutkimusaineistoon osittain pohjautuva Hannele Laaksosen ja Sirpa Salinin toimittama kirja *Iloa ja intoa johtamiseen*. Aineistoa ei kuitenkaan ole aikaisemmin analysoitu sisällönanalyysin keinoin.

Aineisto koostuu 34 narratiivisesta kertomuksesta, jotka opiskelijat kirjoittivat vastaamalla kahteen tehtävänantoon (liite 3). Ensimmäisenä tehtävänä opiskelijoita pyydettiin kirjoittamaan yksi hyvä henkilöstöjohtamisen kokemus. Toisena tehtävänä pyydettiin kirjoittamaan siitä, mitä edellä kerrottu hyvä henkilöstöjohtamisen kokemus opetti. (Laaksonen 2016.)

### 4.1.3 Aineiston käsittely ja analyysi

Sisällönanalyysistä puhutaan silloin, kun tavoitteena on kuvata sanallisesti tutkitavan aineiston sisältöä (Tuomi & Sarajärvi 2009, 106). Tämän tutkimuksen narratiivinen aineisto analysoitiin teorialähtöisen eli deduktiivisen sisällönanalyysin menetelmällä, jossa nimensä mukaisesti aloitettiin teoriasta. Teorialähtöistä sisällönanalyysia ohjaavat aikaisemmat tutkimukset sekä käsitteiden määrittelyt. Luokittelun kehys tehdään näiden perusteella. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 113–117; Vilkkä 2015, 170–171.)

Deduktiivisen sisällönanalyysin kehys löytyi tässä tutkimuksessa voimaannuttavan johtamisen teoriasta. Laaksonen (2008) kuvaa väitöskirjassaan viittä voimaannuttavan johtamisen arvoa (kappale 3.8), joita ovat arvostus, avoimuus, itseohjautuvuus, luottamus ja oikeudenmukaisuus (Laaksonen 2008, 67). Tutkimusaineiston teoreettinen sisällönanalyysi rakentui näiden arvojen muodostamaan kehykseen.

Analyysirunkona deduktiiviselle sisällönanalyysille käytettiin Tuomen ja Sarajärven (2009, 116) esittämää mallia (taulukko 4). Deduktiivisessä sisällönanalyysissä voidaan aineistosta riippuen poimia ensin joko ylä- tai alaluokkia kuvaavia ilmiöitä sijoittaen ne ennalta määriteltyyn analyysirunkoon (Tuomi & Sarajärvi 2009, 114). Tässä tapauksessa ensimmäisessä vaiheessa poimittiin yläluokkaan sijoittuvia ilmaisuja (liite 4 & 5). Yläluokat ovat analyysirungossa teoriapohjaisesti voimaannuttavan johtamisen arvoja. Voimaannuttavan johtamisen arvoja kuvaavat ilmaisut kirjoitettiin aineistosta analyysirunkoon sellaisenaan. Tämän jälkeen ilmaisut pelkistettiin. Pelkistetyissä ilmauksissa alkuperäiset lausumat on pelkistetty kuitenkin hukkaamatta oleellista informaatiota.

Pelkistetyt ilmaukset ryhmiteltiin analyysirungon alaluokkiin, jotka pohjautuvat väljästi teoriaan. Alaluokkien pohjana ovat voimaannuttavan johtamisen arvojen osa-alueet, jotka on kuvattu tämän opinnäytetyön kappaleessa 3.8. Väljä pohjautuminen teoreettisiin kuvauksiin mahdollisti myös uusien luokkien synnyn arvojen teoriapohjaisten määritelmien ulkopuolelta. Toisaalta sellaiset analyysirungon alaluokat, joihin ei aineistosta noussut sisältöä, jäivät tässä vaiheessa pois.

Deduktiivisessa sisällönanalyysissä on mahdollista käyttää väljää analyysirunkoa, jonka sisälle muodostetaan aineistosta luokituksia induktiivisin sisällönanalyysin periaattein (Tuomi & Sarajärvi 2009, 113).

TAULUKKO 4. Analyysirungon malli (Tuomi & Sarajärvi 2009, 116)

YLÄLUOKKA	ALKUPERÄINEN ILMAUS	PELKISTETTY ILMAUS	ALALUOKKA
X	xxxx	xx	xxx
	xxxx	xx	
	xxxx	xx	xxx
	xxxx	xx	

## 4.2 Tutkimustulokset

Voimaannuttavan johtamisen arvot eli arvostus, avoimuus, itseohjautuvuus, luottamus ja oikeudenmukaisuus esiintyivät sekä hyvissä henkilöstöjohtamisen kokemusten kertomuksissa että kokemuksista oppimisen tarinoissa. Ilmenemisen tapoja jokaisella arvolla oli useampia.

Tulokset esitetään tässä yhteydessä kukin voimaannuttavan johtamisen arvo kerrallaan. Arvojen ilmentymät hyvissä henkilöstöjohtamisen kokemuksissa sekä niistä oppimisessa esitetään deduktiivisen sisällönanalyysin alaluokkien mukaisesti.

### 4.2.1 Vastaajien taustatiedot

Tutkimusaineisto kerättiin sosiaali- ja terveysalan johtamisen ylempää ammattikorkeakoulututkintoa opiskelevilta sosiaali- ja terveysalan ammattilaisilta. Kaikilla vastaajilla oli vähintään kolmen vuoden työkokemus sosiaali- tai terveysalalta.

Valtaosa vastaajista oli sairaanhoitajia. Sairaanhoitajien määrä oli noin 65 % kaikista vastaajista. Loput noin 35 % vastaajista olivat röntgenhoitajia, fysioterapeuteja, bioanalyttikkoja, terveydenhoitajia ja sosionomeja.

## 4.2.2 Arvostus

Voimaannuttavan johtamisen arvoihin sisältyvä arvostus näyttäytyi moninaisesti hyvissä henkilöstöjohtamisen kokemuksissa (kuvio 6). Myös hyvissä henkilöstöjohtamisen kokemuksista oppimisen tarinoissa sosiaali- ja terveysalan työntekijät toivat esiin samoja arvostuksen alle kuuluvia teemoja, kuin kokemuksista kirjoittaessaan. Arvostuksen merkitys näyttäytyi moninaisesti myös niissä kertomuksissa, mitä hyvistä henkilöstöjohtamisen kokemuksista oli opittu.



KUVIO 6. Arvostus hyvissä henkilöstöjohtamisen kokemuksissa ja niistä oppimisessa

**Kunnioitus ja ammattitaidon arvostus** sisältyvät arvostukseen ja sen kokemukseen (Laaksonen 2008, 66). Sosiaali- ja terveysalan ammattilaiset kokivat arvostusta tuntiessaan itsensä tärkeäksi työssä. Vastaajien kertomuksissa tunne tärkeydestä nousi hyviin henkilöstöjohtamisen kokemuksiin. Hyvä kohtelu ja arvostus jäivät hyvinä kokemuksina mieleen ja arvokkuuden tunteminen lisäsi työssä

jaksamista. Myös työntekijän henkilökohtaisten kiinnostusten kohteiden ja erityisten taitojen arvostaminen sekä mahdollisuus hyödyntää näitä omassa työssä nousivat hyviksi koetuissa kokemuksissa esiin.

*Koin kuuluvani tiimiin ja sen että työni on yhtä tärkeää kuin "konkareiden". (21)*

*Olen vapaa-ajallani aktiivinen harrastaja maalaamisessa ja sovimme, että voi alkaa pitämään pieniä piirustus/maalaus ryhmää asukkaille. Sain heti jo monta ideaa päähäni, mitä voisinkin kokeilla heidän kanssaan. (19)*

Työntekijän kunnioittamisen ja ammatillisen arvostamisen tärkeyttä myös opittiin hyvistä henkilöstöjohtamisen kokemuksista. Kunnioittamisen merkitystä opittiin esimiehen nähdessä alaisensa työn suorittajaa laajemmassa kontekstissa ja ymmärtäessään tätä yksilönä. Esimiehen asettuessa henkilöstön tilanteeseen, vahvisti hän samalla yhteisöllisyyttä. Oppimisen tarinoista tuli esiin myös se, että yhteishenkeä voidaan vahvistaa arvostamalla toisen osaamista ja työpanosta. Ammatillinen arvostus näkyi lisäksi kokemuksista oppimisessa esimiehen tehdessä hyvän ratkaisun käyttämällä työntekijän osaamista hyväkseen. Ammatillisen arvostuksen tunteen kokeminen oli jäänyt vastaajille mieleen ja siirtyi sellaisenaan oppimisen tarinoihin.

*Edellä kertamani kokemus opetti minulle, että hyvä esimies näkee alaisissaan muutakin kuin työn suorittajan. (1)*

*Yhteistyötaidot hioutuvat käytössä ja yhteishenki vahvistuu, kun arvostetaan toisen osaamista ja työpanosta. (32)*

**Välittäminen ja kuunteleminen** ovat osana arvostusta (Laaksonen 2008, 66). Sosiaali- ja terveysalan ammattilaisten hyviksi koetuissa henkilöstöjohtamisen kokemuksista näyttäytyi ajan antamisen merkitys osana välittämistä. Ajan antamisen ja kuuntelemisen merkitys nähtiin hyvissä kokemuksissa tärkeänä niin vuosikellon mukaisten kehityskeskustelujen yhteydessä kuin spontaanimpana toimintana, kiireettömänä kysymisenä. Esimiehen pysähtyminen kuuntelemaan ja kiireettömyys korostuivat hyviksi koetuissa henkilöstöjohtamisen kokemuksissa. Kiireetön kysyminen oli tärkeää varsinkin työntekijän henkilökohtaisten haasteiden edessä. Esimiehen rooli välittävänä kuuntelijana oli toimintana työntekijää arvostavaa.

*Johtaja antoi lähiesimiehelle nenäliinan ja antoi hänen itkeä jonkin aikaa. (2)*

*Osastonhoitaja piti sairaanhoitajalle vuosikellon mukaisen kehityskeskustelun ja pysähtyi kuuntelemaan tilannetta. (14)*

Välittäminen ja kuunteleminen toistuivat myös hyvistä henkilöstöjohtamisen kokemuksista oppimisen kertomuksissa. Näissä oppimisen kertomuksissa tärkeää oli kyky kuunnella ja kuulla. Merkityksellistä oli se, että jokaisen työntekijän mielipide tuli kuulluksi. Myös esimiehen henkilökohtaiset keskustelut alaisten kanssa näkyivät kokemuksista oppimisessa. Kokemuksista opittiin myös, että esimiehen on järkevää olla kuunteleva ja keskusteleva myös yllättävissä tilanteissa. Kuuntelemisen perusteella esimiehen olisi kyettävä lisäksi miettimään keinoja työntekijän tai hänen esiin tuoman tilanteensa tukemiseen. Hyvistä henkilöstöjohtamisen kokemuksista opittiin, että myönteiset vuorovaikutuksen kokemukset voivat vahvistaa ammatti-identiteettiä ja tukea ratkaisujen tekemisessä. Kehityskeskustelujen nähtiin antavan mahdollisuuksia henkilöstöjohtamiseen ja kehityskeskustelun pitäminen huomattiin tärkeäksi. Kehityskeskusteluissa esimiehellä oli aikaa kuunnella työntekijää.

*Hyvän henkilöstöjohtamisen taidoissa tärkeä osa-alue on kyky pysäyttää hetki ja kuunnella sekä kuulla. (2)*

*Kertomus opetti minulle kuinka tärkeä kehityskeskustelu on pitää ja mitkä mahdollisuudet se antaakaan henkilöstöjohtamisessa. (19)*

Arvostukseen kuuluu myös **erilaisuuden hyväksyminen ja epäonnistumisten salliminen** (Laaksonen 2008, 66). Sosiaali- ja terveysalan ammattilaisten tarinoissa erilaisuuden hyväksyminen näyttäytyi tietämättömyyden ja kokemattomuuden hyväksymisenä työyhteisössä. Tietämättömyyden ja kokemattomuuden hyväksyminen nousivat hyviin henkilöstöjohtamisen kokemuksiin. Epäonnistumisten edessä ja vahingossa tehdyn virheen jälkeen esimieheltä saatu tuki koettiin hyväksi kokemukseksi.

*Tietämättömyys ja kokemattomuus sallittiin. (21)*

*Esimies antoi tukensa vahingosta vastuussa olleelle työntekijälle. (33)*

Sosiaali- ja terveysalan ammattilaiset olivat myös oppineet kokemuksistaan, että työntekijöille ja esimiehille sattuu epäonnistumisia ja virhearviointeja. Epäonnistumisia tulee sallia. Kokemuksista oppimisen kertomuksissa arvostettiin esimerkiksi virheellisen teon jälkeen tapahtunutta asiallista teon käsittelyä. Myös syyttelämättömyys nousi kokemuksista opituksi asiaksi.

*Esimiehen esimiehelle kokemus oli ehkä jopa hieman nöyryyttävä, mutta asiallisesti hän pystyi tekonsa ja tunteensa käsittelemään. (7)*

**Auttaminen** on niin ikään arvostusta (Laaksonen 2008, 66). Hyvissä henkilöstöjohtamisen kokemuksissa työntekijää autettiin erilaisin työjärjestelyin silloin, kun työntekijän työkyky tai työtehtävistä suoriutuminen oli alentunut. Sosiaali- ja terveysalan ammattilaiset kokivat hyviksi kokemuksiksi sellaiset tilanteet, joissa työtä oli tarpeen mukaan helpotettu joko työtehtäviä muokkaamalla tai työaikaa keventämällä. Hyvissä kokemuksissa työntekijää autettiin myös huomioimalla työntekijän elämäntilanne työvuoroissa. Hyviin henkilöstöjohtamisen kokemuksiin nousi myös esimiehen apu työyhteisöstä nousseiden asioiden ratkaisemiseksi. Esimies tarjosi näissä tapauksissa apuaan esimerkiksi järjestämällä työnohjausta tai keskittämällä tiimipalaveriaikaa työntekijän tarpeista nousseeseen ja työntekijöitä rasittaneen työn kiireellisyyden ratkaisemiseen. Esimiehen halu auttaa ratkaisemalla työntekijöitä rasittava työn kiire koettiin hyväksi kokemukseksi. Sosiaali- ja terveysalan työntekijöiden kertomuksissa esimies auttoi työntekijää myös ohjaamalla työntekijää viemään omia asioitaan eteenpäin oikeaan suuntaan. Hyviksi koettiin myös sellaiset kokemukset, joissa työntekijä tarpeen vaatiessa ohjattiin keskustelemaan esimerkiksi työterveyteen oman jaksamisen tukemiseksi.

*Kajalle muotoiltiin kevennetty työnkuva, jossa hän tälläkin hetkellä työskentelee vain osassa työyhteisömmen työpisteistä. Hankalana koetut ja fyysisesti raskaammat työtehtävät on karsittu pois, työnkuvan helpotuttua myös paniikkikohtaukset ovat jääneet pois omien onnistumisen kokemusten myötä. (15)*

*Esimies päättää tehdä nyt toisin. Vaikka asialistalla olisi useampikin tärkeä asia, päättää hän hoitaa tiedotuksen niistä sähköpostitse ja käyttää tiimiajan kiire -teeman käsittelyyn. (27)*

*Järjestin [esimies puhuu] hänelle myös jatkokäynnit työssä jaksamisen tueksi etenkin nyt kun oikeudenkäyntiprosessi alkaa. (31)*

Työntekijän auttaminen selviytymään työstään nousi niin ikään oppimisen kertomuksiin hyvistä henkilöstöjohtamisen kokemuksista. Hyvistä henkilöstöjohtamisen kokemuksista opittiin, että työntekijän tilanteen arviointi ja työtehtävien tai työajan muutos voi olla merkityksellistä työssä jaksamisen näkökulmasta. Pienilläkin muutoksilla voidaan mahdollisesti pidentää työuraa ja lisätä työntekijän hyvinvointia. Työntekijöiden elämäntilanne olisi mahdollisuuksien mukaan huomioitava yksilöllisesti työsuunnittelussa.

*Oppina tästä kokemuksesta voidaan pitää sitä, että henkilökohtaisella tasolla se, että saa jatkaa työssä, vaikkakin osatyökykyisenä, on erittäin merkityksellistä. (15)*

*Kyseisen tarinamme laboratoriohoitajan työura olisi luultavasti lyhentynyt selkeästi, jos hän olisi edelleen toiminut fyysisesti raskaassa näytteenottotyössä. Analytiikan puolella hän jaksaa varmasti työkennellä eläkeikään saakka. (23)*

Tilan antaminen kuuluu arvostukseen (Laaksonen 2008, 66). **Vaikuttamisen mahdollisuus ja tilan antaminen** näyttäytyivät myös sosiaali- ja terveysalan ammattilaisten hyvissä henkilöstöjohtamisen kokemuksissa. Työntekijöille annettiin aikaa keskinäisille keskusteluille ennen uusista käytännöistä päättämistä. Arvostusta osoittaa myös se, että työntekijöiltä kysyttiin aktiivisesti suunnitelmien vaikutusta työhön. Lisäksi työntekijöiltä lähteneitä ratkaisuehdotuksia otettiin suoraan johdon harkintaan.

*Kävi niin, että esimies työpaikalla vaihtui. Hän ehdotti työntekijöille vapaampaa työaikaa. Työntekijöiltä kysyttiin, oltiinko työaikaan tyytyväisiä. Perustelluista syistä työaikaa voitiin muuttaa alkavaksi joko 15 minuuttia aikaisemmaksi tai myöhemmäksi. (29)*

*Esimiehet ja työpaikan johto esittävät vuoropuheluna kysymyksiä, tarkennuksia, kirjaavat ehdotuksia, epäkohtia ja esittävät tilanteessa ratkaisuehdotuksia sekä realistisia arvioita onko mahdollista toteuttaa työntekijöiden ehdotukset. (34)*

Sosiaali- ja terveysalan ammattilaiset olivat myös oppineet hyvistä henkilöstöjohtamisen kokemuksistaan, että työntekijöille tulee antaa tilaa ja mahdollisuuksia vaikuttaa. Työntekijöiden saadessa vaikutusmahdollisuuksia ja päästessä mukaan kehittämiseen edistettiin työtyytyväisyyttä ja helpotettiin muutoksen hyväksyntää. Työntekijöiden kehitysideat tulee huomioida myös työntekijöiden työoloja



kehitettäessä. Tilan ja vaikuttamisen mahdollisuus on annettava tasapuolisesti kaikille, jokaista kuunnellen.

*Työntekijöiden mukaan ottaminen työn suunnitteluun, kehittämiseen sekä muutostilanteisiin edistää työtyytyväisyyttä sekä muutoksesta johtuvan mahdollisen negatiivisen tunteen vähenemistä sekä helpottaa muutoksen hyväksyntää. (34)*

Sosiaali- ja terveysalan hyvissä henkilöstöjohtamisen kokemuksissa esiintyvät **kiitos ja tunnustus**. Nämä muodostavat arvostukseen sisältyen oman luokansa. Kiitos ja tunnustus näyttäytyivät hyvissä henkilöstöjohtamisen kokemuksissa enimmäkseen epäsuorana palautteenantona. Esimerkkinä tästä on esimiehen pahoittelu hyvän työntekijän mahdollisesta menettämisestä. Esimiehen antama suora positiivinen palaute työntekijän suuntaan ilmeni hyvistä henkilöstöjohtamisen kokemuksista yhteisenä, koko työyhteisölle osoitettuna kiitoksena, ei niinkään henkilökohtaisena tunnustuksena. Myös työntekijät käyttivät julkista, työyhteisön keskuudessa tapahtuvaa kiittämistä antaessaan tunnustusta esimiehen toiminnasta. Työntekijät antoivat hyvissä henkilöstöjohtamisen kokemuksissa myös henkilökohtaisesti palautetta esimiehelle.

*Hän ymmärsi tilanteeni, pahoitteli samalla kuitenkin myös hyvän ja pidetyn työntekijän mahdollista menettämistä. Minulle se oli positiivinen palaute. (9)*

*Koska tiedän, että täällä jokainen tekee hyvää työtä ja työnne on kuormittavaa, ehdottaisin, että käytämme Kiky-minuutit liikuntaan. Miten haluaisitte asian järjestää? [toimitusjohtaja kysyy] (4)*

*Seuraavassa kehityskeskustelussa sain samaiselta työntekijältä palautteen siitä, että olin todella hyvin ottanut huomioon hänen palautteensa ja kehittänyt toimintaani sen pohjalta. (10)*

Työntekijälle tulee antaa palautetta työstään, ja tämä nousi esiin myös hyvistä henkilöstöjohtamisen kokemuksista oppimisen kertomuksista. Saatua tunnustusta arvostettiin. Positiivinen palaute ja kehitysehdotukset ohjasivat työuralla eteenpäin. Palaute motivoi työntekijää ja palautteen koettiin osoittavan arvostusta. Palautteen avulla kehitettiin työtä ja myös kasvettiin ihmisenä. Palaute aut-

toi myös kirkastuttamaan omaa työnkuvaa. Hyvistä henkilöstöjohtamisen kokemuksista opittiin lisäksi, että myös esimiehen tulee olla valmis ottamaan palautetta vastaan ja kannustaa työntekijöitä palautteen antoon.

*Osastonhoitajan antaman positiivinen palaute ja kehittämissuhteet ohjasivat sairaanhoitajaa työuralla eteenpäin. (14)*

*Palautteen antaminen ja kehuaminen aina, kun mahdollista, motivoi työntekijää ja osoittaa arvostusta. (20)*

*Esimiehen pitää muistaa kannustaa ja tukea työntekijöitä antamaan rohkeasti palautetta ja olla valmis ottamaan sitä vastaan. (10)*

Oman luokkansa arvostuksen alle muodostavat hyvistä henkilöstöjohtamisen kokemuksista esiin tulevat **tuki ja kannustus**. Tuki ja kannustus nousivat hyviin henkilöstöjohtamisen kokemuksiin erityisesti uran taitekohdissa. Esimieheltä arvostettiin tukea ja kannustusta avuksi työntekijän työuraan liittyviin omiin valintoihin. Riittävän tuen nähtiin ennaltaehkäisevän sairaspöytätyössä. Kollegoiden ja esimiehen tuki oli avuksi myös virheen tekemisen jälkeisestä syyllisyyden tunteesta eroon pääsemisessä. Hyväksi henkilöstöjohtamisen kokemukseksi nousi myös esimiehen osoittama tuki asettuessaan työntekijän puolelle.

*Sain siis valita, mikä pesti tuntuisi omimmalta. Valitsin haastavimman kokonaisuuden ja tässä osastonhoitaja tuki ja kannusti. (20)*

*Kollegoiden ja esimiehen tuki sai työntekijän mielen huomattavasti paremmaksi ja hän pääsi yli syyllisyyden tunteestaan. (33)*

Tuen ja kannustuksen merkitystä myös opittiin hyvistä henkilöstöjohtamisen kokemuksista. Hyvällä esimiehellä ajateltiin olevan alaistensa tuki. Myös työntekijöiden tuli tasapuolisesti saada tarvitsemansa tuki niin työyhteisöltä kuin esimieheltä. Esimiehen tuella ja ymmärryksellä edistettiin myös työssä jaksamista. Annetulla tuella oli merkitystä niin yksittäiselle työntekijälle kuin koko työyhteisön toiminnalle. Esimiehellä oli parhaimmillaan suuri rooli työn valmentajana ja ohjaajana. Rohkaisu ja kannustus työn tekemiseen koettiin tarpeellisenä. Esimiehen työntekijälle kohdistettua kannustusta vaadittiin toiminnan kehittämiseksi.

*Esimies tarvitsee alaistensa tuen tullakseen hyväksi esimieheksi... (9)*

*Hyvällä henkilöstöjohtamisella ja erityisellä tuella ja ymmärryksellä voi helposti auttaa sekä työntekijää että työyhteisöä ja työtä on taas helpompi jatkaa. (33)*

**Ammatillisen kehityksen mahdollistaminen** muodostaa oman kokonaisuutensa hyvistä henkilöstöjohtamisen kokemuksista. Esimiehen kannustus ja kannustava asenne työntekijän urakehitykselle sekä omien tavoitteiden ja haaveiden seuraamiselle nousivat esiin sosiaali- ja terveystieteiden ammattilaisten kertomuksista. Esimiehen kannustusta uuden työn hakuun sekä sitä, että esimies ei halua estää uralla etenemistä, pidettiin niin ikään hyvinä kokemuksina. Työntekijän kehittymisen tukeminen sen hetkessä työssä nähtiin tärkeäksi. Vastausten perusteella työssä kehittymistä voidaan tukea säännöllisillä työtä ohjaavilla ja reflektioilla keskusteluilla työntekijän ja esimiehen välillä. Näitä ovat esimerkiksi säännöllisesti toteutuvat kehityskeskustelut.

Työtä ohjaavat keskustelut yhdessä kokemuksen lisääntymisen kanssa vahvistivat työntekijän ammatillista identiteettiä ja työntekijä pystyi kehittämään toimintaansa esimiehen kanssa sovittuun suuntaan. Kehityskeskusteluihin sisältyvien osaamiskartoitusten perusteella suunniteltiin työntekijälle konkreettisia kehittämiskeinoja. Työssä kehittymistä tuettiin myös työpaikan sisällä järjestetyillä koulutuksilla. Lisäksi kannustaminen jatkokouluttautumiseen nousi hyvistä kokemuksista esiin. Huolellinen perehdytys työhön esiintyi hyvissä henkilöstöjohtamisen kokemuksissa ja sisältyi ammatillisen kehityksen tukemiseen ja aloittavan työntekijän arvostukseen. Esimerkkinä aloittaneen työntekijän arvostamisesta oli hänelle tarjottu rakentavien keskustelujen mahdollisuus mentorin ja lähiesimiehen kanssa. Esimiehen kiinnostus työntekijän työkokemuksesta ja oppimisesta sekä aito halu siihen, että työntekijä voi kehittyä työssään, nousivat hyviksi henkilöstöjohtamisen kokemuksiksi.

*Osastonhoitaja rohkaisi sairaanhoitajaa ottamaan vastaan henkilökohtaisen työnohjauksen, joka auttaisi ammatillisessa kehittämisessä ja oman työskentelyn murrosvaiheessa. (14)*

*Työntekijän kanssa sovittiin käytäntö, että esimies käy hänen kanssaan säännöllisiä työtä ohjaavia keskusteluja, joissa on mahdollisuus reflektoida yhdessä työn tekemiseen liittyviä pulmakohtia. (17)*

*Kävimme osaamiskartoitusta läpi ja samalla kun mietittiin, mistä asiasta tarvitsen lisää osaamista ja tietoa, kirjattiin toiseen kaavakkeeseen tavoitteita ylös ja suunniteltiin mm. tulevaa koulutusta, joita on esim. kirjaamiseen tarjolla. (19)*

Sosiaali- ja terveysalan ammattilaisten hyvistä henkilöstöjohtamisen kokemuksista myös opittiin työntekijän ammatillisen kehityksen mahdollistamisen tärkeyttä. Ammatillisen kasvun tukeminen nähtiin esimiehen tärkeäksi tehtäväksi. Ammatillisen kehityksen mahdollistamisessa tulee olla tasapuolinen – oppimisen kertomuksissa myös sijainen pystyi esittämään urakehitystarpeitaan ja -toiveitaan. Järjestettyjen koulutusten avulla lisättiin tietoa ja taitoa sekä luotiin työntekijöille varmuutta työn suorittamiseen. Koulutuksien avulla lisättiin myös työntekijän motivaatiota ja kannustettiin muutostilanteisiin. Sen, että työntekijöiden jatkokouluttautumista arvostetaan, nähtiin edesauttavan työnantajaa saamaan kunnianhimoisia työntekijöitä. Lisäksi työntekijän huolellisella perehdytyksellä varmistettiin motivaatiota ja oppimisen tahtoa sekä myös toisten kunnioittamista ja työn arvostusta.

