

Kanerva Outi & Riepula Terhi

ESIMIEHET ARVOSTAVAA JOHTAJUUTTA KEHITTÄMÄSSÄ

ESIMIEHET ARVOSTAVAA JOHTAJUUTTA KEHITTÄMÄSSÄ

Kanerva Outi & Riepula Terhi
Opinnäytetyö
Syksy 2020
Sosiaali- ja terveysalan johtaminen
Oulun ammattikorkeakoulu

TIIVISTELMÄ

Oulun ammattikorkeakoulu
Sosiaali- ja terveystieteiden johtaminen, sosionomi (YAMK)

Tekijät: Kanerva Outi ja Rieppola Terhi
Opinnäytetyön nimi: Esimiehet arvostavaa johtajuutta kehittämässä
Työn ohjaajat: Liisa Kiviniemi, Eija Hautala
Työn valmistumislukukausi ja -vuosi: Syksy 2020 Sivumäärä: 84+7

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli kuvata Raahen seudun hyvinvointikuntayhtymän esimiesten arviointia ”Innostusta esimiestyöhön” -täydennyskoulutuksen hyödyllisyydestä esimiestyön ja arvostavan johtamisen kehittämiseksi. Tavoitteena oli hyödyntää arviointitietoa esimiestyön kehittämiseksi. Lisäksi tavoitteena oli määritellä koulutukseen osallistujien kuvaamana esimiestyön tavoitetilalle vuodelle 2021. Opinnäytetyössä pyrittiin vastaamaan seuraaviin tutkimuskysymyksiin: Miten esimiehet ovat hyödyntäneet täydennyskoulutuksen sisältöjä työssään? Millaisia arvostavan johtamisen menetelmiä esimiehet käyttävät työssään? Millä tavoin Raahen seudun hyvinvointikuntayhtymän esimiehet kehittävät arvostavan johtamisen taitojaan? Millainen on esimiestyön tavoitetilalle Raahen seudun hyvinvointikuntayhtymässä?

Tämä opinnäytetyö on tutkimuksellinen kehittämistyö, jonka lähestymistapana oli toimintatutkimus. Opinnäytetyön tietoperusta pohjautuu kuntaorganisaation toimintaympäristöön ja sen kehittämiseen sekä arvostavan johtamisen teoriaan. Aineisto koostui Webropol -kyselyn tuloksista sekä tulevaisuusverstaan työpajojen koonneista. Kyselyyn vastasi 31 esimiestä. Työpajoissa oli mukana 24 esimiestä.

Opinnäytetyön tulosten perusteella ”Innostusta esimiestyöhön” -täydennyskoulutuksesta oli hyötyä esimiehille. Eniten hyötyä oli esimiehen itsetuntemuksen sekä puheeksi ottamisen ja rakentavan palautteen antamisen alueilla. Valtaosa esimiehistä pyrki antamaan työssään rakentavaa palautetta. Esimiehet olivat motivoituneita kehittymään työssään ja johtamisessaan, ja he halusivat kehittyä sekä puheeksi ottamisessa että palautteen antamisessa. Esimiehet näkivät asiakaskeisyyden merkityksen ja halusivat toimia arvostavan vuorovaikutuksen keinoin.

Tuloksia voidaan hyödyntää Raahen seudun hyvinvointikuntayhtymän esimiestyön kehittämiseksi myös jatkossa. Tulosten avulla saatiin tietoa esimiestyön nykytilasta sekä tulevaisuuden tavoitteista. Kehittämistä vaativat osa-alueet nostettiin myös esille. Tuloksia voi hyödyntää laajemminkin kansallisella tasolla, sillä esimiestyössä on yhtäläisyyksiä toimialasta, työntekijöistä ja organisaatiosta riippumatta. Arvokkaana kehittämissideana näkisimme vuorovaikutuksellisen koulutuksen. Koska esimies on arkisen työn keskellä monin tavoin roolimalli, jonka puoleen käännytään, esimiehen olisi hyvä hallita vuorovaikutukseen liittyviä lainalaisuuksia käytännössä.

Asiasanat: Tutkimuksellinen kehittäminen, toimintatutkimus, esimiestyön kehittäminen, arvostava johtaminen

ABSTRACT

Oulu University of Applied Sciences
Degree programme In Management of Health and Social care

Authors: Kanerva Outi and Riepula Terhi

Title of thesis: Developing appreciative leadership by managers

Supervisors: PhD, Principal Lecturer Liisa Kiviniemi and Lecturer Eija Hautala

Term and year when the thesis was submitted: Autumn 2020 Number of pages: 84+7

The purpose of this thesis was to describe Raahe regions welfare consortium managers view of the benefits about supplemental education and developing appreciative leadership. The goal was to utilize evaluation information to improve the development of management work. In addition was to define the education participants goals for their future management work.

This thesis is developmental research with an action research approach. The knowledge basis of the study is based on municipal organizations operating environment and its development. Furthermore, the knowledge base relies on the theory of appreciative leadership. The material was collected from the results of Webropol survey and the compilations of the future workshop. The survey was responded by 31 managers. Additionally, 24 managers took part of the future workshop.

The findings show the supplemental education was helpful for the managers professional growth. The biggest benefits for the managers were their growth of self-esteem and the themes of communication and constructive feedback in the work community. The findings show that most of the managers tend to give constructive feedback to the employees. Furthermore, the managers were motivated to advanced professionally. The managers understood the importance of the customer-centric approach and were willing to act the ways of appreciative interaction.

The results can be used to develop management work in Raahe regions welfare consortium in the future. The results can be used also in the national level. As a valuable development idea would be an interaction education to the managers. We see this important because the managers are in many ways the role models of the working environment. That is why they should know the key elements of interaction in practice.

Keywords: developmental research, action research, the development of management work, appreciative leadership

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	8
2	KUNTAORGANISAATIO SOSIAALI- JA TERVEYSPALVELUIDEN MUUTOKSESSA	10
2.1	Sote-uudistus esimiestyön näkökulmasta.....	11
2.2	Esimiestyön kehittäminen Raahen seudun hyvinvointikuntayhtymässä	12
3	ARVOSTAVA JOHTAMINEN ESIMIESTYÖSSÄ.....	14
3.1	Lähtökohtana esimiehen arvostava ammatti-identiteetti.....	16
3.2	Vuorovaikutus arvostavan johtamisen keskiössä	18
3.3	Arvostavan johtamisen teorioita	20
3.3.1	Transformationalinen johtaminen	20
3.3.2	LMX-teorian mukainen johtaminen	21
3.3.3	Jaettu johtajuus.....	22
3.4	Arvostavan johtamisen näytönpaikat.....	23
3.4.1	Puheeksi ottaminen ja palautteen antaminen	24
3.4.2	Ongelmien ja ristiriitojen ratkaisu	25
4	TUTKIMUKSELLISEN KEHITTÄMISEN TARKOITUS, TAVOITTEET JA TEHTÄVÄT.....	27
5	TOIMINTATUTKIMUS TUTKIMUKSELLISENA KEHITTÄMISTYÖNÄ.....	28
5.1	Tutkimuksellinen kehittäminen	28
5.2	Toimintatutkimus metodologisena valintana.....	29
6	TUTKIMUKSEN VAIHEET	32
6.1	Suunnitteluvaihe.....	33
6.2	Toteutusvaihe	34
6.2.1	Aineiston hankinta.....	35
6.2.2	Tulevaisuusverstaas kehittämisen työvälineenä	38
6.2.3	Aineiston analysointi	42
7	TUTKIMUKSEN TULOKSET	45
7.1	Kyselyn ja kehittämistehtävän tulokset.....	46
7.2	Esimiestyön tavoitetila Raahen seudun hyvinvointikuntayhtymässä	54
8	TULOSTEN TARKASTELU	55
8.1	Arviointivaihe	55
8.2	Koulutuksen hyödyllisyys esimiestyölle	56
8.3	Arvostavan johtamisen kehittäminen esimiestyössä.....	58

9	POHDINTA.....	61
9.1	Johtopäätökset ja tulosten hyödynnettävyys	62
9.2	Tutkimuksen luotettavuuden ja eettisyyden arviointi.....	63
9.3	Jatkokehittämissideat.....	69
	LÄHTEET.....	71
	LIITTEET	85

1 JOHDANTO

Kuntaorganisaatioiden esimiestyön vaatimukset kasvavat koko ajan, minkä vuoksi johtamisosaaminen on yhä arvokkaampaa (Viitala & Lehto 2014, 145). Johtamisosaamiselta vaaditaan yleistä osaamista kuten vuorovaikutustaitoja sekä eettisten arvojen mukaista johtamista. Johtaminen edellyttää myös erityisosaamista kuten vahvoja substanssi- ja henkilöstöjohtamisen taitoja. (Kantanen, Kaunonen, Helminen & Suominen 2015, 672.) Nykypäivän mittavat organisaatiouudistukset ovat muutoksia, joissa henkilöstöjohtamisella on erityisen merkittävä rooli. Palvelurakenteisiin syntyy uusia tehtäviä sekä palveluprosesseja, ja työyhteisöt sekä tavat tehdä työtä uudistuvat. Myös uusi tekniikka muovaa työyhteisöjä. (Kuntatyönantaja 2017.) Henkilöstöjohtamisen onnistuminen kunnissa vaikuttaa ratkaisevasti siihen, miten tehokkaasti kuntapalvelut saadaan tuotettua. Lääkkeeksi tähän kunnissa on tehty erilaisia uudistamistoimia tuottavuuden edistämiseksi. (Viitala & Lehto 2014, 134.)

VTT:n strategiasta ja business intelligentistä vastaava johtaja Kallio (2019) kertoo sanomalehti Kalevassa siitä, että hän uskoo ihmiskeskeisen ja ihmisen voimavaroista lähtevän työn suunnittelun olevan avainasemassa työhyvinvoinnin edistämiseksi. Kallio myös peräänkuuluttaa yhteistyötä ja sen johtamista. Hän korostaa ennakoivaa otetta: työntekijöiden tulee saada riittävästi tukea työhönsä erityisesti silloin, kun organisaatiossa tehdään uudistuksia. (Kallio 2019, viitattu 23.11.2020.)

Henkilöstö nähdään onneksi tänä päivänä sosiaali- ja terveydenhuollon strategisena voimavarana, sillä henkilöstön osaamista ja hyvinvointia tukemalla voidaan vaikuttaa muun muassa palvelujen laatuun (Sosiaali- ja terveysministeriö 2020, viitattu 19.11.2020). Johtamiseen tuo kuitenkin haasteita tällä hetkellä muun muassa työntekijöiden ikääntyminen ja tehokkuuden paineet sekä muutosten tuomat haasteet. Sote-uudistuksen onnistumiseen liittyen korostuu se, että työntekijät tulisi ottaa mukaan muutosten suunnitteluun ja toteuttamiseen. Johtamisessa on toteuduttava kaiken aikaa sekä strateginen että inhimillinen, työntekijöiden ja asiakkaiden hyvinvointia korostava puoli. (Soukainen 2015, 106, 114; Viitala & Lehto 2014, 134–136.) Esimiesten rooli organisaatioiden kokonaisuudessa onkin todella merkittävä (Kultanen 2009, 3).

Raahen seudun hyvinvointikuntayhtymän esimiestyön kehittämiseksi toteutui yhteistyössä Oulun ammattikorkeakoulun kanssa kuntayhtymän esimiehille järjestetty ”Innostusta esimiestyöhön” -

täydennyskoulutus, joka alkoi lokakuussa 2019 ja päättyi syksyllä 2020. Koulutuksen sisällöt ja esimiestyön kehittämiskohteet selvitettiin koulutustarpeita kartoittavan tutkimuksen avulla. Tutkimuksen teki Master-opinnäytetyönä Haikola (2019, 59), joka toteaa tutkimuksensa tuloksissa, että esimiehet kaipasivat konkreettisia keinoja ja uusia näkökulmia muun muassa työhyvinvoinnin johtamiseen, palautteen antamiseen ja ristiriitojen ratkaisemiseen.

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli kuvata Raahen seudun hyvinvointikuntayhtymän esimiesten arviointia ”Innostusta esimiestyöhön” -täydennyskoulutuksen hyödyllisyydestä esimiestyön ja arvostavan johtamisen kehittämisessä. Tavoitteena oli hyödyntää arviointitietoa esimiestyön kehittämisessä. Lisäksi tavoitteena oli määritellä koulutukseen osallistujien kuvaamana esimiestyön tavoitetila vuodelle 2021.

2 KUNTAORGANISAATIO SOSIAALI- JA TERVEYSPALVELUIDEN MUUTOKSESSA

Perustuslaki (Suomen perustuslaki 11.6.1999/731 19§, viitattu 30.11.2020) turvaa kaikille kansalaisille heidän tarvitsemansa sosiaali- ja terveyspalvelut. Valtioneuvosto (2020) esittelee Marinin hallitusohjelman sosiaali- ja terveyspalveluiden rakenneuudistuksen sisällöt. Uudistuksessa sosiaali- ja terveyspalveluiden järjestämisvastuu siirtyy kunnilta itsehallinnollisille maakunnille, joita tulee olemaan 18. Toteutuessaan sote-uudistus tulee merkitsemään suurta muutosta kuntakentälle. Palveluiden ja johtamisen kehittäminen edellyttää sosiaali- ja terveydenhuollon ammattilaisten tiivistä osallistumista valmisteluun ja palveluiden kehittämiseen. (Valtioneuvosto 2020, viitattu 4.12.2020.)

Sote-uudistuksen tavoitteena on määritellä palvelujen järjestämisen tavat ja hallinnolliset seikat (Puska 2020, 41). Sote-uudistuksessa keskitytään kansalaisten peruspalveluihin ja ennaltaehkäisevään työhön, jolla pyritään vähentämään ongelmien kasvua ja kustannusten nousua. Palveluiden ja toimintojen kehittämisessä korostuu ammattilaisten välinen yhteistyö sekä digitaalisten mahdollisuuksien hyödyntäminen. (Sote-uudistus 2020, viitattu 18.11.2020.) Palvelujärjestelmän monimutkaisuus ja pirstaleisuus ohjaavat kehittämään järjestelmää nykyistä selkeämmäksi. Asiakkaiden kohtaaminen ja tarpeisiin vastaaminen korostuvat, ja palveluohjauksen keinoin palveluita pyritään kehittämään yhä asiakaslähtöisempään suuntaan hyödyntämällä esimerkiksi joustavia moniammatillisen yhteistyön muotoja. (Laaksonen, Laitinen & Hiilamo 2020, 40, 58–59, 62.)

Raahen seudun hyvinvointikuntayhtymän johtaja Manninen nostaa esiin sanomalehti Kalevassa (2020) ajatuksen, että ”seuraavaa sote-mallia ei pidä odotella kädet helmassa”. Manninen peräänkuuluttaa omassa organisaatiossaan tehokkuutta kuten prosessien selkiyttämistä ja tietojärjestelmien päivittämistä. (Jaatinen 2020, 7.)

2.1 Sote-uudistus esimiestyön näkökulmasta

Kuntasektorin uudistushankkeita ja johtajuuden muutosta tutkinut Niiranen (2018) nostaa esiin ajatuksen, että sosiaali- ja terveystalouden ammatilliset polut saattavat uudistua tulevaisuudessa. Niirasen (2018) tutkimuksessa selvisi, että johtamisen osaamistarpeet liittyvät erityisesti viestintään ja talouteen. Myös tiedolla johtaminen korostuu. Niiranen toteaa, että lähijohtaminen tulee olemaan avainasemassa tehtäväkenttien laajentuessa. Lähiesimiesten vastuulla on strategian toteutuminen, mutta myös ihmisten johtaminen, jolloin työntekijöiden tukeminen sekä heidän osaamisensa ja osallisuutensa korostuvat. (Eskelinen 2018, viitattu 4.12.2020.)

Hyvän henkilöstöjohtamisen myötä työn tekeminen ja työssä jaksaminen paranee. Toimiva työyhteisö hallitsee muutosta, ja sillä on kyky kohdata ja ratkaista työntekemisen ongelmia. Esimiehet ovat muutoksissa lujilla, ja myös heidän on saatava tukea. Esimiestyölle tuleekin antaa aikaa. Samalla on varmistuttava siitä, että esimiesten työmäärä säilyy kohtuullisena, ja että he saavat koulutusta ihmisten johtamiseen. (Viitala & Lehto 2014, 144–146.) Rytönen (2019, 21) korostaa toisaalta esimiestyön osaamistarpeiden muuttumista ajan saatossa. Tämän päivän kuntaesimiehiltä kaivataan muun muassa valmentavaa otetta. Keinoina valmentavalle esimiestyölle nähdään esimerkiksi vuorovaikutuksen ja avoimuuden parantaminen, kuulluksi ja kohdatuksi tuleminen sekä työntekijöiden osallistaminen työn suunnitteluun. Arvostettu esimies innostaa, kannustaa ja näkee työntekijöiden potentiaalin. (Viitala & Lehto 2014, 145.)

Eläkelaitos KEVA:n (2013) tutkimuksessa käsiteltiin strategista työhyvinvointijohtamista kunta-alalla ja todettiin, että työhyvinvoinnin edistämistä pidetään tärkeänä organisaation tekemänä strategisena valintana. Työhyvinvoinnin vahvistaminen koetaan esimiesten keskuudessa kuitenkin käytännössä haastavana. (Forma, Kaartinen & Pekka 2013, 5, viitattu 11.5.2020.) Myös Haikolan (2019, 59) tutkimuksessa todettiin, että esimiehet kaipasivat konkreettisia työkaluja työhyvinvoinnin johtamiseen. Tutkimuksen mukaan suunnitelmallinen työhyvinvointijohtaminen kehittyisi, jos sitä tutkittaisiin säännönmukaisesti, ja jos johtamiselle sekä sen kehittymiselle asetettaisiin tavoitteita (Forma ym. 2013, 34, viitattu 11.5.2020).

2.2 Esimiestyön kehittäminen Raahen seudun hyvinvointikuntayhtymässä

Raahen seudun hyvinvointikuntayhtymä vastaa sosiaali- ja terveydenhuollon palveluista Raahen kaupungissa sekä Pyhäjoen ja Siikajoen kuntien alueella (kuvio 1). Hyvinvointikuntayhtymä järjestää sosiaali- ja terveystalvuuja yhteensä noin 33 000 asukkaalle, ja kuntayhtymän henkilöstömäärä on noin 1100. Kuntayhtymän strategisia painopistealueita ovat muun muassa asiakaskeskeisyys, asiakkaiden hyvinvointia edistävät prosessit sekä ammattitaitoiset työntekijät. (Raahen seudun hyvinvointikuntayhtymä 2020, viitattu 18.11.2020.) Kuntayhtymän johtaja Manninen näkee kuntayhtymässä hyvät mahdollisuudet selviytyä uudessa tilanteessa selviytyjien joukkoon. Hänen mukaansa kuntayhtymän väestöpohja on hyvän kokoinen, ja siellä on tehty paljon ennaltaehkäisevää työtä. (Jaatinen 2020, 7.)



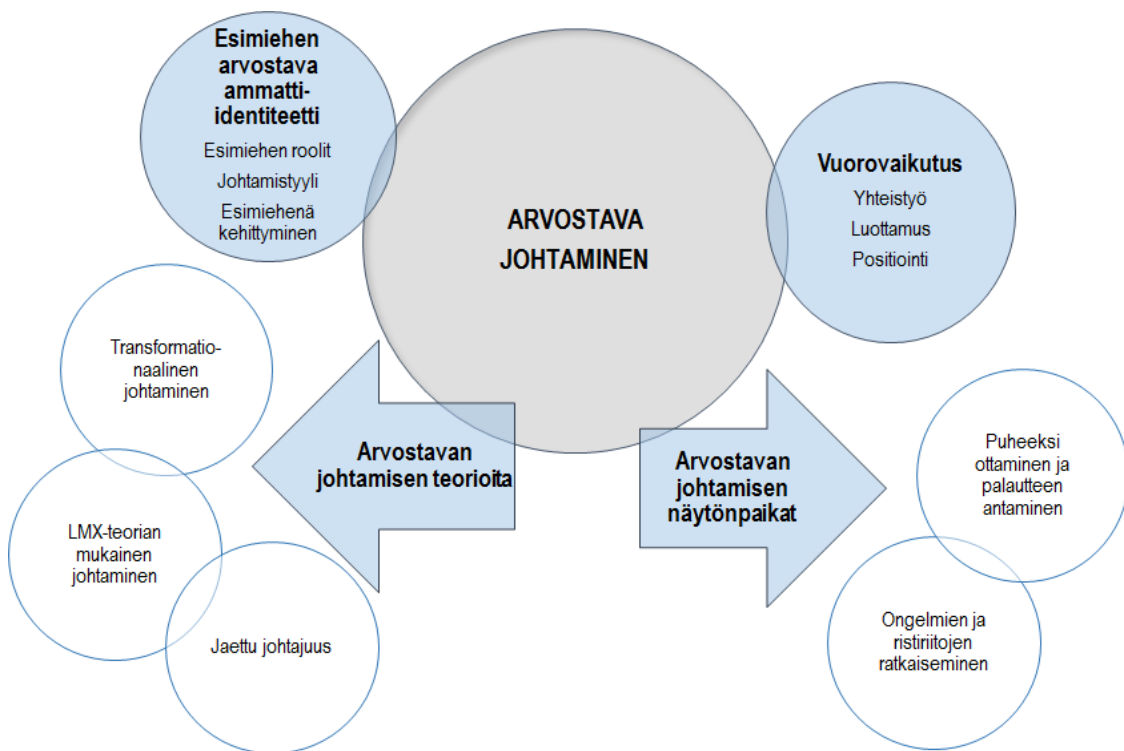
KUVIO 1. Raahen seudun hyvinvointikuntayhtymä, viitattu 18.11.2020

Esimestyön kehittämiseksi Raahen seudun hyvinvointikuntayhtymä järjesti esimiehilleen "Innostusta esimestyöhön" -täydennyskoulutuksen yhteistyössä Oulun ammattikorkeakoulun kanssa. Koulutukseen osallistui 45 kuntayhtymän esimestä. Koulutuspäiviä oli yhteensä kuusi, joista ensimmäinen lokakuussa 2019 ja viimeinen syksyllä 2020. Koulutuksen sisältöinä olivat esimiehen itsetuntemus, asiakastyön johtaminen, arvostava vuorovaikutus ja toimiva yhteistyö, puheeksi ottaminen ja palautteen antaminen, osaavan ja vastuullisen työyhteisön edistäminen sekä itsensä johtaminen. Koulutuksen sisällöt ja teemat muodostettiin pääosin Haikolan (2019) tekemän, esimiehille suunnatun, alkukartoituskyselyn pohjalta.

Haikola (2019, 57) toteaa tutkimuksessaan, että avoin vuorovaikutus vaikuttaa kaikkeen työyhteisön toimintaan ja sen jäsenten välisiin suhteisiin. Esimiehet näkivät esimiestyön kehittämiskohteina ristiriitojen käsittelyn, työhyvinvoinnin johtamisen, muutosjohtamisen, palautteen antamisen sekä toiminnan jatkuvan arvioinnin. Erityisesti esimiehet kaipasivat konkreettisia keinoja vaikeiden asioiden käsittelyyn sekä rakentavan palautteen antamiseen. (Haikola 2019, 59.)

3 ARVOSTAVA JOHTAMINEN ESIMIESTYÖSSÄ

Tutkimuksemme aiheena oli “Esimiehet arvostavaa johtajuutta kehittämässä”. Rakensimme tietoperustamme arvostavan johtamisen ympärille (kuvio 2). Kuten kuviosta on nähtävillä, näemme arvostavaan johtamiseen kuuluvan keskeisimmin esimiehen arvostavan ammatti-identiteetin ja vuorovaikutuksen. Lisäksi valitsimme tietoperustamme tueksi kolme arvostavaan johtamiseen linkittyvää johtamisen teoriaa, joita ovat transformationaalinen johtaminen, LMX-teorian (leader-member-exchange) mukainen johtaminen sekä jaettu johtajuus. Lisäksi kuvaamme tietoperustassamme arvostavan johtamisen haastavia tilanteita, niin kutsuttuja “näytönpaikkoja”, joissa arvostava johtaminen on ensiarvoisen tärkeää, ja joissa sen toimivuus tai toimimattomuus tulee usein viimeistään näkyviin.