*Opin sen, että yksi esimiehen tärkeistä tehtävistä on auttaa työntekijöitä, erityisesti kokemattompia, kasvamaan ammatillisesti. (17)*

*Minulle [aloittanut työntekijä kertoo] jäi hyvä kokemus perehdyttämisestä ja kuinka tärkeää on uuden työntekijän vastaanottaminen ja opettaminen. Sillä varmistetaan työmotivaatio, tahto oppia lisää sekä tiimityöskentelyn avaimet. Näitä avaimia ovat toisten kunnioittaminen ja työn arvostus sekä oman työn arvostus ja kunnioittaminen. (21)*

### 4.2.3 Avoimuus

Avoimuus näyttäytyi hyvissä henkilöstöjohtamisen kokemuksissa toimivana ja avoimena, mutta yksisuuntaisena tiedottamisena ja toisaalta taas avoimena vuorovaikutteisena viestintänä (kuvio 7). Oikea-aikainen tiedottaminen perusteli tehtyjä päätöksiä ja vähensi vastarintaa. Avoimessa keskustelussa taas myös työntekijöillä oli vapaus oman mielipiteen esittämiseen. Avoimen tiedottamisen ja avoimen viestinnän merkitys siirtyi hyvistä henkilöstöjohtamisen kokemusten kertomuksista suoraan oppimisen tarinoihin. Avoimen tiedottamisen ja viestinnän lisäksi kokemuksista opittiin avoimen ilmapiirin tukemisen sekä asioiden jakamisen tarpeen arvioinnin merkitystä.



KUVIO 7. Avoimuus hyvissä henkilöstöjohtamisen kokemuksissa ja niistä oppimisessa

Osana avoimuutta on salailematon ilmapiiri (Laaksonen 2008, 66). Salailemattomuuteen kuuluu **avoin tiedottaminen**. Sosiaali- ja terveysalan ammattilaisten hyvissä henkilöstöjohtamisen kokemuksissa esiintyi toimivan tiedottamisen tärkeys. Hyvissä kokemuksissa asioista tiedotettiin avoimesti koko henkilökunnalle. Tiedottaminen nähtiin toimivaksi silloin, kun se oli oikea-aikaista ja tapahtui ennen kuin huhut alkoivat kiertää tiedotettavista asioista. Varhaisessa vaiheessa tapahtuva tiedottaminen auttoi työntekijöitä asennoitumaan muutokseen toimivan tiedotuksen hälventäessä muutosvastarintaa. Toisaalta hyviin kokemuksiin nousi päätöksenteon ja suunnitelmien taustalla olevien perusteiden avoin tiedottaminen. Myös työntekijöiden avoin tiedottaminen esimiehelle nousi hyväksi henkilöstöjohtamisen kokemukseksi.

*Meillä oli johtoryhmän kokous, jonka toimitusjohtaja aloitti sanomalla, että yksi palvelupäällikkö on lopettanut työtehtävässä. (5)*

*Sovittuna päivänä esimies aloittaa tapaamisen kertaamalla kesälo-masuunnittelun raamit toiminnan pysyvyyden näkökulmasta. (12)*

*Työyksikkömme joutui muuttamaan työpisteestä toiseen ja ennen kuin huhut muutosta olivat ehtineet herätä, esimies tiedotti meille suunnitelmista. (30)*

Kokemuksista myös opittiin, että avoin tiedottaminen ja perustellut päätökset sailua välttämällä ovat henkilöstöjohtamisessa tärkeitä. Tiedotuksen tulee kokemuksista opitun perusteella olla riittävää ja aikaisessa vaiheessa tapahtuvaa. Avoin ja aikaisella tiedottamisella voi kerrotun esimerkin mukaan vaikuttaa muutostavastarinnan määrään sekä henkilökunnan asenteeseen. Sosiaali- ja terveysalan ammattilaiset olivat kokemuksistaan oppineet myös, että pelisääntöjen esittäminen lähtökohdaksi työille on tärkeää. Kaikkien työntekijöiden tulee olla tietoisia tehdyistä päätöksistä ja perusteista päätösten takana.

*Avoimen ja aikaisen tiedottamisen merkitystä ei voi tarpeeksi korostaa. Sillä voi ratkaisevasti vaikuttaa muutostavastarinnan määrään sekä henkilökunnan yleiseen asenteeseen. (30)*

*Kaikki työntekijät olivat tietoisia siitä, mitä päätettiin ja millä perusteilla. (12)*

Avoimuuteen kuuluu, että työntekijät saavat vapauden omaan harkintaan ja omien mielipiteiden esittämiseen (Laaksonen 2008, 66). **Avoim viestintä mielipiteiden ja päätösten pohjana** muodostaa oman ryhmänsä hyvissä henkilöstöjohtamisen kokemuksissa. Avointa viestintää käytiin hyvissä kokemuksissa esimerkiksi sähköpostitse kaikkien osapuolten kanssa. Myös avoin keskustelu työyhteisön tai työntekijöiden ja esimiehen välillä nousi esiin. Avoin keskustelu suunniteltiin ja kehitettiin toimintaa yhdessä. Avoin keskustelu ennen työntekijän omaa päätöksentekoa koettiin hyväksi kokemukseksi. Avoin keskustelu nähtiin myös puhdistavan ilmaa ja avoimella keskustelulla purettiin työyhteisön sisäisiä tapahtumia.

*Esimies ja työntekijät keskusteleval tulevista suunnitelmista sekä toiminnan kehittämisestä yhdessä. (34)*

*Avoin keskustelu vaikeasta asiasta puhdisti ilmaa ja työ pystyi jatkumaan eteenpäin tämän jälkeen melko normaalina. Ennen kuin keskustelu ehdittiin pitää, ilmapiirin koki selkeästi vältteleväksi. (7)*

*En osannut kysymykseen vastata yhtään mitään, ennen kuin olisin jutellut oman esimieheni kanssa. Koin tärkeänä, että kysyn oman esimieheni mielipidettä asiasta ennen kuin teen oman päätökseni. (20)*

Sosiaali- ja terveysalan ammattilaiset oppivat hyvistä henkilöstöjohtamisen kokemuksistaan, että avoimeen viestintään ja vuorovaikutukseen kannustaminen on tärkeää. Avoin ja riittävä keskustelu auttoi hyvään tulokseen pääsemistä ja ongelmien purkua. Avoin keskustelu edisti asioita viemällä niitä eteenpäin. Myös ammatillista kasvua onnistuttiin tukemaan avoimella vuorovaikutuksella. Avoinuus esimiehen ja työntekijän välillä nähtiin tärkeäksi. Esimiehen on kokemuksista opitun perusteella hyvä rohkaista työntekijöitä puhumaan avoimesti.

*Riittäväällä keskustelulla sekä ajatusten vaihdolla ongelmat saadaan kuitenkin auki purettua. (3)*

*Työntekijöitä tulee rohkaista puhumaan avoimesti ongelmista osastolla. (24)*

Sosiaali- ja terveysalan ammattilaiset oppivat kokemuksistaan myös, että **työyhteisön avoimen ilmapiirin tukeminen on merkityksellistä**. Jokainen työntekijä vaikutti osaltaan avoimen ilmapiirin luomiseen. Ilmapiirin avoimuus mahdollisti työssä oppimista ja heijasti hyvää työhenkeä eteenpäin. Asioiden läpinäkyvällä tekemisellä yhdessä voitiin päästä parempaan ratkaisuun. Avoimen, sallivan ja arvostavan ilmapiirin nähtiin kuuluvan hyvään henkilöstöjohtamiseen. Esimiehen tehtävänä on tukea reilua ja avointa kulttuuria työyhteisössä.

*Vaikka tilanne oli vakava ja ongelma paha, ilmapiirin lähtökohtainen avoimuus mahdollisti kaikille tapahtuneesta oppimisen ja vahvasti jokaisen kykyä heijastaa eteenpäin hyvää henkeä. (32)*

*Esimiehen esimerkki ja rooli on tukea reilua ja avointa kulttuuria työyhteisössä. (9)*

Hyvistä henkilöstöjohtamisen kokemuksista opittiin lisäksi, että hyvään henkilöstöjohtamiseen kuuluu **kyky arvioida asioiden jakamisen tarve**. Hyvä henkilöstöjohtaja osasi arvioida sen, mikä asia on sellainen, joka tulee tiedottaa henkilöstölle. Hyvän henkilöstöjohtajan nähtiin kuuluvan osata arvioida tiedotuksen tarpeen, sen oikea-aikaisuuden ja sen, millä tavoin asia tuodaan esiin henkilökunnalle.

*Kertomus osoittaa myös, että hyvä henkilöstöjohtaja osaa arvioida missä vaiheessa ja missä muodossa asioita jaetaan ryhmälle. (2)*

#### 4.2.4 Itseohjautuvuus

Hyvissä henkilöstöjohtamisen kokemuksissa itseohjautuvuus esiintyi mahdollisuutena suunnitella omaa työtään ja suorittaa sitä itse hyväksi katsomallaan tavalla (kuvio 8). Se näkyi myös mahdollisuutena punnita omaa jaksamistaan työssä ja kehittää omaa työtään itsearviointin perusteella. Myös itseohjautuvuuteen kuuluvat teemat siirtyvät hyvien henkilöstöjohtamisen kokemuksista suoraan viivaisesti oppimisen kertomuksiin. Itseohjautuvuus arvona näyttäytyi oppimisen tarinoissa työntekijälle annetun vallan ja itsearviointin merkityksinä.



KUVIO 8. Itseohjautuvuus hyvissä henkilöstöjohtamisen kokemuksissa ja niistä oppimisessa

Itseohjautuvuuteen sisältyvät työntekijän valta ja oikeus tehdä omaa työtään koskevia päätöksiä. Itseohjautuvuutta on myös oman työn suorittaminen itselleen parhaalla tavalla. (Laaksonen 2008, 66.) Hyvissä henkilöstöjohtamisen kokemuksissa tämä **valta oman työn suunnitteluun ja sen suorittamiseen parhaaksi katsomallaan tavalla** näyttäytyi. Sosiaali- ja terveysalan ammattilaisten hyväksi nostamissa henkilöstöjohtamisen kokemuksissa esimies tai johtaja antoi työntekijän harkita oman jaksamisen kannalta työpäivän jatkamisen kannattavuutta antaen siten työntekijälle päätösvaltaa omaan työhönsä liittyen. Oman työn suorittamiseen liittyvää valtaa annettiin myös tilanteessa, jossa johtaja pyysi alaistaan arvioimaan omien työtehtävien mahdollisen uudelleen järjestelyn tarvetta työssä



jaksamista tukeakseen työntekijän vaikeassa elämäntilanteessa. Itseohjautuvuutta tuettiin siirtämällä työntekijälle sellaisia tehtäviä, joissa työntekijä näki kehittämisen tarvetta. Hyviksi koettiin myös sellaiset kokemukset, joissa työntekijät saivat mahdollisuuden keskinäiseen työn suunnitteluun.

*Johtaja pyysi lähiesimiestä itseään arvioimaan, että jos lähiesimies jää työvuoroon, oliko päivän tai lähipäivien työtehtävissä sellaisia, joissa lähiesimies tarvitsisi apua tai hän toivoisi jonkun toisen tilannehuomioiden hoitamaan. (2)*

*Tuolloin työntekijät keskustelevat keskenään näistä vaihtoehtoista ja esittelevät suunnitelmansa [lomien vaihdosta] sitten esimiehelle. (3)*

Kokemuksista myös opittiin, että työntekijälle tulee antaa valtaa oman työn suunnitteluun ja sen suorittamiseen. Henkilökunnan jäsenille annettiin valtaa päättää itseään koskevista asioista ja itseään koskevien asioiden tiedottamisesta. Työntekijöille annettiin valtaa myös loma-ajankohtien keskinäiseen suunnitteluun ja viimeistelyyn. Asioiden järjestämisessä työntekijöiden ehdotukset huomioitiin.

*Onnistuneessa johtamisessa esimies antaa kertomuksen esimerkin mukaisesti henkilökunnan jäsenen silloin, kun mahdollista, myös itse valita mitkä asiat kuuluvat kahden keskeisiin keskusteluihin ja mitkä sen ulkopuolelle. (2)*

*...ja antoi [esimies] työntekijöiden tehdä [loma-]suunnittelua kohtuullisella aikavälillä. (12)*

Itsearviointi kuuluu osana itseohjautuvuuteen (Laaksonen 2008, 66). **Oman työn ja jaksamisen arviointi** näkyi hyviksi nousseissa henkilöstöjohtamisen kokemuksissa. Työntekijä arvioi kirjoitetuissa kokemuksissa omaa työssä jaksamista niin äitiyslomaa odottaessaan kuin kohdattuaan itselleen vaikean asian. Myös esimies analysoi omaa työtään ja toimintaansa työntekijältä saadun palautteen pohjalta.

*Tämä kommentti sai minut ajattelemaan asioita uudelleen ja pohtimaan omaa toimintaani esimiehenä. (10)*

Hyvistä henkilöstöjohtamisen kokemuksista opittuun siirtyi käsitys siitä, että työntekijää tulee kannustaa itsearviointiin. Kokemuksista opittiin niin esimiehen kuin

työntekijän itsereflektioidon merkitystä. Sosiaali- ja terveysalan ammattilaiset oppivat, että esimiehellä pitää olla kykyä ottaa vastaan palautetta muuttaakseen omia toimintatapojaan tarvittaessa palautteen pohjalta. Myös työntekijänäkökulmasta itsearviointin merkitys nousi opittuihin asioihin. Omien vahvuuksien tunnistaminen ja niiden käyttäminen tukevat työssä kehittymistä. Lopulta omien vahvuuksien tunnistaminen ja käyttäminen voi palvella laajemmin koko organisaatiota.

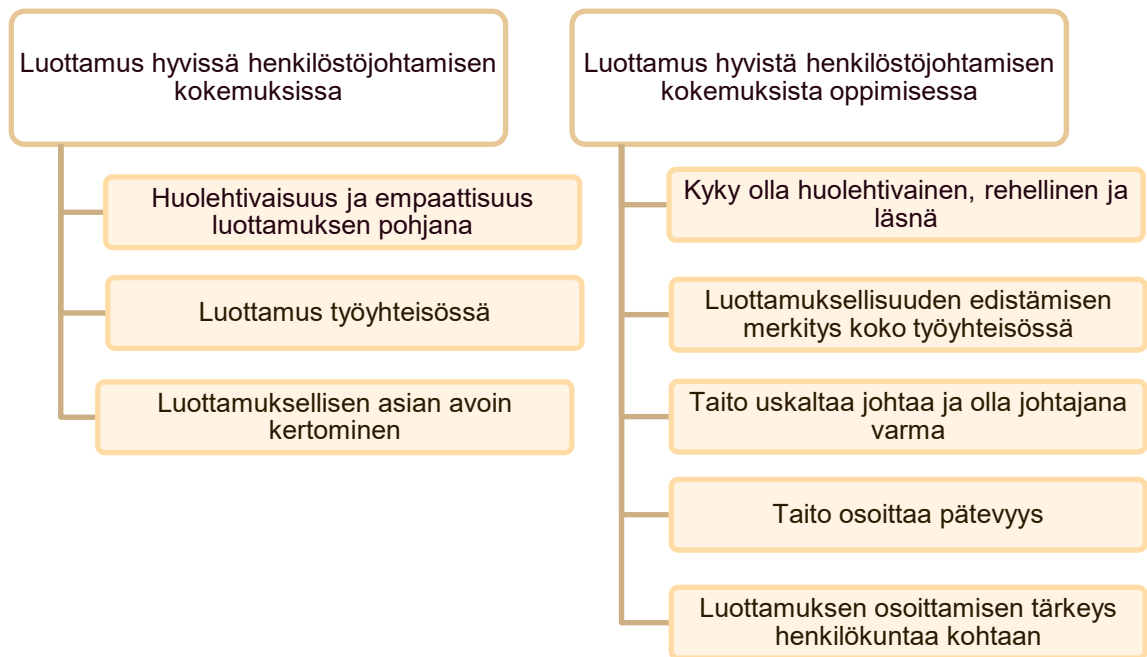
*Esimiehellä pitää olla kyky ottaa vastaan palautetta omasta toiminnastaan työntekijöiltä, jotta voi muuttaa toimintatapojaan tarvittaessa. (10)*

*Omien vahvuuksien tunnistaminen ja käyttäminen tukee työn ja työssä kehittymistä ja palvelee lopulta koko yritystä. (32)*

#### **4.2.5 Luottamus**

Voimaannuttavan johtamisen arvoista myös luottamus näyttäytyi hyvissä henkilöstöjohtamisen kokemuksissa (kuvio 9). Luottamus ilmeni koetuissa tilanteissa huolehtivaisuutena ja empaattisuutena sekä tilanteina, joissa luottamuksellinen asia saatiin avoimesti kerrotuksi. Lisäksi työyhteisön keskinäinen luottamus esiintyi hyvissä henkilöstöjohtamisen kokemuksissa.

Sosiaali- ja terveysalan ammattilaiset oppivat hyvistä henkilöstöjohtamisen kokemuksistaan luottamukseen sisältyviä aiheita. Oppimisen kertomuksissa luottamus näyttäytyi huolehtivaisuutena, rehellisyytenä ja läsnä olemisena, uskalluksena johtaa, pätevyyden osoittamisena, työyhteisön luottamuksellisuuden edistämisenä sekä luottamuksen osoittamisena henkilökuntaa kohtaan (kuvio 9).



KUVIO 9. Luottamus hyvissä henkilöstöjohtamisen kokemuksissa ja niistä oppimisessa

Huolehtivaisuus kuuluu osaltaan luottamukseen (Whetten ym. 1996; Laaksonen 2008, 50). **Huolehtivaisuus ja empaattisuus luottamuksen pohjana** muodostavat hyvistä henkilöstöjohtamisen kokemuksista oman ryhmänsä. Empatialla tarkoitetaan myötätuntoisesti eläytymistä (Kielitoimiston sanakirja 2020). Hyvissä henkilöstöjohtamisen kokemuksissa huolehtivaisuus sekoittui empaattisuuteen. Hyvien henkilöstöjohtamisen kokemusten perusteella esimieheltä arvostetaan huolehtivaisia ja empaattisia käyttäytymisen piirteitä. Kiireetöntä kuuntelemista arvostettiin silloinkin, kun työntekijä kertoi esimiehelle henkilökohtaiseen elämään liittyviä vaikeita asioita. Empaattisuus tuli esiin esimerkiksi esimiehen pa-hoitellessa työntekijän kokemia vaikeuksia. Huolehtivaisuus näkyi esimerkiksi ai- tona kiinnostuksena työntekijään ja työntekijän kertomaa asiaa kohtaan. Hyvissä henkilöstöjohtamisen kokemuksissa esimies osoitti myötätuntoista eläytymistä näyttäen myös omat tunteensa muutoksiin liittyen. Esimies paljasti uusia, henki- lökohtaisia puolia itsestään ja elämästään vahvistaen näin työntekijän ja esimie- hen keskinäistä luottamusta. Aktiivisen keskusteluyhteyden yllä pitäminen osoit- taa esimieheltä huolehtivaisuutta.

*Esimies oli hiljaa, halasi työntekijäänsä, istutti tämän tuoliin istumaan, kävi sulkemassa ovensa käytävään ja sanoi, että hänellä on aikaa. Työntekijä voisi kertoa sitten, kun siihen pystyisi. (6)*

*Hän (esimies) myös kertoi olevansa itse isoisa ja silloin hänestä paljastui aivan erilainen puoli. (1)*

Kokemusten perusteella sosiaali- ja terveysalan ammattilaiset olivat oppineet, että henkilöstöjohtajan tulee olla huolehtivainen, rehellinen ja läsnä. Kokemuksista opittiin, että hyvä johtaja pysyy työntekijää riittävän lähellä ja toisaalta myös riittävän etäällä. Lähellä ollessaan johtaja pystyi jakamaan luottamuksen työntekijän kanssa. Henkilöstöjohtaja loi omalta paikaltaan turvallisuutta ja saavutti luottamuksen sekä arvostuksen. Kokemuksista opittiin, että ihmisen kohtaamisen taito on tärkeää henkilöstöjohtamisessa. Aito kohtaaminen on tarpeellista. Sosiaali- ja terveysalan ammattilaiset olivat oppineet, että työyhteisöä voi kehittää olemalla luotettava ja läsnä oleva. Esimiehen täytyy osata kuunnella työntekijöitään ja tukea myös työntekijöitä uskaltamaan tuoda omia tunteitaan ja ajatuksiinsa esiin. Esimiehen huippuominaisuuksiksi mainittiin aito kiinnostus ja halu kehittää asioita. Hyvistä kokemuksista opittuun nousi esimiehen aito välittäminen työntekijöidensä voinnista ja luottaminen alaistensa ammattitaitoon. Hyvistä henkilöstöjohtamisen kokemuksista oppimisen tarinoissa esimiehen rehellisyyttä arvostettiin. Asioista rehellisesti kertomista pidettiin esimiestyössä tärkeänä.

*Henkilöstöjohtaja seisoo ryhmänsä ja ulkoisen maailman rajalla, ja tässä pysyessään luo turvallisuutta ja saavuttaa henkilökuntansa luottamuksen ja arvostuksen. (2)*

*Aina ei tarvita montaa sanaa tai suuria tekoja vaan ihmisen aitoa kohtaamista. (6)*

*Aito kiinnostus ja halu kehittää työoloja ovat esimiehelle huippu ominaisuus. (26)*

Hyvistä henkilöstöjohtamisen kokemuksista erottuivat sellaiset kokemukset, joissa kuvataan **luottamusta työyhteisössä**. Luottamus näyttäytyi koko työyhteisössä tilanteessa, jossa vaikea aihe käytiin avoimesti läpi keskustelutilaisuudessa kaikkien osapuolten kanssa. Luottamuksellinen työyhteisön keskustelukulttuuri nousi hyviin henkilöstöjohtamisen kokemuksiin ja työyhteisön ”me-henki” nostettiin esiin työkuormitusta lieventävänä tekijänä.

*Olen [esimies puhuu] pyrkinyt luomaan työyhteisössä ilmapiirin, joka on avoin ja jossa voidaan puhua luottamuksellisesti, suoraan ja rehellisesti. (10)*

*Työryhmän ajatus kiireestä selkiytyi ja tunnetasolla päästiin "niskan päälle". Tämä kevensi työkuormitusta. Yhteinen tekeminen loi myös hyvää me-henkeä työryhmälle. (27)*

Luottamuksellisuuden edistäminen koko työyhteisössä nousi myös kokemuksista oppimisen kertomuksiin. Luottamuksellisessa työyhteisössä asiat uskallettiin nostaa esille. Hyvää ja luottamuksellista työilmapiiriä ylläpitämällä voitiin kohdata vaikeitakin haasteita. Työntekijän ja esimiehen välinen luottamus nähtiin toiminnan pohjaksi. Luottamuksen ollessa kunnossa, palautetta voitiin antaa puolin ja toisin.

*Hyvän työilmapiirin luominen vaatii aikaa ja huomiota ja kun sellainen on luotu ja sitä ylläpidetään, vaikeitakin ongelmia ja haasteita uskaltaaan kohdata silloin kun vahingot ovat vielä korjattavissa ja tilanteet haltuun otettavissa. (32)*

Avoimuus kuuluu myös luottamukseen (Whetten ym. 1996; Laaksonen 2008, 50). Avoimuutta on tässä yhteydessä tutkittu jo yhtenä voimaannuttavan johtamisen arvona. Hyvistä henkilöstöjohtamisen kokemuksista kuitenkin erottuu **luottamuksellisen asian avoin kertominen**, mihin kuuluvat kokemukset muodostavat oman itsenäisen ryhmänsä luottamukseen sisältyen. Hyviksi henkilöstöjohtamisen kokemuksiksi nousi tilanteita, joissa työntekijä on uskaltanut esimiehen puheille kertoa henkilökohtaisista vaikeuksistaan tai työhön liittyvistä ongelmista. Vaikean asian kertominen toi kokemuksissa lopulta hyvän mielen työntekijälle ja jäi kokemuksena mieleen. Luottamuksellisessa keskustelukuluttuurissa työntekijä uskalsi kertoa esimerkiksi uralla etenemisen pyrkimyksistään. Myös esimiesnäkökulmasta hyviksi kokemuksiksi nousi tilanteita, joissa työntekijä osoitti luottamusta esimiestä kohtaan kertoen omista vaikeuksistaan.

*Hänen piti mennä kertomaan asiasta lähiesimiehelleen, sillä hänelle oli tulossa leikkaus ja sen jälkeen sairausloma. Asia oli hankala työntekijälle itselleen ja hän oli surullinen tilanteesta. Hän arkaili mennä puhumaan siitä kenellekään, mutta tiesi että esimiehen kanssa on puhuttava. Päästyään esimiehen huoneeseen, hän ei juurikaan saanut sanottua mitään tunnereaktioltaan. (6)*

*Erään työntekijän yksityiselämässä sattui hyvinkin paljon työssä suoriutumiseen vaikuttava tapahtuma: hänen äitinsä kuoli toukokuussa väkivallan uhrina omassa kodissaan. Työntekijäni sai tietää siitä tapahtuman seuraavana päivänä ja oli ymmärrettävästi shokkitilassa... Osoitti työntekijältä todella suurta luottamusta soittaa minulle viikonloppuna, kun en ollut töissä, ettei hän ole kykeneväinen istumaan juuri nyt ensiavussa sairauslomatodistuksen vuoksi. Hänellä olisi ollut tuona päivänä iltavuoro. (31)*

Sosiaali- ja terveysalan ammattilaiset olivat lisäksi omista kokemuksistaan oppineet, että esimiehen tulee **uskaltaa johtaa ja olla johtajana varma**. Tämä kuuluu osaltaan luottamukseen. Hyvistä henkilöstöjohtamisen kokemuksista opittiin, että esimiehen ulkokuori ei välttämättä kerro ihmisestä mitään, ainoastaan tehdyt teot ratkaisevat. Kokemusten perusteella ajateltiin, että esimiehen pitää ansaita luottamus tekojensa kautta. Ongelmatilanteissa hyvissä henkilöstöjohtamisen kokemuksissa oli tärkeää, että esimiehen ratkaisuvaihtoehtoihin pystyi luottamaan. Onnistuneessa johtamistilanteessa esimies ohjasi omalla toiminnallaan asioita haluttuun suuntaan. Hyvistä kokemuksista opittiin, että esimiehen tulee pystyä puuttumaan hankaliin asioihin ja hänen on tarvittaessa pystyttävä vaikeisiin päätöksiin. Ihmisten johtamisen taito tulee hallita.

*Työskennellessään esimiestehtävissä luottamus pitää aina ansaita. Sitä ei ansaita sanoilla, vaan se ansaitaan teoilla, jotka ovat linkitettyinä oikeisiin sanoihin. (10)*

*Lisäksi jos henkilökunta kokee, että uuden asian kanssa tulee jokin ongelma, on esimiehen oltava esittämässä tai neuvottelemassa siihen ratkaisuvaihtoehtoa. (3)*

Hyvistä henkilöstöjohtamisen kokemuksista opittiin myös sitä, millaisena esimiehen tai johtajan tulisi näyttäytyä **osoittaakseen pätevyytensä**. Hyvä esimies osasi tarvittaessa etäännyä roolistaan. Rohkea esimies pystyi muuttamaan huonoiksi havaittuja käytänteitä. Henkilöstöjohtaminen nähtiin persoonalla johtamiseksi, jossa lähiesimiehen on hyvä tuntee työntekijä ja hänen työntekotapansa. Johtajalla nähtiin olevan suuri rooli myös työhyvinvoinnin ylläpitämisessä.