KUVIO 2. Arvostava johtaminen tutkimuksessamme

Tietoperustamme aluksi käsittelemme esimiehen arvostavaa ammatti-identiteettiä, johon kuuluvat muun muassa esimiehen erilaiset roolit, tyyli johtaa sekä esimiehenä kehittymisen edellytykset ja mahdollisuudet. Sutisen (2012, 137) mukaan esimiehen työhön kuuluu hänen ihmisyytensä ulottuvuus, sillä esimies tarkastelee työtään ja kehitty vuorovaikutuksessa itsensä sekä työyhteisönsä

kanssa. Vuorovaikutuksen ja siihen liittyvän yhteistyön näemme olevan toisiaan täydentävä arvostavan johtamisen käsitepari sekä teoriassa että käytännön työelämässä. Nämä käsitteet ovat arvostavan johtamisen ydinasioita myös Harmoisen (2010, 71) mukaan. Yhteistyön lisäksi olemme nostaneet vuorovaikutukseen luottamuksen sekä vuorovaikutuksen positiivisen pohdinnan.

Tietoperustaan nostamillamme arvostavan johtamisen teorioilla ja ominaispiirteillä on vahva yhteys esimiesten arvostavan johtamisen kehittämiseen, sillä niissä kaikissa korostetaan vuorovaikutusta ja työntekijöiden arvostamista. Transformationalisessa johtamisessa esimies kiinnittää huomiota muun muassa työntekijän yksilöllisen kehittymisen tukemiseen vuorovaikutuksen keinoin (Kempainen 2018, 5). LMX-teorian mukaisessa johtamisessa vuorovaikutus näyttäytyy puolestaan erityisesti esimiehen ja työntekijän välisen suhteen vaalimisena (Soukainen 2015, 141–143). Jaetussa johtajuudessa korostuu vuorovaikutuksen ja osallisuuden kautta saatava yhteinen hyöty (Ahmas 2014, 217, 221–222).

Arvostava ja vuorovaikutteinen johtaminen on toimiva lähtökohta myös esimiestyön haasteille, sillä Davis`n (2020, 63) mukaan työntekijät tulisi nostaa keskiöön kannustamalla heitä myönteiseen ajatteluun ja näkemään asiat mahdollisuuksien kautta. Harmoinen (2010, 71) puhuu ammattitaidon arvostamisesta, joka esimerkiksi selkeästi kuvattujen odotusten kautta on keskeinen osa arvostavaa johtamista. Tutkimuksemme tietoperusta on saanut viitteitä myös Haikolan (2019, 3, 59) tutkimuksesta, jossa nousi esiin juuri johtamisen laadun merkitys sekä esimiestyön kehittämishaasteet, kuten puheeksi ottaminen ja palautteen antaminen sekä ongelmien ja ristiriitojen ratkaiseminen.

Tietoperustamme pohjautuu monipuoliseen tiedonhakuun sekä kotimaisista että kansainvälisistä lähteistä. Teimme hakuja tietokannoista muun muassa asiasanoilla ”arvostava”, ”vuorovaikutus”, ”johtaminen”, ”appreciative”, ”leadership” ja ”management” sekä näiden yhdistelmillä. Hyödynsimme tietokantoja kuten Finna, Emerald Library ja Elsevier Science Direct Freedom- Collection. Lisäksi käytimme kirjallisuutta. Tietoperusta rakennettiin moniulotteisesti reflektoiden sekä mahdollisimman tuoreita ja korkeatasoisia lähteitä hyödyntäen.

3.1 Lähtökohtana esimiehen arvostava ammatti-identiteetti

Arvostavan johtamisen ytimessä on esimiehen arvostava ja tasapainoinen ammatti-identiteetti, jonka avulla esimies ymmärtää omaa käyttäytymistään ja sen vaikutuksia (Kultanen 2009, 18). Esimiehen täytyy tässä onnistuakseen pitää huolta itsestään, sillä itsetuntemuksen kautta hän pystyy huolehtimaan hyvinvointiaan tukevien tarpeiden täyttymisestä. Esimiehen toimintaan kuuluu myös jatkuva reflektio itsensä ja muiden kanssa, sillä sen avulla esimies pystyy tekemään työhönsä liittyviä periaatteellisia sekä arvoihin liittyviä ratkaisuja ja linjauksia. Esimiehen työhön ja ammatti-identiteettiin kuuluukin jatkuva pohdinta ja asioiden työstäminen sekä tunteiden ja ajattelun että käytöksen ja toiminnan alueilla. (Kohtakangas 2019, 117–118.) Ihmisten johtamisen lisäksi vaaditaan vankkaa itsensä johtamista, mikä on edellytys esimiestyön jatkuvalla oppimiselle (Valli 2020, 225).

Esimiehen johtamistyyliin vaikuttaa sekä hänen oma tapansa ajatella johtamisesta että organisaation asettamat odotukset johtamistavan suhteen (Kuusela 2010, 16). Myös organisaation tilanne, strategia ja toimiala sekä yhteiskunnan tilanne ja yleinen kulttuuri vaikuttavat (Työ- ja elinkeinoministeriö 2018, 6, viitattu 1.3.2020). Johtamistyyliä voidaan jakaa työntekijöiden asiantuntijuutta ja arvoa korostaviin tyyliin, joita ovat visionäärinen, valmentava, välittävä ja demokraattinen johtaminen. Komenteleva johtaminen ja eristäytyvä johtaminen ovat vähemmän käytettyjä tapoja johtaa. (Vesterinen 2013, 83; Vesterinen, Suhonen, Isola & Paasivaara 2012, 4.)

Tänä päivänä suositaan kuuntelevaisuutta ja vuorovaikutteisuutta johtamisessa, sillä niiden avulla luodaan työyhteisöön tasa-arvoa, jonka avulla jokainen työyhteisön jäsen pääsee vaikuttamaan työhönsä liittyviin asioihin. Tällainen johtamistyyli edistää hyvää yhteishenkeä ja auttaa työntekijöitä esimiehen tekemien päätösten hyväksymisessä. On kuitenkin hyvä huomioida, että välillä päätösten on oltava liiketoimintakeskeisiä, mikä haastaa esimiestä painottamaan erilaisia johtamistylejä erilaisissa tilanteissa. (Rope & Kettunen 2012, 158–159, 164–168.) Esimiehen täytyykin kyetä johtamistyyliinsä analysoimiseen ja muovaamiseen tarpeen mukaan, vaikka useimmilla jokin tyyli onkin hallitseva (Vesterinen 2013, 83).

Johtamistyyliä voidaan kuitenkin vaikuttaa huomattavasti siihen, kuinka paljon työntekijöillä on työssään työhyvinvointia tukevia voimavaroja. Työntekijät arvostavat keskusteltavaa työskentely-

ria ja sosiaalista tukea. Lisäksi työhyvinvointiin vaikuttaa paljon se, tuntuuko työ mielekkäältä ja kevatko työntekijät työssään onnistumisia. Tutkimuksen perusteella esimiehen ja työntekijän välisen suhteen tila vaikuttaa lisäksi selvästi työssä pysymiseen. (Nuutinen, Heikkilä-Tammi, Manka & Bordi 2013, 19, 24, 50.) Johtajan täytyykin monipuolisesti hallita sekä johtamisen käytännön teot että yhteistyö henkilöstön kanssa (Tarkkonen 2016, 89). Esimiehellä täytyy olla lisäksi kykyä motivoida itseään ja muita. Motivaatiotekijöiden tunnistamisen apuna voidaan käyttää erilaisia luonnetestejä kuten Myers-Briggs –tyyppi-indikaattoria. (Kultanen 2009, 58; The Myers & Briggs Foundation, viitattu 13.11.2020.)

Oman haasteensa esimiehen työhön tuo se, että tehtävään liittyy monia ulottuvuuksia. Esimiehellä on vuorovaikutussuhteita sekä omien työntekijöidensä että ylempien tahojen kanssa. (Kuusela 2010, 16.) Esimiesasemassa on mahdollista työskennellä esimerkiksi kolmenlaisesta roolista käsin. Johtamista painottava esimies keskittyy johtamisen tehtäviin ja vuorovaikutukseen ylempien tahon kanssa ja kokee roolinaan vain esimieheyden. Vaihtoehtoisesti esimies voi kokea olevansa ensisijaisesti työntekijä, joka voi painottaa joko johtamista tai ammattitaitoa. Johtamista korostava, työntekijän roolista käsin työskentelevä, esimies panostaa esimiestehtäviin ja pyrkii samalla mahdollisimman suureen etäisyyteen alaistensa kanssa. Ammattitaitoa tähdentävän esimiehen työssä painottuu yhteistyö työntekijöiden kanssa. (Kirchhoff & Karlsson 2019, 413–414.) Huomionarvoisena seikkana esimiehen ja työntekijän roolien välillä on näkökantojen ero. Erityisesti vaatimukset organisaation rakenteen ja toimintamallien sekä verkostojen tuntemisesta ovat esimiehen työssä eri tasolla. (Graham 2020, 54–56.) Johtamisessa vaadittavan vahvan ammattitaidon vaateen verrattuna asiantuntijan rooliin nostaa esiin myös Sutinen (2012, 162). Tasapaino esimiehen ja työntekijän roolien välillä onkin tärkeää työn hallinnan kannalta. (Kirchhoff & Karlsson 2019, 413).

Tärkeä näkökulma tasapainon lisäksi on se, että esimiehenä kehittyminen on jatkuva prosessi. Kehittyminen voidaan nähdä esimerkiksi suhteessa tiettyihin ulottuvuuksiin, joita ovat situaatio-, tavoite-, toiminta- ja tulosulottuvuudet. Näihin kuuluu muun muassa esimiehen näkemys itsestään ja johtamisestaan sekä hänen ajattelumallinsa työntekijöistä. Samalla on syytä hyväksyä, että täydellistä tilaa ei ole mahdollista saavuttaa, vaan esimiestyö muovautuu työn ja työntekijöiden muuttuvien tarpeiden mukaan. Myös tulevaisuuden tilanne ja tavoitteet on otettava huomioon esimiehenä kehittämisessä. (Sutinen 2012, 101, 106, 108, 162–163.) Kehittymisen edellytys on aina kehitystarpeiden tunnistaminen (Laajalahti 2014, 224).

Oleellista kehitystarpeiden tunnistamisen myötä on pyrkimys kehittymiseen kaikilla johtamisen ulottuvuuksien tasoilla, joita ovat esimerkiksi osaaminen ja asemoituminen (Sutinen 2012, 113). Arvostavan johtamisen näkökulmasta korostuvat vuorovaikutukseen liittyvissä taidoissa kehittyminen. Esimiesten kokemusten mukaan vuorovaikutustaidot kehittyvät parhaiten työssä oppimalla, sillä tilanteita niiden harjoitteluun riittää. Kehittymiseen vaikuttaa lisäksi aito motivaatio, sillä asennoituminen vuorovaikutukseen ja sen merkitykseen on kytköksissä kehittymismahdollisuuksiin. (Laajalahti 2014, 246–247.) Tämän pohjalla vaikuttaa esimiehen asenne muihin ihmisiin ja heidän osaamiseensa (Sutinen 2012, 106).

Esimiestyö vaatii toisaalta myös asiantuntijuutta, joka puolestaan kehittyi vahvimmin yhteistyön myötä. Yhteistyö antaa monenlaisia mahdollisuuksia työn ja ammattitaidon kehittämiseen. Puhutaan esimerkiksi yhteiskehittämisestä, jota tarvitaan erityisesti jatkuvasti muuttuvassa työkentässä. (Suomi 2018, 12, 14.) Yhteistyö ylimmän johdon kanssa edesauttaa puolestaan esimiehiä suuntaamaan toimintaansa tavoiteltaviin suuntiin yhteisten arvojen pohjalta, ja samalla luodaan yhteisiä rakenteita ja prosesseja kehittämisen näkökulmasta. (Tarkkonen 2016, 153–154.) Esimiehet hyötyvät työssään myös palautteesta ja tuesta. Ne yhdistettynä työn antamaan kokemukseen auttavat myös osaltaan esimiehenä kehittymisessä. (Graham 2020, 57–58.)

3.2 Vuorovaikutus arvostavan johtamisen keskiössä

Vuorovaikutus on hyvinvoivan työyhteisön lähtökohta. Vuorovaikutus tarkoittaa ryhmään kuulumista, yhteistyötä sekä tarvittaessa saatavilla olevaa tukea ja tietoa. Lisäksi toimiva vuorovaikutus edistää työntekijöiden mahdollisuuksia vaikuttaa työhönsä liittyviin asioihin. Työyhteisön vuorovaikutukseen kuuluu kiinteästi myös ylempien tahojen kanssa toteutuva hallinnollinen taso, jolla on erityinen merkitys tiedonhallinnan ja yhteenkuuluvuuden kannalta. Hallinnon tason vuorovaikutus tarkoittaa työyhteisön kannalta työn resursseista ja yhteisyydestä huolehtimista. Resurssien hallinta on vuorovaikutuksen näkökulmasta sitä, että työntekijöiden kanssa keskustellaan heidän tehtävistään ja tarpeistaan niihin liittyen sekä työn tavoitteista. Yhteisyys tarkoittaa puolestaan työyhteisön jäsenten välisten suhteiden pohdintaa sekä niiden merkitysten avaamista. (Pennanen 2018, 43–44, 49.) Turvallisen ilmapiirin myötä työntekijät voivat avoimesti ilmaista ja arvioida muun muassa organisaation arvoja. Tärkeänä voimavarana työntekijät toivovat saavansa tukea ja huolenpitoa toisiltaan. (Wall, Russell & Ward 2017, 133, 139.) Vuorovaikutteisessa työyhteisössä

mielipiteen esille tuomiseen kannustetaan ja rohkaistaan, sillä näkemuserot nähdään mahdollisuutena (Laaksonen 2006, 13).

Johtaminen rakentuukin vuorovaikutuksen perustalle. Vuorovaikutustaidot hallitseva johtaja osaa hyödyntää ja arvioida osaamistaan sekä käyttäytymistään erilaisissa tilanteissa työntekijöidensä kanssa. Kahdenkeskisten kohtaamisten lisäksi osaamista tarvitaan myös muissa vuorovaikutteisissa tilanteissa. (Rouhiainen-Neunhäuserer 2009, 11–12.) Vuorovaikutusosaamiseen vaaditaan kuitenkin vahvaa tietoisuutta sen merkityksestä. Tietoisuuden vastakohtana vuorovaikutusosaamisen ajatellaan ikään kuin ”itsestään” kuuluvan osaksi johtajuutta. Kuitenkin vain tietoisuuden kautta vuorovaikutukseen ja sen kehittämiseen ymmärretään käyttää resursseja. (Tarkkonen 2016, 106–107.)

Esimiehen odotetaan myös toimivan auktoriteettina, joka on sopivan vaativa ja ammattitaitoinen, mutta joka samaan aikaan pitää työntekijöistä huolta (Valli 2020, 234). Johtajalta odotetaan kaikessa toiminnassaan inhimillisyyttä ja sitä, että hän läsnäolollaan ehkäisee kielteisiä ilmiöitä, kuten ristiriitoja, työyhteisössä (Hentunen 2018, 180–182). Esimiehen kuuluminen työyhteisöön tarkoittaa työntekijöiden kokemana sitä, että hän on perillä työyhteisön tilasta. Työntekijät toivovat esimiehen tuntevan käytännön työn, mutta toisaalta luottavan työntekijöiden ammattitaitoon (Nuutinen ym. 2013, 56). Johtamisen kohde eli työntekijä nähdäänkin inhimillisenä yksilönä, jolla on valtavasti osaamista ja potentiaalia. Työntekijää ei nähdä enää alaisena, jota esimies määrää. (Rytkönen 2019, 21.) Tähän viittaa myös Laaksonen ym. (2020, 9), jotka mainitsevat työntekijän merkittävän roolin hiljaisen tiedon tuottajana.

Vuorovaikutuksen toimivuudella on oleellinen merkitys myös luottamuksen rakentumiselle ja säilymiselle (Valli 2020, 235). Ihmisten välinen luottamus on toimivan yhteistyön kulmakivi, sillä sen puute hankaloittaa huomattavasti yhteistyötä. Luottamukseen perustuvassa vuorovaikutussuhteessa osapuolet tietävät toisen hoitavan oman osansa ja sovitut asiat. (Aira 2012, 56–58.) Yhteistyöhön täytyykin kyetä sellaistenkin työntekijöiden, joilla ei ole keskenään välttämättä mitään yhteistä. Toimivan yhteistyön edellytys on kuitenkin jokaisen osallistuminen. Vuorovaikutus liittyy yhteistyöhön, sillä se voidaan nähdä osittain työn edellytyksenä ja osittain sen tuloksena. Jossain määrin yhteistyön osapuolet ovat myös riippuvaisia toisistaan yhteisten tavoitteiden vuoksi. (Aira 2012, 16, 21–22, 45.) Olennaista on tietysti, että tavoitteet ovat työntekijöillä tiedossa, mikä onkin yksi esimerkillisen johtamisen perusasioista (Valli 2020, 235). Hyvien tulosten lisäksi luottamus saa parhaimmillaan aikaan työhönsä sitoutuneita ja hyvinvoivia työntekijöitä (Aira 2012, 59–60).

Manka & Hakala (2011, 40) puhuvat sosiaalisesta pääomasta, joka luottamuksen lisäksi pitää sisällään muun muassa juuri toimivan vuorovaikutuksen työyhteisössä.

Vuorovaikutuksessa huomionarvoista on, että se, jolla on enemmän valtaa, määrittelee tilanteen tunnetilan. Esimies pystyy siten välittämään työntekijälleen joko kielteistä tai myönteistä tunnelatausta. (Kuusela 2010, 149.) Vuorovaikutustilanteen asetelmalla eli positioinnilla on siksi mahdollista vaikuttaa vuorovaikutuksen laatuun ja tunnelmaan. Esimiehen ja työntekijän rooleihin ei voi vaikuttaa, mutta positioinnin avulla vuorovaikutustilanteeseen pystyy tuomaan mukaan oman asenteensa. Positiointi käy ilmi vuorovaikutuksessa siitäkkin huolimatta, että osapuolet eivät haluaisi sen näkyvän, sillä se heijastaa ihmisen omia näkemyksiä. (Kuusela 2010, 51–52, 54.)

Positioinnilla lienee vaikutuksensa myös vuorovaikutussuhteen etäisyyden ja läheisyyden hallintaan. Vuorovaikutus voi olla tiivistä ja suhde läheinen, jos se henkilöiden välille sopii. Etäiseen suhteeseen voi liittyä ristiriitoja, mutta se voidaan kokea myös ammatillisena. Tällöin vuorovaikutuksessa keskitytään yhteisiin tehtäviin ja niihin liittyvien tavoitteiden saavuttamiseen. Tavoiteltavin vuorovaikutussuhteen taso on kuitenkin yleensä jossain näiden äärilaitojen välillä. (Aira 2012, 64–66.)

3.3 Arvostavan johtamisen teorioita

Arvostava johtaminen on osa monia johtamisen teorioita. Valitsimme tutkimuksemme tietoperustaan kolme johtamisen teoriaa: transformationaalisen, LMX-teorian mukaisen ja jaetun johtajuuden. Näillä teorioilla on selvä yhteys tutkimaamme aiheeseen: esimiehiin arvostavan johtajuuden kehittäjinä.

3.3.1 Transformationaalinen johtaminen

Käsite ”muutos” kuuluu esimiesten työkenttään etenkin sote-uudistuksen ja työn kehittämistarpeiden vuoksi. Vahvana muutosta tukevana teoriana koetaan transformationaalinen johtaminen. Transformationaalisen johtamisen ydinajatus on työntekijöiden mahdollisesti piilossa olevan potentiaalinen käyttöönotto (Bass 1985, 17). Transformationaalisessa johtamisessa esimies pyrkii esimerkillään tukemaan, sitouttamaan ja motivoimaan työntekijöitään. Johtamisen tavoitteena on työntekijöiden innostuminen sekä yhteinen, työntekijöiden näkemykset huomioiva, visiointi. Näiden avulla

pyritään kehittymään sekä yksilöinä että organisatorisella tasolla. (Gromow & Brandt 2011, 80; Harmoinen 2014, 32.) Transformationaalinen esimies suhtautuu muutoksiin myönteisesti ja kykenee valamaan työntekijöihinsä uskoa tulevaisuuteen. Hänellä on myös luovuuutta itsellään sekä halua käyttää sitä. (Harmoinen 2014, 32; Uusi-Kakkuri 2017, 66–67.)

Bass`n (1985, 32) mukaan transformationaalinen johtajuus muodostuu muun muassa inspiroivasta motivoimisesta koostuvasta karismaattisesta johtamisesta sekä älyllisestä stimuloinnista ja yksilöllisestä huomioimisesta. Harmoinen (2014, 32) kuvaamana transformationaalinen esimies toimii karismaattisen eli ihannoidun vaikuttamisen myötä siten, että hän on sitoutunut työhönsä ja koko työyhteisön työmoraaalin säilyttämiseen. Hyvään esimieheen on työntekijöiden kokemuksen mukaan helppo samaistua. Samastumisessa on kyse siitä, että pystyy asettumaan toisen asemaan emotionaalisesti, missä korostuu esimerkin voima ja halu kehittyä ihannoidun henkilön kaltaiseksi. (Kuusela 2018, 103.) Inspiroivaa motivoimista käyttävä esimies saa työntekijät pyrkimään kohti yhteistä visiota ja tavoitteita sekä luottamaan niissä onnistumiseen (Bass 1985, 65).

Älyllisellä stimuloinnilla esimies puolestaan pyrkii kannustamaan työntekijöitä suhtautumaan ennakkoluulottomasti ja luovasti ongelmiin ja niiden ratkaisemiseen. Yksilöllinen huomioiminen tarkoittaa esimerkiksi sitä, että esimies arvostaa ja nostaa esiin työntekijöiden onnistumisia ja rakentavalla tavalla myös kehittymistarpeita. (Bass 1985, 82, 99.) Esimies myös tukee työntekijöitä yksilöllisesti ja näkee jokaisen kyvyt urakehityksen ja yhteisen kehittämisen suhteen (Al-Ghazali 2020, 1007–1008). Transformationaalinen johtaminen lisää johtamistyyllillään usein yhteisöllisyyttä työntekijöiden välillä ja saa heidät haluamaan organisaation parasta (Lee & Chon 2020).

3.3.2 LMX-teorian mukainen johtaminen

Esimiehen ja alaisen välinen vaihdantasuhteen teoria LMX (Leader-member-exchange) lähtee ajatuksesta, että johtajuus muodostuu esimiehen ja työntekijän välisessä vuorovaikutussuhteessa (Norvapalo 2014, 233; Rouhiainen-Neunhäuserer 2009, 29). Työntekijät arvostavat esimiehen selkeää viestintää, jonka avulla molemmat osapuolet tietävät, mihin toiminnalla pyritään. Näin toimien esimiehet pystyvät pienentämään turhautumisen ja myös konfliktien riskiä työyhteisössä. (Brown, Paz-Aparicio & Revilla 2019, 249.)

Työyhteisön jokaisen työntekijän suhde esimieheen on omanlaisensa, ja kokemukset suhteesta voivat vaihdella työntekijöiden kesken. Työntekijöillä voi olla eroja vastuunsa ja vaikutusmahdollisuuksiensa suhteen. Esimiehen tuki ja kokemus luottamuksesta ovat kuitenkin kaikille yhteisiä ja tärkeitä. (Nuutinen ym. 2013, 20–21.) Useissa tutkimuksissa korostuvatkin LMX-teorian positiiviset vaikutukset työntekijän ja työyhteisön hyvinvointiin sekä organisaation menestykseen. Esimiehen ja työntekijän suhteen laatu vaikuttaa monin myönteisin tavoin työntekijään. (Olsson 2012, 22.) Ohjaaminen, esimerkkinä toimiminen ja kouluttaminen ovat keinoja työntekijän tukemiseen. Lisäksi olennaista on tunnistaa työntekijöiden onnistumiset ja hyödyntää ne tilaisuutena positiivisen palautteen antamiseen. Kannustinjärjestelmä ja työntekijöiden onnistumisten korostaminen työyhteisössä voivat vaikuttaa suotuisasti itse kunkin työn tuloksiin. (Dai, Zhuang, Hsu & Huang 2019, 6.)

Esimiehen ja työntekijän välisen suhteen laadulla on myös usein suora vaikutus työtyytyväisyyteen sekä siihen, kuinka sitoutuneita työntekijät ovat työnantajaansa. Toimivan vuorovaikutussuhteen merkityksen ymmärtämisen kautta voidaan havaita, millä keinoin suhteen laatua pystytään edistämään. Samalla voidaan kehittää toimintamalleja muutosten varalle. Tutkimuksessa kuitenkin todetaan, että LMX-teorian mukaisen johtamisen kehittymiseen menee aikaa, sillä esimiesten aika on rajallista ja työntekijöitä saattaa olla paljon. Avainasioita ovat joka tapauksessa toimiva kommunikointi ja johtajuus. (Donohue-Porter, Eckardt, Prottas, Rondello & Silberstang 2019, 549–550.)

3.3.3 Jaettu johtajuus

Yhteisöllisyyttä ja yhteistyötä vahvasti korostava johtamisen muoto on jaettu johtajuus, jossa johtamisen yksilöllisten piirteiden kehittämisen lisäksi kiinnitetään huomiota yhteisölliseen ulottuvuuteen. Samassa yhteydessä voidaankin puhua kokonaisvaltaisesta johtamisjärjestelmästä ja jaetun johtajuuden piirteiden hyödyntämisestä johtamisessa. Olennaista on ajatuksen laajentaminen yksilökeskeisyydestä useaa eri näkökulmaa tarkastelevaan katsantotapaan. (Eva, Cox, Tse & Lowe 2019, 12.) Jaetussa johtajuudessa johtaminen nähdäänkin yhteisenä prosessina (Harmoinen 2014, 31).

Jaetun johtajuuden vahvasta yhteistyöulottuvuudesta voi olla hyötyä esimerkiksi siinä, että työyhteisössä työntekijöiden työkokemus ja muu osaaminen saadaan parhaiten hyödynnettyä koko yhteisössä. Jaettu johtajuus hyödyttää siten koko työyhteisön johtamista. (Nuutinen ym. 2013, 24.)

Harmoinen korostaa työntekijöiden huomioimisen ja arvostamisen rinnalla kuitenkin sitä, että johtaja kantaa täyden vastuun (Harmoinen 2014, 31). Fonsen (2014, 31) puolestaan kuvaa, että jaetuissa johtajuudessa vastuu voidaan nähdä osin yhteisenä ja osin vastuualueiden kautta.

Muuttuvassa ja kehittyvässä työelämässä ja monimuotoisissa verkostoissa hyödytään tällaisista uudenlaisista, sovelletuista johtamismalleista (Eva ym. 2019, 2, 12). Jos organisaatiossa alkaa näyttää siltä, että paljon osaamista jää käyttämättä, tai että työntekijöiden vastuut eivät ole sopivat, on jaettu johtajuus yksi tapa reagoida asiaan. Jaettu johtajuus otetaan käyttöön uudistamalla toimintaa tukevia rakenteita. Samalla huolehditaan esimerkiksi itseohjautuvuuden lisäämisestä vastuuta selkiyttämällä. Jaetun johtajuuden taustalla on ajatus ihmisten aktiivisuudesta, oma-aloitteisuudesta sekä halusta tehdä parhaansa. Esimiehen päätehtävänä on tukea työntekijöitä ja työyhteisöä. (Kuusela 2018, 85–87.)

3.4 Arvostavan johtamisen näytönpaikat

Työyhteisön kehittäminen on käytännön tasolla muun muassa kokousten ja keskustelutilaisuuksien järjestämistä. Myös työyhteisön yhteisten arvojen reflektointi on tärkeää, mitä edesauttaa keskustelukulttuurin ylläpitäminen. Keskusteluja hyödyntävä johtamisen malli tukee myös asiakaslähteisyyden onnistumista. Näin toimivassa työyhteisössä muun muassa käsitellään ongelmallisiksi koettuja asiakastilanteita yhdessä ja pohditaan niihin ratkaisuvaihtoehtoja. (Moisanen 2018, 145–147.)

Vuorovaikutustilanteissa, kuten puheeksi ottamisessa ja palautteen antamisessa, on hyvä ottaa huomioon, että vuorovaikutukseen vaikuttaa puhutun asian lisäksi sanaton viestintä. Jos puheen sisältö ja sanaton viestintä ovat ristiriidassa, on sanattoman viestinnän painoarvo suurempi. Usein sanatonta viestintää osataan käyttää hyvin rakentavan palautteen antamisessa, kun taas myönteisen palautteen antaminen tehdään usein vähäeleisemmin. Keskustelun aloituksessa ja lopetuksessa sanaton viestintä erityisesti korostuu. (Kuusela 2018, 128–133.)

3.4.1 Puheeksi ottaminen ja palautteen antaminen

Palautteen antaminen on yksi arvostavan johtamisen tärkeimmistä käytännön toimista. Palautteen avulla esimies osoittaa olevansa kiinnostunut työntekijöistään ja heidän työstään. Myönteinen palaute toimii kannustimena jatkaa työssä vähintään nykyisellä tasolla ja on huomionosoitus ansiokkaasta toiminnasta. Rakentava palaute kertoo välittämisestä, jonka avulla esimies voi antaa tuokensa työsuorituksen parantamiseen. (Berlin 2008, 1.)

Rakentavan palautteen rinnalla voidaan puhua myös kehittävästä palautteesta. Palaute voi olla myös toteavaa, jolloin perusteluja ei välttämättä esitetä ollenkaan. Palaute voi olla toisaalta myös myötäväää, jolloin se voi olla esimerkiksi sanatonta hyväksyntää. Kehittävä palaute sen sijaan perustuu tilanteeseen valmistautumiseen ja siihen, että annettavaa palautetta on jo etukäteen peilattu työn tai toiminnan tavoitteisiin. Kehittävän palautteen antamistilanne on hyvin vuorovaikutteinen. Esimies palautteen antajana mukauttaa toimintaansa huomioiden työntekijän ammatillisen tason ja viestii kannustavasti. (Venninen 2007, 145–146.) Puheeksi ottamisessa ja palautteen antamisessa on hyvä keskittyä asioihin, jotka sujuvat hyvin heikkouksien alleviivaamisen sijaan (Karma 2012, 197).

Palautteen antaminen on yksi keino antaa työntekijälle tunnustusta, mikä voi Harmoisen (2014, 19) mukaan olla luonteeltaan esimerkiksi sosiaalista, julkista tai yksilöllistä. Palautteen antamiseen liittyen voidaan nostaa esiin Herzberg`n (1971, 74, 95) Motivaatio-hygienia-teoria, jonka mukaan tunnustuksen antaminen aikaansaannoksesta on eräs työntekijän motivaatiotekijöistä, joka rohkaisee häntä parhaaseen mahdolliseen suoritukseen. Myös Kuusipalo, Poussu & Zaburchik (2015) toteavat motivaation olevan olennainen osa laadukasta työtä, sillä motivoitunut työntekijä pyrkii työsäään parhaimpaansa. Toisaalta välillä palautteen antamisen tarkoituksena on tukea työntekijän kehittymistä hänelle haastavan asian suhteen. Joskus palautteen tavoitteena on toisaalta työntekijöiden asenteisiin vaikuttaminen. Tarve tälle voi tulla esimerkiksi asiakkaalta saadun kielteisen palautteen vuoksi. Tällöin esimiehen tulee pyrkiä tukemaan työntekijänsä ammatillisuutta ja asenemuutosta. (Moisanen 2018, 148, 150.) Ratkaisukeskeisyys on kuitenkin palautteenantamisen peruseriaate (Nuutinen ym. 2013, 61). Furman`n & Aholan (2012, 119) mukaan kriittistä palautetta voi antaa arvostavalla tavalla, jolloin esimies sopivan ajan ja paikan valinnan lisäksi kertoo toiveensa työntekijän käyttäytymisestä ja osoittaa uskovansa tämän kykyihin toimia tavoitteen mukaisesti.

“Innostusta esimiestyöhön” -täydennyskoulutuksessa käsiteltiin aikaansaannoskyvyn arviointia osana esimiestyön kehittämistä. Siinä työntekijä yhdessä esimiehen kanssa arvioi, kuinka työsuoritusta voitaisiin kehittää. Aikaansaannoskyvyn arvioinnin pohjaksi on laadittu lomake, josta valitaan vaihtoehto asteikolla 1 – 5 (1 = työsuorituksessa kehitettävää, 3= tavoitteiden mukainen työsuoritus ja 5 = tavoitteet ylittävä työsuoritus). Aikaansaannoskyvyn osa-alueina ovat ammatinhalinta, työn tuloksellisuus, oma-aloitteisuus ja kehitysmuotoisuus sekä yhteistyökyky ja vuoro-vaikutustaidot. (“Innostusta esimiestyöhön” -täydennyskoulutuksen materiaalit 2020.)

3.4.2 Ongelmien ja ristiriitojen ratkaisu

Kuten Haikolan (2019, 59) tutkimuksessa todettiin, Raahen seudun hyvinvointikuntayhtymän esimiehet kokivat haasteelliseksi ongelmien ja ristiriitojen ratkaisemisen. Pitkäsen (2017) mukaan se johtuu siitä, että siinä siirrytään pois mukavuusalueelta. Kokemus saattaa kuitenkin auttaa. Asian tai tilanteen käsittelyn tulee olla aina kunnioittavaa ja oikeudenmukaista eikä siihen puututa rankaisemalla. (Pitkänen 2017, 88.) Myös Davis (2020, 58) painottaa haasteiden ja muutostarpeiden lähestymistä myönteisen kautta, eli pohtimalla, missä ja millä keinoin organisaatio tai työyhteisö on onnistunut.

Ongelmien ja ristiriitojen ratkaisussa haaste tulee usein siitä, että esimiehen ja työntekijän näkemys asiasta on erilainen, mikä aiheuttaa helposti esimiehelle ammatillisia ristiriitoja. Tulosta vaativat, kiire ja muutokset asettavat omat lisähaasteensa myös ristiriitoihin puuttumiselle omassa työyhteisössä. (Rytkönen 2019, 93.) Lisääntyneet vaatimukset heijastuvat myös työntekijöiden työhön (Järvinen 2008, 127). Furman & Ahola (2012) nostavat esiin ajatusmallin, jolla työntekijän negatiivinen suhtautuminen saadaan käännettyä positiiviseksi. Jos työntekijä kokee esimerkiksi työn tuntuksen koko ajan kiireiseltä, voidaan asia ajatella myönteisen kautta toiveena saada rauhassa keskittyä työtehtäviin. Tällöin lähdetään yhdessä tavoittelemaan myönteisen tavoitteen saavuttamista. (Furman & Ahola 2012, 77–79.)

Ongelmien ja ristiriitojen selvittely ja ratkaiseminen on mahdollista hoitaa siten, että keskinäinen syytely vältetään, ja keskustelu saa rakentavan sävyn. Esimies voi kertoa, miten toivoisi asian olevan ja ehdottaa ratkaisua. Tärkeää on kääntää ongelmat tavoitteiksi, mutta suhtautua samalla asiaan sopivalla vakavuudella. Esimiehen on hyvä myös auttaa työntekijää kertomaan omat mieli-

piteensä asiasta. (Furman ja Ahola 2012, 73.) Haastavien tilanteiden käsittelyssä työntekijät toivoivatkin saavansa esittää omat ajatuksensa asioista (Kuusela 2010, 101). Viime kädessä esimiehen toimintaa ohjaa Työturvallisuuslaki (23.8.2002/738, viitattu 10.12.2020), joka velvoittaa huolehtimaan työolosuhteista ja puuttumaan esimerkiksi epäasialliseen kohteluun.

4 TUTKIMUKSELLISEN KEHITTÄMISEN TARKOITUS, TAVOITTEET JA TEHTÄVÄT

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli kuvata Raahen seudun hyvinvointikuntayhtymän esimiesten arviointia ”Innostusta esimiestyöhön” -täydennyskoulutuksen hyödyllisyydestä esimiestyön ja arvostavan johtamisen kehittämiseen. Tavoitteena oli hyödyntää arviointitietoa esimiestyön kehittämisessä. Lisäksi tavoitteena oli määritellä koulutukseen osallistujien kuvaamana esimiestyön tavoitetila vuodelle 2021.

Kyselytutkimuksen tutkimuskysymykset olivat seuraavat:

1. Miten esimiehet ovat hyödyntäneet täydennyskoulutuksen sisältöjä työssään?
2. Millaisia arvostavan johtamisen menetelmiä esimiehet käyttävät työssään?

Tutkimuksellisen kehittämisen tehtävät olivat seuraavat:

1. Millä tavoin Raahen seudun hyvinvointikuntayhtymän esimiehet kehittävät arvostavan johtamisen taitojaan?
2. Millainen on esimiestyön tavoitetila Raahen seudun hyvinvointikuntayhtymässä?

5 TOIMINTATUTKIMUS TUTKIMUKSELLISENA KEHITTÄMISTYÖNÄ

5.1 Tutkimuksellinen kehittäminen

Tutkimus ja kehittäminen ovat käsitteinä hyvin linjassa. Tutkimuksellinen kehittäminen saa vaikutteita sekä tieteellisestä tutkimuksesta että arjen kehittämisestä. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 17.) Tutkimuksellisessa kehittämistoiminnassa pyritäänkin tutkimuksesta saadun tiedon avulla tekemään kehittämistyötä. Tutkimukselliset valinnat tehdään käytännön haasteiden pohjalta, ja tavoitteena on kehitys yhdistettynä uuteen tutkimustietoon. Tavoitteena ovat tulokset, joita on mahdollista soveltaa myös tutkimuskohteen ulkopuolella. (Toikko & Rantanen 2009, 19, 22–23, 156–157.)

Tutkimuksellisen kehittämistyön keskiössä on käytännön kokemuksen ja teorian synteesi sekä molempien metodien parhaiden ominaisuuksien soveltaminen. Tunnusomaista on monenlaisten menetelmien ja osallistavan vuorovaikutuksen hyödyntäminen sekä aktiivinen ja moniulotteinen reflektointi tutkimustyön eri vaiheissa. (Ojasalo ym. 2014, 18.) Reflektio nähdään toimintatutkimuksessa sekä yksilö-, ryhmä- että organisaatiotasoisena tavoitteellisena pohdintana. Työyhteisö tavoittelee yhteistä muutosta sekä omassa henkilökohtaisessa ammattimäärässään että laajemmalla yhteisötasolla. (Kuusela 2005, 54.) Reflektion henkeen kuuluvat hyväksytysti erilaiset mielipiteet, ja reflektio tukee toiminnan arviointia ja merkityksen luomista (Anttila 2005, 444). Reflektio on keskeinen käsite tutkimuksellisessa kehittämistoiminnassa, sillä reflektio perustuu ajatukseen siitä, että yhteinen todellisuus muovautuu joka hetkessä ja kohtaamisessa uudestaan. Itse-reflektio auttaa jokaista tunnistamaan ja tutkailemaan omia ajatusmallejaan ja ammatillisuuttaan kriittisesti. Kehittämistyössä reflektio edistää aiempien toimien perusteellista arviointia ja tarvittaessa suunnan palauttamista kohti tavoitetta. (Toikko & Rantanen 2009, 51–53.)

Tutkimus auttaa linkittämään kehittämistyön tulokset teoriaan ja tuo lisäarvoa tulosten perusteleamiseen. Se tuo työhön ennen kaikkea suunnitelmallisuutta, analyttisyyttä ja kriittisyyttä. Tutkimukselliset valinnat perustellaan, ja tietoa etsitään moniulotteisesti. Lisäksi menetelmiä puntaroidaan ja käytetään monipuolisesti, ja tuloksia arvioidaan kriittisesti. Tutkimuksen lopuksi tulosten auki kirjoittaminen tehdään huolellisesti ja luotettavasti, minkä jälkeen saatu tieto pyritään jalkauttamaan. (Ojasalo ym. 2014, 21–22.)

Tutkimuksellista kehittämistoimintaa voidaan arvioida myös ontologian, epistemologian, lähestymistavan ja toiminnan luonteen kautta (Toikko & Rantanen 2009, 54–55). Ontologia tarkoittaa tutkijan ymmärrystä tutkittavasta aiheesta, joka on usein käsitteellinen ja siten monin tavoin tulkittavissa. Epistemologia tarkoittaa käsitystä tiedosta sekä sen ymmärtämisestä ja keräämisestä. (Juuti & Puusa 2020, 27.) Ontologiselta kannalta korostuukin tutkimuksen tulkinallisuus ja sosiaalinen rakentuminen. Epistemologinen näkemys on puolestaan käytäntölähtöinen ja perustuu arkitiedon ja tieteellisen tiedon yhdistämiseen. Lähestymistavassa korostuu myös käytännön näkökulma eli ajatus siitä, että arjessa toimivilla ihmisillä on merkittävin tieto kehitettävästä asiasta. Toiminnan luonne on lisäksi prosessimainen ja vaatii tutkijalta kykyä sopeutua tarvittaessa muutoksiin kesken tutkimuksen. (Toikko & Rantanen 2009, 54–55.)

Tutkimuksemme oli koko prosessin ajan moniulotteista reflektiota hyödyntävä. Yksilötason reflektointi toteutui siten, että tutkijoina pohdimme jatkuvasti omaa toimintaamme, oppimistamme sekä valintojamme. Peilasimme ajatuksiamme myös keskenämme aktiivisesti. Ryhmätason reflektointi toteutui yhteistoiminnallisuuden avulla, sillä tutkimuksemme aineistonkeruutilanne oli vahvasti yhteiseen keskusteluun, toimintaan ja tavoitteiden asettamiseen perustuva. Tämän tukena oli myös esimiesten itsereflektio kevään koulutuspäivän ja syksyn koulutus- /kehittämispäivän välillä. Tutkimuksessamme mahdollistui myös organisaatiotason reflektio, sillä koko Raahen seudun hyvinvointikuntayhtymän johtoryhmä osallistui aktiivisesti esimieskoulutukseen ja kehittämistyöhön, ja se oli paikalla myös viimeisessä koulutuspäivässä, jonka yhteydessä toteutui myös järjestämämme kehittämispäivä. Kuntayhtymän esimiestyössä oli mukana kehittämisen näkökulma koko esimieskoulutuksen ajan. Lisäksi tulosten julkaiseminen tehtiin yhteisesti joulukuussa 2020 esimiesten ja ylemmän johdon kesken kuntayhtymän esimiesfoorumissa.

5.2 Toimintatutkimus metodologisena valintana

Tutkimuksen metodologisia valintoja ohjaa kysymys siitä, millä keinoin tutkimustehtäviin voidaan parhaiten vastata. Myös triangulaatio eli metodien yhdistäminen on mahdollista. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 124, 233.) Mitä useampaa tutkimusmenetelmää käyttää, sitä varmempaa on saatu tieto (Metsämuuronen 2009, 266). Tutkimuksemme mukaili monimetodi-menetelmää. Monimetelmäistä tutkimusta kutsutaan englanninkielisellä termillä ”blended” tai ”mixed methlogy”. (Kananen 2015, 33–34.) Monimetodimenetelmän käyttö edellyttää tutkijalta sekä laadullisen että määrällisen tutkimuksen ymmärrystä. Monimetodisuudessa on erityisen tärkeää

pitää fokus tutkimustehtävissä, jotta menetelmät valitaan tarkoituksenmukaisiksi. Lisäksi tutkimuksen prosessin ja tulosten auki kirjoittaminen kannattaa tehdä huolella ja perustellen, sillä se lisää tutkimuksen luotettavuutta ulkopuolisten silmissä. Tulosten kokonaistulkinta tehdään molempien, sekä määrällisen että laadullisen, aineistojen avulla. Monimenetelmäisyys voi olla suunniteltua tai siihen voidaan päätyä kesken tutkimuksen. (Creswell & Plano Clark 2011, 54, 64, 179.) Opin- näytetyömme tutkimuksessa monimenetelmäisyyttä hyödynnettiin suunnitellusti.

Opinnäytetyömme oli toimintatutkimus (engl. action research), joka on suosittu tutkimusote muun muassa sosiaali- ja terveydenhuollossa. Se sopii käytettäväksi hyvin silloin, kun työyhteisön jäseniltä löytyy motivaatiota työnsä kehittämiseen. (Blaxter, Hughes & Tight 2010, 68–69; Kananen 2015, 43.) Varsinaisesti toimintatutkimuksessa ei ole kyse tutkimusmenetelmästä vaan toimintaa ja tutkimusta yhdistävästä näkökulmasta, jolla pyritään kehittämään tutkimuksen kohdetta. Pääpaino on ihmisten välisessä toiminnassa, jossa teoria ja käytäntö yhdistyvät. (Heikkinen 2010, 214–215.) Kyse on Ojasalon ym. (2014, 60) mukaan tällöin todellisuuden muuttamisesta. Ajatuksena on, että intervention kautta on mahdollista nähdä asioita uusin silmin (Heikkinen 2007, 28).

Tutkimuksellisessa kehittämisessä toimintatutkimus toimii hyvin, sillä se tavoittelee työn ymmärryksen lisääntymistä, näkökulmien laajentamista ja uudenlaisten käytäntöjen rakentamista yhdessä työntekijöiden kesken (Ojasalo ym. 2014, 59–60). Tutkittavien osallistuminen sekä yhteistoiminnallisen kehittämisen ajatus vaikuttavatkin toimintatutkimuksen taustalla (Kuusela 2005, 16). Yhteistoiminnallisuus on suunnitelmallista toimintaa, jossa yhteisesti työstämällä ja pohtimalla pyritään saavuttamaan tavoitteet. Oleellista on, että jokainen ryhmän jäsen pystyy osallistumaan prosessiin tasapuolisesti. (Anttila 2007, 44–45.) Kyseessä onkin sosiaalinen prosessi, jossa on keskeistä osallistujien kykyjen esiin nostaminen ja hyödyntäminen yhteisessä työskentelyssä (Heikkinen 2018, 216; Heikkinen 2007, 20). Tämän myötä todennäköisyys muutokseen sitoutumiseen kasvaa, mikä edesauttaa kehityksen juurtumista osaksi uudistunutta käytäntöä (Kananen 2008, 83). Työn kehittäminen ja aktiivinen reflektointi yhteisöllisesti nähdäänkin toimintatutkimuksen yhtenä oleellisimmista piirteistä. Reflektion avulla pyritään esimerkiksi tutkiskelemaan nykyisiä toimintamalleja siten, että tutkimus etenee toiminnasta havainnoinnin kautta uuden toimintatavan kokeiluun. (Heikkinen 2010, 219–220, 229.)

Toimintatutkimuksen kokonaisuus muovautuu usein prosessin aikana tutkijan havaintojen pohjalta, ja tutkimuksen tavoitteet voivat olla hyvinkin monenlaisia (Toikko & Rantanen 2009, 30). Metsämuuronen (2009, 234) toteaa toimintatutkimuksessa tavoiteltavan ratkaisuja erilaisiin käytännön ongelmiin sekä parantamaan sosiaalisia käytäntöjä ymmärtäen niitä entistä syvällisemmin. Organisaation näkökulmasta tärkeintä on muutoksen aikaansaaminen, ei siihen liittyvä tutkimustoiminta (Kananen 2015, 51). Toimintatutkimuksen tavoitteena onkin saada aikaan kehitystä, ja siksi puhutaan muutosinterventiosta, johon liittyy aiheen vahva ymmärrys. Kyseessä on samalla subjektiivinen tutkimus, jossa tutkijan tulkinta vaikuttaa vahvasti tuloksiin. (Anttila 2005, 440; Heikkinen 2010, 223.)