*Lisäksi opin, että hyvä esimies tietää, milloin voi tulla hieman pois roolistaan ilman, että hänen uskottavuutensa kärsii. (1)*

Hyvistä henkilöstöjohtamisen kokemuksista opittiin lisäksi, että **luottamuksen osoittaminen henkilökuntaa kohtaan on tärkeää**. Kokemuksista oppimisen kertomuksissa henkilöstöjohtaja tuki ja luotti henkilökunnan osaamiseen. Luottamuksen keskinäinen syntyminen tuli varmistaa.

*Henkilöstöjohtamisella tuettiin ja luotettiin henkilökunnan osaamiseen... (21)*

#### 4.2.6 Oikeudenmukaisuus

Myös oikeudenmukaisuus näkyi hyvissä henkilöstöjohtamisen kokemuksissa (kuvio 10). Se ilmeni tasapuolisin ja selkein toimintatavoin, työntekijöiden mielipiteiden huomioimisena, sääntöjen soveltamisena tarvittaessa ja tasapuolisena kohteluna. Oikeudenmukaisuus näkyi arvona myös hyvistä henkilöstöjohtamisen kokemuksista oppimisessa tasapuolisten ja selkeiden toimintaohjeiden tärkeytenä, kuulluksi tulemisen mahdollisuuden antamisena, toimintaohjeiden tarpeellisuutensa soveltamisena sekä työntekijöiden tasavertaisena kohteluna. Teemat siirtyivät hyvistä henkilöstöjohtamisen kokemuksista lähes sellaisinaan sosiaali- ja terveysalan ammattilaisten oppimisen kertomuksiin.



KUVIO 10. Oikeudenmukaisuus hyvissä henkilöstöjohtamisen kokemuksissa ja niistä oppimisessa

Oikeudenmukaisuuteen kuuluvat johdonmukaiset säännöt (Laaksonen 2008, 67). **Tasapuoliset ja selkeät säännöt ja toimintatavat** tulivat esiin hyvissä henkilöstöjohtamisen kokemuksissa. Lomalistojen onnistunut tekeminen nousi hyviin henkilöstöjohtamisen kokemuksiin. Lomalistat koettiin toimiviksi ja reiluiksi silloin, kun lomien toteutuminen saatiin tasapuoliseksi kaikille ja loma-ajankohdat olivat ajoissa tiedossa jokaiselle. Myös selkeitä sääntöjä lomasuunnittelussa arvostettiin. Oikeudenmukainen lomasuunnittelu nähtiin haastavaksi. Hyvissä henkilöstöjohtamisen kokemuksissa selkeiden toimintatapojen arvostus näkyi selvien raamien luomisella muutoksen edessä. Selvät, etukäteen suunnitellut toimintaohjeet auttoivat muutostilanteessa. Joissain tapauksissa viralliset toimintaohjeet selkeyttivät toimintatapojen yhdenmukaistamista.

*Tässä kohtaa esimies esitti, ettei lomien tarvitsisi kiertää näin. Lomajaksot voidaan suunnitella kiertäväksi niin, että joka toinen vuosi on "hyvä" lomajakso ja joka toinen vuosi on "huono". (3)*

*Lopulta sovittiin, että jokainen laittaa toiveet [lomista] näkyviin yhteiseen suunnitelmaan, johon oli selvästi merkitty, kuinka monta ihmistä samaan aikaan saattoi olla lomalla. Jos määrä ylittyisi, päivät sovittiin arvottavan yhteisessä palaverissa. (8)*

*Toivoa sopii, että kyseinen toimintatapa tullaan vahvistamaan tulevaisuudessa virallisiinkin toimintaohjeisiin, jolloin se jalkautuisi kaikkiin toimintayksikköihin. (22)*

Kokemusten perusteella myös opittiin, että henkilöstöjohtamisen toiminta tulee perustaa selkeiden, tasapuolisten toimintaohjeiden pohjalle. Sovittujen toimintatapojen tulee hyvien henkilöstöjohtamisen kokemusten perusteella olla selvästi kirjattuna ja kaikkien tiedossa. Selkeillä toimintaohjeilla varmistettiin työntekijöiden tasapuolinen ja oikeudenmukainen kohtelu. Myös työlainsäädännön tunteminen katsottiin tärkeäksi.

*Suuressa organisaatiossa on toki hyvä olla selkeät toimintaohjeet erilaisten koulutuspäivien ym. vastaavien virkavapaiden ja työvapaiden myöntämiseen. Näin varmistetaan työntekijöiden yhdenmukainen, oikeudenmukainen ja tasapuolinen kohtelu. (22)*

Kuulluksi tulemisen kokeminen kuuluu oikeudenmukaisuuteen (Laaksonen 2008, 67). Sosiaali- ja terveysalan ammattilaiset nostivat hyviin henkilöstöjohtamisen



kokemuksiin tilanteita, joissa **työntekijöiden mielipiteet ovat päätöksenteon takana**. Hyvissä henkilöstöjohtamisen kokemuksissa työntekijöiden mielipiteitä vastaanotettiin ja niiden perusteella päädyttiin ratkaisuihin. Mielipiteitä kuultiin työntekijöiltä tasapuolisesti. Lomalistojen tekemisessä työntekijöille annettiin aikaa täyttää lomalistoja ja jokaisen työntekijän toiveet käytiin läpi. Ehdottomista kesälomatoiveista ja niiden hyväksymisestä keskusteltiin kaikkien työntekijöiden kanssa. Oikeudenmukaisuuteen ja työntekijöiden mielipiteiden kuulemiseen liittyi myös esimiehen reagoiminen työntekijän esittämiin hankaliinkin tilanteisiin. Hyvissä henkilöstöjohtamisen kokemuksissa työntekijöitä kuultiin esimerkiksi ennen päätöstä siirtää hankalaksi koetut työntekijät toisiin työtehtäviin. Myös muutostilanteista keskusteltiin tasapuolisesti koko henkilöstön kanssa kuullen henkilöstön mielipiteitä.

*Näistä mielipiteistä ja keskusteluista muodostettiin konsensus, jossa sekä jaettiin palvelupäällikön työtehtävät väliaikaisesti uusiksi, mutta lisäksi tehtiin päätös kahden uuden palvelupäällikön rekrytoimisesta. (5)*

*Nyt kuitenkin kesälomien toivomisen tullessa ajankohtaiseksi osastonhoitaja otti asian puheeksi, ja kysyi suoraan mielipidettä henkilökunnalta: Miten lomien toteuttaminen tehtäisiin mahdollisimman oikeudenmukaisesti heidän mielestään? (8)*

Hyvistä henkilöstöjohtamisen kokemuksista myös opittiin, että työntekijälle tulee antaa mahdollisuus kuulluksi tulemiseen. Työntekijöiden toiveiden kuuleminen nähtiin hyvissä henkilöstöjohtamisen kokemuksissa tärkeänä. Työntekijöillä oli kokemuksissa mahdollisuus käydä keskinäistä keskustelua keskenään ja huomioida kollegoidensa toiveita. Toiveet tuotiin keskustelujen jälkeen kaikkien tiedoksi. Uusien asioiden esille tuonti katsottiin onnistuneeksi silloin, kun uudet asiat esitettiin keskustellen ja henkilöstöä kuunnellen.

*Vaikka byrokratian rattaat ovat hitaat, saimme [työntekijä kertoo] toiveemme kuulluksi ja toteutetuksi. (26)*

*Työntekijöille tuli mahdollisuus käydä keskustelua keskenään ja huomioida kollegoidensa toiveita. (12)*

Myös päätösten korjaaminen tarvittaessa voi olla oikeudenmukaisuutta (Laaksonen 2008, 67). **Sääntöjen soveltaminen tarvittaessa** näkyi hyvissä henkilöstöjohtamisen kokemuksissa. Kokemuksissa esimerkiksi koulutuspäivien kohdentamista sovellettiin säännöistä poiketen käsittämään myös tutkintoon johtava koulutus siksi, koska koulutus nähtiin asialliseksi, työhön liittyväksi ja työyksikköä hyödyttäväksi. Sääntöjä sovellettiin myös esimiehen kirjoittaessa poikkeustapauksessa itse sairaslomatodistuksen tilanteessa, jossa normaalisti ei sitä tekisi. Esimies antoi lisäksi työntekijälle poikkeuksellisesti luvan mennä kotiin lepäämään työntekijän kohtaamien vaikeuksien jälkeen. Hyvissä henkilöstöjohtamisen kokemuksissa nousi esiin myös se, että sääntöjen soveltamisen ja säännöistä joustamisenkin tulee olla tasavertaista.

*Hän [ylihoitaja] pohti, että miksi hän ei voisi myöntää noita koulutuspäiviä yleensäkin sellaiseen koulutukseen, joka on asiallista, työhön/alaan liittyvää ja hyödyttää työssään ja mahdollisesti koko työyksikköä jollain tavalla, vaikkakin se olisi tutkintoon johtavaa koulutusta? (22)*

*Tällaisessa poikkeustapauksessa kerroin [esimies puhuu] kirjoittavani sen [sairaslomatodistuksen] hänelle itse diagnoosilla "akuutti stressireaktio" sillä hänellä oli sopivasti monta vapaapäivää odottamassa, jolloin voisi levätä. (31)*

Sosiaali- ja terveysalan työntekijät olivat kokemuksistaan myös oppineet, että toimintaohjeita tulee perustelluista syistä soveltaa. Soveltamisen merkitys korostui silloin, jos alkuperäiset toimintaohjeet olivat jo kauan aikaa sitten laadittuja. Ohjeiden soveltamisella katsottiin joissain tapauksissa olevan toiminnan ja tyytyväisyyden kannalta hyvät seuraukset.

*Joskus kyseisissä ohjeissa vaan ei ole maalaisjärjen hiventäkään. Ajat muuttuvat, ja toimintaohjeet voivat laahata pahastikin jäljessä. Ohjeet ovat kuitenkin vaan ohjeistuksia, joita joskus pitää osata myös soveltaa. (22)*

Hyvistä henkilöstöjohtamisen kokemuksista nousi lisäksi selvästi esiin **tasapuolinen kohtelu**. Tasapuolisuus ilmeni esimerkiksi kaikkien työntekijöiden yhdenvertaisena oikeutena osallistua koulutukseen. Koulutukseen osallistumisen halukkuutta tiedusteltiin myös sijaiselta eikä raskaus tai määräaikaisen työn päättyminen vaikuttanut koulutukseen pääsyyn. Tasapuolisuus nousi esiin myös koulutuspäivien määrässä, joka pidettiin samana kaikille työntekijöille. Työntekijöiden

toiveet otettiin tasapuolisesti huomioon kokemuksessa, jossa uutta työvuoroa lähdettiin toteuttamaan vapaaehtoisuuteen perustuen.

*Pian tämän jälkeen ilmeni, että sijainen oli raskaana ja tulisi jäämään äitiyslomalle sijaisuudestaan muutamaa viikkoa ennen työsopimuksen päättymistä. Kyseinen sairaanhoitaja oli vakuuttunut, että hänen osallistumisensa koulutukseen nyt tulitisiin peruuttamaan. Näin ei kuitenkaan käynyt... (16)*

Työntekijöiden tasavertaisen kohtelun tärkeyttä oli myös opittu hyvistä henkilöstöjohtamisen kokemuksista. Kokemuksista opittiin, että vaikutusmahdollisuuksia tulee antaa työntekijöille tasapuolisesti. Työsuhteen laadusta riippumatta työntekijöitä tulee kohdella yhdenvertaisesti. Kokemusten perusteella työsuhteen laatu ei saa vaikuttaa myöskään palautteen saamiseen tai työntekijän kehittymisen arviointiin. Toimintaohjeita sovellettaessa huomioitiin niin ikään kaikki työntekijät tasapuolisesti toimintaohjeista poikkeamat selkeästi perustellen.

*Usein ei sijaisille (ainakaan lyhytaikaisille) pidetä kehityskeskusteluja, mikä voi johtaa siihen, että voi mennä useampikin vuosi ennen kuin omaa osaamistaan ja kehittymistään pääsee arvioimaan ja saa palautetta omasta työstään. (19)*

*Kyseisessä tapauksessa ylihoitaja oli miettinyt asiaa monelta kantilta, ja todennut, että hän kyllä pystyy joustamaan samalla tavalla kaikkien työntekijöiden kohdalla. (22)*

## 5 POHDINTA

### 5.1 Keskeiset tulokset

Kirjallisuuskatsaus antoi vastauksen opinnäytetyön ensimmäiseen tutkimuskysymykseen siitä, millaisia vaikutuksia voimaannuttavalla johtamisella on terveysalan työntekijöille. Voimaantumisella on kiistaton vaikutus työntekijän työtyytyväisyyteen (mm. Ahmad & Oranye 2010, 589; Bawafaa ym. 2015, 618; Laschinger & Fida 2015, 281; Dahinten ym. 2016, 1069; Boamah ym. 2018, 185) ja voimaannuttava johtaminen vaikuttaa työhyvinvointia ja -terveyttä edistävästi työuupumusta vähentäen (mm. Bobbio ym. 2012, 83–84; Van Bogaert ym. 2015, 8–9). Voimaannuttava johtaminen myös parantaa hoitotyön laadukkuutta ja potilashoidon turvallisuutta (mm. Laschinger ym. 2011, 886; Laschinger & Read 2014, 351; Hughes ym. 2015, 2125; Van Bogaert ym. 2015, 8). Yksittäisen työntekijän ja työyhteisön toimintaan voimaannuttavalla johtamisella voidaan katsoa olevan positiivinen ja työntekijän sitoutumista edistävä vaikutus (mm. Laschinger ym. 2011, 886; MacPhee ym. 2014, 4; Van Bogaert ym. 2015, 8–9). Voimaannuttava johtaminen lisää luottamusta johtajaan kohtaan (Bobbio ym. 2012, 83–84). Se lisäksi lisää työntekijän kriittistä pohdintaa, vastuuta ja itsenäisyyttä sekä kehittää viestintätaitoja (Van Bogaert ym. 2015, 8).

Opinnäytetyön empiirisen osan mielenkiinnon kohteena oli se, millaisia voimaannuttavan johtamisen arvoja ilmenee sosiaali- ja terveysalan ammattilaisten hyvissä henkilöstöjohtamisen kokemuksissa. Lisäksi tutkimuksella haluttiin selvittää mitä voimaannuttavan johtamisen arvoja opitaan näistä hyvistä henkilöstöjohtamisen kokemuksista. Arvostuksen, avoimuuden, itseohjautuvuuden, luottamuksen ja oikeudenmukaisuuden arvot näyttäytyivät sekä sosiaali- ja terveysalan ammattilaisten hyvissä henkilöstöjohtamisen kokemuksissa että hyvistä henkilöstöjohtamisen kokemuksista oppimisessa.

Sosiaali- ja terveysalan ammattilaisten kirjoittamissa hyvien henkilöstöjohtamisen kokemusten ja niistä oppimisen tarinoissa hyviksi koetut kokemukset ja niiden sisältämät arvot siirtyivät lähes sellaisinaan opittuun. Kertomuksissa ammattilai-

set omaksuivat käytösmalleja ja toimintatapoja suoraan nähdyn esimerkin perusteella. Hyviä tunteita herättäneet kokemukset ja teemat niiden sisällä kertaantuivat oppimisen tarinoissa. ”Näin minäkin haluan toimia” -ajatus näyttäytyi oppimisen kertomuksista. Toisaalta oppimisen tarinoissa kokemukset vertautuivat vastaajan omaan ajatukseen siitä, millainen on hyvä henkilöstöjohtaja.

Sosiaali- ja terveysalan ammattilaisten hyvissä henkilöstöjohtamisen kokemuksissa näyttäytyi **arvostus**. Arvostus ilmeni kokemuksissa kunnioituksena ja ammattitaidon arvostamisena, välittämisenä ja kuuntelemisena, erilaisuuden hyväksymisenä ja epäonnistumisten sallimisena, auttamisena, vaikuttamisen mahdollisuutena ja tilan antamisena, kiitoksena ja tunnustuksena, tukena ja kannustuksena sekä ammatillisen kehityksen mahdollistamisena. Samat ilmentymät toistuivat sosiaali- ja terveysalan ammattilaisten hyvistä henkilöstöjohtamisen kokemuksista oppimisen tarinoissa. Nämä ilmentymät ovat kiitosta ja tunnustusta sekä tukea ja kannustusta lukuun ottamatta yhteneviä Laaksosen (2008, 66) kirjallisuuskatsauksessa esiin tulleiden arvostuksen osa-alueiden kanssa (kappale 3.8).

Hyvät henkilöstöjohtamisen kokemukset osoittavat, että työntekijälle arvostuksen tunteminen työssään on tärkeää. Merkityksen ja pätevyyden tuntemisen tarpeet nousivat hyvistä henkilöstöjohtamisen kokemuksista ja toistuivat oppimisen kokemuksiin. Merkitys ja pätevyys kuuluvat myös Spreitzerin (1995) määrittämän työpaikalla tapahtuvan psykologisen voimaantumisteorian kognitioihin (Spreitzer 1995, 1443–1444). Työntekijän tarkoituksellisuuden ja merkityksen tuntemukset sisältyvät myös Kanterin (1993) rakenteelliseen voimaantumisteoriaan, jossa työntekijä saa esimerkiksi tiedonsaannin mahdollisuuden avulla vahvistettua näitä tunteita. Kanterin (1993) rakenteelliseen voimaantumisteoriaan sisältyy myös tuen ja opastuksen saanti, joka näyttäytyi hyvissä henkilöstöjohtamisen kokemuksissa ja niistä oppimisessa tuen ja kannustuksen sekä auttamisen ilmentyminä. Rakenteelliseen voimaantumisteoriaan kuuluu myös mahdollisuus ammatilliseen kasvuun, mikä niin ikään osoittautui tärkeäksi sosiaali- ja terveysalan ammattilaisten hyvissä henkilöstöjohtamisen kokemuksissa ja niistä oppimisessa. (Kanter 1993.)

Johtamisen eri tyyleistä esimerkiksi transformationaalisessa johtamisessa huomioidaan työntekijän arvostus tunnustamalla jokainen työyhteisön jäsen yksilöllisellä huomioinnilla ja kunnioittamalla työntekijän henkilökohtaista työpanosta (Law 2016). Transformationaalisen johtamistavan on osoitettu voivan vahvistaa työntekijän voimaantumista ja sitä kautta edistävän sitoutumista työhön (Laschinger ym. 2011, 877; Asiri ym. 2016, 8), vähentävän haitallisia potilastuloksia ja lisäävän työtyytyväisyyttä (Boamah 2018, 185; Boamah ym. 2018, 15).

Avoin viestintä on yhteydessä työntekijän voimaantumiseen (Smothers ym. 2016, 479). Voimaannuttavan johtamisen arvoista **avoimuus** näkyi hyvissä henkilöstöjohtamisen kokemuksissa avoimena ja salailemattomana tiedottamisena sekä avoimena viestintänä mielipiteiden ja päätösten pohjana. Nämä ilmentymät ovat yhteneviä Laaksosen (2008, 66) esittämien avoimuuden osa-alueiden kanssa (kappale 3.8). Kokemuksista opittiin näiden aiheiden lisäksi avoimen ilmapiirin tukemisen merkitystä sekä sitä, että asioiden jakamisen tarve tulee pystyä arvioimaan. Laaksonen (2008, 66) esitti avoimuuteen kuuluvan myös vapauden omaan harkintaan ja mielipiteeseen (Laaksonen 2008, 66). Aineiston sisällytysanalyysissä nämä ilmentymät luokiteltiin kuitenkin itseohjautuvuuden alle.

Kanterin (1993) voimaantumisteorian yhtenä rakenteena määritelty tiedonsaanti on sosiaali- ja terveysalan ammattilaisille merkityksellinen noustessaan hyviin henkilöstöjohtamisen kokemuksiin sekä myös kokemuksista oppimisen kertomuksiin avoimen tiedottamisen ja avoimen viestinnän muodoissa. Kanterin teoriassa tiedonsaannilla käsitetään mahdollisuutta olla tietoinen esimerkiksi organisaation tavoitteista ja päätöksistä. Tämä mahdollisuuden tarve nousi myös sosiaali- ja terveysalan ammattilaisten hyviin henkilöstöjohtamisen kokemuksiin ja niistä oppimisiin. Kanter katsoi tämän tiedonsaannin mahdollisuuden lisäävän työntekijän tarkoituksellisuuden ja merkityksellisyyden tuntemisen mahdollisuutta. (Kanter 1993.) Voimaantuminen itsessään myös parantaa työntekijän viestintätaitoja (Van Bogaert ym. 2015, 8).

Voimaantumisen mahdollisuuksia alennetaan rajoittamalla työntekijöiden päätöksentekovaltaa (Hughes ym. 2015, 2129–2130; Leufven ym. 2015, 9). Väittämää vahvistavat hyviksi koetut henkilöstöjohtamisen kokemukset ja niistä oppiminen.

Voimaannuttavan johtamisen arvoista **itseohjautuvuus** ilmeni hyvissä henkilöstöjohtamisen kokemuksissa valtana oman työn suunnitteluun ja sen suorittamiseen parhaaksi katsomallaan tavalla sekä oman työn ja jaksamisen arviointina. Molemmat näistä siirtyivät kokemuksista melko suoraan oppimisen tarinoihin. Nämä itseohjautuvuuden osa-alueet löytyvät myös Laaksosen (2008, 66) tutkimuksesta (kappale 3.8). Laaksonen (2008, 66) esitti itseohjautuvuuteen kuuluvan lisäksi itsenäisen tiedon hankkimisen ja sen analysoinnin (Laaksonen 2008, 66). Näitä ei esiintynyt sosiaali- ja terveysalan ammattilaisten kirjoittamissa hyvissä henkilöstöjohtamisen kokemuksissa tai niistä oppimisessa.

Spreitzerin (1995) psykologiseen voimaantumisteoriaan määritelty itsemääräämisoikeus vertautuu valtaan oman työn suunnittelusta ja työn suorittamisen tavan valintaan. Kyky hallita itseensä vaikuttavia tapahtumia on yhteydessä psykologiseen voimaantumiseen työpaikalla. (Spreitzer 1995, 1445.) Työntekijän voimaantuminen itsessään myös lisää työntekijän vastuunottoa, itsenäisyyttä ja kriittistä pohdintaa (Van Bogaert ym. 2015, 8).

Voimaannuttava johtaminen lisää työntekijän luottamusta johtajaa kohtaan (Bobbio ym. 2012, 83–84). Sosiaali- ja terveysalan ammattilaiset sisällyttivät **luottamuksen** arvona hyviin henkilöstöjohtamisen kokemuksiinsa. Hyvissä henkilöstöjohtamisen kokemuksissa luottamus näyttäytyi itsenäisenä arvona huolehtivaisuutena ja empaattisuutena, luottamuksellisen asian avoimena kertomisena sekä luottamuksena työyhteisössä. Hyvissä henkilöstöjohtamisen kokemuksista oppimisen kertomuksissa luottamus ilmeni huolehtivaisuuden, rehellisyyden ja läsnäolon, johtamisen uskalluksen, pätevyyden osoittamisen, työyhteisön luottamuksen edistämisen sekä henkilökuntaa kohtaan osoitetun luottamuksen oppeina. Laaksosen (2008, 50) kirjallisuuskatsauksessa Whetten, Cameron ja Woods (1996) sisällyttivät luottamukseen suoritusvarmuuden, oikeudenmukaisuuden, huolehtivaisuuden, avoimuuden ja pätevyyden (kappale 3.8), joista oikeudenmukaisuus ja avoimuus olivat tässä sisällönanalyyysissa omina arvoinaan (Whetten ym. 1996; Laaksonen 2008, 50).

Luottamus voimaannuttavan johtamisen arvona on sellainen, joka sosiaali- ja terveysalan ammattilaisten hyvien henkilöstöjohtamisen kokemusten ja niistä oppi-

misen perusteella osaltaan lomittuu tai sisältyy myös muihin arvoihin – vahvimmin arvostukseen ja avoimuuteen, mutta osittain myös itseohjautuvuuteen ja oikeudenmukaisuuteenkin. Johtajan luottaessa työntekijäänsä, antaa tämä mahdollisuuden muun muassa työntekijän itseohjautuvuuden lisääntymiseen (Laaksonen 2008, 27). Voimaannuttava johtaminen luo luottamusta johtajaa ja organisaatiota kohtaan vaikuttaen työympäristöön positiivisesti ja terveyttävästi. Luottamuksen myötä voimaannuttava johtaminen vaikuttaa kielteisesti työntekijöiden työuupumukseen ja lisää työyhteisön hyvinvointia. (Bobbio ym. 2012, 83–84; MacPhee ym. 2014, 4; Van Bogaert ym. 2015, 8–9.)

Työtyytyväisyys on keskeinen tekijä, jonka avulla voidaan lisätä työntekijän pysymistä työssään (Laschinger 2015, 281). Voimaannuttava johtaminen lisää henkilökunnan sitoutumista työhön (Laschinger ym. 2011, 886; MacPhee ym. 2014, 4; Van Bogaert ym. 2015, 8–9) ja voimaantumisella on positiivinen vaikutus työntekijän työtyytyväisyyteen (Ahmad & Oranye 2010, 589; Bawafaa ym. 2015, 618; Laschinger & Fida 2015, 281; Dahinten ym. 2016, 1069; Boamah ym. 2018, 185). Tätä voidaan pitää havaintona tärkeänä erityisesti tiedostaen sosiaali- ja terveysalan kansainväliset haasteet terveydenhuollon ammattilaisten puutteen vuoksi (Laschinger 2015, 281; Asiri ym. 2016, 6).

**Oikeudenmukaisuus** voimaannuttavan johtamisen arvoista esiintyi hyvissä henkilöstöjohtamisen kokemuksissa tasapuolisina ja selkeinä sääntöinä ja toimintatapoina, työntekijöiden mielipiteiden kuulemisena päätöksenteon takana, sääntöjen soveltamisena tarvittaessa sekä tasapuolisena kohteluna. Samat ilmentymät siirtyivät hyvistä henkilöstöjohtamisen kokemuksista oppimisen kertomuksiin. Nämä ilmentymät ovat yhteneviä Laaksosen (2008, 67) esittämien oikeudenmukaisuuden osa-alueiden kanssa (kappale 3.8).

Johtamistyyleistä autenttinen johtaminen voidaan yhdistää oikeudenmukaisuuteen autenttisen johtajan toimiessa oman sisäisen moraalin ja eettisten arvojen mukaisesti. Autenttisella johtamisella voidaan luoda työtyytyväisyyttä ja hoidon laatua edistäviä voimaannuttavia työympäristöjä (Laschinger & Fida 2015, 280). Työntekijöiden voimaantuessa potilaan hoidon laatu ja turvallisuus lisääntyvät (Laschinger ym. 2011, 886; Laschinger & Read 2014, 351; Hughes ym. 2015, 2125; Van Bogaert ym. 2015, 8).



Yksiselitteistä ei ole se, mikä teoreettinen johtamisen tapa olisi juuri se voimaannuttavin tapa. Voimaannuttava johtaminen voidaan käsittää itsenäiseksi johtamistavaksi (mm. Bobbio ym. 2012). Voimaannuttavia johtamistapoja nousee kuitenkin esiin eri teoreettisista johtamisen tyyleistä ja yksittäisten johtamistyylien voimaannuttavia vaikutuksia on tutkittu (mm. Van Bogaert ym. 2015; Laschinger & Fida 2015; Asiri ym. 2016; Regan ym. 2016; Boamah 2018; Boamah ym. 2018). Vahvana ja innostavana johtamisena voimaannuttavan johtamisen voidaan kuitenkin katsoa soveltuvan erityisen hyvin terveydenhuollon alalle (Bobbio ym. 2012, 83).

Kuten Siitonen (1999) määrittää, voimaantuminen on henkilökohtainen prosessi, jonka lopputulemana saadaan energiaa ja voimavaroja itselleen. Voimaantumista ei suoranaisesti voi aiheuttaa toiselle, eikä voimaa voi antaa eteenpäin. (Siitonen 1993, 93.) Johtamisella voidaan kuitenkin vaikuttaa esimerkiksi Kanterin (1993) rakenteellisen voimaantumisteorian voimaantumista edistävien rakenteiden toteutumiseen työssä. Kanterin teorian rakenteet ovat tiedon saanti, konkreettiset resurssit ja niiden saatavuus, tuen ja opastuksen saanti sekä mahdollisuudet ammatilliseen kasvuun (Kanter 1993; Laschinger ym. 2011, 879; Laschinger ym. 2013, 542; Laschinger & Read 2014, 348; Hughes ym. 2015, 2129; Laschinger & Fida 2015, 277; Dahinten ym. 2016, 1061; Tibandebage ym. 2016, 380; Boamah 2018, 10–11; Boamah ym. 2018, 182).

## **5.2 Tutkimuksen eettinen tarkastelu**

Hyväksyttävä ja uskottava tieteellinen tutkimus on toteutettava hyvän tieteellisen käytännön mukaisesti. Tutkimusetiikan näkökulmasta koko tutkimusprosessissa tulee noudattaa yleistä huolellisuutta ja tarkkuutta. (Varantola ym. 2012, 6.) Tässä tutkimuksessa tutkimusprosessi on toteutettu alusta alkaen tiukalla järjestelmällisyydellä ja tarkkuudella. Sekä tutkimusprosessin kulku että tulosten esittäminen ja tutkimustulosten ja -prosessin arviointi ovat avointa ja huolellista.

Hyvään tieteelliseen käytäntöön kuuluu tieteellisen tutkimuksen kriteerien mukaisten ja eettisesti kestävien tiedonhankinta-, tutkimus- ja arviointimenetelmien

soveltaminen. Tutkimustuloksia julkaistaessa tulee toteuttaa avointa ja vastuullista tiedeviestintää. (Varantola ym. 2012, 6.) Tässä tutkimuksessa tiedonhankinnan kulku on kuvattu tarkasti ja tiedonhakuprosessi olisi tämän tarkan kuvauksen perusteella toistettavissa. Tutkimusmenetelmän valinta pohjautuu metodikirjallisuuteen, ja on näin ollen yleisesti laadullisen tutkimuksen yhteydessä käytetty menetelmä. Tutkimuksen luotettavuuden ja eettisyyden arviointi pohjautuu niin ikään metodikirjallisuuteen ja Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohjeistukseen hyvästä tieteellisestä käytännöstä (Varantola ym. 2012).

Etiikan näkökulmasta tutkijoiden tulee kunnioittaa muiden tutkijoiden aikaisemmin tekemää työtä ja viitata muihin tutkimuksiin tai julkaisuihin asianmukaisesti. Muiden tutkijoiden julkaisuille tulee antaa niille kuuluva arvo ja merkitys omassa tutkimuksessa. (Varantola ym. 2012, 6.) Tässä tutkimuksessa teoreettinen viitekehys pohjautuu aikaisemmin aiheesta tehtyihin tutkimuksiin niitä kunnioittaen. Viittaukset muihin julkaisuihin on tehty tarkasti ja siten, että tiedon alkuperästä ei jää epäselvyyttä.

Tutkimuksen suunnittelu, toteutus ja raportointi sekä tutkimukseen liittyvät aineistot tulee tallentaa tieteelliselle tiedolle asetettujen vaatimusten mukaisesti (Varantola ym. 2012, 6). Tutkimusprosessin aikana tutkimusaineisto on säilytetty lukitussa tilassa, eikä aineistoon tutkijan lisäksi ole päässeet muut käsiksi. Tutkimuksen jälkeen tutkimusaineisto palautetaan aineiston omistajalle mahdollisia jatkotutkimustarpeita varten. Tämän jälkeen aineiston omistaja vastaa aineiston asianmukaisesta säilytyksestä.

Hyvän tieteellisen käytännön mukaisesti tutkimuslupien tulee olla kunnossa (Varantola ym. 2012, 6). Tämän tutkimuksen kohdalla tutkimusluvut olivat aineiston omistajan taholta jo valmiiksi haetut. Näin ollen tutkimusluvut olivat kunnossa ennen tutkimuksen aloitusta.

Kaikkien tutkimukseen liittyvien osapuolten oikeudet, velvollisuudet, vastuut, tekijyyteen liittyvät periaatteet, aineiston säilyttämistä koskevat seikat ja käyttöoikeuksiin liittyvät kysymykset tulee olla sovittuina osapuolten kesken (Varantola ym. 2012, 6). Ennen tutkimuksen aloitusta nämä asiat vahvistettiin opinnäytetyön tilaajan ja työn tekijän välisellä opinnäytetyösopimuksella.

### 5.3 Tutkimuksen luotettavuus

Laadullista tutkimusta voidaan arvioida tarkastelemalla tulkinnan yleistämistä ja tutkimuksen luotettavuutta (Vilkkä 2015, 195–198). Laadullisessa tutkimuksessa yleistäminen tehdään tutkimusaineiston sijaan tulkinnasta. Tulkinta perustuu aina vuoropuheluun teorian, tutkimusaineiston ja tutkijan välillä. Tutkijan taitaessa yleistettävyyden taidon, tarkastelee hän tutkittavaa asiaa yksittäistapausta yleisemmällä tasolla. Tutkijan tulee taitaa eri havaintojen yhdistäminen. (Alasuutari 1999, 237–238; Vilkkä 2015, 195.) Tässä tutkimuksessa vuoropuhelu tutkijan, tutkimusaineiston ja teorian välillä toteutuu. Tutkimusaineiston sisällönanalyysi on tehty havaintoja pelkistämällä ja pelkistettyjä havaintoja yhdistämällä, ja jo tämä havaintojen yhdistäminen ilmentää pyrkimystä tarkastella aihetta yleisemmällä tasolla (Alasuutari 1999, 237). Tutkimustuloksia on tulkittu peilaten niitä lopulta jo olemassa olevaan teoriaan. Tulkinnan perusteella on saatu myös uutta tietoa.

Tämä tutkimus voidaan katsoa luotettavaksi, sillä tutkimuskohde ja tulkittu aineisto ovat yhteensopivia. Tutkimuksen perusteella esitettyyn tietoon eivät myöskään ole vaikuttaneet epäolennaiset tekijät. (Varto 1992, 103–104; Vilkkä 2015, 196.) Tutkittavan kohteen ja aineiston yhteensopivuutta puoltaa tämän tutkimuksen tapauksessa se, että aineiston teemoittelu tutkimusteorian määrittämään analyysirunkoon oli helppoa. Aineiston tulkinta antoi lisäksi hyvin vastaukset tutkimuskysymyksiin.

Laadullisessa tutkimuksessa tutkijan oma rehellisyys on pohjana luotettavuudelle, sillä arvioinnin kohteena ovat tutkimuksen aikana tehdyt ratkaisut. Tutkijan tulee pystyä arvioimaan tutkimuksen luotettavuutta kaikkien omien valintojensa kohdalla. (Eskola & Suoranta 1998, 210; Vilkkä 2015, 196.) Tutkimusprosessin aikana tehtyjä ratkaisuja ja valintoja pohdittiin jatkuvasti. Tutkimusmetodiset valinnat on tässä raportissa perusteltu läpinäkyvästi ja teoriaperusteisesti. Tehty työ on tutkimuksessa ollut järjestelmällistä ja dokumentointi on tapahtunut reaaliaikaisesti työn edetessä. Tavoitteena on pidetty sitä, että tutkimusraportin avulla lukija pystyy ymmärtämään tulkintaan johtaneen reitin.

Eskola ja Suoranta (1998, 211–212) puhuvat uskottavuudesta, siirrettävyydestä, varmuudesta ja vahvistuvuudesta luotettavuuden kriteereinä. Uskottavuudella tarkoitetaan sitä, että tutkijan ja tulkinnan taustalla olevien tutkittavien käsitykset vastaavat toisiaan. Käytännössä uskottavuuden tarkistaminen tarkoittaisi sitä, että tutkittavat henkilöt arvioisivat tehdyn tulkinnan. (Eskola & Suoranta 1998, 211–212.) Tutkittavat eivät tämän tutkimuksen yhteydessä ole tulkintoja lukeneet. Eskola ja Suoranta (1998, 211) myöntävät tähän tapaan perustuvan tutkimuksen uskottavuuden lisäämisen kyseenalaisuuden, sillä tulkintoja arvioidessaan tutkittavat voivat olla sokeita omalle kokemukselleen (Eskola & Suoranta 1998, 211).

Siirrettävyyteen liittyy se, että tässä tutkimusraportissa on kuvattu tarkasti tutkimuksen kulku ja käytetyt periaatteet. Tulkintaa on havainnollistettu raporttiin aineistokatkelmina. Raportin liitteenä on lisäksi aineiston analyysirungot. Teoreettinen toistettavuus on näin ollen periaatteessa mahdollinen. Kuitenkaan käytännössä tutkimusta ei toinen tutkija voisi toistaa sellaisenaan, sillä muut tutkijat voisivat päätyä eri tuloksiin luokitellessaan ja tulkitessaan tutkimusaineistoa. Teoreettinen perehtyneisyys ja taustalla oleva ymmärrys aiheeseen vaikuttavat luokitteluun ja tulkintaan. (Vilkkä 2015, 197–198.) Uskon kuitenkin muidenkin tutkijoiden löytävän mahdollisien omien tulkintojensa rinnalle myös itse esittämäni tutkimustuloksiini perustuvan tulkinnan.

Varmuutta tutkimukseen saadaan lisättyä huomioimalla tutkijan ennakko-oletukset aiheesta (Eskola & Suoranta 1998, 212). Teoreettisesti tutkimuksen aihe oli itselleni entuudestaan vieras, joten ennakko-oletuksia minulla ei juuri ollut. Ehkä ajatukseni ennen aineistoon tutustumista oli, että hyvät henkilöstöjohtamisen kokemukset saattaisivat olla voimaannuttavia. Ajatus on todennäköisesti vaikuttanut teoreettisen viitekehyksen muodostumiseen.

Tulkinnat saavat vahvistusta silloin, kun ne saavat tukea vastaavia ilmiöitä tarkastelleista tutkimuksista (Eskola & Suoranta 1998, 212). Tässä tutkimuksessa vahvistuvuutta saadaan tehdyille tulkinnoille siitä, miten aihetta on käsitelty aikaisemmissa tutkimuksissa. Tämän tutkimuksen tulkinnat keskustelevat aiheesta aiemmin tutkitun kanssa Keskeiset tulokset -kappaleessa (kappale 5.1).

## 5.4 Johtopäätökset

Tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että voimaannuttavan johtamisen arvot eli arvostus, avoimuus, itseohjautuvuus, luottamus ja oikeudenmukaisuus ilmenevät sekä sosiaali- ja terveysalan ammattilaisten kokemissa hyvissä henkilöstöjohtamisen kokemuksissa että niistä oppimisessa. Näiden voimaannuttavien arvojen kautta ajateltuna hyviksi miellettyt henkilöstöjohtamisen kokemukset ovat kokemuksina olleet voimaannuttavia.

Työssä koetut hyvät henkilöstöjohtamisen kokemukset opettavat henkilöstöjohtajan hyviksi koettuja käytösmalleja ja toimintatapoja. Myös hyviksi koettujen henkilöstöjohtamisen kokemusten voimaannuttavat arvot siirtyvät osaksi kokemuksesta opittuja käytösmalleja ja toimintatapoja. Havainnon perusteella kokemukseen perustuvaa työssä oppimista tapahtuu henkilöstöjohtamisen arvopohjaisia sekä voimaannuttavia käytänteitä omaksuttaessa. Tätä tietoa voidaan hyödyntää esimerkiksi johtamisen opetuksessa.

## 5.5 Jatkotutkimusaiheet

Tässä tutkimuksessa analysoidun tutkimusaineiston oppimisen tarinoissa hyvät henkilöstöjohtamisen kokemukset vertautuivat ajatukseen siitä, millainen on hyvä henkilöstöjohtaja. Samaa tutkimusaineistoa voisi vielä toisessa tutkimuksessa analysoida tästä näkökulmasta.

Laajempaa ja ajankohtaista tutkimusta olisi mielenkiintoista nähdä myös siitä, kuinka työpaikalla koetut kokemukset opettavat työssä. Aihe liittyisi työssä oppimisen käsitteeseen, jota kyllä on eri yhteyksissä ja eri aloilla tutkittu. Mielenkiintoista olisi kuitenkin keskittää tutkimisen näkökulma nimenomaan kokemuksista oppimiseen työpaikalla.

Sosiaali- ja terveysalan ammattilaisten hyvät henkilöstöjohtamisen kokemukset sekä niistä oppimisen kertomukset enemmän kuin sisältävät voimaannuttavan johtamisen arvoja. Voimaannuttavan johtamisen arvojen ympärille ovat muodos-

tuneet kertomukset hyvistä henkilöstöjohtamisen kokemuksista ja niistä oppimisesta. Mielenkiintoinen jatkotutkimusaihe olisi se, ovatko juuri voimaannuttavat kokemukset niitä, jotka mielletään hyviksi työpaikalla tapahtuviksi kokemuksiksi. Tätä jatkotutkimusaihetta voisi laajentaa henkilöstöjohtamisen näkökulmasta työpaikalla tapahtuviin kokemuksiin yleisesti.

## LÄHTEET

Ahmad, N. & Oranye, N. O. 2010. Empowerment, job satisfaction and organizational commitment: a comparative analysis of nurses working in Malaysia and England. *Journal of Nursing Management* 2010: 18, 582–591.

Alasuutari, P. 1999. *Laadullinen tutkimus, 3. uudistettu painos*. Tampere: Osuuskunta Vastapaino.

Alasuutari, P. 2011. *Laadullinen tutkimus 2.0. E-kirja*. Tampere: Osuuskunta Vastapaino.

Asiri, S. A., Rohrer, W. W., Al-Surimi, K., Da'ar, O. O. & Ahmed, A. 2016. The association of leadership styles and empowerment with nurses' organizational commitment in an acute health care setting: a cross-sectional study. *BMC Nursing* 38 (15), 1–10.

Avolio, B. J. & Gardner, W. L. 2005. Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly* 2005: 16, 315–338.

Bawafaa, E., Wong, C. A. & Laschinger, H. 2015. The influence of resonant leadership on the structural empowerment and job satisfaction of registered nurses. *Journal of Research in Nursing* 20 (7), 610–622.

Boamah, S. 2018. Linking nurses' clinical leadership to patient care quality: The role of transformational leadership and workplace empowerment. *Canadian Journal of Nursing Research* 50 (1), 9–19.

Boamah, S., Laschinger, H. K. S., Wong, C. & Clarke, S. 2018. Effect of transformational leadership on job satisfaction and patient safety outcomes. *Nursing Outlook* 2018: 66, 180–189.

Bobbio, A., Mellan, M. & Manganelli, A. M. 2012. Empowering leadership, perceived organizational support, trust, and job burnout for nurses: A study in an Italian general hospital. *Health Care Management Review* 37 (1), 77–87.

Collin, K. M., Valleala, U.-M., Herranen, S. & Paloniemi, S. 2012. Ways of inter-professional collaboration and learning in emergency work. Department of Educational Sciences. University of Jyväskylä. *Studies in Continuing Education* 34 (3), 281–300.

Dahinten, V. S., Lee, S. E. & MacPhee, M. 2016. Disentangling the relationships between staff nurses' workplace empowerment and job satisfaction. *Journal of Nursing Management* 2016: 24, 1064–1070.

Dahinten, V. S., MacPhee, M., Hejazi, S., Laschinger, H., Kazanjian, M., McCutcheon, A., Skelton-Green, J. & O'Brien-Pallas, L. 2014. Testing the effects of an empowerment-based leadership development programme: part 2 – staff outcomes. *Journal of Nursing Management* 2014: 22, 16–28.

Eronen, H. 2011. Voimaannuttava johtaminen tyytyväisyyden ja työkyvyn edistäjänä poliisilaitoksissa. Johtamiskorkeakoulu. Tampereen yliopisto. Acta Universitatis Tamperensis 1667. Väitöskirja.

Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 7. painos. Tampere: Vastapaino.

Heikkilä, K. 2006. Työssä oppiminen yksilön lähtökohtien ja oppimisympäristöjen välisenä vuorovaikutuksena. Kasvatustieteen laitos. Tampereen yliopisto. Acta Electronica Universitatis Tampensis 505. Väitöskirja.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2014. Tutki ja kirjoita. 19. painos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Hughes, K., Carryer, J. B. & White, J. 2015. Structural positioning of nurse leaders and empowerment. *Journal of Clinical Nursing* 2015: 24, 2125–2132.

Järvinen, T. 2007. Empowerment - A Challenge of Non-Governmental Organizations in Development Cooperation Partnerships. Acta Universitas Tamperensis 1244. Tampere: Tampereen yliopisto.

Kanter, R. M. 1993. Men and Women of the Corporation. Second edition. New York: Basic Books.

Kivimäki, M., Elovainio, M., Vahtera, J. & Virtanen, M. 2002. Johtaminen ja työpaikan sosiaaliset suhteet. Teoksessa Vahtera, J., Kivimäki, M. & Virtanen, P. (toim.) Työntekijöiden hyvinvointi kunnissa ja sairaaloissa: tutkittua tietoa ja haasteita, 44–52. Helsinki: Vammalan Kirjapaino Oy.

Kielitoimiston sanakirja. 2020. Kotimaisten kielten keskus ja Kielikone Oy. Luettu 15.1.2020. [www.kielitoimistonsanakirja.fi](http://www.kielitoimistonsanakirja.fi)

Kurtti, J. 2012. Hiljainen tieto ja työssä oppiminen. Edellytysten luominen hiljaisen tiedon hyödyntämiseksi röntgenhoitajien työyhteisössä. Kasvatustieteiden yksikkö. Tampereen yliopisto. Acta Universitatis Tamperensis 1722. Väitöskirja.

Laaksonen, H. 2008. Luottamukseen perustuvan voimistavan johtamisen prosessimalli ja työyhteisön hyvinvointi. Mallin testaus sosiaali- ja terveydenhuollon dementiayksiköissä. Hallintotieteiden tiedekunta. Sosiaali- ja terveyshallintotiede. Vaasan yliopisto. Acta Wasaensia no 187. Väitöskirja.

Laaksonen, H. 2016. Henkilöstön ja osaamisen johtaminen 5 op. Ennakkotehtävät yksilötyönä. Sosiaali- ja terveysalan ylempi ammattikorkeakoulututkinto. Sosiaali- ja terveysalan johtaminen. Tampereen ammattikorkeakoulu.

Laschinger, H. K. S. & Fida, R. 2015. Linking nurses' perceptions of patient care quality to job satisfaction. *The Journal of Nursing Administration* 45 (5), 276–283.

Laschinger, H. K. S. & Read, E. 2014. The influence of nursing unit empowerment and social capital on unit effectiveness and nurse perceptions of patient care quality. *The Journal of Nursing Administration* 44 (6), 347–352.



Laschinger, H. K. S., Wong, C. & Grau, A. L. 2013. Authentic leadership, empowerment and burnout: a comparison in new graduates and experienced nurses. *Journal of Nursing Management* 2013: 21, 541–552.

Laschinger, H. K. S., Wong, C., Grau, A. L., Read, E. A. & Stam, L. M. P. 2011. The influence of leadership practices and empowerment on Canadian nurse manager outcomes. *Journal of Nursing Management* 2011: 20, 877–888.

Law, J. 2016. *A Dictionary of Business and Management*. 6th edition. Oxford Reference Online. Oxford University Press. Luettu 3.3.2020. [www.oxfordreference.com](http://www.oxfordreference.com).

Leufvén, M., Vitrakoti, R., Bergström, A., KC, A. & Målvqvist, M. 2015. Dimensions of Learning Organizations Questionnaire (DLoQ) in a low-resource health care setting in Nepal. *Health Research Policy and Systems* 13 (6), 1–17.

Liveng, A. 2010. Learning and recognition in health and care work: an inter-subjective perspective. Roskilde University. *Journal of Workplace Learning* 22 (1/2), 41–52.

MacPhee, M., Dahinten, V. S., Hejazi, S., Laschinger, H., Kazanjian, A., McCutcheon, A., Skelton-Green, J. & O'Brien-Pallas, L. 2014. Testing the effects of an empowerment-based leadership development programme: part 1 – leader outcomes. *Journal of Nursing Management* 2014: 22, 4–15.

Mahlakaarto, S. 2010. *Subjektiksi työssä. Identiteettiä rakentamassa voimaantumisen kehitysohjelmassa*. Jyväskylän yliopisto. *Jyväskylä studies in educational, psychology and social research* 394. Väitöskirja.

Regan, S., Laschinger, H. K. S & Wong, C. A. 2016. The influence of empowerment, authentic leadership, and professional practice environments on nurses' perceived interprofessional collaboration. *Journal of Nursing Management* 2016: 24, 54–61.

Salminen, J. 2011. *Mikä on kirjallisuuskatsaus? Johdatus kirjallisuuskatsauksen tyypeihin ja hallintotieteellisiin sovelluksiin*. Opetusjulkaisuja 62. Julkisojohtaminen 4. Vaasa: Vaasan yliopisto.

Siitonen, J. 1999. *Voimaantumisteorian perusteiden hahmottelua*. Opettajankoulutuslaitos. Oulun yliopisto. Väitöskirja.

Smothers, J., Doleh, R., Celuch, K., Peluchette, J. & Valadares, K. 2016. Talk nerdy to me: The role of intellectual stimulation in the supervisor-employee relationship. *Journal of Health and Human Services Administration* 38 (4), 478–508.

Spreitzer, G. M. 1995. Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management Journal* 38 (3), 1442–1465.

Squires, M., Tourangeau, A., Laschinger, H. K. S & Doran, D. 2010. The link between leadership and safety outcomes in hospitals. *Journal of Nursing Management* 2010: 18.

Tau, B., du Plessis, E., Koen, D. & Ellis, S. 2018. The relationship between resilience and empowering leader behaviour of nurse managers in the mining healthcare sector. *Curationis* 41 (1), 1–10.

Tibandebage, P., Kida, T., Mackintosh, M. & Ikingura, J. 2016. Can managers empower nurse-midwives to improve maternal health care? A comparison of two resource-poor hospitals in Tanzania. *The International Journal of Health Planning and Management* 2016: 31, 379–395.

Tikkamäki, K. 2006. Työn ja organisaation muutoksissa oppiminen. Etnografinen löytöretki työssä oppimiseen. Kasvatustieteen laitos. Tampereen yliopisto. *Acta Electronica Universitatis Tamperensis* 534. Väitöskirja.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 10. uudistettu laitos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Tynjälä, P., Virtanen, A. & Valkonen, S. 2005. Työssäoppiminen Keski-Suomessa. Taitava Keski-Suomi -tutkimus. Osa I. Koulutuksen tutkimuslaitos. Jyväskylän yliopisto. *Tutkimuselosteita* 23.

Van Bogaert, P., Peremans, L., de Wit, M., Van heusden, E. F., Timmermans, O. & Havens, D. S. 2015. Nurse manager's perceptions and experiences regarding staff nurse empowerment: a qualitative study. *Frontiers in Psychology* 6: 1585.

Varantola, K., Launis, V., Helin, M., Spoo, S-K & Jäppinen, S. (toim.) 2012. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Helsinki: Tutkimuseettinen neuvottelukunta.

Varto, J. 1992. Laadullisen tutkimuksen metodologia. Helsinki: Kirjayhtymä.

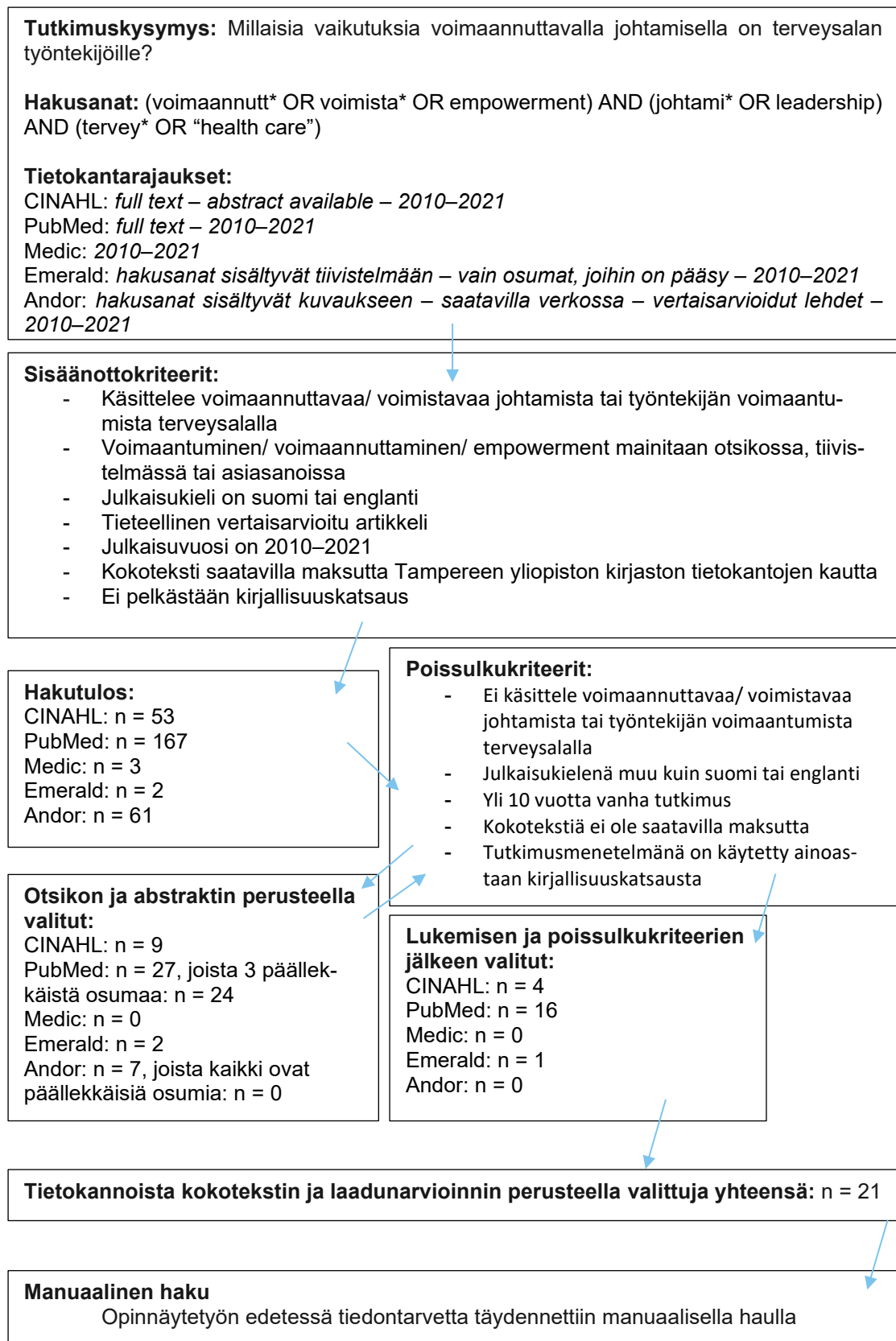
Vilkka, H. 2015. Tutki ja Kehitä. 4. uudistettu painos. Juva: PS-kustannus.