Järvisen & Järvisen (2000, 129) mukaan toimintatutkimuksen keskiössä on tutkijan ja tutkittavien yhteistyö. Tutkija osallistuu prosessiin tuoden siihen mukaan tieteellisen osaamisensa ja sopivat tutkimusmenetelmät (Juuti & Puusa 2020, 277; Kuusela 2005, 31). Tutkijan tulee kuitenkin olla mukana tiedostaen oman vaikutuksensa prosessiin, jotta osallistuminen on avointa (Saari 2007, 121). Toimintatutkimukselle on ominaista myös tutkittavien tasa-arvo ja vastuu. Näin ollen jokainen tutkittava on samassa asemassa ja kantaa yhtä lailla vastuuta yhteisestä toiminnasta sekä kehittämisestä (Ojasalo ym. 2014, 61). Halusimme, että tutkimuksemme kohderyhmä on aktiivisessa roolissa, ja että heidän näkemyksensä pääsevät vahvasti esiin. Koimme, että meidän tehtävämme on luoda tälle parhaamme mukaan edellytyksiä. Halusimme myös korostaa jokaisen tasa-puolisuutta ryhmässä riippumatta hänen asemastaan kuntayhtymässä. Myös tulosten julkaiseminen tehtiin yhtä aikaa kaikille esimiesfoorumien jäsenille, ja koonti tuloksista annettiin heille heidän myöhempää tarkasteluaan ja käyttöään varten.

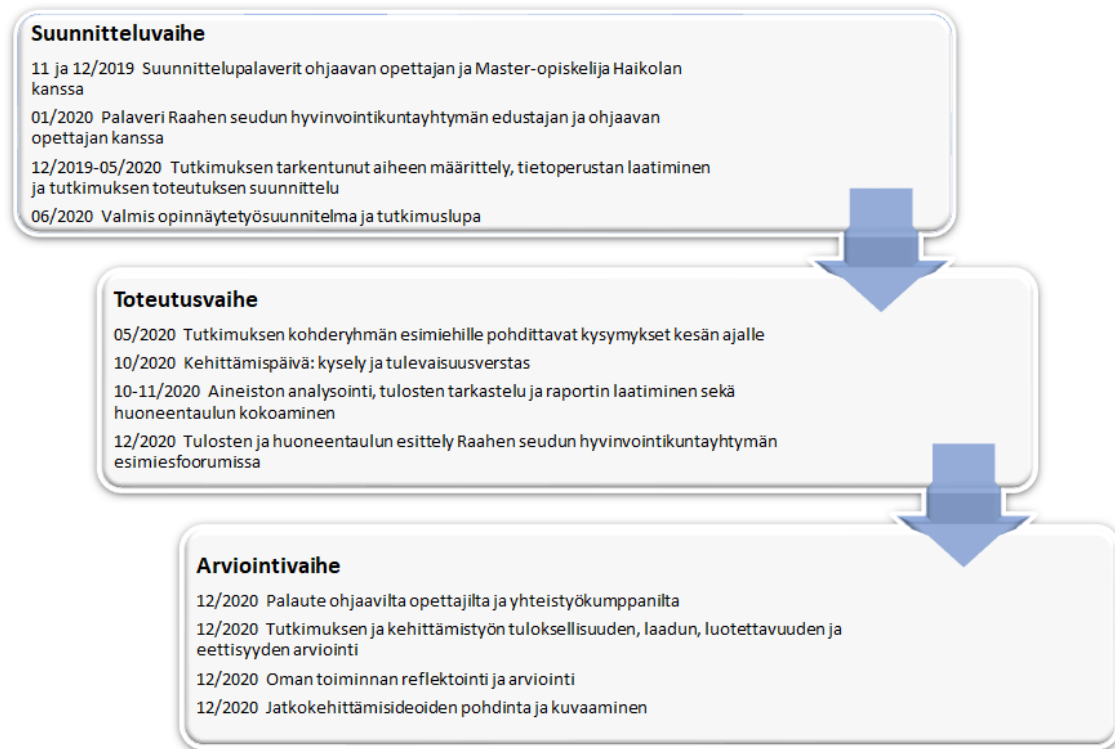
Toimintatutkimusta hyödynnetäänkin usein osallisuutta ja yhteistyötä korostavassa tutkimusteossa (Kumar 2011, 131). Kuuselan (2005, 53–54) mukaan toimintatutkimuksen toteutuksessa keskeistä onkin kahden tavoitteen, osallisuuden ja reflektion, mahdollistuminen. Tutkimuksemme osallisuus toteutui siten, että tutkittavat olivat mukana koulutusprosessissa koko ajan tarpeiden kartoittamisesta lähtien ja olivat edelleen aktiivisia osallisia sen hyödyllisyyden arvioinnissa. Esimiesten kokemuksia pyrittiin saamaan esiin reflektiivisten muistiinpanojen ja kehittämispäivän yhteisten keskustelujen sekä kyselyyn vastaamisen kautta. Esimiehillä on paras tieto koulutuksen hyödyllisyydestä, minkä toivoimme saatavan näkyviin. Tulevaisuusverstastyöskentely kehittämispäivässä tuki myös vahvasti toimintatutkimuksellista näkökulmaa, sillä siinä korostui osallistujien osallisuus, yhteinen reflektio sekä toiminnan kehittäminen.

6 TUTKIMUKSEN VAIHEET

Toimintatutkimus lähtee liikkeelle tavoitteen jäsentämisestä. Useimmiten tavoitteen taustalla on jokin asia, joka vaatii kehittymistä. Aiheeseen perehdytään kirjallisuuskatsauksen kautta. Tämän jälkeen tarkennetaan tutkimustehtävät sekä aiheeseen sopiva lähestymistapa. Suunnitteluvaiheeseen kuuluu myös koko tutkimusprosessin määrittely vaiheittain sekä valintojen tekeminen metodologian suhteen. Tutkimusaineiston keräämisen jälkeen on vuorossa tulosten auki kirjoittaminen, ja sekä tulosten että koko tutkimusprosessin arviointi. (Anttila 2005, 443.) Kananen (2008, 84) mainitsee toimintatutkimukseen kuuluvan suunnittelu-, toteutus- ja arviointivaiheen jälkeen myös seurannan, jota ei opinnäytetyömme tutkimuksessa ollut kuitenkaan mahdollista toteuttaa.

Toimintatutkimuksen vaiheet etenevät syklisesti suunnittelun, toteutuksen, havainnoinnin ja reflektion vaiheiden kautta, ja tutkimusaineisto saadaan prosessin edetessä (Anttila 2005, 447; Heikkilä 2007, 35). Toimintatutkimukselle tyypillistä on, että tulevaisuuteen suuntaavat sekä havainnoinnin ja arvioinnin vaiheet vaihtelevat eikä prosessin kulku ole aina ennakoitavissa (Heikkinen, Rovio & Kiilakoski 2007, 78–79). Aikataulu on kuitenkin yleensä etukäteen määriteltä (Heikkinen 2007, 17). Toimintatutkimuksen syklejä voi olla useita, mutta yksikin sykli riittää, mikäli toimintatutkimuksen vaiheet toteutuvat ja kehittäminen mahdollistuu. Keskeinen onnistumisen kriteeri on jonkin uuden saavuttaminen. (Heikkinen ym. 2007, 82.)

Tutkimuksemme syklistyys muodostui laajan kokonaisuuden ja perustellen rakennettujen vaiheiden myötä. Tutkimuksemme kaikkine vaiheineen pohjautui vahvaan tietoperustaan sekä Raahen seudun hyvinvointikuntayhtymän esimiestyössä jo tehtyihin kehittämistoimiin. Esimiestyön kehittäminen käynnistyi heillä jo syksyllä 2019 koulutustarpeita kartoittavalla, Master-opiskelija Haikolan, tutkimuksella, ja jatkui käytännön koulutuksella. Esimiestyön ja Raahen seudun hyvinvointikuntayhtymän tavoitteiden mukainen kehittäminen olivat siten vahvasti mukana esimieskoulutuksessa, jonka viimeisenä päivänä toteutui myös kehittämispäivämme. Syklistä rakennetta tuki myös esimiehille ohjattu reflektiivinen työskentely kevään ja viimeisen koulutuspäivän sekä kehittämispäivän välisenä aikana. Kuviossa 3 on kuvattuna tutkimuksemme vaiheet.



KUVIO 3. Toimintatutkimuksemme vaiheet

6.1 Suunnitteluvaihe

Suunnitteluvaiheen keskeisimmät tehtävät ovat tutkimustehtävien määrittely sekä aineistonhankinnan ja aikataulutuksen suunnittelu. Tutkimus täytyy suunnitella huolella sekä teoreettisella että käytännön tasolla. (Hirsjärvi ym. 2009, 175–177.) Toimintatutkimusta varten on luotava toiminnallinen suunnitelma, jossa edellä mainittujen asioiden lisäksi hoidetaan kuntoon muut käytännön asiat sekä keskeisten käsitteiden avaaminen ja itse toiminnan ideointi. Toimintatutkimuksen suunnittelussa vaaditaan huolellisuutta, mutta myös avoimuutta, jotta aidolle ideomiselle ja kehitykselle jää riittävästi tilaa. Tärkeää on myös tutkailla omia ennakkokäsityksiään tutkittavasta aiheesta. (Huovinen & Rovio 2007, 96–98.) Työelämälähtöisissä tutkimuksissa suunnitteluvaiheessa korostuu myös yhteistyökumppanin ideologia ja tapa toimia, koska tavoitteena on kehittää organisaation toimintaa. Työn kehittämisen tai aiheen selvittämisen tarve ohjaa tutkimuksen motiivin äärelle, minkä pohjalta tutkijat laativat tutkimuskysymykset. (Vilka 2015, 58–60.)

Opinnäytetyömme suunnittelu käynnistyi syksyllä 2019 aiheen valinnalla. Raahen seudun hyvinvointikuntayhtymän ja Oulun ammattikorkeakoulun välillä oli yhteistyössä alkanut esimiesten kou-

lutuskokonaisuus, jonka hyödyllisyyden arviointiin kaivattiin tutkimuksellisen kehittämisen opinnäytetyötä. Huomioitavaa toimintatutkimuksessa on, että tutkimukseen osallistuminen on osallistujille vapaaehtoista, ja että luottamuksen rakentaminen perustuu avoimeen yhteistyöhön jo suunnitteluvaiheesta lähtien (Huovinen & Rovio 2007, 99–100). Kuusela (2005, 32) korostaa myös toimintatutkimuksen tutkimuskysymysten asettelua käytännön työn vaikuttamana. Toimintatutkimuksemme suunnittelussa oli mukana ohjaavien opettajien lisäksi Raahen seudun hyvinvointikuntayhtymän yhteyshenkilö, joka toi suunnitteluun mukaan kuntayhtymän toiveet ja odotukset. Tärkeitä näkökantoja suunnitteluun saimme myös yhteisistä keskusteluista esimieskoulutuksen tarpeita kartoittaneen opinnäytetyötutkimuksen tekijän, Haikolan, kanssa. Suunnittelun yhtenä näkökohtana oli pyrkimys johdonmukaisuuteen suhteessa aiempaan opinnäytetyöhön.

Aiheen valinnan jälkeen aloitimme teoriaperustan rakentamisen ja tutkimuksen tavoitteiden, tarkoituksen ja tutkimustehtävien määrittelyn. Samalla teimme valinnan toimintatutkimuksellisesta näkökulmasta. Suunnitteluvaiheen toimia ovat myös mahdollisen otoksen suunnittelu ja perustelu, aineistonkeruun ja –käsittelyn ratkaiseminen, tutkimuslupa-asioiden selvittäminen sekä eettisten valintojen tekeminen (Hirsjärvi ym. 2009, 175; Huovinen & Rovio 2007, 98). Suunnitteluvaiheeseen kuuluu myös aikataulun rakentaminen, missä tulee huomioida aikaresurssit (Heikkinen ym. 2007, 105). Tutkimuksen aikajänne muodostui Raahen seudun hyvinvointikuntayhtymän esimieskoulutuksen aikataulun pohjalta. Lisäksi toimintatutkimuksen suunnitteluun kuuluu tutkittavaan aiheeseen perehtyminen (Huovinen & Rovio 2007, 99). Perehdyimme Master-opiskelija Haikolan tekemään tutkimukseen Raahen seudun hyvinvointikuntayhtymän esimiesten koulutustarpeisiin liittyen, järjestetyn koulutuksen sisältöihin, tietoon kuntayhtymästä ja sen esimiestyöstä sekä aiheeseen liittyvään teoriaan. Näiden toimien ja tarvittavien valintojen ja järjestelyjen sekä Raahen seudun hyvinvointikuntayhtymän kanssa aloitetun yhteistyön pohjalta laadimme opinnäytetyön suunnitelman.

6.2 Toteutusvaihe

Toimintatutkimuksen perusajatus on se, että toimijoilla ja heistä koostuvilla organisaatiolla on kaikki mahdollisuudet toiminnan kehittämiseen reunaehtojen, kuten taloudellisten ja kulttuuristen normien, puitteissa (Kuusela 2005, 32–33). Opinnäytetyömme toteutuksessa olivat keskiössä Raahen seudun hyvinvointikuntayhtymän esimiehet, joille toteutimme kyselyn sekä tulevaisuusverstastyökentelyn viimeisen esimieskoulutuspäivän yhteydessä lokakuussa 2020. Tätä ennen lähetimme

esimiehille tiedon tutkimuksestamme toukokuussa 2020. Samassa yhteydessä esimiehille annettiin muutama laatimamme kysymys, joiden tavoitteena oli, että esimiehet pohtisivat koulutuksen hyödyllisyyttä työssään jo ennen kehittämispäivää ja viimeistä koulutuspäivää. Aineistonkeruun ja kehittämispäivän jälkeen analysoimme aineiston. Tämän jälkeen auki kirjoitimme ja tarkastelimme tutkimuksen tuloksia sekä laadimme johtopäätökset. Loppuvaiheeseen kuului myös opinnäytetyön raportin laatiminen. Osallistuimme joulukuussa 2020 Raahen seudun hyvinvointikuntayhtymän esimiesfoorumiin, johon laadimme raportin kyselymme tuloksista sekä huoneentaulun tulevaisuusverstastyöskentelyn pohjalta. Esittelimme kuvioiden ja tiivistysten kautta kyselytutkimuksen tulokset ja lopuksi huoneentaulun, jonka yhteydessä kerroimme tuotokseen johtaneen prosessin vaiheet, joissa osallistujat olivat olleet mahdollisuuksiensa mukaan mukana.

6.2.1 Aineiston hankinta

Toimintatutkimuksen aineiston hankinnan menetelmiltä edellytetään osallistavuutta. Näin toimien pyritään keräämään mahdollisimman kattavasti kokemuksen ja osaamisen tuomaa hiljaista tietoa, jota ei välttämättä muodollisilla tutkimusmenetelmillä pystytä riittävästi saamaan. (Ojasalo ym. 2014, 61.) Hiljaisen tiedon esiin saamisessa on hyötyä yhteiskeskustelusta. Keskusteluun osallistuvien henkilöiden tuntiessa kehittämisen alla olevan aiheen, kaikki pystyvät osallistumaan yhteiseen kehittämisen visiointiin. (Anttila 2005, 218.) Myös Heikkinen (2018, 216) korostaa työntekijöillä tai muilla osallistujilla olevan hiljaisen tiedon esiin saamisen tärkeyttä, mitä toimintatutkimuksella tavoitellaan.

Toimintatutkimuksen tutkijan rooliin kuuluu kuunnella osallistujia ja seurata heidän työskentelyään, mutta myös osallistua itse yhteiseen ideointiin ja reflektioon. Tutkija ohjaa työskentelyä kohti toivottua muutosta laatimiensa tavoitteiden ja tutkimuskysymysten pohjalta. Valintojen tulee kuitenkin tukea aina osallistujien mahdollisuuksia vaikuttaa. Tutkimusmenetelmiksi soveltuvat useat menetelmät, ja myös määrällisten menetelmien käyttäminen sekä menetelmätriangulaatio ovat mahdollisia. (Huovinen & Rovio 2007, 101–104.) Toimivia aineistonkeruumenetelmiä ovat esimerkiksi kyselyt, ryhmäkeskustelut ja aivoriihet (Ojasalo ym. 2014, 61).

Tutkimuksemme aineistonkeruumenetelminä käytimme kyselyä sekä tulevaisuusverstastyöskentelyä. Tausta-ajatuksena oli tuoda mukaan aivoriihityyppinen ryhmäkeskustelun elementti tulevaisuusverstaan muodossa, sillä Anttilan (2005, 444) mukaan toimintatutkimuksen perusajatuksena

on yhteinen keskustelu, asioiden tarkastelu ja reflektio kehittämisen väylänä. Tulevaisuusverstaustyöskentelyn kautta toteutui vetäjien roolissa myös oma osallisuutemme tutkimukseen. Mielestämme oli johdonmukaista, että koulutuksen hyödyllisyyden arvioinnin tutkimus toteutetaan samaa aineistonkeruumenetelmää käyttäen kuin koulutuksen tarpeista aiemmin tehty tutkimus samalle kohderyhmälle. Aiheesta oli myös perehtymisen kautta riittävästi etukäteistietoa, mitä Ojasalo ym. (2014, 122) pitävät tärkeänä laadukkaana kyselyn laatimista ajatellen. Lisäksi kysely mukaili esimieskoulutuksen sisältöjä. Hirsjärven ym. (2009, 185) näkemyksen mukaan tutkimusmenetelmän valintaa ohjaavat myös resurssit. Sekä opinnäytetyön tekijöiden että koulutukseen osallistuneiden esimiesten resurssien kannalta kyselytutkimus kokonaistutkimuksena sekä tulevaisuusverstaas kehittämistyönä olivat perustellut menetelmävalinnat. Huovisen & Rovion (2007, 104) mukaan haastattelu on usein keskeinen toimintatutkimuksen aineistonkeruumuoto, mutta haastatteluprosessin järjestäminen yli 40 henkilölle ei ollut mahdollista. Haastattelu vain osalle esimiehiä ei myöskään ollut luonteva valinta, sillä mielestämme oli keskeistä saada kartoitettua jokaisen koulutukseen osallistuneen esimiehen näkemys.

Tarkoituksenamme oli esitellä opinnäytetyö ja siihen liittyvä kehittämisosio esimiehille koulutuspäivän yhteydessä maaliskuussa 2020. Vallitsevan koronatilanteen vuoksi päivä kuitenkin peruuntui, joten esimiehille lähetettiin lyhyt kuvaus tutkimuksesta sähköpostitse toukokuussa 2020 (LIITE 1). Samassa yhteydessä esimiehille lähetettiin pohdittavat kysymykset, jotka koottiin koulutuksen teemojen pohjalta. Käytännön esimerkkien ja oman toiminnan reflektoinnin myötä esimiesten aktiivinen rooli kehittämistyössä korostui. Esimiesten muistiinpanoja ei kuitenkaan ollut tarkoitukseen käyttäen tutkimusaineistona vaan ainoastaan heidän omana työkalunaan.

Kyselylomakkeen laadintaa ohjaavat sekä tietoperusta, asiasanat, tutkimustehtävät että aiemmat tutkimukset. Tutkittavien joukkoon on perehdyttävä, jolloin mahdollistuu operationalisointi eli asioiden määrittely tutkittavien kielelle. (Vilka 2015, 101–102.) Kyselyssä käytetty termistö mukaili esimiesten koulutuksessa käytettyjä termejä, millä varmistettiin se, että kysymykset vastaavat tutkittavien kieltä. Kyselyn kysymykset perustuivat tutkimuksemme tietoperustaan ja ”Innostusta esimiestyöhön” -täydennyskoulutuksen sisältöihin.

Kyselylomakkeessa oli sekä monivalintakysymyksiä että avoimia kysymyksiä. Monivalinta-kysymysten etuna on helppo vastaaminen ja analysointi, kun taas avoimien kysymysten hyvänä puoleena nähdään vastaajien monipuolisten ja aitojen näkemyksen esiin tuleminen (Hirsjärvi ym. 2009,

210). Kyselyssä oli kysymysosiot koskien aikaansaannoskyvyn arviointia, esimiehen itsetunte-
musta, asiakaslähtöistä työtettä, arvostavaa vuorovaikutusta ja toimivaa yhteistyötä sekä pu-
heeksi ottoa ja palautteen antamista. Vastaaja sai valita vaihtoehdoista parhaiten kokemustaan
kuvaavan luvun väliltä 1–5. Asteikon ääripäissä olivat vaihtoehdot “täysin samaa mieltä” ja “täysin
eri mieltä”. Kysymysosioiden jälkeen oli avoimia kysymyksiä, joissa esimiehiä pyydettiin kuvaile-
maan täydennyskoulutuksen hyötyjä vielä tarkemmin esimiestyön näkökulmasta. Tavoitteena oli
saada määrällisen aineiston lisäksi myös laadullista, kuvailevaa aineistoa liittyen arvosta-
vaan johtamiseen.

Kysely toteutettiin Webropol-kyselynä kehittämispäivän yhteydessä, ja jokainen esimies vastasi ky-
selyyn henkilökohtaisesti. Sähköinen kysely on taloudellinen tapa kerätä aineistoa ja lisäksi se hel-
pottaa tutkijan työtä, sillä aineistoa ei tarvitse erikseen syöttää järjestelmään (Valli 2010, 113). Säh-
köisen kyselyn haittapuolena voi olla se, etteivät tutkittavat saa tarvittaessa apua vastaamiseensa
(Ojasalo 2014, 121). Tutkimuksemme etu oli se, että kysely tehtiin kehittämispäivässä, jossa
olimme itsekkin läsnä. Näin meillä oli tarvittaessa mahdollisuus opastaa teknisissä ongelmissa.

Hankimme tutkimuksemme aineistoa kyselyn lisäksi tulevaisuusverstastyöskentelyllä, jolla on
vahva kehittämisen näkökulma. Toimintatutkimukseen menetelmä sopii hyvin, sillä siinä toteutuu
erinomaisesti tutkijan ja tutkittavien välinen yhteistyö (Huovinen & Rovio 2007, 102). Kehittämispäivä
toteutui viimeisen esimieskoulutuspäivän yhteydessä lokakuussa 2020. Tulevaisuusversa-
taassa esimiehet pohtivat, miten he kehittäisivät työtään arvostavan johtamisen keinoin, ja lisäksi
he visioivat yhdessä kuntayhtymän esimiestyön tavoitetilaa. Muun muassa reflektointi ja yhteinen
keskustelu ovatkin tulevaisuusverstaassa keskeisessä roolissa toimintatutkimuksen tapaan (Anttila
2005, 400–401). Ohjasimme työpajoja teemoilla, joiden teoria nousi tutkimuksemme tietoperus-
tasta. Keräsimme työpajojen kirjalliset tuotokset aineistoksi, jonka pohjalta työstimme tutkimuk-
semme loppuvaiheessa huoneentaulun, jossa kuvattiin Raahen seudun hyvinvointikuntayhty-
män esimiestyön tavoitetila vuodelle 2021. Esimiesten toiveena oli saada käytännönläheisiä ja
mahdollisimman konkreettisia vinkkejä esimiestyön tueksi, joten siihen me tutkijoina pyrimme. Huo-
neentaulu julkaistiin joulukuussa 2020 esimiesfoorumissa ja annettiin kuntayhtymän osapuolten
käyttöön.

6.2.2 Tulevaisuusverstas kehittämisen työvälineenä

Tulevaisuusverstastyöskentely on metodi, jolla pyritään hahmottamaan kehittämiskohteita sekä herättämään osallistujissa kiinnostus tulevaisuuteen. Osallistajat voivat saada henkilökohtaiseen kehittymiseensä tai alansa kehittämiseen uusia näkökulmia. Metodin mukaan osallistujan ajatellaan olevan aktiivinen, vastuun kantava ja ajatteleva yksilö. (Hyyryläinen 2001, 76–77.) Tulevaisuusverstas on ennakkointiin liittyvä menetelmä, jolla pyritään innovoimaan kehittämistoimia kohti yhä parempaa tulevaisuutta esimerkiksi organisaation kannalta (Ojasalo ym. 2014, 146). Tulevaisuusverstas toimii hyvin osana toimintatutkimusta, sillä myös toimintatutkimuksen ytimeen kuuluu tavoite jonkin kehittämisestä yhdessä työstämällä (Huovinen & Rovio 2007, 118).

Tulevaisuusverstaalla tarkoitetaan tulevaisuuden pohtimista yhdessä työyhteisön kesken siten, että tavoitteena on juuri toiminnan kehittäminen. Työskentelyssä painotetaan jokaisen osallistujan tasa-arvoista sananvaltaa. Verstaan alussa määritellään keskeisimmät ratkaistavat haasteet, minkä jälkeen yhdessä rohkeasti ideoimalla pyritään keksimään niihin ratkaisut ja näkemään yhteinen tulevaisuuden ihannetila. Työnjako toteutetaan siten, että osallistajat saavat täyden tilan ideointiin, ja vetäjä organisoii tilanteen. (Ojasalo ym. 2014, 153.) Vetäjän tehtäviin kuuluu kannustaa ryhmää ajatusten syventämiseen ja koota yhteen prosessin anti. Vetäjä toimii ryhmässä sekä osallisena että riittävän ulkopuolisena, jotta hän voi tarkastella asioita välillä kriittisestikin. Tulevaisuusverstas sopii toimintatutkimuksen aineistonkeruumenetelmäksi, sillä asetelma vetäjän sekä osallistujien välillä on molemmissa hyvin samanlainen. (Anttila 2005, 400; Huovinen & Rovio 2007, 102.)

Jungk`n & Müllert`n (1987, 7) mukaan onnistuneen tulevaisuusverstaan tuntee siitä, että se vahvistaa osallistujien itseluottamusta ja saa heidät kokemaan ajatuksensa arvokkaiksi. Keskeistä on yhteinen työskentely ideointineen ja käytäntöön soveltamisineen. Jokaiselle osallistujalla on yhtä tärkeä rooli riippumatta asemasta organisaatiossa, ja työskentelyn kiintopisteenä on sekä yhteisen että jokaisen henkilökohtaisen työkentän kehittäminen. (Ojasalo ym. 2014, 153.) Törmänen (2011, 127) nostaa esiin lisäksi avoimuuden periaatteen, joka kuuluu myös tulevaisuusverstaaseen keskeisesti. Avoimuuteen toimintatutkimuksen hengessä kuuluu myös se, että vetäjä on valmis työskentelemään itse yhtä huolellisesti, avoimesti ja perustellusti kuin hän odottaa osallistujien tekevän (Huovinen & Rovio 2007, 103).

Tulevaisuusverstastyöskentelyn tavoitteena oli määritellä koulutukseen osallistujien kuvaamana esimiestyön tavoitetila vuodelle 2021. Törmäsen (2011, 123) mukaan tulevaisuusverstaas on osallistujalähtöisten periaatteidensa ansiosta sopiva metodi arvoihin liittyvässä työskentelyssä, josta arvostavassa johtamisessakin on kyse. Menetelmä hyötyy ilmiötä eri näkökulmista tarkastelevista osallistujista (Törmänen 2011, 123). Tutkimuksessamme esimiestyön monipuolinen pohdinta toteutui, koska osallistujia oli eri tasoisista esimiesasemista sekä erilaisista työyksiköistä.

Tulevaisuusverstaas etenee tiettyjen vaiheiden kautta (Hyyryläinen 2001, 77). Tyypillisessä tulevaisuusverstaassa on valmisteluvaihe sekä kolme verstaasvaihetta: ongelmavaihe, mielikuvitusvaihe ja lopuksi todellistamisvaihe (Jungk & Müllert 1987, 13–14).

Valmisteluvaihe

Valmisteluvaiheessa päätetään teemasta ja hoidetaan käytännön järjestelyt (Jungk & Müllert 1987, 13). Tässä tutkimuksessa tulevaisuusverstaan teemat nousivat Haikolan (2019) tutkimuksen tuloksista, esimieskoulutuksen sisällöistä sekä tutkimuksemme teoriasta ja kehittämistehtävistä. Rubinin (2020) mukaan verstaan teemat voidaan jakaa niiden sisältämän informaation mukaan, ja teemoja tulisi olla 3–5, jotta ne voidaan erotella. Hyyryläisen (2001, 77) mukaan voidaan myös sopia tietyn ajan päähän tulevaisuuteen ajankohta, jonka kautta asiaa tarkastellaan. Jungk & Müllert (1987, 14) mukaan verstaan jokaisessa vaiheessa syntyvät huomiot tulee kirjoittaa lyhyinä tunnus-sanoina kaikkien nähtäville. Anttila (2005, 401) nostaa esiin valmisteluvaiheen tärkeänä toimena verstaan osallistujat huomioivien puitteiden järjestämisen, jotta tilanne olisi mahdollisimman suotuisa luovaan työskentelyyn. Koronarajoitusten vuoksi kehittämispäivämme toteutui etätyöskentelyinä, mikä asetti haasteensa tulevaisuusverstaan järjestämiselle. Pyrimme kuitenkin osaltamme luomaan rennon ja keskustelevan ilmapiriin, mikä edesauttoi luontevaa työskentelyä.

Anttilan (2005, 400) mukaan tulevaisuusverstaassa työskentelyn vetäjät ovat osa työskentelyjoukkoa toimien muun muassa ajatusten vahvistajina ja jalostajina. Vetäjiltä vaaditaan työskentelyn organisoimisen lisäksi myös rohkeutta ylläpitää avointa keskustelua sekä kykyä sisäistää käsiteltävä ongelma. Sisäistämisen kautta tutkijat voivat parhaiten tukea ryhmää ongelman moniulotteisessa käsittelyssä. (Nurmela 2013, 215.) Perehdyimme järjestämämme tulevaisuusverstaan aiheeseen Haikolan (2019) opinnäytetyön tulosten ja kehittämissuositusten kautta. Paneuduimme Raahen

seudun hyvinvointikuntayhtymän esimieskoulutuksen sisältöihin sekä sen aiheisiin liittyvään ydin-teoriaan. Toimimme molemmat esimiestehtävissä, mistä oli myös hyötyä aiheeseen perehtymisessä sekä rohkeudessa ylläpitää avointa keskustelua.

Kehittämispäivä toteutettiin etänä Zoom -verkkoalustalla. Törmänen (2011, 125) kuvaa, että vers-taan aikana voidaan hyödyntää eri kokoisia ryhmiä. Nurmelan (2013, 215) mukaan on kuitenkin vältettävä ristiriitaisten ryhmien muodostamista esimerkiksi siten, että työntekijä on samassa ryh-mässä esimiehensä kanssa. Koska Raahen seudun hyvinvointikuntayhtymässä toteutetussa kou-lutuksessa käytettiin vaihtuvia ryhmiä ja esimiesjoukko oli tottunut työskentelemään yhdessä, näimme järkevimpänä muodostaa tulevaisuusverstaan pienryhmät pohtimatta mahdollisia hierark-kisia haasteita. Arpomalla tuettiin myös sitä ajatusta, että ryhmät olisivat mahdollisimman hetero-geenisia eikä ryhmiä muodostettaisi esimerkiksi ”tuttuuden” perusteella. Näin toimien pyrimme saa-maan mahdollisimman monitasoista ja objektiivista tutkimusaineistoa.

Ongelmavaihe

Ongelmavaiheen tarkoituksena on kartoittaa asiat, jotka ovat hankalia tai muuten aiheuttavat esi-merkiksi tyytymättömyyttä työssä (Ojasalo ym. 2014, 153). Tutkimukseemme osallistuneiden esi-miesten työn ongelmalliset asiat oli selvitetty Haikolan (2019) tutkimuksessa syksyllä 2019, ja nii-den pohjalta oli rakennettu esimiesten koulutuskokonaisuus. Tämän vuoksi nostimme vetäjinä työstettäviksi keskeisimmät teemat (kuvio 4) Haikolan tutkimuksen, koulutuksen sisältöjen ja opin-näytetyömme teoreettisen viitekehyksen pohjalta.



KUVIO 4. Tulevaisuusverstaan työpajojen teemat ja pohdittavat kysymykset (Bass 1985, 32, 65; Berlin 2008, 1; Furman & Ahola 2012, 73, 77–79; Harmoinen 2014, 32; Kuusela 2018, 85–87, 103, 128–133; Kuusela 2010, 149; Moisanen 2018, 148, 150; Norvapalo 2014, 233; Nuutinen ym. 2013, 20–21, 24; Olsson 2012, 22; Rytönen 2019, 104)

Mielikuvitusvaihe

Toisena tulevaisuusverstaan vaiheena on mielikuvitusvaihe, jota voidaan kutsua myös utopiavaiheeksi. Nimensä mukaisesti tässä vaiheessa tulevaisuusverstaan osallistujat visioivat ihannetilaa, jossa aiemmin kuvattuja ongelmia ei ole vaan tilanne on aiheen suhteen täydellinen. (Ojasalo ym. 2014, 154.) Mielikuvitusvaihetta varten nostimme työskentelyn vetäjinä kustakin viidestä teemasta kaksi ydinasiaa (kuvio 4), jotka kuvasivat teeman mukaista esimiestyötä ja johtamista parhaimmillaan. Mielikuvitusvaihetta varten muodostettiin arpomalla viisi työpajaa, joista jokaisessa oli 2-6 osallistujaa. Työpajojen jäsenet pohtivat teemansa mukaista johtamisen ideaalitilaa, ja keskustelun pääkohdat ryhmä kirjasi word-tiedostoon.

Todellistamisvaihe

Tulevaisuusverstaan viimeisessä vaiheessa pohditaan käytännön toimia, jotka työssä toteuttamalla vievät kohti mielikuvitusvaiheen tavoitetilaa. Pohdinnoissa pyritään kuvaamaan konkreettisia toimia, jotta niiden käytäntöön vieminen olisi mahdollisimman mutkatonta. (Ojasalo ym. 2014, 155.) Toimintatutkimuksessa paitsi tutkitaan toimintaa, pyritään sen avulla toivottuun muutokseen (Kuusela 2005, 30). Jokaiseen arvostavan johtamisen teemaan liittyen laadimme myös kaksi keskeistä kysymystä (kuvio 4), joiden avulla pyrittiin saamaan esiin konkreettisia esimiestyön keinoja, joilla ihannetilaa lähelle olisi mahdollista päästä. Myös näitä asioita ryhmät kirjasivat word-tiedostoonsa, jonka he palauttivat työskentelyn jälkeen meille. Kunkin tulevaisuusverstaan työpajan tehtävänä oli myös kirjoittaa Answergarden-sovellukseen kolme tärkeintä asiaa, joiden avulla jokainen esimies voi pyrkiä kohtia ihannetilaa. Tämän tuotoksen jokainen osallistuja näki verstaan lopuksi, jotta yhteinen työskentely konkretisoitui kaikille jo siinä tilanteessa. Osana toimintatutkimuksen todellistamisvaihetta laadimme tulevaisuusverstaan pohjalta esimiestyön tueksi huoneentaulun.

Toimintatutkimuksen toteutukseen kuuluu uuden tiedon arviointi ja kokeilu käytännössä sekä saadun tiedon julkistaminen (Heikkinen 2018, 228). Tulevaisuusverstaan tulosten hyödyntäminen ja vieminen käytännön työhön jatkuu Raahen seudun hyvinvointikuntayhtymän esimiestyön työssä. Tulokset julkaistiin esimiesfoorumien tulosten esittelyn lisäksi opinnäytetyön raportin muodossa, jolloin ne ovat kenen tahansa hyödynnettävissä.

6.2.3 Aineiston analysointi

Kyselyn toteuttamisen ja tulevaisuusverstastyöskentelyn jälkeen analysoimme keräämämme aineiston. Kyselyn strukturoitujen kysymysten vastaukset analysoitiin Webropol -ohjelman avulla. Avoimien kysymysten vastaukset sekä tulevaisuusverstaan työpajojen tuotokset ja Answergardenin yhteenveto analysoitiin sisällönanalyysin avulla. Sisällönanalyysissä aineistosta poimitaan ja otetaan tarkasteluun sen keskeisimmät sisällöt (Kumar 2011, 278). Anttilan (2005, 292) mukaan sisällönanalyysia käytetään erityisesti verbaalisiin aineistoihin, kun halutaan päätellä niiden yhteyksiä tutkimuksen viitekehykseen. Aineisto esitetään sanallisesti ja järjestetään tiiviiseen sekä selkeään muotoon kadottamatta sen sisältämää informaatiota. Tarkoituksena onkin informaatioarvon lisääminen. Aineiston laadullinen analyysi perustuu loogiseen päättelyyn, jossa aineisto

ensin hajotetaan, käsitteellistetään ja kootaan uudestaan loogiseksi kokonaisuudeksi. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 119, 122.)

Aineiston sisällön analysointi on mahdollista tehdä joko teoria- tai aineistolähtöisesti tai näitä yhdistellen (Kananen 2015, 93). Teorialähtöisessä eli deduktiivisessa analyysissä aineisto käsitellään vahvasti teorian pohjalta. Aineistolähtöisessä eli induktiivisessa lähestymistavassa aineistoon puolestaan suhtaudutaan ilman ennako-oletuksia ja teoratiedon ohjaamaa valmista ajatusmallia. Aineisto toimii tällöin itsessään työstämisen kuten luokittelun pohjana. (Kananen 2014, 110.) Tutkimuksessamme käytettiin aineistolähtöistä analyysia, jotta tutkittavien näkemykset saatiin vahvasti ja ennakkoluulottomasti esiin.

Aineistolähtöinen sisällönanalyysi lähtee liikkeelle aineiston auki kirjoittamisesta, minkä jälkeen on syytä perehtyä siihen perusteellisesti kokonaiskuvan saamiseksi (Kananen 2014, 112; Tuomi & Sarajärvi 2018, 123). Tämän jälkeen analysoinnissa voidaan nähdä karkeasti jaoteltuna kolme vaihetta: pelkistäminen, luokittelu ja teoreettisten käsitteiden luominen. Aineiston pelkistämällä tarkoitetaan sen tiivistämistä. (Kananen 2014, 112.) Tällöin sitä peilataan tutkimustehtäviin, minkä pohjalta karsitaan pois epäoleellinen sisältö (Tuomi & Sarajärvi 2018, 123).

Kumar`n (2011, 278) mukaan luokitteluvaiheeseen kuuluu aineiston keskeisimpien sisältöjen tunnistaminen ja nimeäminen sekä vastausten kerääminen yhteen. Aineistosta etsitään samalla samankaltaisuuksia sekä eroavaisuuksia, minkä myötä muodostetaan alaluokkia ja niitä edelleen yhdistelemällä yläluokkia (Tuomi & Sarajärvi 2018, 123). Luokittelu onkin päättelyä hyödyntävä tyypittelyn keino, sillä sen avulla voidaan jäsenellä aineistoa tunnistamalla sen oleellimmat piirteet (Hirsjärvi & Hurme 2000, 147). Analysoinnin viimeisessä vaiheessa käsitelty aineisto käydään vielä läpi teorian avulla ja luodaan käsitteistö (Kananen 2014, 112). Aineistolähtöisesti toteutetun analyysin luotettavuutta lisää analysoinnissa toteutuva deduktiivinen vaihe. Tällöin tutkija peilaa aineistolähtöisesti käsiteltyä aineistoa vielä tutkimuksen teoreettiseen viitekehykseen ja pyrkii aiheen syvälliseen ymmärtämiseen. Puhutaan myös synteesisistä, jolla tarkoitetaan samalla tulosten tulkitsemista. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 144, 150.)

TAULUKKO 1. Esimerkkejä aineiston sisällönanalyysista

Alkuperäisilmaus	Pelkistetty ilmaus	Luokiteltu ilmaus
“(Persoonallisuustyyppien tarkastelu) auttoi ymmärtämään omaa toimintaani esimiehenä ja työntekijänä”	Oman toiminnan ymmärtäminen	Esimiehen itsetuntemus
”Antaen tunteen toiselle, että minulla on aikaa hänelle.” (vuorovaikutuksen edistäminen)	Läsnäolo työntekijälle	Arvostava vuorovaikutus
”Osaan ottaa esille myös haastavia asioita paremmin kuin aikaisemmin.”	Kehitys puheeksi ottamisessa	Puheeksi ottaminen
”Se (positiivinen palaute) lisää innostusta työskennellä yhteisen hyväksi ja sitouttaa vahvemmin organisaatioon.”	Positiivinen palaute innostaa ja sitouttaa	Palautteen antaminen
”Pyrin itse olemaan esimerkillinen vuorovaikutustilanteissa, vaikka olisikin kyse negatiivisesta ja / tai kriittisestä asiasta.”	Esimerkkinä toimiminen arvostavassa vuorovaikutuksessa tilanteesta riippumatta	Esimiehen toimiminen esimerkillisesti

7 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Opinnäytetyön tulokset koostuvat Webropol -kyselyn (LIITE 2) tuloksista sekä tulevaisuusverstastyöskentelyn pohjalta kootuista esimiesten pohdinnoista. Kysely lähetettiin sähköpostitse Raahen seudun hyvinvointikuntayhtymän esimiehille ja johtoryhmän jäsenille, joita oli yhteensä 49. Kehittämispäivässä ohjeistettiin, että kyselyyn vastaamista toivotaan heiltä, jotka ovat osallistuneet “Innostusta esimiestyöhön” -täydennyskoulutukseen. Siten osa kyselyn saaneista ei tämän vuoksi todennäköisesti vastannut siihen. Vastaamisaikaa oli varattu kehittämispäivän yhteyteen sekä kahdelle seuraavalle päivälle, minkä vuoksi vastaukset jäivät saamatta myös heiltä, jotka olivat tuolloin työstään poissa. Vastauksia saatiin 31, jolloin kyselyn vastausprosentti oli 63. Tulevaisuusverstastyöskentelyyn osallistui 24 esimiestä. Kehittämispäivässä osallistujia oli kokonaisuudessaan muutama enemmän, sillä johtoryhmän jäsenet eivät olleet mukana työpajoissa.

Kyselylomakkeen (LIITE 2) kysymykset liittyivät “Innostusta esimiestyöhön” -täydennyskoulutukseen. Kysymyksissä käsiteltiin esimiesten työssään hyödyntämiä koulutuksen sisältöjä: 1) aikaansaannoskyvyn arvioinnin hyödyllisyyttä, 2) esimiehen itsetuntemuksen kehittymistä, 3) persoonallisuustyyppien tarkastelun hyötyjä, 4) asiakaslähtöisen työotteen kehittymistä, 5) arvostavan vuorovaikutuksen edistämistä, 6) positiivisen palautteen merkitystä sekä 7) puheeksi ottamisen ja rakentavan palautteen antamisen lisääntymistä. Kyselylomake sisälsi väittämiä, joihin vastattiin asteikolla 1 – 5 (1 = täysin eri mieltä, 5 = täysin samaa mieltä). Jokaisen osion jälkeen esimiehet vastasivat saman aihepiirin avoimiin kysymyksiin. Avoimien kysymysten tarkoituksena oli saada kuvailevaa, mahdollisesti lisäarvoa antavaa, tietoa koulutuksen hyödyllisyydestä. Avoimien kysymysten vastausten laajuus ilahdutti: esimiehet olivat selvästi pohtineet koulutuksen hyötyjä.

Kyselyn avoimet kysymykset sekä tulevaisuusverstastyöskentelyn aineisto luokiteltiin induktiivista sisällönanalyysejä mukaillen. Sisällönanalyysin avulla selvitettiin esimiesten työssään hyödyntämiä täydennyskoulutuksen sisältöjä sekä arvostavan johtamisen menetelmiä. Tarkoituksena oli myös kartoittaa, miten esimiehet halusivat kehittyä arvostavan johtamisen taidoissaan. Kyselyn ja tulevaisuusverstastyöskentelyn tulokset olivat hyvin samansuuntaiset ja toisiinsa lomittuvat, ja siksi niistä saatu aineisto on kuvattu yhteisten teemojen alla.

7.1 Kyselyn ja kehittämistehtävän tulokset

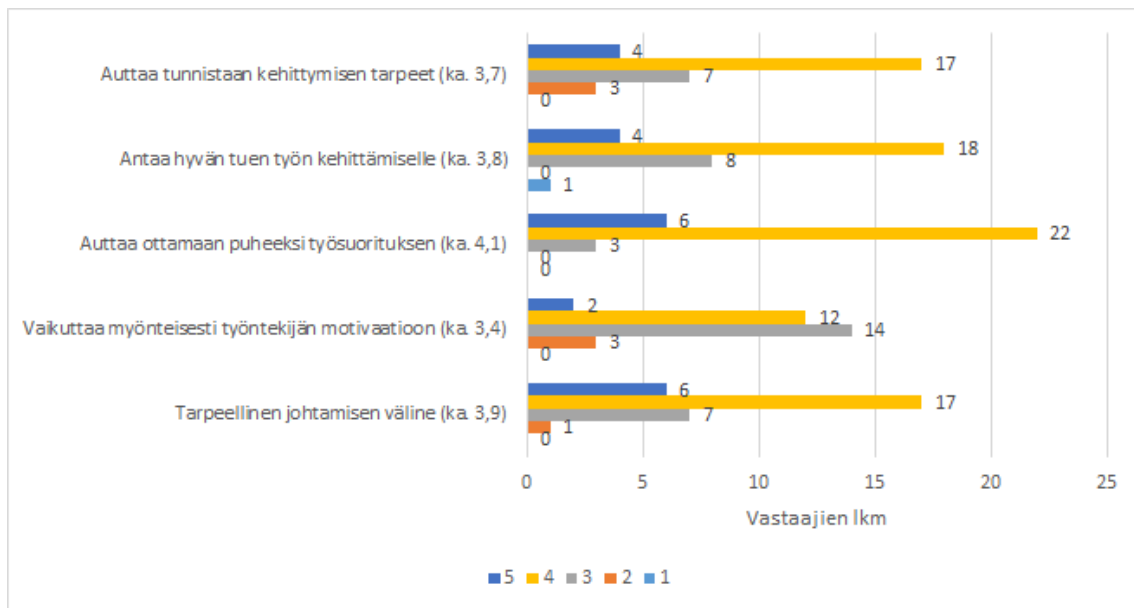
Kuviossa 5 näkyvät koulutuksen hyödyllisyyden arviointia koskevat kysymysalueet ja niiden keskiarvot. Vahvin osaaminen ja koulutuksen hyöty näkyivät esimiehen itsetuntemuksen sekä puheeksi ottamisen ja rakentavan palautteen antamisen alueilla. Tosin erot eri kysymysalueiden keskiarvojen välillä olivat varsin pieniä. Keskiarvo kyselyn osioiden välillä oli 4,0.



KUVIO 5. Koulutuksen hyödyllisyyden arvioinnin osa-alueet

Aikaansaannoskyvyn arviointi osana arvostavaa johtamista

Aikaansaannoskyvyn arviointi on käytössä Raahen seudun hyvinvointikuntayhtymässä. Siinä esimiehen johdolla arvioidaan, kuinka työntekijän työsuoritusta voidaan kehittää ("Innostusta esimiestyöhön" -täydennyskoulutuksen materiaalit 2020). Kokonaiskeskiarvo aikaansaannoskyvyn arvioinnin hyödystä esimiesten työssä oli **3,8** (kuvio 6).