Wagner, J. I. J., Warren, S., Cummings, G., Smith, D. L. & Olson, J. K. 2014. Workplace model for physical therapists and occupational therapists. *Journal of Health Organization and Management* 28 (3), 290–314.

Whetten, D., Cameron, K. & Woods, M. 1996 *Developing Management Skills. Effective empowerment & delegation*. Lontoo: Harper Collins Publishers.

## LIITTEET

### Liite 1. Hakutaulukko



## Liite 2. Kirjallisuuskatsaustaulukko voimaannuttavasta johtamisesta terveysalalla

Tutkimuksen tekijät, vuosi, julkaisukanava, maa	Tarkoitus ja/ tai tavoite	Aineisto ja tutkimusmenetelmät	Keskeiset tulokset voimaantumisen/ voimaannuttamisen kannalta
1. Ahmad, N. & Oraynye, N. O. 2010. Journal of Nursing Management. Malesia.	Tavoitteena oli selvittää sairaanhoitajien voimaantumisen, työtyytyväisyyden ja organisaatioon sitoutumisen välisiä suhteita kulttuurisesti ja kehityksellisesti erilaisissa yhteiskunnissa.	Kuvaava korrelaatiotutkimus 556 rekisteröidystä sairaanhoitajasta kahdessa opetussairaalaissa Englannissa ja Malesiassa. Määrällinen tutkimus.	Vaikka malesialaiset sairaanhoitajat tunsivat enemmän voimaantumista ja sitoutumista organisaatioonsa, olivat englantilaiset sairaanhoitajat tyytyväisempiä työhönsä.  Ryhmien erot osoittivat, että voimaantuminen ei tuota samoja tuloksia kaikissa maissa.  Hoitotyön johtamisessa tulee ottaa huomioon kulttuurierot hoitotyöntekijöiden voimaantumisen, työtyytyväisyydessä ja sitoutumisessa.
2. Asiri, S. A., Rother, W. W., Al-Surimi, K., Da'ar, O. & Ahmed, A. 2016. BMC Nursing. Saudi-Arabia.	Tarkoitus oli mitata yleistä käsitystä sairaanhoitajien johtajien johtamistavasta sekä sairaanhoitajien psykologista voimaantumista organisaatioon sitoutumiseksi akuuttihoiton yksikössä.  Tavoitteena oli testata malli, joka yhdistää johtamistavan ja työntekijöiden voimaantumisen sekä niiden vaikutukset akuuttihoiton ympäristössä.	Tiedot kerättiin paperikyselyllä käyttäen kolmea validoitua tutkimusinstrumenttia. Paperikysely satunnaisesti valituille sairaanhoitajille. Vastauksia n = 332. Käytössä teoreettinen malli, joka yhdistää johtajuuden, voimaantumisen ja sitoutumisen organisaatioon. Määrällinen tutkimus.	Sairaanhoitajien sitoutuminen korreloi negatiivisesti transformaationaalisen johtamistyylin ja koetun voimaantumisen kanssa.  Sitoutuminen korreloi positiivisesti transaktionaaliseen johtamistyyliin kanssa  Sitoutumiseen vaikutti merkittävästi sairaanhoitajan kansallisuus alueittain.  Muita sitoutumisen ennustajia olivat Laissez-faire-johtaminen ja autonomia.
3. Bawafaa, E. Wong, C. & Laschinger, H. 2015. Journal of Research in Nursing. Kanada.	Tarkoitus oli selvittää resonoinvan johtamisen vaikutusta sairaanhoitajien rakenteelliseen voimaantumiseen ja työtyytyväisyyteen.	Sekundaarianalyysi poikkeileikkaustutkimuksesta, jossa survey-menetelmällä kerättiin tietoa 1216 sairaanhoitajalta yhdeksästä Kanadan provinssista. Määrällinen tutkimus.	Resonoivalla johtamisella voidaan luoda voimaannuttavia työympäristöjä, mikä johtaa suurempaan työtyytyväisyyteen
4. Boamah, S., Laschinger, H., Wong, C. & Clarke, S. 2018. Kanada.	Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää sairaanhoitajien johtajan transformationaalisen johtamiskäytännön vaikutuksia työtyytyväisyyteen ja potilasturvallisuuteen.	Poikkileikkauksellinen tutkimus. 378 satunnaisotoksella valittua sairaanhoitajaa Ontariosta. Hypoteesimallin testaamiseen käytettiin rakenneyhtälömallinusta. Määrällinen tutkimus.	Transformationalisella johtamisella oli vahva positiivinen vaikutus työyhteisön voimaantumiseen, mikä lisäsi sairaanhoitajien työtyytyväisyyttä ja vähensi haitallisten potilastulosten esiintymistä.  Työtyytyväisyys oli yhteydessä alhaisempiin haittatapahtumiin.

<p>5. Boamah, S. 2018. Canadian Journal of Nursing Research. Kanada.</p>	<p>Tutkimuksessa testattiin mallia, jossa tutkittiin suhteita transformationaalisen johtamisen, rakenteellisen voimaantumisen, sairaanhoitajien kliinisen johtamisen ja sairaanhoitajan arviomien haitallisten potilastulosten välillä.</p>	<p>Poikkileikkauksellinen tutkimus. Satunnaisesti valittu 378 rekisteröidyn sairaanhoitajan otos. Otoksen sairaanhoitajat työskentelivät suoraan potilaan hoidossa akuutin hoidon sairaaloissa Ontariossa, Kanadassa. Hypoteesimallin testaamiseen käytettiin rakenneyhtälömallinnusta. Määrällinen tutkimus.</p>	<p>Transformationaalinen johtaminen oli merkittävästi yhteydessä vähentyneisiin haitallisiin potilastuloksiin rakenteellisen voimaantumisen ja sairaanhoitohenkilöstön kliinisen johtamisen myötä.</p> <p>Tutkimuksessa korostui transformationaalisen johtamisen merkitys silloin, kun luodaan voimaantumisen harjoittelun mahdollistavia toimintaympäristöjä, jotka edistävät korkealaatuista hoitoa.</p> <p>Ymmärtäminen, miten päästään toivottuihin potilastuloksiin edellyttää, että on keskityttävä siihen, kuinka sairaanhoitajia voidaan voimaannuttaa ja edistetään kliinistä johtamistapaa hoitopisteessä.</p>
<p>6. Bobbio, A., Belan, M. &amp; Manganello, A. M. 2011. Health Care Management Review. Italia.</p>	<p>Tarkoituksena oli testata sairaanhoitajaesimiehen havaitun voimaannuttavan johtamistyylin, sairaanhoitajien havaitun organisaation tuen, luottamuksen johtajaan ja luottamuksen organisaatioon vaikutusta sairaanhoitajien työuupumukseen.</p>	<p>Ryhmä, joka koostui 273 Italian yleisen sairaalan sairaanhoitajista, osallistui poikkileikkaustutkimukseen kyselylomakkeen täyttämällä. Määrällinen tutkimus.</p>	<p>Voimaannuttava johtaminen ennusti vahvasti luottamusta johtajaan.</p> <p>Organisaatioon luottamiseen vaikuttivat organisaation tuki ja voimaannuttavan johtamistyylin tiedottaminen.</p> <p>Luottamus johtajaan ja organisaatioon vaikuttivat negatiivisesti työuupumiseen.</p>
<p>7. Dahinten, V. S., MacPhee, M., Hejazi, S., Laschinger, H., Kazanjian, M., McCutcheon, A., Skelton-Green, J. &amp; O'Brien-Pallas, L. 2014. Journal of Nursing Management. Kanada.</p>	<p>Tavoitteena oli määrittää lisäksi sairaanhoitajajohdattajien voimaannuttamisen viitekehikseen pohjautuvan johtamisen kehittämishohjelmaan osallistuminen henkilöstön käsityksiä organisaation tuesta ja sitoutumisesta.</p>	<p>Näennäiskoe, jossa ennen testi- ja testin jälkeistä asetelmaa käytettiin vertaamaan henkilöstön, jonka johtajat osallistuivat vuoden mittaiseen johtamisohjelmaan, käsityksiä vastaavan henkilöstön kanssa, jonka johtajat eivät osallistuneet ohjelmaan. Määrällinen tutkimus.</p>	<p>Osallistuminen ohjelmaan oli suoraan yhteydessä entistä suurempaan sitoutumiseen vuoden kuluttua ohjelmasta.</p> <p>Ohjelmaan osallistumisen sekä johtajien voimaannuttavan käytöksen havaittiin toimivan itsenäisinä tekijöinä henkilöstön voimaantumiseksi.</p>
<p>8. Dahinten, V. S. 2016. Journal of Nursing Management. Kanada.</p>	<p>Päätavoitteena oli tutkia rakenteellisen voimaantumisen, psykologisen voimaantumisen ja työtyytyväisyyden välistä suhdetta sairaanhoitajien henkilöstöllä sen jälkeen, kun heidän johtajiensa voimaannuttava käyttäytymistä oli kontrolloitu.</p>	<p>Tutkimuksessa tutkittiin 1007 kanadalaisen sairaanhoitajan poikkileikkauksellista tutkimusdataa käyttämällä moninkertaista regressiota. Määrällinen tutkimus.</p>	<p>Rakenteellinen voimaantuminen ennusti vahvimmin työtyytyväisyyttä, joka oli seurausta johtajan voimaannuttavasta käyttäytymisestä sekä psykologisesta voimaantumisen.</p> <p>Johtajan voimaannuttava käyttäytyminen, rakenteellinen voimaantuminen ja psykologinen voimaantuminen yhdessä paransivat sairaanhoitajien työtyytyväisyyttä.</p>

<p>9. Hughes, K., Carryer, J. B. &amp; White, J. 2015. Journal of Clinical Nursing. Australia.</p>	<p>Tavoitteena oli analysoida julkisesti rahoitettujen sairaaloiden sairaanhoitaja-johtajien raportointirakenteita ja hakea sekä sairaanhoitaja-johtajien että toimitusjohtajien/operatiivisten johtajien näkemyksiä sairaanhoitaja-johtajien rakenteellisesta sijainnista organisaatiossa. Taustalla oli huoli siitä, että sairaalarakenteiden jatkuva uudelleenjärjestely ja keskittyminen terveyspalvelujen taloudellisiin tuloksiin vähentää sairaanhoidollisen johtamisen arvoa.</p>	<p>Tutkimusaineisto saatiin 17 sairaanhoitaja-johtajan ja 10 toimitusjohtajan/operatiivisen johtajan vastatessa puolisturkutoituun kyselylomakkeeseen. Teemat saatiin koodaamalla tutkimustietoa ja analyysi tehtiin käsin. Laadullinen tutkimus.</p>	<p>Näkyvyyden ja osallisuuden vaihtelevat tasot vaikuttivat sairaanhoitajien johtajarakenteeseen, mikä vaikutti vaikutusvalttaan ja voimaantumiseen.</p> <p>Sairanhoitaja-johtajien rakenteellinen sijoittaminen oli merkityksellistä varmistamaan, että johtajat ovat voimaantuneita ja kykeneväisiä mukautumaan muuttuvassa ympäristössä, joka tukee tehokkaan ja laadukkaan terveydenhuollon tarjoamista.</p>
<p>10. Laschinger, H. K. S., Wong, C. A., Grau, A. L., Read, E. A. &amp; Stam, L. M. P. 2011. Journal of Nursing Management. Kanada.</p>	<p>Tavoitteena oli tarkastella vanhempien sairaanhoitajien johtamiskäytäntöjen vaikutusta keskitason ja ensimmäisen tason sairaanhoitaja-johtajien kokemuksiin voimaantumisen ja organisatorisesta tuesta ja lopulta heidän näkemyksistään potilaan hoidon laadusta ja työnvaihtosuunnitelmista.</p>	<p>Toissijainen analyysi tutkimusdatasta, joka oli kerätty käyttämällä ei-kokeellista, ennustavaa kyselytutkimusmallia. Tiedot kerättiin 231 keskitason ja 788 ensimmäisen tason kanadalaiselta akuuttihoitojohtajalta. Tietoja käytettiin hypoteesimallin testaamiseen käyttäen polkuanalyysia. Määrällinen tutkimus.</p>	<p>Vanhempien sairaanhoitajien transformationaaliset johtamiskäytännöt voimaansivat keskitason ja ensimmäisen tason sairaanhoitajia, mikä lisäsi käsitystä organisaation tuesta, laadukkaasta hoidosta ja vähensi aikomusta lähteä työstään.</p>
<p>11. Laschinger, H. K. S., Wong, C. A. &amp; Grau, A. L. 2013. Journal of Nursing Management. Kanada.</p>	<p>Tavoitteena oli tarkastella autenttisen johtajuuden ja rakenteellisen voimaantumisen vaikutusta uusien valmistuneiden sekä kokeneiden akuuttihoito sairaanhoitajien emotionaaliseen uupumiseen ja kyynisyyteen.</p>	<p>Toissijainen analyysi kahden tutkimuksen tutkimusaineistosta. Tässä vertailtiin kahden Ontario-ryhmän tutkimusmuuttujien välisiä suhteita: 342 uutta valmistunutta sairaanhoitajaa, jolla oli alle kahden vuoden työkokemus sekä 273 sairaanhoitajaa, jolla oli yli kahden vuoden työkokemus. Määrällinen tutkimus.</p>	<p>Autenttinen johtajuus vaikutti merkittävästi ja negatiivisesti uupumiseen ja kyynisyyteen työpaikan voimaantumisen kautta molemmissa ryhmissä.</p> <p>Autenttinen johtamiskäyttäytymisen oli merkityksellistä sairaanhoitajien käsityksille rakenteellisen voimaantumisen olosuhteista työympäristössään riippumatta kokemustasosta.</p> <p>Johtamiskoulutus voi auttaa kehittämään nykypäivän terveydenhuolto-organisaatiossa vaadittavan voimaantuneen työympäristön kehittämistä sairaanhoitajien houkuttelemiseksi ja pitämiseksi työssään.</p>
<p>12. Laschinger, H. K. S. &amp; Read, E. 2014. The Journal of Nursing Administration. Kanada.</p>	<p>Tutkimuksessa testattiin monitasoinen malli, jossa tutkittiin työyksiköiden rakenteellisen voimaantumisen ja sosiaalisen pääoman vaikutuksia havaintoihin yksikkötehokkuudesta ja sairaanhoitajien arvioihin potilaan hoidon laadusta.</p>	<p>Poikkileikkauksellinen tutkimus, johon osallistui 525 sairaanhoitajaa 49 sairaanhoitoyksiköstä 25 akuuttihoito sairaalasta. Hypoteettinen monitasoinen malli testattiin rakenneyhtälömallinnuksella. Määrällinen tutkimus.</p>	<p>Yksikkötason rakenteellisella voimaantumisen ja sosiaalisella pääomalla oli merkittäviä vaikutuksia yksikön tehokkuuteen.</p>

<p>13. Laschinger, H. K. S. &amp; Fida, R. 2015. The Journal of Nursing Administration. Kanada.</p>	<p>Testattiin mallia, jolla yhdistetään autenttinen johtajuus, rakenteellinen voimaantuminen ja tukevat ammatilliset toimintaympäristöt sairaanhoitajien käsityksiin potilaan hoidon laadusta ja työtyytyväisyydestä.</p>	<p>Hypoteesimalleja testattiin poikkileikkauksellisella ja maakunnallisella tutkimuksella. Tutkimukseen osallistui 723 kanadalaista sairaanhoitajaa. Määrällinen tutkimus.</p>	<p>Autenttisella johtajuudella oli positiivinen vaikutus rakenteelliseen voimaantumiseen, mikä vaikutti myönteisesti havaittuun tukeen ammatillisia käytäntöjä kohtaan ja kielteisesti sairaanhoitajien käsitykseen siitä, että riittämätön henkilöstö esti heitä tarjoamasta korkealaatuista potilashoitoa. Nämä työolosuhteet ennustivat työtyytyväisyyttä.</p> <p>Autenttisilla johtajilla oli tärkeä rooli voimaannuttavan ammatillisen toimintaympäristön rakentamiseen. Tällainen toimintaympäristö edistää korkealaatuista hoitoa ja työtyytyväisyyttä.</p>
<p>14. Leufvén, M., Vitrakoti, R., Bergström, A., KC, A. &amp; Mälqvist, M. 2015. Health Research Policy and System. Nepal.</p>	<p>Terveydenhuoltojärjestelmien on oltava muutoksiin mukautuvia ja pystyttävä helpottamaan uusien toisteiden keräämistä. Organisaation oppimismahdollisuuksien arviointi on siksi tärkeä osa terveydenhuoltojärjestelmien vahvistamista. Tavoitteena on arvioida asiayhteyttä käyttämällä oppivan organisaation ulottuvuudet -kyselylomaketta (Dimensions of the Learning Organization Questionnaire, DLOQ) Nepalissa, jossa on vähän terveydenhuollon resursseja.</p>	<p>Kyselylomake 230 sairaalan työntekijälle, jotka työskentelivät kaikilla tasoilla. Määrällinen tutkimus.</p>	<p>Sairanhoitajat sijoittuivat kyselelyssä alemmas "voimaantumisen" alueella.</p> <p>Lääkärit sijoittuivat sairaanhoitajia alemmas "strategisen johtajuuden" alueella.</p> <p>Sairaalan organisaatiolla oli sellaisia keskitetyn hierarkisen rakenteen ominaisuuksia, jotka voivat estää etenemistä kohti oppivaa organisaatiota.</p> <p>Työntekijöiden rajoitettu päätöksentekovalta vaikutti voimaantumisen tunteeseen heikentävästi.</p>
<p>15. MacPhee, M., Dahinten, V.S., Hejazi, S., Laschinger, H., Kazanjian, M., McCutcheon, A., Skelton-Green, J. &amp; O'Brien-Pallas, L. 2014. Journal of Nursing Management. Kanada.</p>	<p>Tavoitteena oli selvittää, oliko voimaannuttamisen viitekehukseen pohjautuva johtamisen kehittämisohjelma lisännyt merkittävästi johtajien voimaannuttavaa käyttäytymistä.</p>	<p>Näennäiskoe, jossa ennen testi- ja testin jälkeistä asetelmaa käytettiin vertaamaan niiden johtajien käsityksiä, jotka osallistuivat vuoden mittaiseen johtamisohjelmaan vastaavien sellaisten johtajien käsityksiin, jotka eivät osallistuneet ohjelmaan. Interventtioryhmä koottiin 225 sairaanhoitajajohtajasta, jotka osallistuivat johtamisen kehittämisohjelmaan. 110 saatiin tiedot kerättyä sekä kehittämisohjelman aikana että vuoden kuluttua ohjelmasta. Vertailuryhmän sairaanhoitajajohtajista 18 vastasi 1. ja 2. kyselykierrokseen. Määrällinen tutkimus.</p>	<p>Johtamisen kehittämisohjelma oli suoraan yhteydessä johtajien käsityksiin voimaannuttavammasta käyttäytymisestä.</p> <p>Johtajien käyttäytyminen liittyi rakenteellisen voimaantumisen tunteisiin, joita välitetään psykologisten voimaantumisen tunteiden kautta. Voimaantumisen lähde tosin vaatii lisätutkimuksia.</p> <p>Johtajien voimaannuttavaa käytöstä voitiin lisätä kohdennetulla koulutuksella ja työpaikalla tapahtuvalla voimaannuttamisen prosessilla.</p> <p>Johtajien voimaannuttavan käytöksen osoitettiin liittyvän sitoutuneempaan henkilökuntaan ja terveellisimpiin työympäristöihin.</p>

<p>16. Regan, S., Laschinger, H. K. S. &amp; Wong, C. A. 2016. Journal of Nursing Management. Kanada.</p>	<p>Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää rakenteellisen voimaantumisen, autenttisen johtamisen ja ammatillisten hoitotyön toimintaympäristöjen vaikutusta kokeneiden sairaanhoitajien käsityksiin ammattien välisestä yhteistyöstä.</p>	<p>Ennustavaa ja ei-kokemuksperäistä mallia käytettiin testaamaan rakenteellisen voimaantumisen, autenttisen johtajuuden ja ammatillisten hoitotyön toimintaympäristöjen vaikutuksia havaittuun moniammatilliseen yhteistyöhön. Satunnainen otos, 220 kanadalaista sairaanhoitajaa, vastasi postitettuun kyselylomakkeeseen. Tutkimuksessa käytettiin hierarkkista moninkertaista regressioanalyysia. Määrällinen tutkimus.</p>	<p>Rakenteellinen voimaantuminen, autenttinen johtaminen ja ammatillinen hoitotyön toimintaympäristö paransivat moniammatillista yhteistyötä.</p>
<p>17. Smothers, J., Doleh, R., Celuch, K., Peluchette, J. &amp; Valadares, K. 2016. Journal of Health &amp; Human Services Administration. Indiana.</p>	<p>Tutkimuksessa selvitettiin, oliko viestintä esimiehen kanssa kytköksissä voimaantumiseen luomalla käsityksiä johtajan rehellisyydestä ja missä määrin johtajan rehellisyyden ja voimaantumisen välistä suhdetta muokataan älyllisen stimulaation avulla.</p>	<p>Kysely 751 sairaanhoitajalle kahdessa alueellisessa terveyskeskuksessa Lounais-Yhdysvalloissa. 259 käyttökelpoista lomaketta. Määrällinen tutkimus.</p>	<p>Avoin viestintä esimiehen kanssa oli yhteydessä voimaantumiseen, mikä tulee käsityksestä johtajan rehellisyydestä.</p> <p>Suhde johtajan rehellisyyden ja voimaantumisen välillä vaihteli älyllisen stimulaation mukaan.</p>
<p>18. Tau, B., du Plessis, E., Koen, D. &amp; Ellis, S. 2018. Curationis. Etelä-Afrikka.</p>	<p>Tavoitteena oli selvittää sairaanhoitajien johtajien lannistumattomuuden ja voimaannuttavan johtamiskäyttäytymisen välistä suhdetta Etelä-Afrikan kairvosterveyskeskuksien alalla, jossa henkilöstön vaihtuvuus oli suurta.</p>	<p>Tutkimukseen osallistui 31 sairaanhoitajien johtajaa, 101 ammatillista sairaanhoitajaa ja 79 perushoitajaa ja 79 hoitotyön apulaista. Tiedonkeruumenetelmänä käytettiin kahta kyselylomaketta. Määrällinen, kvaantitatiivinen ja korrelaatiotutkimus.</p>	<p>Lannistuvammassa työryhmässä sairaanhoitajien johtajat osoittivat matalampaa ryhmäjäsenen haivaiteemaa voimaannuttavaa johtajakäyttäytymistä verrattuna lannistumattomassa ryhmässä työskenteleviin.</p>
<p>19. Tibandebage, P., Kida, T., Mackintosh, M. &amp; Ikingura, J. 2016. The International Journal of Health Planning and management. Tansania.</p>	<p>Tarkoituksena oli analysoida vertaillen kokemuksia äitiysterveyskeskuksista kahdessa isossa tansanialaisessa sairaalassa.</p>	<p>Johtajien, sairaanhoitajien ja kätilöiden sekä kahdessa lasten ensihoitoa tarjoavassa sairaalassa synnyttäneiden naisten haastattelut. Vertaa naisten kokemuksia kahdessa sairaalassa ja analysoi yhteyksiä kätilöiden ja esimiesten kokemuksiin työolosuhteista. Määrällinen tutkimus.</p>	<p>Verratut johtamistyylit ja niiden vaikutukset osoittivat, että jopa rajallisten resurssien ympäristöissä johto pystyi voimaannuttamaan henkilökuntaa ja siten kehittämään äitiysterveyskeskuksia.</p>



<p>20. Van Bogaert, P., Peremans, L., de Wit, M., Van heusden, E. F., Timmermans, O. &amp; Havens, D. S. 2015. <i>Frontiers in Psychology</i>. USA.</p>	<p>Tutkimus tutki sairaanhoitajien johtajien käsityksiä ja kokemuksia sairaanhoitajajohdon rakenteellisesta voimaantumisesta ja sen vaikutuksista sairaanhoitajien johtajien johtamisrooliin ja -tyyliin.</p>	<p>Semi-strukturoidut haastattelut 8 sairaanhoitajan johtajalle 600 vuodepaikkaisessa Belgian yliopistollisessa sairaalassa. Määrällinen tutkimus.</p>	<p>Sairaanhoitajien johtajat tunsivat kliinisten sairaanhoitajien rakenteellisen voimaantumisen sairaalassa ja suhtautuivat siihen positiivisesti.</p> <p>Johtajat vahvistivat voimaantumisen positiivisen vaikutuksen henkilökuntaan, mikä ilmeni lisääntyneenä vastuuna, itsenäisyytenä, kriittisestä pohdintana ja parantuneina viestintätaitoina. Nämä paransivat potilaan hoidon laatua ja turvallisuutta.</p> <p>Rakenteellista voimaantumista tuettiin useilla muutosaloitteilla. Johtajien suhtautuminen aloitettiin oli ristiriitaista.</p> <p>Henkilökunnalla ja johtajilla näytetty paineita liittyen välittömään potilashoittoon, tiukka-aikatauluun ja projekteihin ja kommunikatiovaikeuksiin.</p> <p>Selkeät organisaatiotavoitteet ja omistautunut tuki sekä sairaanhoitajille että johtajille olivat merkittävissä ylläpitämään voimaantumusta työympäristöä, mikä takasi parhaan hyödyn ja terveen sekä sitoutuneen henkilöstön.</p>
<p>21. Wagner, J. I. J., Warren, S., Cummings, G., Smith, D. L. &amp; Olson, J. K. 2013. <i>Journal of Health Organisation and Management</i>. Kanada.</p>	<p>Tarkoituksena oli testata malli, joka yhdistää fysioterapeuttien ja toimintaterapeuttien näkemykset resonovasta johtajuudesta, rakenteellisesta voimaantumisesta ja psykologisesta voimaantumisesta heidän kokemuksiansa työhengestä, työtyytyväisyydestä ja organisaatioon sitoutumisesta kanadalaisella työpaikalla.</p>	<p>Mallia testattiin kyselytutkimuksilla satunnaisotoksella kerätyllä aineistolla. Fysioterapeuteilta saatiin 169 käyttökelpoista vastausta ja toimintaterapeuteilta 101 vastausta. Määrällinen analyysi. Avoimen kommentin osio analysoitiin sisällönanalyyysillä.</p>	<p>Yksittäisten käsitteiden erityiset suhteet rakenteelliseen ja psykologiseen voimaantumiseen vaihtelivat työpaikaympäristökijöiden, kuten ammatillisen kurin, mukaan.</p> <p>Resonovan johtamisen vaikutus rakenteelliseen voimaantumiseen, psykologiseen voimaantumiseen ja työhenkeen oli ilmeinen.</p>

## Liite 3. Tehtävänanto aineiston keräämiseksi

HENKILÖSTÖN JA OSAAMISEN JOHTAMINEN, 5 OP  
ENNAKKOTEHTÄVÄT YKSILÖTYÖNÄ

Vastaa seuraaviin tehtäviin/kysymyksiin ja palauta vastaukset Tabulaan  
13.1.2016 mennessä.

Näiden tehtävien kautta kerätään kertomuksia, joissa on alku (olosuhteet, toimijat, ympäristö), keskikohta (itse tapahtuma) ja loppu (miten tilanne selvitettiin, asia raukesi/ rauhoittui). Nimet voit muuttaa ja kertoa tapahtumat tarinoina. Omaa roolia ei tarvitse kertoa. Olet itse kertomuksissa kuitenkin joko työntekijä tai esimies, sivullisena seuraamassa tai itse toimijana. Joka tapauksessa tapahtuma on aito ja todellisuudessa tapahtunut.