KUVIO 6. Aikaansaannoskyvyn arviointi osana arvostavaa johtamista

Aikaansaannoskyvyn arvioinnista oli esimiesten mukaan eniten hyötyä työntekijän työsuorituksen puheeksi ottamisessa, sillä valtaosa (28 vastaajaa) oli tästä *samaa* tai *täysin samaa mieltä*. 21 vastaajaa oli vähintään *samaa mieltä* siitä, että aikaansaannoskyvyn arviointi auttaa tunnistamaan työntekijän kehittymisen tarpeet. Aikaansaannoskyvyn arvioinnista työn kehittämisen tukena oli *samaa* tai *täysin samaa mieltä* 22 vastaajaa.

23 vastaajaa oli puolestaan *samaa* tai *täysin samaa mieltä* siitä, että aikaansaannoskyvyn arviointi on tarpeellinen johtamisen väline. Aikaansaannoskyvyn arvioinnin myönteisestä vaikutuksesta työntekijän työmotivaatioon suurin osa oli *osittain samaa mieltä* tai *samaa mieltä* (26 vastaajaa). Työmotivaatioon vaikuttaminen arvioinnin avulla oli esimiesten mielestä vaikeimmin todettavissa.

Aikaansaannoskyvyn arvioinnista esimiehet kokivat olevan hyötyä työntekijälle ja työyhteisölle siten, että se auttoi löytämään työntekijöiden vahvuudet ja tunnistamaan kehittymistarpeet. Siitä oli hyötyä esimiesten mielestä myös osaamisen kehittämisessä, työn laadun parantamisessa, vahvuuksien hyödyntämisessä, osaamisen suuntaamisessa ja osaamisvajeen tiedostamisessa. Esimiehet kokivat aikaansaannoskyvyn arvioinnin hyödyttävän lisäksi siksi, että arviointi oli tilaisuus kohdata, kuunnella ja antaa palautetta, selkiyttää ja asettaa tavoitteita sekä selvittää tarpeita koulutukselle ja työn organisoinnille. Esimiehet kertoivat, että aikaansaannoskyvyn arvioinnissa oli mahdollisuus pysähtyä työntekijän kanssa rauhassa keskustelemaan työstä ja siihen liittyvistä asioista.

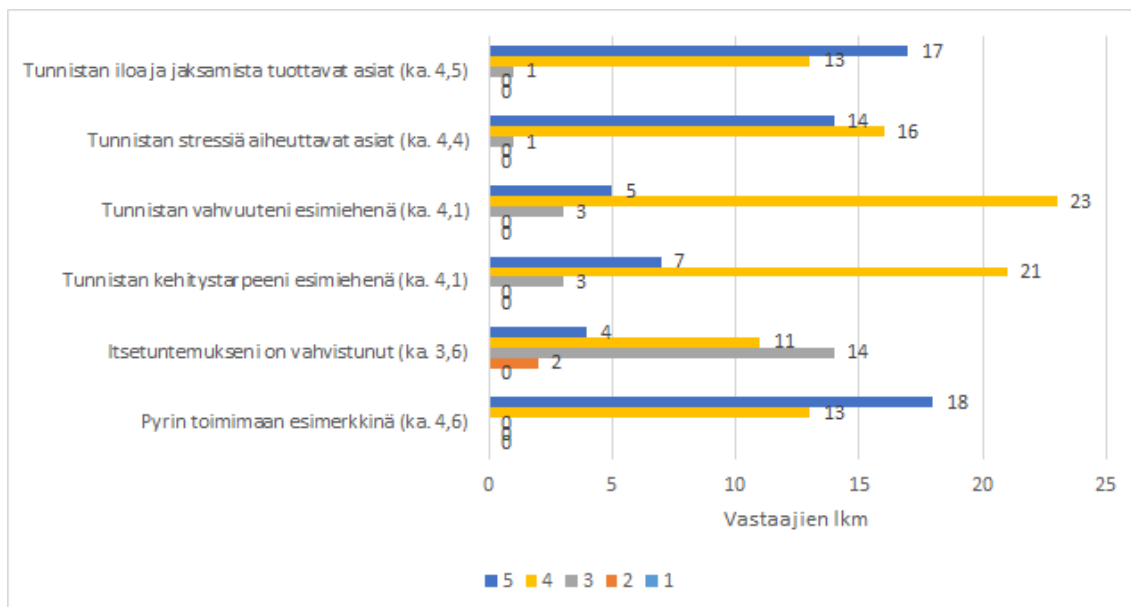
Esimiehet kokivat, että työntekijöille tulisi antaa mahdollisuus luovaan ja mielekkääseen työhön. Työntekijät motivoituivat usein myös saadessaan vastuuta. Mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön oli tärkeää, ja siihen liittyen työntekijöiden työnkuvan ja työn tavoitteiden täytyi olla selkeät. Uusien työtehtävien antaminen oli puolestaan hyvä keino huomioida työntekijän kiinnostus ja osaaminen. Nämä voidaan saada selville esimerkiksi kehittämiskeskustelussa, jossa kartoitetaan osaamis- ja kehittämistarpeet. Työn kehittämisen tarpeita voidaan selvittää myös työhyvinvointikyselyn avulla.

“Auttaa arvioimaan työn suoritusta, vahvuuksia ja niiden hyödyntämistä.

“Työntekijällä on mahdollisuus tuoda omia näkemyksiä esiin ja keskustella niistä esimiehen kanssa.”

Esimiehen itsetuntemus

“Innostusta esimiestyöhön” -koulutuksessa käsiteltiin “Myers Briggs -tyyppi-indikaattorin” (MBTI) avulla esimiehen itsetuntemusta sekä neljän keskeisen luonteenpiirteen näkymistä esimiestyössä (“Innostusta esimiestyöhön” -täydennyskoulutuksen materiaalit 2020). Esimiesten itsetuntemusta kartoittavan osion kokonaiskeskiarvoksi saatiin **4,2** (kuvio 7).



KUVIO 7. Esimiehen itsetuntemus

Raahen seudun hyvinvointikuntayhtymän esimiehet pyrkivät vahvasti toimimaan esimerkkinä työntekijöille, sillä tästä asiasta kaikki vastaajat (31) olivat joko *samaa* tai *täysin samaa mieltä*. Vastaajista lähes kaikki (30 vastaajaa) tunnistivat asiat, jotka tuottavat heille iloa ja jaksamista ollen asiasta *samaa* tai *täysin samaa mieltä*. Sama osuus esimiehistä tunnisti vastaavasti stressiä tuottavat asiat. Vahvuuksien tunnistamisesta itsessään 28 vastaajista oli *samaa* tai *täysin samaa mieltä*. Myös kehittämistarpeiden tunnistamisesta 28 vastaajaa oli *samaa* tai *täysin samaa mieltä*. Itsetuntemuksen vahvistuminen koulutuksen myötä koettiin eri tavoin. 14 vastaajaa oli *osittain samaa mieltä*, 11 vastaajaa *samaa mieltä* ja 4 vastaajaa *täysin samaa mieltä* siitä, että heidän itsetuntemuksensa oli vahvistunut.

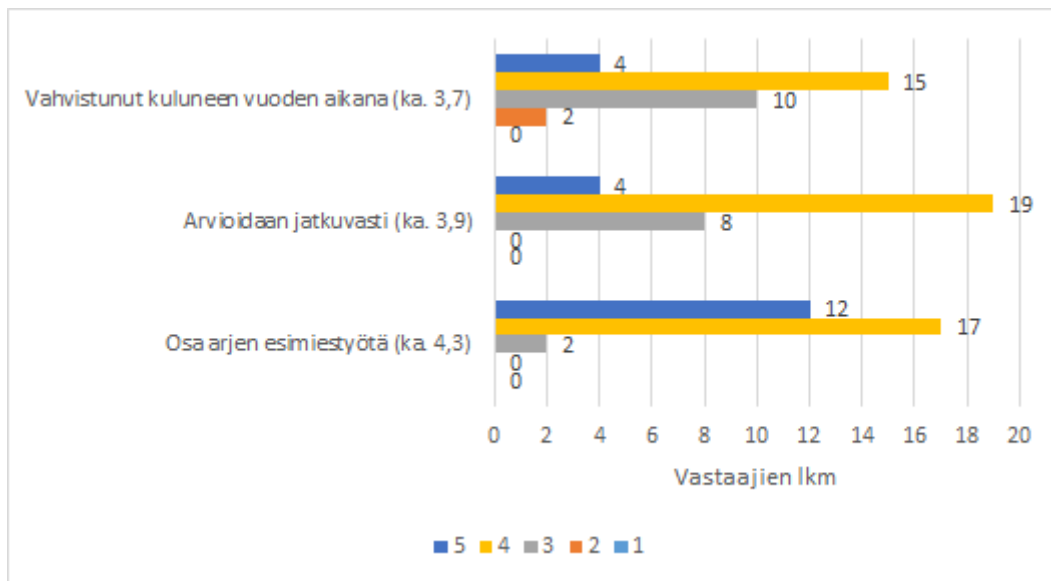
Persoonallisuustyyppien tarkastelun hyödyn suhteen esimiehet nostivat esiin itsetuntemuksen lisääntymisen, ymmärryksen muista ihmisistä sekä tiedon hyödyntämisen kohtaamisessa ja työn kehittämisessä. Esimiehet kuvasivat sitä, miten työntekijän kohtaaminen on helpompaa, kun tutustuu hänen persoonaansa. Myös ymmärryksen lisääntyminen nousi vahvasti esiin. Esimiehet kokivat myös, että persoonallisuustyyppien tuntemisen myötä työntekijälle oli helpompi löytää uusia työtehtäviä.

“Auttoi ymmärtämään omaa toimintaani esimiehenä ja työntekijänä.”

“Auttaa ymmärtämään kuinka monella eri tavalla voidaan esim. ajatella asioista. Usein käperrytään liikaa siihen ajatteluun, että tämä minun ajatukseni on se oikea.”

Asiakaslähtöinen työote

“Innostusta esimiestyöhön” -koulutus sisälsi osion asiakaslähtöisyyttä vahvistavasta johtamisesta. Koulutuksessa esiteltiin, mitä asiakaslähtöisyyden toteutuminen edellyttää. Asiakaslähtöisyys vaatii 1) selkeän perustehtävän, 2) osaamisen johtamista, 3) ihmistä kunnioittavat työtavat sekä 4) yhteiskehittämistä (“Innostusta esimiestyöhön” -täydennyskoulutuksen materiaalit 2020). Asiakaslähtöisen työotteen toteutumista arvioivan kysymysosion keskiarvoksi saatiin **4,0** (kuvio 8).



KUVIO 8. Asiakslähtöinen työote

Esimiesten kokemuksissa korostui ajatus asiakastyöstä osana arjen esimiestyötä. Suurin osa (29 vastaajaa) oli asiasta *samaa* tai *täysin samaa mieltä*. 15 vastaajaa oli *samaa mieltä* siitä, että asiakslähtöisyys oli vahvistunut kuluneen vuoden aikana. 10 vastaajaa oli siitä *osittain samaa mieltä* ja 4 vastaajaa *täysin samaa mieltä*. Asiakslähtöisyyden jatkuvasta arvioinnista oli puolestaan *samaa mieltä* 19 vastaajaa.

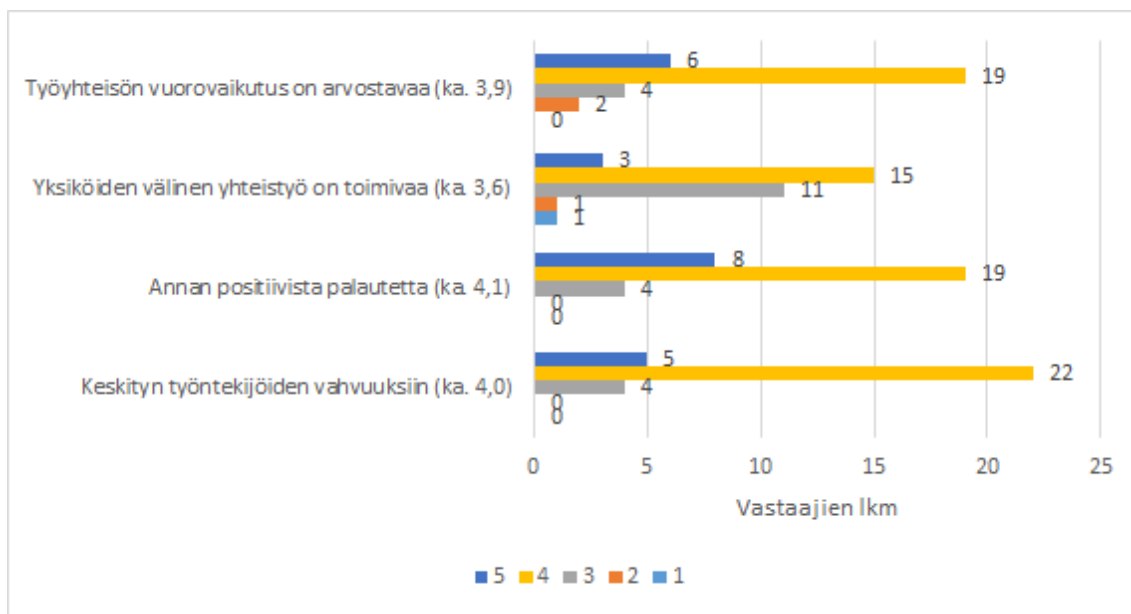
Asiakslähtöisyyden toteutumisessa työyhteisössä oli erilaisia kokemuksia. Esimiehet nostivat esiin tärkeimpinä asioina keskustelut työyhteisössä, asiakslähtöisyydestä muistuttelun sekä palvelupolun sujuvuuden varmistamisen. Esimiehet kuvasivat asiakslähtöisyyden olevan läsnä joka päivä, mutta kokivat, että kehittämistäkin löytyy. Asiakslähtöisyydessä voi esimiesten kokemusten mukaan lisäksi olla vaihtelua sen mukaan, kuka asiakastyötä tekee. Esiin nousi myös se, että esimies ei voinut aina vaikuttaa asiakslähtöisyyden toteutumiseen.

“Asiakslähtöisyys on ollut työyhteisössämme ykkösasia, ja asiakastyytyväisyyspalautteesta näkee asiakkaiden tyytyväisyyden palveluumme. Kehittämistä kuitenkin löytyy.

“Sitä pitää vielä konkretisoida, mitä se meidän työssä käytännössä tarkoittaa esim. kriteerien päivittämisellä.”

Arvostava vuorovaikutus ja toimiva yhteistyö

“Innostusta esimiestyöhön” -täydennyskoulutuksen sisältöön kuuluivat arvostava vuorovaikutus ja toimiva yhteistyö (“Innostusta esimiestyöhön” -täydennyskoulutuksen materiaalit 2020). Kysymysosion kokonaiskeskiarvoksi muotoutui **3,9** (kuvio 9).



KUVIO 9. Arvostava vuorovaikutus ja toimiva yhteistyö

Työntekijöiden huomioimista positiivisen palautteen kautta esimiehet käyttivät paljon, sillä 27 vastaajaa oli siitä *samaa* tai *täysin samaa mieltä*. Myös työntekijöiden vahvuuksiin keskittyminen nähtiin tärkeänä asiana ja siihen panostettiin, sillä 22 vastaajaa oli asiasta *samaa mieltä* ja 5 vastaajaa *täysin samaa mieltä*.

19 vastaajaa oli *samaa mieltä* siitä, että heidän työyhteisönsä vuorovaikutus on arvostavaa. 6 vastaajaa oli aiheesta *täysin samaa mieltä*, mutta toisaalta vastaajista 6 on siitä vain *osittain samaa* tai *osittain eri mieltä*. Yksiköiden välinen yhteistyön toimivuus koettiin esimiesten keskuudessa vaihtelevasti. Vastaajista 11 oli yhteistyön toimivuudesta *osittain samaa mieltä* ja 15 vastaajaa *samaa mieltä*. *Täysin samaa mieltä* oli vain 3 vastaajaa.

Positiivisen palautteen antamisen hyödyiksi esimiehet lukivat esimiehen ja työntekijän välisen suhteen vahvistumisen sekä työntekijän identiteetin tukemisen, työmotivaation kasvamisen, arvostuksen tunteen, omiin kykyihin luottamisen sekä organisaatioon kiinnittymisen. Esimiehet kokivat

myös, että kollektiivinen positiivinen palaute voi joillekin työntekijöille toimia palkintona. Positiivinen palaute miellettiin myös kannustavaksi.

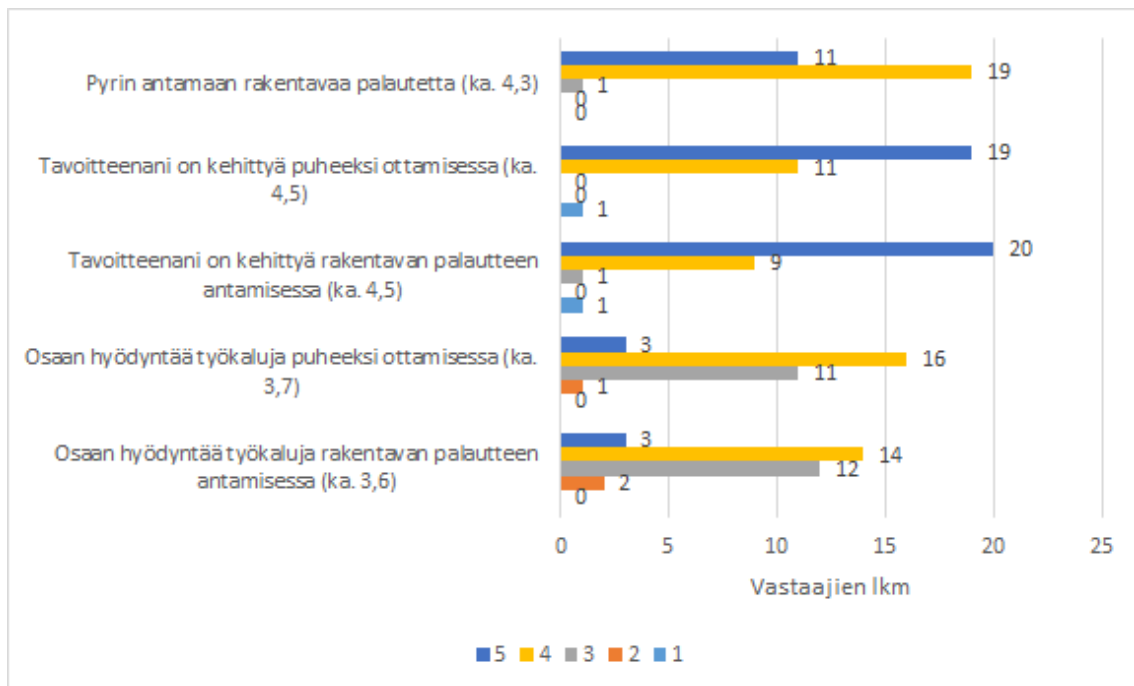
Esimiehet edistivät vuorovaikutusta työntekijän kanssa erityisesti kahdenkeskisillä ja spontaaneilla keskusteluilla sekä olemalla helposti lähestyttäviä ja esimerkillisiä omassa vuorovaikutuksessaan. Esimiehet korostivat tasa-arvoisen kohtelun merkitystä sekä työn ulkopuolisista asioista keskustelun tärkeyttä. Esimiehen koettiin olevan tärkeää aidosti kuunnella ja kohdata työntekijä kunnioittavasti, jotta tämä uskaltaa tuoda omat mielipiteensä esille. Vuorovaikutustilanteessa tuli esimiesten mielestä olla aidosti läsnä sekä kiinnittää huomiota katsekontaktiin ja muuhun sanattomaan viestintään. Esimiehellä oli heidän kokemustensa mukaan hyvä olla tilanteessa avoin mieli, jotta hän pystyy ottamaan vastaan erilaisetkin näkökulmat. Arvostavaan vuorovaikutukseen kuului myös esimiehen halu ja kyky olla työntekijöilleen oikeudenmukainen ja tasapuolinen sekä luotettava. Esimiehen toimintaan kuului lisäksi johdonmukaisuus sekä se, että hän pyrki itse työssään parhaimpaansa.

“Aito positiivinen palaute kohentaa työntekijän itsetuntoa ja hän kokee, että hänen työtään arvostetaan. Se saa huomaamaan onnistumiset ja antaa työmotivaatiota.”

“Pitämällä oveni auki mahdollisimman paljon. Käymällä työpäivän aikana mahdollisuuksien mukaan kyselemässä, mikä tilanne, miten menee, tarvitaanko jotain, onko kaikki kunnossa.”

Puheeksi ottaminen ja rakentavan palautteen antaminen

Puheeksi ottaminen ja rakentavan palautteen antaminen koettiin haasteelliseksi ennen koulutusta. Koulutuksessa käytiin läpi sitä, että esimiehellä on työnjohto-oikeus, joka velvoittaa ja vastuuttaa esimiestä. Koulutuksessa käsiteltiin myös sitä, mikä on oleellista puheeksioton onnistumisen kannalta, miten puheeksiotto valmistellaan ja miten jälkeenpäin toimitaan. (”Innostusta esimiestyöhön” -täydennyskoulutuksen materiaalit 2020). Kysymysosion kokonaiskeskiarvo oli **4,1** (kuvio 10).



KUVIO 10. Puheeksi ottaminen ja rakentavan palautteen antaminen

Raahen seudun hyvinvointikuntayhtymän esimiehistä valtaosa tavoitteli kehittymistä sekä puheeksi ottamisessa (30 vastaajaa) että rakentavan palautteen antamisessa (29 vastaajaa). Lähes kaikki vastaajat (30) olivat myös *samaa tai täysin samaa mieltä* siitä, että he pyrkivät rakentavan palautteen antamiseen työntekijöille. Taidossa käyttää konkreettisia työkaluja puheeksi ottamisessa ja palautteen antamisessa oli eroja esimiesten välillä. Enemmistö koki olevansa väittämistä *samaa mieltä*, mutta lähes yhtä moni oli siitä *osittain samaa mieltä*.

Osa esimiehistä koki hyötynensä koulutuksesta ja kehittyneensä puheeksi ottamisessa ja palautteen antamisessa, mutta kokevansa puheeksi ottamisen edelleen haastavaksi. Koulutuksen myötä rohkeus oli kuitenkin monella lisääntynyt ja sanattoman viestinnän merkitys oli noussut. Esimiehet nostivat esiin myös muistion laadinnan ja hyvän valmistautumisen tärkeyden puheeksi ottamisessa sekä sen, että palautteen tulee perustua tosiasioihin. Tärkeää oli myös pyytää itsestä ja omasta toiminnastaan palautetta.

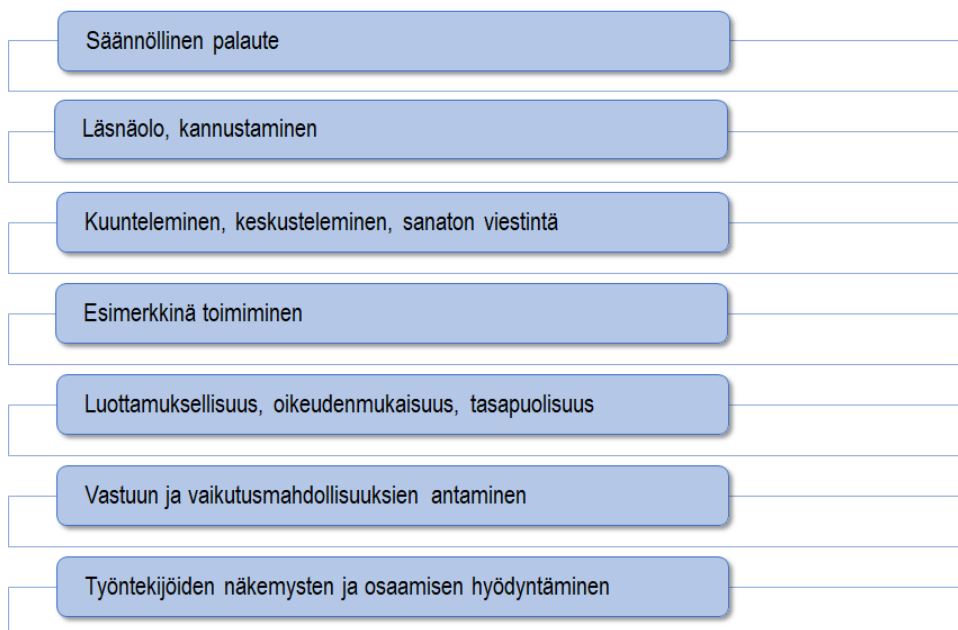
Palaute kuvattiin ikään kuin peilinä, josta työntekijä voi tarkastella omaa toimintaansa. Esimiehet nostivat esiin, että rakentavankin palautteen voi muotoilla myönteiseksi, missä korostuu palautteenantotapaan ja palautteen muotoon huomion kiinnittäminen. Palautteen antamisen oli myös syytä olla säännöllistä sekä ajantasaista ja välitöntä.

“Aina kannattaa ottaa asiat puheeksi, toki omakin hetki pitää aina arvioida, että on itse sellaisessa vastavuoroisuuden tilassa, että avoin ja rehti ja hyvä keskustelu työntekijän kanssa on mahdollista, kiireessä ei voi niin toimia.”

“Koulutuksen myötä puheeksi otto on helpottunut, oman itsetuntemuksen kautta.”

7.2 Esimiestyön tavoitetila Raahan seudun hyvinvointikuntayhtymässä

Toisena tutkimuksellisen kehittämisen tehtävänä oli kuvata, millainen on esimiestyön tavoitetila Raahan seudun hyvinvointikuntayhtymässä. Tavoiteajaksi otettiin vuosi 2021, jotta tavoite on kohtuullisen lähellä, mutta siten, että esimiehille jää aikaa työstää asioita. Tavoitetilan rakentaminen oli kehittämispäivän tulevaisuusverstaan kiintopisteenä. Tavoitetila rakentui arvostavan johtamisen ympärille, ja sen tueksi pohdittiin käytännön keinoja yhdessä työskentelemällä. Kehittämispäivässä esimiesten tehtävänä oli työpajoissa keskustella ja koota yhteen tärkeimpiä asioita ryhmänsä arvostavan johtamisen teemasta word-tiedostoon, jonka he palauttivat meille. Kehittämispäivän yhteydessä ryhmät poimivat lisäksi kaikkien nähtäville Answergarden-sovellukseen kolme tärkeintä arvostavan johtamisen piirrettä, joita he haluavat työssään vaalia ja kehittää. Esimiesryhmien palauttamista keskustelujen yhteenvedoista sekä Answergardeniin nostetuista asioista koostimme huoneentaulun (LIITE 3). Huoneentaulussa kuvattu tavoitetila sisältää kuviossa 11 kuvatut asiat.



KUVIO 11. Raahan seudun hyvinvointikuntayhtymän esimiestyön tavoitetilan osa-alueet

8 TULOSTEN TARKASTELU

Tutkimuksessamme toteutettiin sekä kyselytutkimus että tulevaisuusverstaas Raahen seudun hyvinvointikuntayhtymän esimiehille. Kyselytutkimuksen tutkimustehtävinä oli selvittää, miten esimiehet ovat hyödyntäneet täydennyskoulutuksen sisältöjä työssään. Tehtävänä oli myös tutkia, millaisia arvostavan johtamisen menetelmiä esimiehet käyttävät työssään. Tutkimuksellisen kehittämisen tehtävänä oli selvittää, millä tavoin Raahen seudun hyvinvointikuntayhtymän esimiehet kehittävät arvostavan johtamisen taitojaan. Tehtävänä oli lisäksi kuvata, millainen on esimiestyön tavoitela Raahen seudun hyvinvointikuntayhtymässä. Peilaamme tutkimuksemme tuloksia määrittelemiimme tavoitteisiin, tarkoitukseen ja tutkimustehtäviin. Tulosten tulkinnassa korostuu tutkimustulosten moniulotteinen pohdinta tutkittavan aiheen kautta, ja olennaista on synteesi, jossa selkeästi vastataan tutkimustehtäviin (Hirsjärvi ym. 2009, 229–230).

8.1 Arviointivaihe

Tutkimuksen loppuvaiheessa tehtävä arviointi painottuu kehittämistoimien hyödyllisyyden tarkastelemiseen (Ojasalo 2014, 47). Olemme arvioineet tutkimustamme perusteellisesti opinnäytetyön pohdinnassa luotettavuuden arvioinnin kautta. Arviointi osana toimintatutkimusta tarkoittaa tehtyjen toimien arvioimista ja liittyy tutkimuksen sykliseen luonteeseen (Ojasalo 2014, 61). Tutkimusprosessimme kohdistui ajanjaksoon esimieskoulutuksen päättymisen jälkeen eikä arviointi toimintatutkimuksen hengessä ollut mahdollista siten, että toimintaa arvioinnin myötä olisi mahdollisesti muutettu ja vaiheita toistettu. Arvioimme tutkimustoimintamme eli opinnäytetyön prosessin aikana kuitenkin jatkuvasti omaa toimintaamme ja tekemiämme valintoja sekä suuntasimme toimintaamme tarvittaessa uudelleen. Lisäksi otimme tutkimuksemme rakentamisessa huomioon jo tehdyt toimet eli alkukartoituskyselyn ja toteutetun esimiesten täydennyskoulutuksen.

Raahen seudun hyvinvointikuntayhtymän esimiehet saivat toimintatutkimuksen kautta merkityksellistä tietoa johtamisensa kehittämisen tueksi, ja tiedon saaminen onkin Heikkisen (2007, 82) mukaan yksi toimintatutkimuksen onnistumisen arvioinnin avainasioista. Toimintatutkimuksesta odotetaan olevan lisäksi hyötyä esimerkiksi osallistujien osallisuuden kokemuksen saavuttamiseksi (Heikkinen & Syrjälä 2007, 157). Esimiehet saivat tutkimuksen myötä konkreettisen huoneentau-

lun, jossa on heidän itsensä laatimia esimiestyön tavoitteita. Mielestämme toimintatutkimus oli perusteltu valinta tutkimusmenetelmäksi, sillä osallistujien osallisuus oli prosessin kannalta tärkeää, ja se huomioitiin kaikissa vaiheissa mahdollisimman pitkälti. Aineistonkeruu kyselyn ja tulevaisuus-verstaan kautta toimi myös hyvin. Toki verstayöskentely olisi toiminut paremmin fyysisesti yhdessä toteutettuna, jolloin osallisuus ja yhteinen toiminta olisi ollut luontevampaa. Kuitenkin siinä vaiheessa, kun viimeisen koulutuspäivän ja kehittämispäivän toteutus varmistui etätoteutukseksi, oli jo alkusyksy eikä kehittämistoiminnan uudelleen suunnittelu ollut enää mahdollista. Mielestämme verstayöskentely onnistui kuitenkin hyvin etenkin olosuhteisiin nähden.

Kysely oli tarkoitus toteuttaa alun perin jo maaliskuun koulutuspäivän yhteydessä. Päivän peruuntuessa suunnitelma luonnollisesti muuttui. Toisaalta tuli toivetta siitä, että esimiehille voi olla hyvä pohtia koulutuksen jälkeen aihetta työnsä ohessa ennen sen arvioimista kyselyssä. Tämä oli myös meistä loogista. Aineistonkeruun ja analysoinnin jälkeen julkaisimme tutkimuksemme tulokset Raahen seudun hyvinvointikuntayhtymän esimiesfoorumissa joulukuussa 2020. Toive tästä tuli kuntayhtymän yhteyshenkilöltä jo kehittämispäivän yhteydessä lokakuussa. Esimiesfoorumista jäi kommenttien perusteella vaikutelma, että tulosten saaminen otettiin innolla vastaan, ja että niiden saaminen koettiin hyödylliseksi. Tulokset tuntuivat myös vahvistavan osallistujien jo aiemmin muodostuneita ajatuksia tutkittavasta aiheesta. Ilahduttavaa oli, että huoneentaulu kiinnosti osallistujia ja vaikutti siltä, että huoneentaulu on tulossa hyötykäyttöön. Tutkijoina koemme onnistuneemme siinä erityisesti siksi, että se on koostettu täysin esimiesten oman työskentelyn pohjalta.

8.2 Koulutuksen hyödyllisyys esimiestyölle

Opinnäytetyön tarkoituksena oli kuvata Raahen seudun hyvinvointikuntayhtymän esimiesten arviointia ”Innostusta esimiestyöhön” -täydennyskoulutuksen hyödyllisyydestä esimiestyön ja arvostavan johtamisen kehittämiseen. Olemme nostaneet sen osalta tarkasteluun koulutuksen teemoihin pohjautuvan kyselymme mukaiset aiheet. Koulutuksen hyödyllisyyttä kuvattiin erityisesti esimiehen itsetuntemuksen, asiakaslähtöisen työtteen, arvostavan vuorovaikutuksen ja toimivan yhteistyön sekä puheeksi ottamisen ja rakentavan palautteen antamisen kautta.

Esimiehen itsetuntemuksen suhteen tuloksissa korostui esimiesten pyrkimys toimia esimerkkeinä työyhteisössään. Muun muassa Vallin (2020, 225) mukaan esimieheltä odotetaan kykyä toi-

mia esimerkkinä, mikä mainitaan yhtenä keskeisimmistä johtajan ominaisuuksista transformaationaalisessa johtamisessa. Raahen seudun hyvinvointikuntayhtymän esimiehet tunnistivat myös erinomaisesti asiat, jotka tuottavat heille itselleen hyvää oloa ja toisaalta stressiä. Tällöin he todennäköisesti pystyvät myös parhaiten huolehtimaan iloa tuottavien asioiden säilymisestä sekä kiinnittämään huomiota stressaavien asioiden työstämiseen mahdollisuuksien mukaan.

Esimiehet tunnistivat todella hyvin omat vahvuutensa ja kehittymistarpeensa esimiehinä. Onnistuneen johtamisen takana onkin itsesääätelytieto, joka on muun muassa omien ajattelumallien sekä työskentelytapojen tuntemusta (Kauppila 2018, 22). Johtajalta vaaditaan sekä reflektointitaitoa että itsensä johtamista (Rytkönen 2019, 56, 105). Esimiehet refleктоivat tutkimuksessa monipuolisesti nykyistä osaamistaan sekä asioita, joissa haluaisivat niiden suhteen kehittyä, ja jatkuva oppimis- ja kehittymisprosessi oli esimiesten vastauksista tulkittavissa. Suurin osa koki itsetuntemuksensa vahvistuneen kuluneen vuoden, toisin sanoen ”Innostusta esimiestyöhön” -täydennyskoulutuksen aikana. Tästä voidaan päätellä, että valtaosalle koulutuksesta oli itsetuntemuksen kannalta hyötyä.

Karusaaren (2020, 144–145) mukaan asiakkaan asemaa vahvistavien toimintatapojen edistäminen koetaan hyvin tärkeäksi, mutta sekin edellyttää hyvää johtamista ja työntekijöiden aitoa motivaatiota. Valtaosa koulutukseen osallistuneista esimiehistä koki **asiakaslähtöisen työotte**n vahvistuneen kuluneen vuoden aikana. Siten voidaan päätellä, että esimieskoulutuksesta oli siitäkin näkökulmasta hyötyä. Tosin asiakaslähtöisessä työotteessa on esimiesten kokemuksen mukaan lähes aina parannettavaa, vaikka se kohtuullisen hyvin toteutuukin. Motivaatiota sen kehittämiseen tuntui kuitenkin olevan paljon. Esimiehet näkivät asiakastyön hyvin vahvasti osana omaa johtamistaan. Tämä on arvostettava piirre, sillä Hentusen (2018, 180–182) mukaan johtajalta odotetaan arvostavaa otetta suhteessa sekä työntekijöihin että asiakkaisiin, mikä kulminoituu johtajan työn perusarvoihin: rehellisyyteen ja luotettavuuteen.

Näihin arvoihin pohjautuu myös **arvostava vuorovaikutus** ja sen myötä **toimiva yhteistyö**. Arvostavaan vuorovaikutukseen esimiehet käyttivät paljon resurssejaan. Vuorovaikutuksen on oltava aitoa, sillä sanaton viestintä paljastaa, mikäli esimies ei olekaan oikeasti kiinnostunut työntekijänsä ajatuksista (Rytkönen 2019, 104). Kyse on myös positioinnista, jossa esimiehen asenne ja näkemykset heijastuvat vuorovaikutukseen sekä tilanteen tunnelmaan (Kuusela 2010, 51–52, 54). Esimiehet onnistuivat näissä hyvin, sillä tutkimuksen perusteella työyhteisöjen vuorovaikutus oli

pääosin arvostavaa ja yhteistyö toimi. Esimiehet pyrkivät olemaan helposti lähestyttäviä ja panostivat myönteisen palautteen antamiseen ja työntekijöiden vahvuuksien huomioimiseen. Tuloksista ei voida suoraan päätellä, kuinka paljon arvostava vuorovaikutus ja sen kautta toteutuva yhteistyö olivat koulutuksen aikana kehittyneet. Se on kuitenkin selvää, että esimiehet keskittyivät näihin asioihin huolella ja nostivat ne työssään prioriteettilistalla korkealle.

Konkretiatasolla esimiehet kävivät koulutuksessa läpi arvostavaan vuorovaikutukseen liittyviä **puheeksi ottamisen ja rakentavan palautteen antamisen** käytänteitä. Valtaosa pyrki antamaan työssään rakentavaa palautetta ja yhtä moni halusi kehittyä sekä palautteen antamisessa että puheeksi ottamisessa. Tämän osoittaa koulutuksen hyödyn. Se kertoo, että esimiehet pitivät edellä mainittuja asioita tärkeinä. Asian tiedostaminen ja siitä motivoituminen auttaa puolestaan viemään sen käytäntöön. On hyvä myös muistaa saatava hyöty, sillä Kuusipalon ym. (2015) mukaan palautteen saaminen motivoi ja kehittää työntekijöitä työssään.

Tutkimme Raahen seudun hyvinvointikuntayhtymän esimieskoulutuksen hyödyllisyyttä esimiestyölle ja arvostavan johtamisen kehittämiseksi. Aiheellinen kysymys on se, oliko täydennyskoulutus se tekijä, joka vaikutti esimiestyön paranemiseen vai oliko kenties sattumaa, että juuri nyt parannuksia syntyi. Toisaalta, koska olemme käyttäneet kyselylomakkeessa täydennyskoulutuksen sisältöjä kysymysten muodostamisessa, voimme olettaa kyseisten asioiden parantumisen johtuvan täydennyskoulutuksesta. Myös avoimet kysymykset tukivat tätä näkökulmaa. Koska esimiehet kuvasivat esimerkiksi huomanneensa käyttävänsä arvostavan vuorovaikutuksen menetelmiä vuorovaikutuksessa työntekijöiden kanssa, voimme tehdä johtopäätöksen, että täydennyskoulutuksen sisällöllinen anti oli todella vaikuttanut esimiesten toimintaan.

8.3 Arvostavan johtamisen kehittäminen esimiestyössä

Esimeskoulutuksen hyödyllisyyden arvioinnin lisäksi tutkimuksellisen kehittämistyömme tavoitteena oli hyödyntää arviointitietoa esimiestyön kehittämisessä. Tavoitteena oli myös määritellä koulutukseen osallistujien kuvaamana esimiestyön tavoitetila vuodelle 2021. Kartoitimme siihen liittyviä konkreettisia arvostavan johtamisen keinoja ja menetelmiä, johon saimme aineistoa sekä kyselytutkimuksesta että tulevaisuusverstastyöskentelystä. Nostimme esimiestyön kehittämisen näkökulmasta tulosten tarkasteluun aikaansaannoskyvyn arvioinnin sekä puheeksi ottamisen ja rakenta-

van palautteen antamisen, sillä niiden yhteys arvostavan johtamisen kehittämiseen oli tulosten perusteella selkein. Esimiestyön kehittämiseen perustuvan tavoitetilän kuvasimme huoneentaulun muodossa.

Yhtenä käytännön arvostavan johtamisen menetelmänä Raahen seudun hyvinvointikuntayhtymän esimiestyössä käytetään **aikaansaannoskyvyn arviointia**. Se yhdistettiin tulosten perusteella vahvimmin työntekijän työhön ja työtehtäviin liittyviin asioihin kuten työsuoritukseen puuttumiseen, työn kehittämiseen sekä käyttöön johtamisen välineenä. Aikaansaannoskyvyn arviointi ja työntekijän kehittyminen hyötyvät arvostavasta johtamisesta, sillä siihen sisältyvällä tulevaisuuskäytännöllä on vaikutusta työntekijöiden kiinnittymiseen työhönsä sekä heidän urakehitykseensä (Harmonen 2014, 57, 67). Olennaista on se, että esimies huomaa, mitä työntekijät saavat aikaan, ja tarvittaessa heidän osaamistaan kehitetään (Nuutinen ym. 2013, 15–16).

Aikaansaannoskyvyn arviointi herätti menetelmänä kuntayhtymän esimiehissä ilmeisesti jonkin verran epäilyksiä, esimerkiksi sen myönteisistä vaikutuksista työntekijän motivaatioon. Tosin ilahduttavaa on, että aikaansaannoskyvyn arviointi nähtiin tilaisuutena kohdata työntekijä. Johtamisessa on kuitenkin pohjimmiltaan kyse johtajan ja työntekijöiden välisestä vuorovaikutuksesta (Eva ym. 2019, 2). Vuorovaikutus puolestaan vaikuttaa huomattavasti työyhteisön toimivuuteen ja hyvinvointiin (Pennanen 2018, 12). Aikaansaannoskyvyn arviointi kohtuullisen tuoreena työkaluna esimiestyössä hakee ehkä osittain vielä paikkaansa ja täyttää hyötynäkökulmaansa. Se oli kuitenkin esimiesten kokemuksen mukaan hyvin käyttökelpoinen johtamisen väline ja varmasti osa Raahen seudun hyvinvointikuntayhtymän esimiestyön tulevaisuuden kehittämistä.

Kaikkiaan tuloksista tulee vaikutelma, että esimiehet ovat motivoituneita kehittymään työssään ja johtamisessaan. Tutkimuksemme mukaan taidossa käyttää konkreettisia työkaluja **puheeksi ottamisessa ja rakentavan palautteen antamisessa** oli hajontaa, mikä kertonee kehittymisen tarpeista sekä siitä, että niiden vieminen käytäntöön vie aikaa. On mahdollista, että konkreettisia työkaluja myös kaivataan lisää. Palautteen antaminen ei tosin ole yksinkertaista ja itsestään selvää muuallakaan, sillä esimerkiksi Kultasen (2009, 253) tutkimuksessa todetaan, että vaikka palautteen suuri merkitys tunnustetaan, ei palautetta anneta muille eikä pyydetä itselle riittävästi. Raahen seudun hyvinvointikuntayhtymän esimiehet kuitenkin haluavat kehittyä sekä puheeksi ottamisessa että palautteen antamisessa. Esimiehet myös näkevät asiakaskeskeisyyden merkityksen ja haluavat

toimia arvostavan vuorovaikutuksen keinoin. Esimerkillisenä pohjana kehittymiselle toimii kuntayhtymän tuki, joka on toteutunut konkreettisimmin vastikään toteutetun esimieskoulutuksen muodossa.

9 POHDINTA

Tietoperustan ja tutkimuksen tulosten perusteella esimiestyön laatu vaikuttaa suuresti työntekijöiden, työyhteisöjen ja organisaatioiden toimintaan ja hyvinvointiin. Esimiehen toiminta heijastuu väistämättä työn tuottavuuteen, koska sillä on vaikutuksensa esimerkiksi työntekijöiden työkykyyn ja motivaatioon. Johtamisen heikkoudet ovatkin usein taustasyynä moniin haasteisiin työyhteisössä. (Kultanen 2009, 13.) Kuten todettua, hyvään esimiestyöhön kuuluvat muun muassa hyvät vuorovaikutustaidot, läsnäolo työntekijöille, kannustaminen sekä palautteen antaminen. Esimiehen odotetaan myös kykenevän ratkaisemaan ristiriitatilanteita. (Hoffrén, Syvänen & Laulainen 2017, 61.)

Yhä lisääntyvien työn vaatimusten vuoksi pyrkimys esimiesten osaamisen kehittämiseen on enemmän kuin perusteltua. Ihmissuhdeosaamisen ja esimiesten ajattelun tukemisen hyöty korostuu organisatorisellakin tasolla. Esimiesten koulutuksissa on hyötyä esimiesten oman ajattelun ja toiminnan reflektion tukemisesta keskustelujen avulla, jolloin on mahdollista syntyä kehitystä edesauttavia oivalluksia. (Kultanen 2009, 14, 252.) Raahen seudun hyvinvointikuntayhtymässä toteutettiin tällainen esimiesten täydennyskoulutus ”Innostusta esimiestyöhön”. Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli kuvata Raahen seudun hyvinvointikuntayhtymän esimiesten arviointia ”Innostusta esimiestyöhön” -täydennyskoulutuksen hyödyllisyydestä esimiestyön ja arvostavan johtamisen kehittämiseen. Tavoitteena oli hyödyntää arviointitietoa esimiestyön kehittämisessä. Lisäksi tavoitteena oli määritellä koulutukseen osallistujien kuvaamana esimiestyön tavoitetilalle vuodelle 2021. Tutkimuksen lähestymistavaksi valittiin toimintatutkimus, ja aineisto kerättiin monimenetelmäisesti kyselyn ja tulevaisuusverstastyöskentelyn avulla.

Tutkimuksen tulosten perusteella ”Innostusta esimiestyöhön” -täydennyskoulutuksesta oli hyötyä esimiehille. Eniten hyötyä oli esimiehen itsetuntemuksen sekä puheeksi ottamisen ja rakentavan palautteen antamisen alueilla. Valtaosa esimiehistä pyrki antamaan työssään rakentavaa palautetta. Esimiehet olivat motivoituneita kehittymään työssään ja johtamisessaan, ja he halusivat kehittyä sekä puheeksi ottamisessa, että palautteen antamisessa. Esimiehet näkivät asiakaskeisyyden merkityksen ja halusivat toimia arvostavan vuorovaikutuksen keinoin.

9.1 Johtopäätökset ja tulosten hyödynnettävyys

1. "Innostusta esimiestyöhön" -täydennyskoulutuksesta oli hyötyä esimiestyöhön. Erityisesti siitä oli hyötyä esimiesten itsetuntemuksen sekä puheeksi ottamisen ja rakentavan palautteen antamisen alueilla. Myös työn asiakaslähtöisyys vahvistui koulutuksen aikana.
2. Esimiehet ovat motivoituneita kehittymään edelleen työssään arvostavan johtamisen osa-alueilla.
3. Esimiesten kehittyminen on jatkuva prosessi, jossa koulutus ja käytännön johtaminen muodostavat synteessin. Hyötynäkökulma vahvistunee lisää ajan myötä koulutuksen sisältöjen siirtyessä yhä enemmän käytännön esimiestyöhön. Kultanen (2009, 253) korostaakin kehittymisen vaativan aktiivista ja sinnikästä työstämistä, joka kumpuaa henkilökohtaisesta motivaatiosta ja omien kehittymistarpeiden tunnistamisesta.
4. Koulutuksille on varmasti tarvetta jatkossakin. Esimiehet kokevat kouluttamisen myös tärkeänä työn tukimuotona, jossa toteutuu kollegoiden välinen osaamisen ja tiedon jakaminen (Soukainen 2015, 140).
5. Raahen seudun hyvinvointikuntayhtymä toimii esimerkillisenä organisaationa ja työnantajana esimiestyön näkökulmasta suunnitelmallisesti toteutetun koulutuksen ansiosta. Kultanen (2009, 252) mukaan koulutusten suunnittelu osallistujien näkökulmasta edesauttaa hyötynäkökulmaa. "Innostusta esimiestyöhön" -täydennyskoulutuksen aihepiirin tarve tutkittiin osallistujien avulla huolellisesti, kuten myös koulutuksen hyöty jälkikäteen.
6. Arvostavan johtamisen kehittämisestä on hyötyä esimiehille, työntekijöille, asiakkaille ja näiden kautta koko organisaatiolle.