1. Kerro yksi henkilöstöjohtamisen kokemus, jonka olet kokenut hyväksi kokemukseksi.
2. Mitä opit edellä kertomastasi hyvästä henkilöstöjohtamisen kokemuksesta?

## Liite 4. Analyysirunko 1. Hyvät henkilöstöjohtamisen kokemukset

Voimaannuttavan johtamisen arvoja hyvissä henkilöstöjohtamisen kokemuksissa			
Yläluokka	Alkuperäinen ilmaisu	Pelkistetty ilmaisu	Alaluokka
Arvostus	Lisäksi minulle tuli tunne siitä, että olen tärkeä. (Työntekijä) (1)	Työntekijän tunne tärkeydestä. (1)	Kunnioitus ja ammattitaidon arvostaminen
	Olen vapaa-ajallani aktiivinen harrastaja maalaamisessa ja sovimme, että voi alkaa pitämään pieniä piirustus/maalaus ryhmää asukkaille. Sain heti jo monta ideaa päähäni, mitä voisin kokeilla heidän kanssaan. (19)	Työntekijän kiinnostusta maalaamiseen hyödynnetään työssä, mikä innostaa työntekijää. (19)	
	Koin uutena työntekijänä valtavan hyvää kohtelua sekä arvostusta. (21)	Uusi työntekijä koki hyvää kohtelua ja arvostusta. (21)	
	Koin kuuluvani tiimiin ja sen että työni on yhtä tärkeää kuin "konkareiden". (21)	Tiimiin kuuluvuuden ja työn tärkeyden tunne aloittaneella työntekijällä. (21)	
	Työntekijät kokevat olevansa arvokkaita ja osana työn kehittämisessä sekä suunnittelemisessa. Työntekijät kokevat tilanteen arvokkaana työn kannalta ja tuntevat että ideoiden ja mielipiteiden esille tuonti edistää työtä sekä työssä jaksamista. (34)	Työntekijät kokevat olevansa arvokkaita ja osallisena työn kehittämisessä, mikä edistää työtä ja lisää työssä jaksamista. (34)	
	Esimiehet tietävät työntekijöiden olevan alueellaan ammattilaisia ja juuri oikeita henkilöitä vastaamaan vaikeisiin asioihin joita palaverissa käsitellään. (34)	Esimiehet arvostavat työntekijöiden ammattitaitoa. (34)	
	Johtaja antoi lähiesimiehelle nenäliinan ja antoi hänen itkeä jonkin aikaa. (2)	Johtaja antoi aikaa lähiesimiehen itkulle. (2)	Välittäminen ja kuunteleminen
	Ilman kiirettä johtaja kysyi häneltä mitä on tapahtunut (lähiesimies itkee). (2)	Johtajan kiireetön kysyminen tapahtuneesta itkun taustalla. (2)	
	Esimiehen rooli on osana henkilöstöjohtamista olla kannustava ja kuulla työntekijöiden tarpeita. (9)	Esimiehen rooli osittain on olla kannustava ja kuunteleva. (9)	
	Osastonhoitaja piti sairaanhoitajalle vuosikellon mukaisen kehityskeskustelun ja pysähtyi kuuntelemaan tilannetta. (14)	Osastonhoitaja pysähtyi kuuntelemaan työntekijän tilannetta kehityskeskustelussa. (14)	
	Työnohjaaja toimi kuuntelijana ja kysyjänä. Hän nosti käsittelyyn arjen työssä esiintulleita ilmiöitä psykiatrisessa hoitotyössä. (14)	Työnohjaaja toimi kuuntelijana ohjaten keskustelua. (14)	
	Tietämättömyyteni ja kokemattomuuteni sallittiin... (21)	Tietämättömyys ja kokemattomuus sallittiin. (21)	Erilaisuuden hyväksyminen ja epäonnistumisten salliminen
	Esimies suhtautui tilanteeseen rauhallisesti ja osoitti sanallisesti tukea vahingosta vastuussa olevalle työntekijälle. Esimies "lohdutti" ja rohkaisi työntekijää - vahinkoja sattuu ja tavarat/ laitteet ovat vain aineellisia vahinkoja. (33)	Esimies antoi tukensa vahingosta vastuussa olleelle työntekijälle. (33)	
	Esimies kuitenkin sanoi että työ alkaa käydä minulle liian raskaaksi. (1)	Esimies sanoi työn käyneen raskaaksi työntekijälle. (1)	Auttaminen
	Hän (esimies) oli järjestellyt minulle helpompaa päivätyötä. (1)	Helpomman työn järjestely. (1)	
	Sain myös mahdollisuuden tehdä 75 %:sta työaikaa. (1)	Osa-aikatyön järjestely. (1)	
	...ja toi (osastonhoitaja) esille mahdollisuuden (sairaanhoitajalle) jatkaa työskentelyä sairaalan vakituksena varahenkilönä tai osaston määräaikaisen äitiysloman sijaisen toimivapaan jälkeenkin. (14)	Osastonhoitaja antoi sairaanhoitajalle mahdollisuuden jatkaa työskentelyä. (14)	
	Kaijalle muotoiltiin kevennetty työnkuva, jossa hän tälläkin hetkellä työskentelee vain osassa työyhteisömmen työpisteistä. Hankalana koetut ja fyysisesti raskaammat työtehtävät on karsittu pois, työnkuvan helpotuttua myös paniikkikohtaukset ovat jääneet pois omien onnistumisen kokemusten myötä. (15)	Työntekijälle muotoiltiin kevennetty työnkuva, mikä helpotti työntekijän tilannetta. (15)	
	Minusta räätälöity työnkuva osatyökykyiselle työyhteisössämme on erittäin hyvä henkilöstöjohtamisen kokemus. Räätälöidyllä työnkuvalla Kaijan on mahdollisuus olla osana työyhteisöä mahdollisesti jopa eläkeikään asti. (15)	Räätälöity työnkuva antaa mahdollisuuden työuran pitenemiselle. (15)	
	Jos neurologisen sairauden aiheuttamat oireet saadaan poistettua, mahdollisesti Kaija vielä laajentaa toimenkuvansa kattamaan taas koko laboratoriotoinnin. (15)	Tilanteen muuttuessa toimenkuvaa voidaan muokata uudelleen. (15)	
Työyhteisöstä löytyi riittävästi vapaaehtoisia tekemään tätä uutta vuoroa. Usealle tämä oli jopa mieluisin työvuoro. Joten kenenkään ei tarvinnut tehdä tätä uutta vuoroa, jos se ei sopinut esimerkiksi sen hetkiseen elämäntilanteeseen. (25)	Uutta työvuoroa ei tarvinnut tehdä, jos se ei sopinut elämäntilanteeseen. (25)		
Ehdotin lähiesimiehelle, että toivomme omaa työnohjausryhmää. Tiimillämme oli toisenlaisia ongelmia, jotka eivät mahtuneet ison tiimin käsittelyyn. Saimme oman työnohjauksen reilun vuoden kulluttua. Pääsimme todella työstämään asioitamme. (26)	Oman työnohjauksen järjestäminen työntekijöiden ehdotuksesta, mikä johti oikeiden asioiden työstämiseen. (26)		

	<p>Esimies päättää tehdä nyt toisin. Vaikka asialistalla olisi useampiakin tärkeä asia, päättää hän hoitaa tiedotuksen niistä sähköpostitse ja käyttää tiimijän kiire -teeman käsittelyyn. (27)</p>	<p>Esimies poikkeaa totutusta ja keskitää tiimijän kiire -teemaan. (27)</p>		
	<p>Koska kissa nostettiin pöydälle ennen kuin se kasvoi tiikeriksi, D sai apua työterveyshuollosta, tehtiin työjärjestelyjä. C:n työnkuva tarkennettiin, hän pääsi työmuun kiinni virheistään opiksi ottaena ja aktivoitui lempitehtävänsä, uusien asiakkaiden kontaktointiin ja hankintaan ja B pääsi keskittymään jälleen omaan tehtäväänsä yrityksen talouden pyörittäjänä. Asia raukesi ja elämä jatkui. (32)</p>	<p>Ongelma selvitetiin jokaista huomiolla työtajajärjestelyillä. (32)</p>		
	<p>Työntekijälle tarjottiin myös mahdollisuus tehdä aiheesta ilmoitus henkilöstöhallinnolle/ työsuojelulle, mutta hän halusi pitää asian keskustelussa mukana olleiden tiedossa pelkästään. (7)</p>	<p>Työntekijälle tarjottiin mahdollisuus viedä asiaa eteenpäin. (7)</p>		
	<p>Tarjottiin (työntekijöille) tilaisuutta keskustella työterveyden kanssa... (11)</p>	<p>Työntekijät saivat tilaisuuden keskustella työterveyden kanssa. (11)</p>		
	<p>...ja järjestettiin koko osaston henkilökunnalle tapahtuman johdosta pian yhteinen tilanteen purkukeskustelu, missä läsnä myös työterveys ja psykologi. Tilaisuuteen tuli koko osaston henkilökunta mutta siihen oli tiedotettu saavaksi osallistua henkilökunnasta kaikki, jotka jollakin lailla kokivat tilanteen heitä koskettaneen. (11)</p>	<p>Jokainen sai mahdollisuuden osallistua tilanteen purkukeskusteluun. (11)</p>		
	<p>Järjestin (esimies puhuu) hänelle myös jatkokäynnit työssä jaksamisen tueksi etenkin nyt kun oikeudenkäyntiprosessi alkaa. (31)</p>	<p>Esimies järjesti jatkokäynnit työntekijän työssä jaksamisen tukemiseksi. (31)</p>		
	<p>Keskustelu aloitettiin jo ennen joulua ja työntekijöillä oli aikaa miettiä asiaa sekä pohtia sen hyviä ja huonoja puolia. (3)</p>	<p>Työntekijöille annettiin aikaa keskustella ja miettiä uutta käytäntöä. (3)</p>	<p>Vaikuttamisen mahdollisuus ja tilan antaminen</p>	
	<p>Kävi niin, että esimies työpaikalla vaihtui. Hän ehdotti työntekijöille vapaampaa työaikaa. Työntekijöiltä kysyttiin, oltiinko työaikaan tyytyväisiä. Perustelluista syistä työaikaa voitiin muuttaa alkavaksi joko 15 minuuttia aikaisemmaksi tai myöhemmäksi. (29)</p>	<p>Esimies ehdottaa vapaampaa työaikaa työntekijöiden kuulemisen perusteella. (29)</p>		
	<p>Työntekijöiltä kysytään miten suunnitelmat vaikuttavat työntekoon ja kuinka suoria tai epäsuoria negatiivisia vaikutuksia voidaan vähentää työpaikalla. (34)</p>	<p>Työntekijöiltä kysytään suunnitelmien vaikutusta työhön ja negatiivisten vaikutusten vähentämisen mahdollisuuksia. (34)</p>		
	<p>Esimiehet ja työpaikan johto esittävät vuoropuheluna kysymyksiä, tarkennuksia, kirjaavat ehdotuksia, epäkohtia ja esittävät tilanteissa ratkaisuehdotuksia sekä realistisia arvioita onko mahdollista toteuttaa työntekijöiden ehdotukset. (34)</p>	<p>Esimiehet ja työpaikan johto käyvät vuoropuhelua työntekijöiden realistisista ratkaisuehdotuksista. (34)</p>		
	<p>Esimies kertoi, että hän halusi pitää hyvistä työntekijöistä kiinni mahdollisimman pitkään. (1)</p>	<p>Esimies kertoi haluavansa pitää hyvistä työntekijöistä kiinni. (1)</p>		
	<p>Hän ymmärsi tilanteeni, pahoitteli samalla kuitenkin myös hyvän ja pidetyn työntekijän mahdollista menettämistä. Minulle se oli positiivinen palaute. (9)</p>	<p>Esimies pahoitteli hyvän työntekijän mahdollista menettämistä, minkä työntekijä koki positiiviseksi palautteeksi. (9)</p>	<p>Kiitos ja tunnustus</p>	
	<p>Työntekijä antoi kehityskeskustelussa minulle palautetta asenteesta omaan työhöni. (10)</p>	<p>Työntekijä antoi palautetta esimiehelle. (10)</p>		
	<p>Seuraavassa kehityskeskustelussa sain samaiselta työntekijältä palautteen siitä, että olin todella hyvin ottanut huomioon hänen palautteensa ja kehittänyt toimintaani sen pohjalta. (10)</p>	<p>Työntekijän palaute esimiehelle onnistuneesta toiminnan kehittämisestä. (10)</p>		
	<p>Tilanne osastolla rauhoittui ja useampi hoitaja tuli kiittelemään tästä teosta. (24)</p>	<p>Kiitos osastoa rauhoittavasta teosta. (24)</p>		
	<p>...ja myöhemmin, koettuaan tämän hetken esimiehen kanssa erittäin myönteiseksi, halusi kiittää esimiestä tuesta ja jakaa tapahtuman myös muiden johtoryhmän jäsenten ollessa läsnä. (2)</p>	<p>Jaettu kiitos esimiehen tuesta. (2)</p>		
	<p>"Koska tiedän, että täällä jokainen tekee hyvää työtä ja työhön on kuormittavaa, ehdottaisin, että käytämme Kiky-minuutit liikuntaan. Miten haluaisitte asian järjestää?" (toimitusjohtaja kysyy) (4)</p>	<p>Työntekijöiden työn arvostaminen, sen palkitseminen ja haluttu toteutustavan kysyminen. (4)</p>		
	<p>Tapahtuneen jälkeen ja esimiehen jo jäätyä eläkkeellekin, työntekijä kertoi tapahtuneesta kollegoilleen ja miten hänen mieltään vieläkin vuosien jälkeen lämmittää esimiehensä tapa suhtautua tilanteeseen. (6)</p>	<p>Työntekijä kertoi kollegoilleen arvostavansa esimiehen tapaa suhtautua tilanteeseen. (6)</p>		
	<p>Oma esimieheni on kohdellut uran taitekohdissa tukien ja kannustan. (20)</p>	<p>Esimies tukee ja kannustaa uran taitekohdissa. (20)</p>		<p>Tuki ja kannustus</p>
	<p>Sain siis valita, mikä pesti tuntuisi omimmalta. Valitsin haastavimman kokonaisuuden ja tässä osastonhoitaja tuki ja kannusti. (20)</p>	<p>Osastonhoitaja tuki ja kannusti työntekijän valinnassa. (20)</p>		
	<p>Oma esimies tuki jälleen kerran ja sanoi, että pärjään tehtävässä ja minuun luotetaan. Siispä otin taas uuden tehtävän vastaan ilman minkäänlaista kokemusta. (20)</p>	<p>Oman esimiehen tuki ja luottamus kannustaa uuteen tehtävään. (20)</p>		

	Hänelle ei ole kertynyt kirjoittamani sairauslomapäivän jälkeen yhtään sairauspoissaoloja riittävän tuen vuoksi. (31)	Riittävä tuki ennaltaehkäisi sairauspoissaolojen kertymistä. (31)	
	Kollegoiden ja esimiehen tuki sai työntekijän mielen huomattavasti paremmaksi ja hän pääsi yli syyllisyyden tunteestaan. (33)	Kollegoiden ja esimiehen tuki auttoi työntekijää yli syyllisyyden tunteesta. (33)	
	Esimiehet pitävät työntekijän puolia samalla myös johtoa tukien. (34)	Esimiehet pitävät myös työntekijän puolia. (34)	
	Osastonhoitaja rohkaisi sairaanhoitajaa ottamaan vastaan henkilökohtaisen työnohjauksen, joka auttaisi ammatillisessa kehityksessä ja oman työskentelyn murrosvaiheessa. (14)	Osastonhoitaja rohkaisi työntekijää työnohjaukseen ammatillisessa kehityksessä auttamiseksi. (14)	
	Hän (esimies) kannusti seuraamaan omia tavoitteitani ja haaveitani. (9)	Esimies kannusti työntekijää seuraamaan tavoitteita ja haaveita. (9)	
	Esimieheni otti asian (uuden työn hakemisen) erittäin mukavasti. (9)	Esimiehen kannustava asenne uuden työn hakuun. (9)	
	Hän (esimies) ei halunnut estää minua etenemästä työurallani. (9)	Esimies ei halua estää työuralla etenemistä. (9)	
	Lopuksi hän myös muistutti, että häneltä saa aina pyytää työnhakuun suosituksia. (9)	Esimiehen lupaus antaa työnhakuun suosituksia. (9)	
	Työntekijä havaitsi itsekkin omat kehittymiskohtansa, ja yhdessä sovittiin, että hänelle annetaan tiiviimpää ohjausta työn tekemiseen. (17)	Yhdessä sovittu ohjaus työn tekemiseen. (17)	
	Työntekijän kanssa sovittiin käytäntö, että esimies käy hänen kanssaan säännöllisiä työtä ohjaavia keskusteluita, joissa on mahdollisuus reflektoida yhdessä työn tekemiseen liittyviä pulmakoh- tia. (17)	Säännölliset työtä ohjaavat reflektoidut keskustelut työntekijän ja esimiehen välillä. (17)	
	Keskusteluita (työtä ohjaavia) käytiin noin puolen vuoden ajan säännöllisesti, ja työntekijän ammatillinen identiteetti vahvistui keskustelujen ja työkokemuksen karttumisen myötä. (17)	Säännölliset työtä ohjaavat keskustelut ja kokemuksen lisääntyminen vahvistivat työntekijän ammatillista identiteettiä. (17)	
	Työntekijä kykeni hyvin tarkastelemaan työmenetelmiään, ottamaan vastaan ohjausta ja muuttamaan toimintaansa yhdessä sovittuun suuntaan. (17)	Työntekijä pystyi kehittämään toimintaansa yhdessä sovittuun suuntaan. (17)	
	Tiiminvetäjille järjestettiin ryhmänä koulutus tiiminvetäjyydestä, ja koulutus kesti puolisen vuotta. Tapaamisia oli useampia kuukausittain ja asioita siellä työstettiin yhteisesti, jotka sitten vietiin kukin tahoillamme käytäntöön. (18)	Tiiminvetäjille järjestettiin ryhmänä koulutus muutoksen vuoksi. (18)	
	Hän oli monta asiaa jo oppinut ja tiesi kuinka päivät sujuvat tässä työpaikassa. Silti usein edelleen tuli vastaan tilanteita, joissa hän ei osannut toimia. Osastonhoitaja sopi Marin kanssa kehityskeskusteluajan ja antoi täytettäväksi Marille ison nipun papereita. (19)	Kehityskeskusteluaja sovittiin tarpeen vaatiessa. (19)	
	Kävimme osaamiskartoitusta läpi ja samalla kun mietittiin, mistä asiasta tarvitsen lisää osaamista ja tietoa, kirjattiin toiseen kaavakeeseen tavoitteita ylös ja suunniteltiin mm. tulevaa koulutusta, joita on esim. kirjaamiseen tarjolla. (19)	Osaamiskartoituksen perusteella suunniteltiin konkreettisia kehittämiskeinoja työntekijälle. (19)	
	...ja haluaa (osastonhoitaja) että voisin kehittyä tässä työssä mahdollisimman hyväksi hoitajaksi. (19)	Osastonhoitaja haluaa, että työntekijä voi kehittyä työssään. (19)	
	Lopuksi sovimme koska arvioimme ja keskustelemme uudestaan, että olenko päässyt koulutuksiin ja miten olen pystynyt toimimaan haastavien asukkaiden kanssa ja kuinka ryhmät ovat onnistuneet. (19)	Seurantakeskustelun sopiminen. (19)	
	Vuonna 2014 minulle tarjoutui mahdollisuus toimia osastonhoitajan varahenkilönä. Tämäkin pesti minulle tarjottiin. Vastattuani myöntävästi pienen harkinnan jälkeen, minulle ehdotettiin osastonhoitajan vuorotteluvapaan sijaisuutta (3 x 4 kk). Tämä kaikki tarjottiin minulle, joka en ollut päiväakkään tehnyt hallinnon tehtäviä saati esimiestöitä! (20)	Työntekijälle tarjottiin uralla eteenpäin vieviä haasteita. (20)	
	Lähiesimieheni tutustutti minut ensin taloon ja kävimme päivittäin erilaisia ohjeistuksia läpi. (21)	Lähiesimies perehdyttää työntekijän huolellisesti. (21)	
	Sain (aloittanut työntekijä) myös vanhemman työntekijän mentorikseni, joka toimi työnohjaajana. (21)	Vanhempi työntekijä työnohjaajaksi aloittaneelle. (21)	
	...ja kävimme (aloittanut työntekijä kertoo) mentorin sekä lähiesimieheni kanssa rakentavia keskusteluita. (21)	Aloittaneelle työntekijälle rakentavien keskusteluiden mahdollisuus mentorin ja lähiesimiehen kanssa. (21)	
	Esimieheni oli kiinnostunut työkokemuksestani ja oppimisestani. (21)	Esimies oli kiinnostunut työntekijän työkokemuksesta ja oppimisestä. (21)	
	Kävimme (aloittanut työntekijä kertoo) esimieheni ja mentorini kanssa yhteisiä keskusteluita. Keskustelu on dialogista. (21)	Dialogiset keskustelut aloittaneen työntekijän, esimiehen ja mentorin välillä. (21)	
	Samalla hän (ylihoitaja) tuli kannustaneeksi työntekijää jatkokoulutuksessa. (22)	Ylihoitaja kannustaa työntekijää jatkokouluttautumisessa. (22)	

*Ammatillisen  
kehityksen  
mahdollistaminen*

	...ja perehtyminen uuteen pisteeseen aloitettiin heti. (23)	Perehdytys uuteen tehtävään aloitettiin heti. (23)		
	Yllätyksenä laboratorion johdon aikaisempiin päätöksiin, toimeen valittiin kaikkien nuorten joukosta vahvan näytteenottokokemuksen omaava tarinamme laboratoriohittaja. (23)	Vahvan kokemuksen omaava laboratoriohittaja valittiin kaikkien nuorten joukosta toimeen. (23)		
	Kehityskeskusteluissa käytiin läpi jokaisen työntekijän tavoitteita ja nämä otettiin hienosti huomioon. (28)	Työntekijöiden tavoitteita käytiin huomioiden läpi kehityskeskusteluissa. (28)		
Avoimuus	Uusille työntekijöille on myös kerrottu tästä käytännöstä. (3)	Uusien työntekijöiden tiedottaminen. (3)	Avoin tiedottaminen ilman salailua	
	Yrityksen toimitusjohtaja esitti henkilökunnalle yhteisellä sähköpostilla.... (4)	Toimitusjohtajan asian esittäminen henkilökunnalle yhteisellä sähköpostilla. (4)		
	Meillä oli johtoryhmän kokous, jonka toimitusjohtaja aloitti sanomalla, että yksi palvelupäällikkö on lopettanut työtehtävänsä. (5)	Toimitusjohtajan tiedotus palvelupäällikön lopettamisesta työssään. (5)		
	Sovittuna päivänä esimies aloittaa tapaamisen kertaamalla kesälomasuunnittelun raamit toiminnan pysyvyyden näkökulmasta. (12)	Kesälomasuunnittelun raamit kaikille tiedoksi. (12)		
	Hän pystyi kertomaan mitä minulta ja koko työyhteisöltä odotetaan. Mitkä ovat tämän vuoden tavoitteet ja mihin ne pohjautuivat. (19)	Esimies kertoo mitä työyhteisöltä odotetaan sekä tavoitteista ja niiden perusteista. (19)		
	Työyksikkömme joutui muuttamaan työpisteestä toiseen ja ennen kuin huhut muutosta olivat ehtineet herätä, esimies tiedotti meille suunnitelmista. (30)	Esimies tiedotti muutossuunnitelmista ennen huhujen leviämistä. (30)		
	Muutto olisi edessä vasta ehkä muutaman vuoden päästä, mutta aikainen tiedottaminen sai meidät jo hyvissä ajoin asennoitumaan tulevaan muutokseen. (30)	Aikainen tiedotus auttoi työntekijöitä asennoitumaan muutokseen. (30)		
	Tiedotus tuntui toimivan siis erityisen hyvin meidän päässämme ja se hävensi selkeästi muutosvastarintaa. (30)	Toimiva tiedotus hävensi muutosvastarintaa. (30)		
	Samalla tuntui, että esimies oli samassa veneessä, koska hän avoimesti kertoi ettei itsekään tiedä vielä kaikkea informaatiota. (30)	Esimiehen avoin tiedottamistapa. (30)		
	Tilanteeseen kutsuttu esimies sai tapahtumasta selvityksen paikalla olleilta työntekijöiltä. (33)	Työntekijät antoivat välittömän selvityksen esimiehelle tapahtuneesta. (33)		
	Työpaikan johto esittelee tulevia suunnitelmia. (34)	Johto esittelee suunnitelmia. (34)		
	Työntekijä myös laitto aktiivisena sähköpostia sekä omalle esimiehelleen että esimiehen esimiehelle ja ehdotti yhteistä tapaamista... (7)	Avoin viestintä sähköpostitse kaikkien osapuolien kanssa. (7)		Avoin viestintä mielipiteiden ja päätösten pohjana
	Näin onnistuttiin saamaan osaston sisälle lisää yhteistä keskustelua ja päätöksentekoa. (8)	Osaston sisäisen keskustelun ja päätöksenteon lisääntyminen. (8)		
	Esimies ja työntekijät keskustelevat tulevasta suunnitelmista sekä toiminnan kehittämisestä yhdessä. (34)	Esimies ja työntekijät keskustelevat suunnitelmista ja toiminnan kehittämisestä yhdessä. (34)		
Avoin keskustelu vaikeasta asiasta puhdisti ilmaa ja työ pystyi jatkumaan eteenpäin tämän jälkeen melko normaalina. Ennen kuin keskustelu ehdittiin pitää, ilmapiiriin koki selkeästi välteleväksi. (7)	Avoin keskustelu puhdisti ilmaa. (7)			
Keskustelu (esimiehen kanssa) auttoi eteenpäin. (9)	Esimiehen kanssa keskustelu auttoi eteenpäin. (9)			
Seuraavana päivänä esimiehen tietoisuuteen tapahtuman tullessa, asiasta puhuttiin kovasti (esimies ja työntekijät). (11)	Esimies ja työntekijät keskustelevat tapahtuneesta avoimesti. (11)			
Osastonhoitaja keskusteli sairaanhoitajan kanssa säännöllisesti... (14)	Osastonhoitajan ja sairaanhoitajan säännölliset keskustelut. (14)			
En osannut kysymyksen vastata yhtään mitään, ennen kuin olisin jutellut oman esimieheni kanssa. Koin tärkeänä, että kysyn oman esimieheni mielipidettä asiasta ennen kuin teen oman päätökseni. (20)	Avoin keskustelu esimiehen kanssa ennen työntekijän päätöksentekoa. (20)			
Itseohjautuvuus	...pyysi (johtaja) häntä (lähiesimies) myös miettimään olisiko työpäivän jatkaminen kodin ulkopuolella ehkä tilannetta tasapainottava asia. (2)	Johtajan pyyntö punnita työpäivän jatkamisen kannattavuutta kodin ulkopuolella. (2)	Valta oman työn suunnitteluun ja sen suorittamiseen parhaaksi katsomallaan tavalla	
	Johtaja pyysi lähiesimiestä itseään arvioimaan, että jos lähiesimies jää työvuoroon, oliko päivän tai lähipäivien työtehtävissä sellaisia, joissa lähiesimies tarvitsisi apua tai hän toivoisi jonkun toisen tilalle huomioiden hoitamaan. (2)	Johtajan pyyntö lähiesimiehelle arvioida omien työtehtävien mahdollista uudelleen järjestelyä tilanne huomioiden. (2)		
	Kuukauden päästä Simoa pyydettiin tekemään osastolle perehdytysuunnitelma ja perehdytysmateriaalit. (13)	Työntekijää pyydetään tekemään itse perehdytysmateriaalit osastolle. (13)		
	Loma-ajankohdan vaihtaminen on mahdollista jos löytää sellaisen joka myös haluaa vaihtaa. (3)	Työntekijöiden mahdollisuus keskimmäiseen loma-ajankohdan vaihtamiseen. (3)		

	Tuolloin työntekijät keskustelevat keskenään näistä vaihtoehtoista ja esittelevät suunnitelmansa (lomien vaihdosta) sitten esimiehelle. (3)	Työntekijät esittelevät valmiin suunnitelman lomien vaihdosta esimiehelle. (3)	
	Jaksoin olla työssä äitiysloman alkuun saakka ilman sairauslomaa. (1)	Jaksaminen työssä äitiysloman alkuun asti. (1)	Oman työn ja jaksamisen arviointi
	Lähiesimies jäi työvuoroon.... (saadessaan harkita tätä kohduttuaan vaikean asian) (2)	Lähiesimiehen oma päätös jäädä työvuoroon. (2)	
	Tämä kommentti sai minut ajattelemaan asioita uudelleen ja pohtimaan omaa toimintaani esimiehenä. (10)	Palautteen pohjalta oman työn analysointi. (10)	
Luottamus	Johtaja kiitti osakseen saamastaan luottamuksesta saadessaan jakaa hyvin henkilökohtaisen tapahtuman... (2)	Kiitos henkilökohtaisen tapahtuman jakamisesta. (2)	
	...ja kertoi olevansa pahoillaan lähiesimiestä (työntekijää) kohdanneista vaikeuksista. (2)	Johtaja esittää pahoittelun lähiesimiestä vastaan tulleista vaikeuksista. (2)	
	Esimies oli hiljaa, halasi työntekijäänsä, istutti tämän tuoliin istumaan, kävi sulkemassa ovensa käytävään ja sanoi, että hänellä on aikaa. Työntekijä voisi kertoa sitten, kun siihen pystyisi. (6)	Esimiehen empatia ja ajan antaminen työntekijälle hänen kertoessaan vaikeaa asiaa. (6)	
	Kiirettä ei ollut ja empatiaa riitti (esimiehellä). (6)	Esimiehen kiireettömyys ja empatia. (6)	
	Minulle tuli tunne, että hän on aidosti kiinnostunut minusta... (19)	Työntekijä koki, että osastonhoitaja on aidosti kiinnostunut hänestä. (19)	
	Hän (esimies) myös kertoi olevansa itse isoisa ja silloin hänestä paljastui aivan erilainen puoli. (1)	Esimies kertoi omasta isoisydestään paljastaen uuden puolen itseltään. (1)	
	Oma esimieheni on aina luottanut alaisiinsa ja ollut helposti lähestyttävä. (9)	Esimies luottaa alaisiin ja on helposti lähestyttävä. (9)	
	Myös hän (esimies) uskalsi näyttää omat tunteensa muutokseen liittyen, vaikka pääsääntöisesti kannustikin meitä ajattelemaan positiivisesti. (30)	Esimies uskalsi näyttää omat tunteensa muutokseen liittyen. (30)	
	Lisäksi olen (esimies) keskustellut hänen kanssaan aktiivisesti hänen ollessaan töissä ja totuttanut siihen, että aina voi tulla keskustelemaan. (31)	Esimies pitää yllä aktiivista keskusteluyhteyttä työntekijän kanssa. (31)	
	Keskustelu sovittiin pidettäväksi työpaikalla ja keskustelussa avoimesti käytiin vaikea aihe lävitse. (7)	Vaikean aiheen läpikäynti keskustelutilaisuudessa kaikkien osapuolten kanssa. (7)	Luottamus työyhteisössä
	Olen (esimies puhuu) pyrkinyt luomaan työyhteisössä ilmapiirin, joka on avoin ja jossa voidaan puhua luottamuksellisesti, suoraan ja rehellisesti. (10)	Työyhteisön avoin ilmapiiri auttaa luottamuksellisessa keskustelukulttuurissa. (10)	
	Työryhmän ajatus kiireestä selkiytyi ja tunnetasolla päästiin "nisakan päälle". Tämä kevensi työkuormitusta. Yhteinen tekeminen loi myös hyvää me -henkeä työryhmälle. (27)	Työryhmän yhteinen tekeminen selkeytti ajatusta kiireestä, kevensi kuormitusta ja loi hyvää me -henkeä. (27)	
	Lähiesimies (työntekijänä) alkoi kertoa viikonlopun tapahtumia sekä millaisia vaikeuksia hän oli kotona kohdannut ja, että ei tunne olevansa voimissaan aloittamaan työviikkoa. (2)	Lähiesimies (työntekijä) kertoi, että ei ole voimissaan työhön kodin vaikeuksien vuoksi. (2)	Luottamuksellisen asian avoin kertominen
	Hänen piti mennä kertomaan asiasta lähiesimiehelleen, sillä hänelle oli tulossa leikkaus ja sen jälkeen sairausloma. Asia oli hankala työntekijälle itselleen ja hän oli surullinen tilanteesta. Hän arkkaili mennä puhumaan siitä kenellekään, mutta tiesi että esimiehen kanssa on puhuttava. Päästyään esimiehen huoneeseen, hän ei juurikaan saanut sanottua mitään tunnereaktioltaan. (6)	Työntekijä menee kertomaan hankalaa ja tunteikasta asiaa esimiehelle. (6)	
	Tunnereaktion mentyä asia saatiin hoidettua (vaikea asia kerrottu) ja työntekijä poistui hyvällä mielellä. (6)	Vaikean asian kertominen esimiehelle toi hyvän mielen työntekijälle. (6)	
	Olen ollut mukana kokemuksessa, jossa esimiehen esimies oli ihastunut työntekijään. Hän laitoi tälle eräänä iltana useampia tekstiviestejä, joiden sävy ei toki ollut ahdistava tai epäasiallinen, mutta joissa hän kertoi tunteistaan. Työntekijä kertoi tästä omalle esimiehelleen heti. (7)	Vaikean asian kertominen esimiehelle. (7)	
	Koska keskustelukulttuurista on muodostunut minun ja esimiehen välille avoin ja luottamuksellinen, uskalsin myös kertoa ajatuksistani uuden työtehtävän hakemisesta ja myöhemmin myös koulutuksesta. (9)	Luottamuksellisessa ja avoimessa keskustelukulttuurissa työntekijä uskallaa kertoa uralla etenemisen pyrkimyksistä. (9)	
	Osastonhoitajakin tuntui läheisemmältä ja uskalsin käydä hänen juttusillaan, kun asiaa oli. (19)	Työntekijä uskalsi lähestyä osastonhoitajaa helpommin. (19)	
	Jokainen työntekijä on tyytyväinen siihen, miten esimiehen kanssa ensimmäistä kertaa pystyi juttelemaan ihan kahden kesken mieltä painaneita asioita. (28)	Työntekijät olivat tyytyväisiä pystyessään puhumaan mieltä painaneita asioita esimiehen kanssa. (28)	

	Erään työntekijän yksityiselämässä sattui hyvinkin paljon työssä suoriutumiseen vaikuttava tapahtuma: hänen äitinsä kuoli toukokuussa väkivallan uhrina omassa kodissaan. Työntekijäni sai tietää siitä tapahtuman seuraavana päivänä ja oli ymmärrettävästi shokkitilassa... Osoitti työntekijältä todella suurta luottamusta soittaa minulle viikonloppuna kun en ollut töissä, ettei hän ole kykeneväinen istumaan juuri nyt ensiavussa sairauslomatodistuksen vuoksi. Hänellä olisi ollut tuona päivänä iltavuoro. (31)	Työntekijä osoittaa luottamusta esimiästään kohtaan soittaessaan hänelle viikonloppuna kertoen tapahtuneesta ja työkyvyttömyydestään. (31)		
	Kesälomien jälkeen B ja C tulivat vuorolleen puhumaan henkilöstöjohtajalle ilmenneestä vakavasta ongelmasta. (32)	Työntekijät tuovat esiin vakavan ongelman henkilöstöjohtajalle. (32)		
Oikeudenmukaisuus	Esimies esitti henkilöstölle mahdollisuutta kiertävään lomalistaan. (3)	Esimies esitti henkilökunnalle mahdollisuuden kiertävään lomalistaan. (3)	Tasapuoliset ja selkeät säännöt ja toimintatavat	
	Henkilökunta totesi, että tämä kiertävä lomalista olisi hyvä asia mm siksi, että tietää tulevat loma-ajankohdat sekä halutessaan varata siihen kohtaan jo matkan. (3)	Henkilökunta pitää kiertävää lomalistaan hyvänä, koska lomat tiedetään silloin aina ajoissa. (3)		
	Lisäksi se (kiertävä lomalista) koettiin tasapuoliseksi. (3)	Kiertävä lomalista koettiin tasapuoliseksi. (3)		
	Tässä kohtaa esimies esitti, ettei lomien tarvitsisi kiertää näin. Lomajakso voidaan suunnitella kiertäväksi niin, että joka toinen vuosi on "hyvä" lomajakso ja joka toinen vuosi on "huono". (3)	Tasapuolinen jako "hyvien" ja "huonojen" lomajaksojen suunnittelussa. (3)		
	Mikäli uusia työntekijöitä on tullut yksikköön esimerkiksi eläkkeelle siirtymisen vuoksi on uudet työntekijät sijoitettu "vapautuviin" kohtiin (lomalistassa). (3)	Uusien työntekijöiden sijoittaminen aina vapautuviin kohtiin lomalistassa. (3)		
	Lomien suunnittelu ja niiden tasapuolinen jakaminen ovat aina haaste... (8)	Oikeudenmukainen lomasuunnittelu on haastavaa. (8)		
	Aluksi otettiin myös varalle käytäntö, jossa heinäkuun lomailijat merkittiin muistiin ja varmistettiin sitä kautta, ettei kukaan lomaile siinä jatkuvasti. Tämä kuitenkin todettiin lopulta turhaksi. ... Todettiin kuitenkin, että jos tilanne jossakin vaiheessa nousee ongelmaksi, lomat kirjataan ylös varmuuden vuoksi. (8)	Tasapuolisuuden varmistaminen parhaiden loma-aikojen vuosittaisessa jakamisessa. (8)		
	Lopulta sovittiin, että jokainen laittaa toiveet (lomista) näkyviin yhteiseen suunnitelmaan, johon oli selvästi merkitty, kuinka monta ihmistä samaan aikaan saattoi olla lomalla. Jos määrä ylittyisi, päivät sovittiin arvottavan yhteisessä palaverissa. (8)	Yhteinen lomasuunnitelma kaikkien täytettäväksi selkeillä säännöillä. (8)		
	Tietynlaiset raamit oli kaikille tiimeille luotu: sairaanhoitajat/terveydenhoitajat siirtyivät työskentelemään terveyspalveluista, terveyskeskuksen tiloista kukin eri kotihoidon tiimeihin ympäri kuntaa ja toimisivat tiiminvetäjinä. (18)	Tiimeille oli luotu selkeät raamit muutokselle. (18)		
	Toivoa sopii, että kyseinen toimintatapa tullaan vahvistamaan tulevaisuudessa virallisiin toimintaohjeisiin, jolloin se jalkautuisi kaikkiin toimintayksiköihin. (22)	Toimintatapaa toivotaan vahvistettavan virallisiin toimintaohjeisiin. (22)		
	Jokainen (työntekijä) kertoi mielipiteensä asiasta sähköpostilla (toimitusjohtajalle). (4)	Työntekijöiden mielipiteen vastaanotto. (4)		Työntekijöiden mielipiteet päätöksenteon takana
	Lopuksi (työntekijöiden mielipiteiden kuulemisen jälkeen) päädyttiin siihen, että työpaikalla järjestetään yhteistä liikuntaa tunti joka toinen viikko tai liikunnan voi suorittaa haluamalla tavalla. (4)	Työntekijöiden mielipiteiden perusteella päädyttiin yhteiseen ratkaisuun. (4)		
	Hän osallisti koko johtoryhmän keskusteluun, keräsi asiasta mielipiteet ja kuunteli kaikkia. (5)	Johtoryhmän osallistaminen ja tasapuolinen mielipiteiden kuuntelu. (5)		
	Näistä mielipiteistä ja keskusteluista muodostettiin konsensus, jossa sekä jaettiin palvelupäällikön työtehtävät väliaikaisesti uusiksi, mutta lisäksi tehtiin päätös kahden uuden palvelupäällikön rekrytoimisesta. (5)	Mielipiteiden ja keskustelujen pohjalta muodostettiin konsensus työjärjestelyistä. (5)		
Nyt kuitenkin kesälomien toivomisen tullessa ajankohtaiseksi osastonhoitaja otti asian puheeksi, ja kysyi suoraan mielipidettä henkilökunnalta: Miten lomien toteuttaminen tehtäisiin mahdollisimman oikeudenmukaisesti heidän mielestään. (8)	Osastonhoitaja kysyi henkilökunnalta mielipidettä oikeudenmukaiseen lomatoteutukseen. (8)			
Kesälomalistat olivat olleet työntekijöiden täytettävissä jo kuukauden ajan. (12)	Työntekijöillä oli aikaa täyttää kesälomalistoja. (12)			
Seuraavaksi esimies käy läpi jokaisen työntekijän toiveet. (12)	Jokaisen työntekijän toiveet käydään läpi. (12)			
Ehdottomissa toiveissa esimies kysyy muiden työntekijöiden mielipidettä toiveen (kesälomatoive) hyväksymisen suhteen ja esittää toiveen täyttämisen puolesta perustelut. (12)	Keskustelu kaikkien työntekijöiden kanssa ehdottomien kesälomatoiveiden hyväksynnästä. (12)			
Ylihoitaja koki, että ei voinut puuttua asiaan kuulopuheiden perusteella. Kun tämä sijainen uskalsi avata suunsa otti ylihoitaja molemmat hoitajat yksitellen puhutteluun. Hän antoi molemmille suullisen varoituksen. (24)	Ylihoitaja reagoi sijaisen kertomaan toimillaan. (24)			



	Ylihoitaja kävi edelleen keskusteluja työntekijöiden kanssa ja osastonhoitajan suosituksesta hän siirsi molemmat hoitajat toisiin tehtäviin. (24)	Ylihoitaja keskusteli työntekijöiden kanssa ja ylihoitajan suosituksesta siirsi hoitajat toisiin tehtäviin. (24)	
	Esimies aloitti keskustelut koko päivystävän henkilöstön kanssa, millaisia muutoksia henkilöstön resurssointiin ja jo olemassa oleviin työvuoroihin tehtäisiin. (25)	Keskustelut koko henkilöstön kanssa muutosten toteuttamisesta. (25)	
	Keskustelujen perusteella päätettiin, että luodaan uusi "uusi" työvuoro, jonka myötä saadaan alkuyöhön yksi työntekijä lisää. Tämä vuoro poikkei työajaltaan aikaisemmista työyksikön työvuoroista. (25)	Yhteinen päätös keskustelujen pohjalta uuden työvuoron luomisesta. (25)	
	Johtaja linjasi, että lähiesimies voi palata kotiin lepäämään (lähiesimiehellä vaikeuksia kotona). (2)	Lupa mennä kotiin lepäämään kohdattujen vaikeuksien jälkeen. (2)	
	Hän (ylihoitaja) pohti, että miksi hän ei voisi myöntää noita koulutuspäiviä yleensäkin sellaiseen koulutukseen, joka on asiallista, työhön/alaaan liittyvää ja hyödyttää työssään ja mahdollisesti koko työyksikköä jollain tavalla, vaikkakin se olisi tutkintoon johtavaa koulutusta? (22)	Koulutuspäivien kohdentamisen soveltaminen tutkintoon johtavaan koulutukseen. (22)	
	Hän (esimies) ilmoittikin erälle työntekijälle, joka oli päässyt oman alan jatko-opintoihin, monimuotokoulutukseen, että hän voisi halutessaan kohdentaa nuo 5 koulutuspäiväänsä vaihtamalla tavalla, joko tutkintoon johtavaan, tai sisäiseen tai ulkopuoliseen koulutukseen, kunhan se hyödyttäisi kyseisellä työnantajalla työskennellessä työssä suoriutumista (esimies soveltaa tässä sääntöä). (22)	Työntekijä saa esimieheltä sovelletun luvan kohdentaa viisi koulutuspäiväänsä haluamallaan tavalla, kunhan se hyödyttää työssä suoriutumista. (22)	Sääntöjen soveltaminen tarvittaessa
	Tällaisessa poikkeustapauksessa kerroin (esimies) kirjoittavani sen (sairaslomatodistuksen) hänelle itse diagnoosilla "akuutti stressireaktio" sillä hänellä oli sopivasti monta vapaapäivää odotamassa, jolloin voisi levätä. (31)	Esimies kirjoittaa poikkeustapauksessa itse sairaslomatodistuksen. (31)	
	Kuitenkin melko hiljattain taloon tullut uusi osastonhoitaja kyseli kaikilta työntekijöiltä kiinnostusta osallistua kyseiseen koulutukseen ja eräs rohkea sijainen ilmaisikin halukkuutensa. (16)	Kaikilta työntekijöiltä tiedusteltiin halukkuus osallistua koulutukseen. (16)	
	Pian tämän jälkeen ilmeni, että sijainen oli raskaana ja tulisi jäädään äitiyslomalta sijaisuudestaan muutamaa viikkoa ennen työ-sopimuksen päättymistä. Kyseinen sairaanhoitaja oli vakuuttunut, että hänen osallistumisensa koulutukseen nyt tulitisiin peruuttamaan. Näin ei kuitenkaan käynyt... (16)	Raskaus ja määräaikaisen työn päättymisen ei vaikuttanut koulutukseen pääsyyn. (16)	
	...ja lisäksi uusi osastonhoitaja otti uuden linjan koulutuksiin pääsyyn, laventaen niihin pääsyn koskemaan kaikkia yksikössä työskenteleviä. (16)	Koulutukseen saivat osallistua jatkossa kaikki yksikössä työskentelevät. (16)	Tasapuolinen kohtelu
	Hän kuitenkin päätteli, että ehkäpä myönnettävien (koulutus-)päivien määrä olisi rajattava noihin 5 päivään tasapuolisuuden nimissä. (22)	Tasapuolisuus koulutuspäivien määrässä. (22)	
	Esimiehen aloitteesta tätä uutta vuoroa lähettiin toteuttamaan vapaaehtoisuuden ja työntekijöiden toiveen perusteella. (25)	Uuden työvuoron toteutus vapaaehtoisuuteen perustuen. (25)	

## Liite 5. Analyysirunko 2. Hyvistä henkilöstöjohtamisen kokemuksista oppiminen

Voimaannuttavan johtamisen arvoja hyvistä henkilöstöjohtamisen kokemuksista oppimisessa				
Yläluokka	Alkuperäinen ilmaisu	Pelkistetty ilmaisu	Alaluokka	
	Edellä kertamani kokemus opetti minulle, että hyvä esimies näkee alaisissaan muutakin kuin työn suorittajan. (1)	Hyvä esimies näkee alaisensa työn suorittajaa laajemmassa kontekstissa. (1)	Työntekijän kunnioittamisen ja ammatillisen arvostamisen tärkeys	
	Hän (esimies) ymmärtää, että jokainen työntekijä on yksilö... (1)	Esimies ymmärtää työntekijän yksilönä. (1)		
	Myös (esimiehen) asettautuminen henkilöstön tilanteeseen saa työyhteisön puhaltamaan yhteen hiileen. (30)	Esimiehen asettautuminen henkilöstön tilanteeseen vahvistaa yhteisöllisyyttä. (30)		
	Esimiehet tekivät lopulta hyvän ratkaisun, kun käyttivät hyväkseen Simon osaamista. (13)	Esimiehet tekivät hyvän ratkaisun käyttämällä hyväkseen työntekijän osaamista. (13)		
	Sairaanhoitaja koki, että hänen työskentelyään arvostetaan... (14)	Sairaanhoitaja koki työtään arvostettavan. (14)		
	Itse (työntekijä) olen kokenut nämä uudet työtehtävät palkkioina hyvistä työsuorituksista perustehtävissäni. (20)	Työntekijä on kokenut uudet työtehtävät palkkioina hyvästä työstä. (20)		
	Yhteistyötaidot hioutuvat käytössä ja yhteishenki vahvistuu, kun arvostetaan toisen osaamista ja työpanosta. (32)	Arvostamalla toisen osaamista ja työpanosta vahvistetaan yhteishenkeä. (32)		
Arvostus	Hyvän henkilöstöjohtamisen taidoissa tärkeä osa-alue on kyky pysäyttää hetki ja kuunnella sekä kuulla. (2)	Hyvässä henkilöstöjohtamisessa tärkeää on kyky kuunnella ja kuulla. (2)	Välittämisen ja kuuntelemisen merkitys	
	Sähköpostilla jokainen (työntekijä) sai mielipiteensä kuuluviin. (4)	Jokaisen työntekijän mielipide tuli kuuluksi. (4)		
	Opin tilanteesta sen, että esimiehen on yllättävissä tilanteissa järkevää olla mahdollisimman kuunteleva ja keskusteleva. (5)	Esimiehen on järkevää olla kuunteleva ja keskusteleva yllättävissä tilanteissa. (5)		
	Esimies keskusteli henkilökohtaisesti kaikkien kanssa. (11)	Esimies keskusteli henkilökohtaisesti alaisen kanssa. (11)		
	Oli lupa puhua niin kuin itse koki tärkeäksi, osa ei kokenut asiaa kovin raskaaksi, myös se mielipide sallittiin. (11)	Eriaiset mielipiteet ja kokemukset sallittiin keskusteluissa. (11)		
	Tilaisuudessa (keskustelutilaisuudessa) ei ollut kiire. (11)	Kiireettömyys keskustelutilanteessa. (11)		
	Hän (osastonhoitaja) pysähtyi kuuntelemaan yksittäisen työntekijän tilannetta ja miettimään keinoja, joilla tukea sairaanhoitajaa hänen työssään. (14)	Osastonhoitaja kuunteli ja etsi keinoja sairaanhoitajan tukemiseen. (14)		
	Nämä myönteisen vuorovaikutuksen kokemukset vahvistivat sairaanhoitajan ammatti-identiteettiä ja tukivat isojen ratkaisujen tekemisessä. (14)	Myönteisen vuorovaikutuksen kokemukset vahvistivat sairaanhoitajan ammatti-identiteettiä ja tukivat ratkaisujen tekemisessä. (14)		
	Kertomus opetti minulle kuinka tärkeä kehityskeskustelu on pitää ja mitkä mahdollisuudet se antaa henkilöstöjohtamisessa. (19)	Kehityskeskustelu on tärkeää ja se antaa mahdollisuuksia henkilöstöjohtamisessa. (19)		
	Johtajien tulee kuunnella työntekijöiden mielipiteitä ja miettiä työntekijän sijoittamista työpisteeseen työntekijän voimavarat huomioon ottaen. (23)	Työntekijöiden mielipiteiden ja voimavarojen huomiominen työntekijän sijoittamisessa. (23)		
	Kehityskeskustelut ovat oikeasti hyödyllisiä. Kerrankin esimiehellä on oikeasti aikaa kuunnella mitä työntekijällä on sanottavaa. (28)	Kehityskeskustelut ovat hyödyllisiä, sillä silloin esimiehellä on aikaa kuunnella työntekijää. (28)		
	Esimiehen esimiehelle kokemus oli ehkä jopa hieman nöyryyttävä, mutta asiallisesti hän pystyi tekonsa ja tunteensa käsittelemään. (7)	Arvostus asiallista virheellisen teon käsittelemään. (7)		Kyky sallia myös epäonnistumisia
	Ketään ei syytetty tapahtuneesta. (11)	Ei syytöksiä tapahtuneesta. (11)		
	Osastonhoitaja huomioi myös työntekijän henkilökohtaisen tilanteen ja kannusti pohtimaan tilannetta kokonaisvaltaisesti. (14)	Osastonhoitaja huomioi työntekijän tilanteen ja kannusti pohtimaan tilannetta kokonaisvaltaisesti. (14)	Taito auttaa työntekijää selviytymään työstään	
	Oppina tästä kokemuksesta voidaan pitää sitä, että henkilökohtaisella tasolla se, että saa jatkaa työssä, vaikkakin osatyökykyisenä, on erittäin merkityksellistä. (15)	Osatyökykyisenäkin on erittäin tärkeää saada jatkaa työtään. (15)		
	Kyseisen tarinamme laboratoriohoitajan työura olisi luultavasti lyhentynyt selkeästi, jos hän olisi edelleen toiminut fyysisesti raskaassa näytteenottotyössä. Analytiikan puolella hän jaksaa varmasti työskennellä eläkeikään saakka. (23)	Työnkuvan muutoksella työntekijä jaksaa todennäköisesti eläkeikään asti. (23)		

	Jos pienelläkin muutoksella voidaan pidentää työntekijän työuraa ja hyvinvointia, se kannattaa tehdä! (23)	Pienikin muutos kannattaa tehdä, jos sillä voidaan pidentää työuraa ja -hyvinvointia. (23)	
	Jos vain mahdollista niin on hyvä huomioida yksilöllisesti työntekijöiden elämäntilanne. (25)	Mahdollisuuksien mukaan on hyvä huomioida työntekijöiden elämäntilanne. (25)	
	Tästä kokemuksesta opin sen, että pienillä muutoksilla työpaikalla, voidaan lisätä työntekijöiden hyvinvointia. (29)	Pienetkin muutokset työpaikalla voivat lisätä työntekijöiden hyvinvointia. (29)	
	Työntekijöille oli luotu vahva vaikuttamisen mahdollisuus. (12)	Työntekijät olivat saaneet vahvan vaikuttamisen mahdollisuuden. (12)	
	Työntekijöiden mukaan ottaminen työn suunnitteluun, kehittämiseen sekä muutostilanteisiin edistää työtyytyväisyyttä sekä muutoksesta johtuvan mahdollisen negatiivisen tunteen vähenemistä sekä helpottaa muutoksen hyväksyntää. (34)	Työntekijöiden ottaminen mukaan kehittämiseen edistää työtyytyväisyyttä ja helpottaa muutoksen hyväksyntää. (34)	
	On hienoa, että esimies ottaa avoimesti vastaan kehitysideoita, eikä vain hautaa niitä kirjojen ja kansien väliin vaan pyrkii aktiivisesti parantamaan työntekijöiden oloja. (26)	Esimies pyrkii aktiivisesti parantamaan työntekijöiden oloja kehitysideoiden perusteella. (26)	Taito antaa tilaa ja mahdollisuuksia vaikuttaa
	Välillä kannattaa pysähtyä tietyn teeman äärelle, jos se toistuvasti nousee esille työryhmästä. (27)	Pysähtyminen työryhmästä nousevan teeman ääreen kannattaa. (27)	
	Keskustelulle on hyväksi siirtää sitä pois sisätiloista/neuvotteluhuoneista, mikäli mahdollista ja pienryhmät ovat toimivia vaihtoehtoja, jotta saadaan kaikkien ääni kuuluviin. (27)	Kaikkien ääni saadaan kuuluviin esimerkiksi pienryhmätyöskentelyllä, joka voidaan siirtää sisätilojen ulkopuolelle. (27)	
	Tämän uudistuksen myötä työntekijöillä oli tunne siitä, että he jollain tapaa pystyvät vaikuttamaan omaan työhönsä. (29)	Uudistus toi työntekijöille tunteen vaikuttamisen mahdollisuudesta. (29)	
	Tunnustuksen saaminen oli henkilökunnalle merkittävää. (4)	Henkilökunta arvostaa saatua tunnustusta. (4)	
	Esimiehen pitää muistaa kannustaa ja tukea työntekijöitä antamaan rohkeasti palautetta ja olla valmis ottamaan sitä vastaan. (10)	Esimiehen tulee kannustaa työntekijöitä palautteenantoon ja olla valmis ottamaan palautetta vastaan. (10)	
	Osastonhoitajan antaman positiivinen palaute ja kehittämisselkukset ohjasivat sairaanhoitajaa työuralla eteenpäin. (14)	Osastonhoitajan positiivinen palaute ja kehityselkukset ohjasivat eteenpäin sairaanhoitajan työuraa. (14)	
	Palautteen antaminen ja kehuminen aina, kun mahdollista, motivoi työntekijää ja osoittaa arvostusta. (20)	Palaute motivoi työntekijää ja osoittaa arvostusta. (20)	Palautteen antamisen merkitys
	Tärkeä oli myös uutena työntekijänä antaa palautetta ja tarkastella asioita oppimisen kannalta. (21)	Uutena työntekijänä oli tärkeää antaa palautetta ja tarkastella oppimisen kannalta asioita. (21)	
	Tilanteen käsittelyssä jokainen sai palautetta tavalla, jolla pystyi kehittämään työtään ja kasvamaan ihmisenä. (32)	Palautteen antamisen tapa auttoi kehittämään työtä ja kasvatti ihmisenä. (32)	
	Johtipa tuo (palautteen saaminen) oman työnkuvan kirkastumiseenkin, niin että sitä pystyy paremmin olemaan hyvä juuri siinä mikä on ja kehittymään eteenpäin. Palautteen antamisen tapa auttoi kehittämään työtä ja kasvatti ihmisenä. (32)	Palaute kirkastutti omaa työnkuvaa. (32)	
	Esimies tarvitsee alaiensa tuen tullaan hyväksi esimieheksi... (9)	Hyvällä esimiehellä on alaiensa tuki. (9)	
	Kukin sai sen tuen mitä koki tarvitsevänsä. (11)	Jokainen sai tarvitsemansa tuen. (11)	
	Opin huomaamaan kuinka merkittävä rooli osastonhoitajalla oli sairaanhoitajan työskentelyn valmentajana ja ohjaajana. (14)	Osastonhoitajalla oli merkittävä rooli sairaanhoitajan työn valmentajana ja ohjaajana. (14)	
	...ja sai (sairaanhoitaja) rohkaisua sekä kannustusta työskentelynsä, josta oli aiemmin ollut epävarma. (14)	Sairaanhoitaja sai rohkaisua ja kannustusta työhönsä. (14)	
	Riittävä tuki esimieheltä, ymmärrys inhimillisyydestä ja tiivis yhteistyö työterveyshuollon kanssa antaa tuloksia työssä jaksamisen kanssa. (31)	Esimiehen tuki, ymmärrys ja yhteistyö työterveyshuollon kanssa edistää työssä jaksamista. (31)	Tuen ja kannustuksen tärkeys
	Samalla esimiehiltä vaaditaan työntekijöiden ammattitaidon hyväksyntää sekä kannustusta kehittämiseen sekä yhteisen toiminnan suunnitteluun. (34)	Esimiehiltä vaaditaan työntekijöiden ammattitaidon hyväksyntää ja kannustusta toiminnan kehittämiseen. (34)	
	Esimiehen osoittama tuki ja ymmärrys henkilökuntaa kohtaan on ensiarvoisen tärkeää. (33)	Esimiehen tuki ja ymmärrys henkilökuntaa kohtaan on tärkeää. (33)	
	Hyvällä henkilöstöjohtamisella ja erityisellä tuella ja ymmärryksellä voi helposti auttaa sekä työntekijää että työyhteisöä ja työtä on taas helpompi jatkaa. (33)	Hyvällä henkilöstöjohtamisella, tuella ja ymmärryksellä voidaan auttaa työntekijää ja työyhteisöä. (33)	
	Sijainenkin voi tuoda omia urakehitystarpeita ja toiveitaan rohkeasti esille. (16)	Sijainen voi myös esittää urakehitystarpeitaan ja -toiveitaan. (16)	
	Opin sen, että yksi esimiehen tärkeistä tehtävistä on auttaa työntekijöitä, erityisesti kokemattomampia, kasvamaan ammatillisesti. (17)	Esimiehen tärkeä tehtävä on auttaa työntekijän ammatillista kasvua. (17)	

	Mielestäni tämä esimiesten mahdollistama pitkäkö käytännön-läheinen koulutus oli äärettömän hyvä. Se antoi itselleni konkreettisia työkaluja, tietoja ja taitoja lähtä organisomaan pienen tiimin toimintaa, sekä varmuutta toimia tiiminvetäjänä tehtävässä. (18)	Järjestetty koulutus antoi tietoa ja taitoa sekä varmuutta uuteen tehtävään. (18)	
	Se (järjestetty koulutus) haastoi itseä uudenlaisen roolin omaksumiseen, työntekijänä saattoi kokea ammatillista kehittymistä ja motivaatio työssä kasvoi uuden tilanteen äärellä. Myös se, että koulutus linkitettiin konkreettiseen muutostilanteeseen, oli hyvä juttu. (18)	Konkreettiseen muutostilanteeseen linkitetty koulutus lisäsi ammatillista kehittymistä ja motivaatiota muutoksessa. (18)	
	Tiiminvetäjät pystyivät hyödyntämään saamia oppeja tiiminsä motivointiin ja kannustamiseen tilanteessa, joka oli myös lähihoitajille uusi. (18)	Tiiminvetäjät hyödynsivät oppeja tiiminsä motivointiin ja kannustamiseen muutostilanteessa. (18)	
	Minulle (aloittanut työntekijä) jäi hyvä kokemus perehdyttämisestä ja kuinka tärkeää on uuden työntekijän vastaanottaminen ja opettaminen. Sillä varmistetaan työmotivaatio, tahto oppia lisää sekä tiimityöskentelyn avaimet. Näitä avaimia ovat toisten kunnioittaminen ja työn arvostus sekä oman työn arvostus ja kunnioittaminen. (21)	Uuden työntekijän perehdytyksellä varmistetaan työmotivaatio, oppimisen tahto, toisten kunnioittaminen ja työn arvostus. (21)	
	...ja (henkilöstöjohtamisella) varmistettiin uusien työntekijöiden oppiminen... (21)	Henkilöstöjohtamisella varmistettiin uusien työntekijöiden oppiminen. (21)	
	Myös vastuun kasvaminen ja sen kunnioittaminen takautui johtamismallilla. (21)	Johtamismalli takasi vastuun kasvamisen ja sen kunnioittamisen. (21)	
	Ennen kaikkea työnantajan antaessa mielikuvan siitä, että arvostaa työntekijän jatkokouluttautumista, voi edesauttaa työnantajan saamaan kunnianhimoisia ja ajan hermolla pysyviä työntekijöitä, mikä osaltaan edesauttaa korkeatasoisen palvelun toteuttamista. (22)	Työntekijän jatkokouluttautumisen arvostus edesauttaa työnantajan saamaan kunnianhimoisia työntekijöitä. (22)	
			<i>Ammatillisen kehityksen mahdollistamisen tärkeys</i>
	Henkilökunnalle on annettava riittävästi tietoa... (3)	Riittävä tiedotus henkilökunnalle. (3)	
	Hän (esimies) tiedotti listojen (lomalistat) suunnittelusta hyvissä ajoin... (12)	Hyvissä ajoin tiedottamien lomalistojen suunnittelusta. (12)	
	Avoimen ja aikaisen tiedottamisen merkitystä ei voi tarpeeksi korostaa. Sillä voi ratkaisevasti vaikuttaa muutosvastarinnan määrään sekä henkilökunnan yleiseen asenteeseen. (30)	Avoimella ja aikaisella tiedottamisella voi vaikuttaa muutosvastarinnan määrään sekä henkilökunnan asenteeseen. (30)	
	Tästä opin sen, että neuvottelemalla ja hyvillä perusteilla asioita saadaan vietyä eteenpäin. (3)	Neuvottelu ja perustelut ajavat asioita eteenpäin. (3)	
	Suunnittelupäivänä raamit/pelissäännöt esitettiin lähtökohdaksi. (12)	Raamit/ pelissäännöt esitettiin kaikille lähtökohdaksi. (12)	
	Kaikki työntekijät olivat tietoisia siitä, mitä päätettiin ja millä perusteilla. (12)	Kaikki työntekijät olivat tietoisia päätöksistä ja niiden perusteista. (12)	
	Asioista riittävästi keskustelemalla saadaan aikaan hyvä tulos. (3)	Riittävän keskustelun kautta hyvään tulokseen. (3)	
	Riittävällä keskustelulla sekä ajatusten vaihdolla ongelmat saadaan kuitenkin auki purettua. (3)	Riittävällä keskustelulla puretaan ongelmia. (3)	
	Avoim keskustelu on ainoa tapa päästä monesta asiasta ylitse ja eteenpäin. (7)	Avoim keskustelu auttaa eteenpäin. (7)	
	Tähän (ammatilliseen kasvuun) päästään parhaiten yhteisen reflektion ja avoimen vuorovaikutuksen keinoin. (17)	Avoimella vuorovaikutuksella ja yhteisellä reflektiolla voidaan tukea työntekijän ammatillista kasvua. (17)	
	Avoim yhteistyö muiden lähiesimiesten kanssa on tärkeää. (20)	Avoim yhteistyö lähiesimiesten kanssa on tärkeää. (20)	
	Asioista pitää kyetä puhumaan suoraan. (24)	Asioista on pystyttävä puhumaan suoraan. (24)	
	Työntekijöitä tulee rohkaista puhumaan avoimesti ongelmista osastolla. (24)	Työntekijöitä on rohkaistava puhumaan avoimesti ongelmista. (24)	
	Mielestäni tässä tilanteessa lopulta avoin keskustelu auttoi asioiden eteenpäin viemisessä. (24)	Avoim keskustelu auttoi asioiden edistämässä. (24)	
	Toki niiden esilletuonti ja hyväksyminen vaatii työryhmältä kykyä avoimeen keskusteluun ja reflektioon. (27)	Työryhmän avoin keskustelu ja reflektio ovat edellytyksenä asioiden esilletuontiin ja hyväksymiseen. (27)	
	Kun...asiat tehdään läpinäkyvästi yhdessä keskustellen, ratkaisu voi jopa yllättää. (8)	Tekemällä asiat läpinäkyvästi yhdessä, voidaan päästä parempaan ratkaisuun. (8)	
	Esimiehen esimerkki ja rooli on tukea reilua ja avointa kulttuuria työyhteisössä. (9)	Esimies tukee reilua ja avointa kulttuuria työyhteisössä. (9)	
	Tilanne ja suunnittelu oli tehty läpinäkyväksi. (12)	Tilanne ja suunnittelu oli läpinäkyvää. (12)	
	Työhyvinvointi on tärkeä työssäjaksamisen tae. Osastolle tulee luoda avoin ilmapiiri ja jokaisen työntekijän tulee olla mukana luomassa positiivista ilmapiiriä. (24)	Työhyvinvointi takaa työssäjaksamisen ja rakentaa osastolle positiivisen ja avoimen ilmapiirin, jota jokaisen työntekijän on osaltaan luotava. (24)	
<b>Avoimuus</b>			<i>Avoimen tiedotuksen ja päätösten perustelemisen tärkeys salailua välttämiseksi</i>
			<i>Avoimeen viestintään ja vuorovaikutukseen kannustamisen taito</i>
			<i>Työyhteisön avoimen ilmapiirin tukemisen merkitys</i>

	Vaikka tilanne oli vakava ja ongelma paha, ilmapiirin lähtökoh- tainen avoimuus mahdollisti kaikille tapahtuneesta oppimisen ja vahvisti jokaisen kykyä heijastaa eteenpäin hyvää henkeä. (32)	Ilmapiirin avoimuus mahdollisti tilan- teesta oppimisen ja heijasti eteenpäin hyvää henkeä. (32)	
	Hyvään henkilöstöjohtamiseen kuuluu avoin ilmapiiri joka on salliva ja arvostava. (34)	Avoin, salliva ja arvostava ilmapiiri kuu- luu hyvään henkilöstöjohtamiseen. (34)	
	Kertomus osoittaa myös, että hyvä henkilöstöjohtaja osaa arvi- oida missä vaiheessa ja missä muodossa asioita jaetaan ryh- mälle. (2)	Hyvä henkilöstöjohtaja osaa arvioida asioiden jakamisen tarpeen. (2)	<i>Kyky arvioida asioi- den jakamisen tarve</i>
Itseohjautuvuus	Onnistuneessa johtamisessa esimies antaa kertomuksen esi- merkin mukaisesti henkilökunnan jäsenen silloin, kun mahdol- lista, myös itse valita mitkä asiat kuuluvat kahden keskeisiin keskusteluihin ja mitkä sen ulkopuolelle. (2)	Henkilökunnan jäsenen valta päättää it- seään koskevien asioiden tiedottami- sesta. (2)	Taito antaa valtaa työn suunnitteluun ja sen suorittamiseen
	Henkilökunnan jäsenen sairaslomasta tai työkyvyn poik- keamasta on tiedotettava aina tapauskohtaisesti. Esimerkissä johtaja jätti päätöksen lähiesimiehelle, koska katsoi ettei muu- hun ollut välittömästi tarvetta. (2)	Tilanteesta tiedottamisen päätösvalta lähiesimiehelle (työntekijänä). (2)	
	Tarvetta on ollut myös loma-ajankohdan vaihtamiselle ja tois- taiseksi on löytynyt pari jonka kanssa on voinut vaihtaa. (3)	Loma-ajankohtien vaihtaminen työnteki- jöiden toimesta. (3)	
	Henkilökuntaa kuultiin ja asia järjestettiin henkilökunnan ehdo- tusten mukaisesti. (4)	Asian järjestäminen henkilökunnan ehdo- tusten mukaisesti. (4)	
	... ja antoi (esimies) työntekijöiden tehdä (loma-) suunnittelua kohtuullisella aikavälillä. (12)	Työntekijät saivat tehdä itse lomasuun- nittelua. (12)	Itsearviointiin kan- nustamisen tärkeys
	Tämän kokemuksen jälkeen olen aina halunnut olla lojaali kai- kille esimiehelleni. (1)	Halu olla lojaali esimiehille kokemuksen jälkeen. (1)	
	Esimiehellä pitää olla kyky ottaa vastaan palautetta omasta toi- minnastaan työntekijöiltä, jotta voi muuttaa toimintatapojaan tar- vittaessa. (10)	Esimiehellä pitää olla kyky ottaa vas- taan palautetta muuttaakseen tarvitta- essa toimintatapojaan. (10)	
Omien vahvuksien tunnistaminen ja käyttäminen tukee työn ja työssä kehittymistä ja palvelee lopulta koko yritystä. (32)	Omien vahvuksien tunnistaminen ja käyttäminen tukee työssä kehittymistä. (32)		
Luottamus	Hyvän johtajan ominaisuuksiin sisältyy taito pysytellä samanai- kaisesti sekä riittävän lähellä että riittävän etäällä suhteessa työntekijöihin. (2)	Hyvä johtaja pysyy työntekijää riittävän lähellä ja riittävän etäällä. (2)	Kyky olla huolehtivai- nen, rehellinen ja läsnä
	Olemalla lähellä johtaja saavuttaa ja voi jakaa luottamuksen. (2)	Johtajan voi jakaa luottamuksen olles- saan lähellä työntekijää. (2)	
	Henkilöstöjohtaja seisoo ryhmänsä ja ulkoisen maailman ra- jalla, ja tässä pysyessään luo turvallisuutta ja saavuttaa henki- lökuntansa luottamuksen ja arvostuksen. (2)	Henkilöstöjohtaja luo paikaltaan turvalli- suutta saavuttaen luottamuksen ja ar- vostuksen. (2)	
	Henkilöstöjohtaminen on... sitä, että kohtaa ihmisen kokonai- sena ja on "tuntosarvet pystyssä". (6)	Ihmisen kohtaamisen taito henkilöstö- johtamisessa. (6)	
	Aina ei tarvita montaa sanaa tai suuria tekoja vaan ihmisen ai- toa kohtaamista. (6)	Aidon kohtaamisen tarpeellisuus. (6)	
	... ja alaiset (tarvitsevat) luotettavaa ja läsnäolevaa esimiestä kehittyäkseen hyväksi työyhteisöksi. (9)	Luotettava ja läsnä oleva esimies kehit- tää työyhteisöä. (9)	
	Jokaista kuultiin ja ihmiset toivat tunteitaan ja ajatuksiaan hie- nosti esiin. (11)	Toisten kuuntelun taito ja uskallus tuoda tunteita ja ajatuksia esiin. (11)	
	Aito kiinnostus ja halu kehittää työoloja ovat esimiehelle huippu ominaisuus. (26)	Aito kiinnostus ja halu kehittää asioita ovat esimiehen huippuominaisuuksia. (26)	Luottamuksellisuus- den edistämisen merkitys koko työyh- teisössä
	Tuntui myös tärkeältä, että esimies myöntää mikäli ei tiedä jo- tain ja rehellisesti kertoo millainen tilanne on. (30)	Esimiehen kertominen rehellisesti tilan- teesta oli tärkeää. (30)	
	Kokemus oli vakava ja raskas mutta halusin sen hyväksi koke- muksena, koska se hoidettiin kaikkien sääntöjen mukaan ja siitä jäi olo, että työnantaja/esimies hoiti työnsä hyvin ja kuitenkin aidosti välittäen työntekijöidensä voinnista ja kyvystä työ- kennellä jatkossakin hyvin ja luottaen siihen että, asiat hoituvat, kuinka vakavia ne sitten ovatkaan. (11)	Esimies välittää työntekijöidensä voin- nista ja luottaa heidän ammattitai- toonsa. (11)	
	Opin tilanteesta sen, että se missä esimiehen keskittyminen on, näkyi työyhteisölle. Omassa työyhteisössäni minulla ja työnteki- jillä on sellainen suhde, että se uskallettiin nostaa esille. (10)	Luottamuksellisessa työyhteisössä asiat uskalletaan nostaa esille. (10)	
	Työntekijän ja esimiehen välinen luottamus on mielestäni kai- ken toiminnan pohjana. (10)	Työntekijän ja esimiehen välinen luotta- mus on toiminnan pohjana. (10)	Luottamuksellisuus- den edistämisen merkitys koko työyh- teisössä
	Kun luottamus on kunnossa, voidaan palautetta antaa puolin ja toisin. (10)	Luottamuksen ollessa kunnossa, pa- lautetta voidaan antaa puolin ja toisin. (10)	
	Hyvän työilmapiirin luominen vaatii aikaa ja huomiota ja kun sellainen on luotu ja sitä ylläpidetään, vaikeita ongelmia ja haasteita uskalletaan kohdata silloin kun vahingot ovat vielä korjattavissa ja tilanteet haltuun otettavissa. (32)	Hyvän työilmapiirin luominen vaatii ai- kaa ja huomiota; ylläpitämällä hyvää il- mapiiriä uskalletaan kohdata vaikeita haasteita. (32)	
Opin, että ulkokuori ei välttämättä kerro ihmisestä mitään, aino- astaan teot ratkaisevat. (Esimiehestä sanottua) (1)	Esimiehen teot ratkaisevat. (1)		

	Lisäksi jos henkilökunta kokee, että uuden asian kanssa tulee jokin ongelma, on esimiehen oltava esittämässä tai neuvottelemassa siihen ratkaisuvaihtoehtoa. (3)	Luottaminen esimiehen ratkaisuvaihtoehtoihin ongelman esiintyessä. (3)	
	Henkilökunnalle on annettava...ongelmatilanteissa mahdollisia ratkaisuvaihtoehtoja. (3)	Henkilökunnalle on annettava mahdollisia ratkaisuvaihtoehtoja ongelmatilanteissa. (3)	
	Hänestä (johtajasta) myös huomasi, että hänellä itsellään oli tilanteessa tausta-ajatus, jonka mukaan hän hyvin fiksusti ohjasi keskustelua haluttuun suuntaan. (5)	Johtajan tausta-ajatus ohjaa keskustelua haluttuun suuntaan. (5)	Taito uskaltaa johtaa ja olla johtajana varma
	Työkennellessään esimiestehtävissä luottamus pitää aina ansaita. Sitä ei ansaita sanoilla, vaan se ansaitaan teoilla, jotka ovat linkitettyä oikeisiin sanoihin. (10)	Esimiehen pitää ansaita luottamus tekojensa kautta. (10)	
	Lähiesimies Karin olisi kannattanut puuttua asiaan (ikäviä risti-riitoja). (13)	Esimiehen kannattaa puuttua hankalaan asiaan. (13)	
	Heidän (osastonhoitajan ja ylihoitajan) tulee olla valmiita tekemään vaikeita päätöksiä kokonaisuuden kannalta. (24)	Osastonhoitajan ja ylihoitajan pitää pystyä vaikeisiin päätöksiin kokonaisuuden vuoksi. (24)	
	Esimiehen tulee hallita asioiden hoitamisen lisäksi ihmisten johtamisen taito. Vaikka erilaiset säädökset, lait, budjetti ja asiakirjat määrittäisivät johtajuuden päätehtäviä, tulee muistaa kenen kanssa työtä tehdään. (9)	Esimiehen tulee hallita ihmisten johtamisen taito. (9)	
	Lisäksi opin, että hyvä esimies tietää, milloin voi tulla hieman pois roolistaan ilman, että hänen uskottavuutensa kärsii. (1)	Hyvä esimies osaa tarvittaessa etäännyttää roolistaan. (1)	
	Henkilöstöjohtaminen on paljon persoonalla johtamista... (6)	Henkilöstöjohtaminen on persoonalla johtamista. (6)	
	Opin, miten yksittäinen rohkea esimies voi muuttaa vääristyneitä käytänteitä. (16)	Rohkea esimies voi muuttaa käytänteitä. (16)	Taito osoittaa pätevyys
	Lähiesimiehen on tärkeä tuntea myös työntekijän persoona ja työntekijän työntekotavat. (20)	Lähiesimiehen on hyvä tuntea työntekijän persoona ja työntekotavat. (20)	
	Osastonhoitajalla ja ylihoitajalla on suuri rooli työhyvinvoinnin ylläpitämisessä. (24)	Osastonhoitajalla ja ylihoitajalla on suuri rooli työhyvinvoinnin ylläpitämisessä. (24)	
	Henkilöstöjohtamisella tuettiin ja luotettiin henkilökunnan osaamiseen... (21)	Henkilöstöjohtaminen tuki ja luotti henkilökunnan osaamiseen. (21)	Luottamuksen osoittamisen tärkeys henkilökuntaa kohtaan
	...sekä (henkilöstöjohtamisella varmistettiin) luottamuksen syntyminen henkilökuntaan. (21)	Henkilöstöjohtamisella varmistettiin henkilökuntaan luottamuksen syntyminen. (21)	
Oikeudenmukaisuus	Sovitut toimintatavat pitäisi olla selkeästi kirjattuna ja kaikkien tiedossa. (13)	Sovittujen toimintatapojen tulisi olla selvästi kirjattuna ja kaikkien tiedossa. (13)	
	On tärkeää tuntea työläinsäädäntöä. (16)	Työläinsäädännön tunteminen on tärkeää. (16)	Kyky perustaa toiminta selkeiden, tasapuolisten toimintaohjeiden pohjalta
	Suurella organisaatiossa on toki hyvä olla selkeät toimintaohjeet erilaisten koulutuspäivien ym. vastaavien virkavapaiden ja työvapaiden myöntämiseen. Näin varmistetaan työntekijöiden yhdenmukainen, oikeudenmukainen ja tasapuolinen kohtelu. (22)	Selkeillä toimintaohjeilla varmistetaan työntekijöiden tasapuolinen ja oikeudenmukainen kohtelu. (22)	
	Työntekijöille tuli mahdollisuus käydä keskustelua keskenään ja huomioida kollegoidensa toiveita. (12)	Työntekijöillä oli mahdollisuus keskustella kollegoiden kanssa huomioiden toistensa toiveita. (12)	
	Toiveet ja erityistoiveet tuotiin kaikkien tiedoksi perusteluineen, jolloin työntekijät pääsivät käymään vielä keskustelua haasteellisimmista toiveista ja niiden perusteluista. (12)	Työntekijät saivat keskustella kaikkien tietoon tuoduista erityistoiveista ja niiden perusteluista. (12)	Taito antaa mahdollisuus kuulluksi tulemiseen
	Kannattaa tuoda keskustellen uusia asioita henkilöstölle ja kuunnella itse työtä. (25)	Uusien asioiden tuonti keskustellen ja kuunnellen henkilöstöä ja työtä. (25)	
	Vaikka byrokratian rattaat ovat hitaat, saimme (työntekijät) toiveemme kuulluksi ja toteutetuksi. (26)	Työntekijät saivat toiveensa toteutetuksi ja tulivat kuulluiksi. (26)	
	Joskus kyseisissä ohjeissa vaan ei ole maalaisjärjen hiventäkään. Ajat muuttuvat, ja toimintaohjeet voivat laahata pahastikin jäljessä. Ohjeet ovat kuitenkin vaan ohjeistuksia, joita joskus pitää osata myös soveltaa. (22)	Ohjeita pitää osata soveltaa varsinkin, jos ohjeet ovat jo aikaa sitten laadittuja. (22)	Toimintaohjeiden soveltamisen taito perustelluista syistä
	Kyseinen tapaus on mielestäni hyvä esimerkki siitä, kuinka pienellä ohjeiden soveltamisella voi saada paljonkin hyvää aikaan. (22)	Ohjeiden soveltamisella voi saada hyvää aikaan. (22)	
	Kun jokainen tuntee pääsevänsä vaikuttamaan...ratkaisu voi jopa yllättää. (8)	Antamalla kaikille vaikutusmahdollisuuksia, voidaan päästä parempaan ratkaisuun. (8)	
	Että kaikkia työntekijöitä tulee kohdella yhdenvertaisesti, heidän työsuhteensa laadusta riippumatta. (16)	Työntekijöitä tulee kohdella yhdenvertaisesti työsuhteen laadusta riippumatta. (16)	Työntekijöiden tasa-vertaisen kohtelun tärkeys
	Lähihoitajat muodostavat kotihoidosta suurimman osan henkilöstöstä, joten oli tärkeää, että myös he saivat kokemuksen siitä, että heitä ohjataan ja johdetaan tietyllä tavalla läheltä, hallitusti kohti uudenlaista toimintatapaa. (18)	Myös lähihoitajat saivat tärkeän kokemuksen hallitusta muutostilanteesta ja sen johtamisesta. (18)	

	Usein ei sijaisille (ainakaan lyhytaikaisille) pidetä kehityskeskusteluja, mikä voi johtaa siihen, että voi mennä useampikin vuosi ennen kuin omaa osaamistaan ja kehittymistään pääsee arvioimaan ja saa palautetta omasta työstään. (19)	Palautteen saaminen ja kehittymisen arviointi on tärkeää myös sijaiselle. (19)	
	Tilanteissa, joissa voi/pystyy/pitää käyttää harkinnanvapautta, tulisi miettiä, pystyykö samalla lailla kohtelevaan kaikkia työntekijöitä, ja jos ei, mitkä ovat ne perustelut, miksi nyt poikkeaa päätöksestään. (22)	Harkinnanvapautta käytettäessä on kohdeltava kaikkia työntekijöitä tasapuolisesti tai perusteltava päätöksissä poikkeamat. (22)	
	Kyseisessä tapauksessa ylihoitaja oli miettinyt asiaa monelta kantilta, ja todennut, että hän kyllä pystyy joustamaan samalla tavalla kaikkien työntekijöiden kohdalla. (22)	Ylihoitaja pystyy joustamaan samalla tavalla kaikkien työntekijöiden kohdalla. (22)	