Tutkimuksen tuloksia voidaan hyödyntää arvioitaessa sitä, millä tavalla ja missä määrin esimiehille on hyvä tarjota koulutusmahdollisuuksia Raahen seudun hyvinvointikuntayhtymässä jatkossa. Tuloksia on mahdollista hyödyntää myös muissa organisaatioissa, sillä esimerkiksi esimiesten kehittymisen prosessimaisuus sekä kouluttamisesta saatava, yleistettävissä oleva, hyöty näkyvät tuloksissa ja johtopäätöksissä. Valtaosa esimiestyön kehittymisen tarpeista ja haasteista näyttäytyy käytännössä myös muissa organisaatioissa.

Esimiehillä ja heidän johtamisellaan on ratkaiseva merkitys työyhteisön toimivuuden ja onnistumisten kannalta. Osaava esimies edistää työyhteisössä myönteistä ja hyväksyvää ilmapiiriä sekä ihmisten välistä luottamusta. Esimies toimii esimerkkinä, joka haluaa itsekin kehittyä ja oppia uutta, ja joka pyrkii tarjoamaan työntekijöille sopivia haasteita. Tällainen esimies arvostaa työntekijöitään

ja heidän mielipiteitään ja haluaa tukea heitä kehitykseen ja parhaaseen mahdolliseen suoritukseen. (Karma 2012, 197–201.) Esimiesten kouluttamisen merkitys korostuu siten siksikin, että esimiehet ovat avainasemassa työntekijöiden osaamisen tukemisen suhteen. Tällä on kokemusmme mukaan vaikutuksensa myös muun muassa työhön sitoutumiseen sekä siihen, kuinka kovasti työntekijät haluavat ponnistella työnantajansa hyväksi.

Nämä asiat korostuvat tänä aikana, kun työntekijöiltä odotetaan yhä laadukkaampaa ja tehokkaampaa työtä, vaikka muutokset ja talouden ehdot tuovat siihen enenevässä määrin painetta. Yhteistyön yhteisine tavoitteineen on myös toimittava. (Raappana 2018, 55–56.) Sote-uudistuksen myötä ammattilaiset tulevat tarvitsemaan yhä enemmän asiakas- ja palveluohjaukseen liittyvää osaamista, ja samaan aikaan osajista sosiaali- ja terveysalalla voi tulla pula (Laaksonen ym. 2020, 135, 137). Tämän asian tunnistaminen on tässä vaiheessa ensiarvoisen tärkeää, jotta uudistusten tullessa jollain muotoa aikanaan voimaan, on organisaatioilla riveissään ammattitaitoisia ja motivoituneita työntekijöitä. Organisaatio, joka pystyy olemaan askeleen edellä, pärjää todennäköisesti parhaiten.

Kehittämistarpeiden tunnistamisen ja niiden työstämisen edellytys on mielestämme osaamisen arvottaminen tarpeeksi korkealle. Ahokallio-Leppälä (2016, 122) puhuu osaamispääomasta, jolla hän tarkoittaa yksittäisten työntekijöiden osaamisesta muodostuvaa organisaation osaamista, joka tarvitsee tuekseen toimivat osaamisen kehittämisen rakenteet ja toimintamallit. Tiedon ja osaamisen jakamisessa on hyötyä yhteisestä vuorovaikutuksesta (Kurtti 2012, 159). Tämän näkökulman huomioiminen ja osaamisen arvostaminen kaikinensa saanee organisaation panostamaan myös sen kehittämiseen. Esimiesten vuorovaikutteinen kouluttaminen on yksi kehittämisen muoto. On hyvä huomata, että sillä on vaikutuksensa moneen asiaan kuten esimiesten osaamiseen ja itsetuntemukseen, mutta myös työntekijöiden osaamiseen ja heidän väliseensä yhteistyöhön. Nämä asiat puolestaan heijastuvat asiakastyöhön ja siten koko organisaation toiminnan laatuun, arvostukseen ja menestykseen.

9.2 Tutkimuksen luotettavuuden ja eettisyyden arviointi

Luotettavuus tarkoittaa tutkimuksessa sitä, että kaikki valinnat on tehty perustellen, ja että tutkimus saavuttaa sille asetetut tavoitteet (Juuti & Puusa 2020, 175). Luotettavuutta tulee arvioida tutkimuksessa käytettyjen menetelmien mukaan (Kananen 2015, 111). Laadullisen tutkimuksen

luotettavuutta voidaan arvioida tiettyjen kriteerien kautta. Ensimmäinen niistä on tutkimuksen kohde sekä tutkimuksen tarkoitus eli niiden selkeä kuvaus ja tarkoituksenmukaisuus. (Tuomi & Sarajärvi 2011, 140.) Tutkimuksemme kohderyhmänä olivat Raahen seudun hyvinvointikuntayhtymän esimiehet. Tausta-ajatuksena oli kuitenkin se, että tuloksia voitaisiin hyödyntää myös laajemmin, sillä esimiehiä arvostavan johtamisen kehittäjinä on kaikissa organisaatioissa. Siten koemme saaneemme osin kuvattua koko esimiestyön kentän kehittämismahdollisuuksia arvostavan johtamisen näkökulmasta.

Tuomi & Sarajärvi (2011, 140) nostavat esiin luotettavuuden näkökulmasta myös tutkijan näkökannan ja sen mahdolliset vaikutukset. On myös huomioitava se, että toimintatutkimuksessa tutkijoiden osallisuus vaikuttaa väistämättä jossain määrin tutkimuksen lopputulokseen (Saari 2007, 121). Tunnistimme osallisuutemme toimintatutkimuksen prosessiin, sillä suunnittelimme tutkimuksen vaiheet, ja olimme vahvasti mukana tulevaisuusverstaassa johdattelemassa aiheeseen sekä syventävässä keskustelua. Pyrimme alusta alkaen kuvaamaan osallisuutemme myös opinnäytetyön raporttiin, jotta se näkyy avoimesti myös lukijalle.

Toimimme molemmat esimiestyössä, mistä on tutkimuksen kannalta ollut sekä etua että haastetta. Etua on ollut siinä, että esimiehen työkenttä on meille tuttu, ja pystyimme alusta lähtien samaistumaan tutkimuksemme kohderyhmän asemaan ja ajatuksiin. Oli kuitenkin ajoittain haastavaa, että meillä oli ennakkokäsityksemme ja henkilökohtaiset kokemuksemme asioista. Tämä oli tärkeää tiedostaa jo alkuvaiheessa, jotta avoin tutustuminen aiheeseen ja tietoperustan sekä tutkimuksen rakentaminen onnistuivat luotettavasti. Tutkimuksen tulosten myötä monet ajatukset, kuten palautteen antamisen tärkeys, vahvistuivat. Samalla esimiesten kouluttamisen merkitys ja vaikutus korostuivat yllättävänkin paljon.

Luotettavuus varmistuu laadullisessa tutkimuksessa myös sillä, että tutkija kuvaa tutkimuksensa vaiheet mahdollisimman tarkasti, mihin kuuluu muun muassa aineistonkeruun olosuhteiden kuvaus. Lisäksi laadullinen aineisto on luokiteltava, ja luokittelun perusteet on kuvattava. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 232.) Tutkimuksen luotettavuutta tuleekin arvioida tutkimuksen joka vaiheessa. Tehdyt valinnat perustellaan, sillä se osoittaa, että valinta on tehty harkitusti eri vaihtoehtojen välillä. (Kananen 2015, 25, 112.) Pyrimme kuvaamaan tutkimuksen vaiheet muun muassa aineiston keruun ja analysoinnin osalta mahdollisimman tarkasti.

Toimintatutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida historiallisen jatkuvuuden, reflektiivisyyden, dialektisuuden, toimivuuden ja havahduttavuuden kautta (Heikkinen & Syrjälä 2007, 149). Luotettavuusarvioinnissa voidaan käyttää myös termejä vahvistettavuus, arvioitavuus, tulkinnan ristiriidattomuus sekä saturaatio. Vahvistettavuus tarkoittaa sitä, että tutkija voi todistaa, ettei hän ole tulkinnut aineistoaan väärin tai keksinyt tuloksiaan. Arvioitavuus edellyttää tarpeeksi tarkkaa dokumentaatiota. Tutkimuksen eri vaiheiden ratkaisut pitää perustella hyvien tieteellisten periaatteiden mukaisesti. (Kananen 2015, 115.) Historiallisen jatkuvuuden näkökulmasta korostuu syy-seuraussuhteiden looginen ja avoin kuvaaminen (Heikkinen & Syrjälä 2007, 151). Pyrimme koko prosessin ajan harkittuihin valintoihin, mikä on tarkoittanut samalla muiden vaihtoehtojen läpikäymistä. Näin ollen valinnat ovat olleet perusteltuja. Valinnoissa on huomioitava myös toimintatutkimuksen luotettavuuden haaste, joka voi olla liian hatara tieteellinen peruste tai toisaalta liian vähäiseksi jäävä käytännön taso (Juuti & Puusa 2020, 281). Tutkimus onnistui tässä hyvin, sillä teoreettinen taso oli vahva perusteellisen tietoperustan ansiosta, ja tietoperustaan palattiin tutkimuksen ja raportoinnin joka vaiheessa. Kaikki ratkaisut tehtiinkin tietoperustaan peilaten. Käytännön taso toteutui myös hyvin, sillä Raahen seudun hyvinvointikuntayhtymän esimiehet saivat tutkimuksen kautta käytännönläheistä tietoa sekä konkreettista hyötyä työhönsä, ja lisäksi esimiehet osallistuivat prosessiin.

Tulevaisuusverstastyöskentelyn luotettavuuden pyrimme varmistamaan huolellisella suunnittelulla ja kuvaavalla raportoinnilla. Halusimme, että myös verstaas perustuu täysin esimieskoulutukseen ja tietoperustaan. Verstaas runko oli rakennettu koulutuksen ja teorian pohjalta, ja saamamme aineiston analysoimme kyselyn laadullisen aineiston tavoin sisällönanalyysillä. Saadut tulokset kuvasimme tuloksissa, minkä jälkeen tarkastelimme niitä ja laadimme johtopäätökset. Luotettavuutta lisäsi se, että huomasimme molemmista aineistoista nousevan esiin yhteneväisiä asioita. Ne olivat myös yhdistettävissä tietoperustaamme.

Luotettavuuden arvioinnissa tulkinnan ristiriidattomuus tarkoittaa sisäistä validiteettia eli sitä, että mikäli tutkimuksen toteuttaisi toinen tutkija samoilla tiedoilla ja tutkimustehtävillä, hän päätyisi samoihin johtopäätöksiin (Kananen 2015, 114). Tässä meille on ollut hyötyä siitä, että olemme tehneet tutkimusta yhdessä. Olemme aktiivisesti prosessoineet aineistoa ja koko tutkimusta sekä koonneet tasaisin väliajoin ajatuksiamme yhteen. Siten tulokset ja niiden tulkinta ovat omien tulkintojemme synteesi, johon emme olisi päässeet yksilötyöskentelyn kautta. Anttila (2005, 446–447) toteaa, että luotettavan toimintatutkimuksen tekemiseen osallistuu useita tahoja, ja palautetta hyö-

dynnetään läpi prosessin. Tämä tarkoitti tutkimuksessamme sekä meidän kahden välistä yhteistyötä että yhteissuunnittelua ja -työstämistä Raahen seudun hyvinvointikuntayhtymän esimiesten ja yhteyshenkilöiden sekä ohjaavien opettajien välillä.

Luotettavuuden kohdalla voidaan puhua myös saturaatiosta, jossa eri lähteiden tutkimustulokset alkavat toistua, tai jossa uusi tietolähde ei tuo aineistoon ja tulkintaan enää mitään uutta. Kohdetta koskevat eri aineistot voivat tukea yhtä tulkintaa. (Kananen 2015, 115.) Tutkimuksessamme aineisto analysoitiin ensin kyselyn ja sitten tulevaisuusverstaan työpajojen tuotosten osalta. Saturatiota oli nähtävissä jossain määrin siinä, että tietyt teemat nousivat laadullisen aineiston osalta esiin toistuvuuden suhteen. Aineistossa olikin johdonmukaisuutta, joka tuki luotettavuuden olemassaoloa.

Luotettavuutta on syytä pohtia siksi, että toimintatutkimus ei osaltamme ollut monisyklinen eikä meidän ole mahdollista saada uutta tietoa ja tulkintaa myöhempänä ajankohtana. Toimintatutkimukselle on tyypillistä kehittämisen syklien toistuvuus ja toiminnan jatkokehittäminen, mutta toisaalta syklien määrä ei ratkaise vaan niiden laatu (Heikkinen ym. 2007, 82). Opinnäytetyön ja Raahen seudun hyvinvointikuntayhtymän esimieskoulutuksen aikataulun puitteissa monien syklien toistaminen jatkokehittämisen näkökulmasta ei ollut mahdollista. Mielenkiintoista olisikin ollut tarkastella huoneentauluun nostettuja asioita esimerkiksi vuoden kuluttua ja pohtia tavoitteiden toimitavuutta sekä mahdollisia uusia tavoitteita. Mielestämme tutkimuksessamme toteutui kuitenkin riittävä syklisyys, sillä Raahen seudun hyvinvointikuntayhtymän esimiestyön kehittäminen oli käynnistynyt jo ennen omaa tutkimustamme ja jatkuu heidän toimestaan edelleen. Lisäksi kaikki toimintatutkimuksen vaiheet toteutuivat luotettavasti ja tutkimuksen tavoitteet saavutettiin.

Luotettavuutta lisää myös toimintatutkimukseen kuuluva reflektiivisyys, jossa olemassa olevaa tietoa arvioidaan ja prosessia rakennetaan avoimuuteen perustuen, ja jossa tutkija on avoin tarkastelussaan myös suhteessa itseensä sekä omaan ajatteluunsa. Dialektisuus tarkoittaa toimintatutkimuksessa puolestaan eri näkökulmien huomioimista ja niiden yhtäläistä oikeutta tulla näkyviksi. Dialektinen tutkimus osaa yhdistää nämä näkökulmat saaden aikaan synteessin. (Heikkinen & Syrjälä 2007, 152, 154). Reflektiivisyys toteutui tutkimuksessa vahvasti. Tämä näkyi sekä omassa työskentelyssämme että tutkimukseen osallistuneiden toiminnassa. Lisäksi dialektisuus toteutui siten, että tietoperustan ja tutkimuksen rakentaminen tehtiin moniulotteisesti. Tutkimukseen osallistuneiden näkemykset otettiin tasapuolisesti huomioon, ja saadut tulokset käsiteltiin vielä tietoperustan kautta.

Toimintatutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida myös toimivuuden näkökulmasta. Siihen liit-
tyen voidaan muun muassa pohtia, oliko tutkimuksesta hyötyä ja saiko se osallistajat voimaantu-
maan sekä luottamaan omiin kykyihinsä. (Heikkinen & Syrjälä 2007, 157.) Tutkimuksesta oli hyö-
tyä, sillä se vastasi Raahen seudun hyvinvointikuntayhtymän toiveeseen selvittää esimiesten täy-
dennyskoulutuksen hyödyllisyys. Lisäksi sen hyöty toteutui siten, että tulevaisuusverstaan avulla
työstetty huoneentaulu antoi esimiehille konkreettisen kuvauksen heidän itsensä määrittelemistä
esimiestyön tavoitteista. Tuli myös vaikutelma, että esimiehet kokivat työskentelyn osallistavana ja
arvostavana, ja tavoitteenamme olikin korostaa heidän asiantuntijuuttaan omassa työssään. Siten
arvioimme osallistujien voimaantumisen toteutuneen siinä määrin kuin tutkimuksen käytännön
osuuden lyhyt kesto huomioiden oli mahdollista. Toimintatutkimusta arvioidaan lisäksi sen havah-
duttavuuden kautta (Heikkinen & Syrjälä 2007, 159). Koemme tehneemme tutkimuksen, joka on
vaikuttava ja ajatuksia herättävä. Tutkimuksella on saatu jotain uutta tietoa Raahen seudun hyvin-
vointikuntayhtymän esimiestyön kehittämiseksi, ja tuloksia on mahdollista hyödyntää muissakin or-
ganisaatioissa.

Määrällisessä tutkimuksessa luotettavuuden arviointiin liitetään termit validius ja reliabelius, joista
validius kuvaa valittujen menetelmien sopivuutta tutkimuskysymyksiin vastaamisessa (Hirsjärvi,
Remes & Sajavaara 2009, 231). Reliabelius mittaa puolestaan sitä, kuinka johdonmukaista ja
toistettavissa olevaa tutkimuksella saatu tieto on (Kumar 2011, 181). Uusinta ei tosin aina takaa
reliabiliteettia, sillä ilmiö voi muuttua ajan kuluessa. Tutkimus itsessään voi myös vaikuttaa uusin-
tatutkimuksen tuloksiin, jos tutkittavat ovat samoja. (Kananen 2015, 119.) Mielestämme kysely oli
esimieskoulutuksen hyödyn mittaamiseen soveltuva väline, ja määrälliset kysymykset toimivat siinä
hyvin, sillä saimme niiden avulla tietoa aiheesta. Toistettavuutta on vaikea arvioida.

Kyselyn luotettavuus varmistui sillä, että sen kysymykset pohjautuivat tarkasti esimieskoulutuksen
sisältöihin ja tutkimuksemme tietoperustaan. Pyysimme kyselylomakkeesta palautetta sekä ohjaa-
vilta opettajilta että Raahen seudun hyvinvointikuntayhtymän yhteyshenkilöltä ennen kyselyn teet-
tämistä, ja muokkasimme sitä ehdotusten pohjalta. Asia, jota lomakkeessa jälkikäteen mietimme,
oli vastausvaihtoehtojen rakenne. Vaihtoehtoskaalan vastausten “täysin samaa mieltä” ja “täysin
eri mieltä” välillä olisi voinut sanallisesti rakentaa toisellakin tapaa. Valittavana ei myöskään ollut
vaihtoehtoja “ei samaa eikä eri mieltä” tai “en osaa sanoa”, joille olisi voinut olla tarvetta. Näin ollen
vastaajan oli valittava kantansa asiaan, vaikka hän ei olisi ollutkaan siitä varma. Mikäli olisi ollut

mahdollista jättää johonkin kysymykseen vastaamatta tai valita vaihtoehto “en osaa sanoa”, olisimme voineet pohtia syitä sille, miksi jotain koulutuksen osa-aluetta oli vaikea arvioida tai oliko kysymyksenasettelumme kenties epäselvä.

Kyselyn vastausprosentti oli 63 ja tulevaisuusverstastyöskentelyyn osallistuneiden osuus hivenen pienempi. Vastausprosentteihin jäi toivomisen varaa, mihin jäimme miettimään syitä. Etätyöskentely todennäköisesti vähensi vastaajien määrää, sillä tilanteessa, jossa kaikki olisivat olleet fyysisesti läsnä, kynnys vastaamatta tai osallistumatta jättämiseen olisi ollut suurempi. Toisaalta kaikki ovat tottuneet etätyöskentelyyn ja etäpalavereihin viime aikoina, joten sen merkitys jäi todennäköisesti pienemmäksi kuin se olisi jäänyt vastaavanlaisessa tilanteessa vaikkapa vuosi sitten. Saturaation ilmenemisen vuoksi koemme kuitenkin saaneemme sisällöllisesti monipuolisen aineiston, joka todennäköisesti kattaa keskeiset teemat.

Eettisyys on osa tutkimuksen luotettavuutta ja laadukkuutta. Se vaikuttaa siten keskeisesti siihen, miten tutkimus arvioidaan. Kuitenkin sen lisäksi, että tutkimus eri vaiheineen toteutuu eettisiä normeja noudattaen, tulee eettisen ajattelun olla osa tutkijan perusajatusmallia. Puhutaan hyvästä tieteellisestä käytännöstä, joka ohjaa tutkijan valintoja. (Tuomi & Sarajärvi 2011, 127, 132.) Hyvä tieteellinen käytäntö sisältyy kaikkeen tutkimustoimintaan, jota puolestaan ohjaavat tietyt perusperiaatteet (Hirsjärvi ym. 2009, 23). Perusvaatimus on rehellisyys muita, mutta myös itseään kohtaan. Itsensä kohtelu rehellisesti tarkoittaa tutkijan ja tutkittavan kohteen välistä avointa vuorovaikutusta ja tarkastelua. Tämä korostuu tutkimusprosessin kohtuullisen pitkän keston vuoksi, minkä vuoksi rehellinen itsensä ja tutkimuksensa analysointi on edellytys etiikan säilymiselle. (Anttila 2005, 506.) Rehellisyyden periaate oli osa tutkimustamme jo suunnitelmavaiheessa, ja moniulotteinen reflektointi pidettiin mukana prosessissa loppuun asti.

Tutkimuksen eettisyyteen kuuluvat Blaxter´n ym. (2010, 163–164) mukaan luotettavuus, anonymiteetti, laillisuus, ammatillisuus ja osallisuus. Hirsjärvi ym. (2009, 25) puhuvat ihmisarvon kunnioittamisesta, mikä tutkimustyössä tarkoittaa tutkittavien suostumisen varmistamista tutkimukseen osallistumisesta. Tutkimuksen on oltava myös puolueetonta, mutta subjektiivisuus eli tutkijan pohjatieto ja ajattelumalli aiheesta ei myöskään voi olla ristiriidassa eettisyyden kanssa. On huolehdittava siitä, että puolueettomuus toteutuu tutkimuksen kaikissa vaiheissa kuten tulosten julkaisemisessa. (Kumar 2011, 244, 246.) Tulosten raportoinnin on oltava luotettavaa, ja mahdolliset havaitut puutteet on kerrottava (Hirsjärvi ym. 2009, 26). Luotettavuuteen linkittyy vaatimus anonymiteetistä,

eli siitä, ettei yksittäistä tutkimukseen osallistujaa pysty tuloksista tai muusta raportoinnista tunnistamaan (Blaxter ym. 2010, 163). Huolehdimme luotettavuuden ja anonyymiteetin toteutumisen rehellisellä tutkimuskäytäntöjen noudattamisella lupakäytäntöineen ja puolueettomine raportointimisineen. Tutkimukseen osallistuminen oli lisäksi vapaaehtoista.

Hyvään tieteelliseen käytäntöön kuuluvatkin Suomen Akatemian tutkimuseettisten ohjeiden (2008) mukaisesti tieteellisten toimintatapojen noudattaminen, kestävien ja eettisten tiedonkeruu- ja muiden tutkimusmenetelmien käyttäminen, muiden tutkijoiden kunnioittaminen, koko tutkimusryhmän ja muiden sidosryhmien asianmukainen esiin nostaminen sekä hyvä hallinnollinen toiminta (Tuomi & Sarajärvi 2010, 132–133). Eettiset käytännöt määrittelevät siten muun muassa aineistonkeruun ja tulosten julkaisemisen ohjeet, ja muovaavat tutkijan velvollisuudet sekä itseään että muita kohtaan. Etiikka korostuu erityisesti laadullisessa tutkimuksessa tutkijan ja tutkittavan keskinäisen vuorovaikutuksen vuoksi. Osallisuuden periaate onkin tärkeä myös eettiseltä kannalta. (Blaxter ym. 2010, 161, 164.) Pyrimme pitämään yhteistyötahomme ajan tasalla tutkimuksen aikana sekä kunnioittamaan heidän toiveitaan ja näkemyksiään. Tämä pohjautui ajatukseen siitä, että tutkimus oli ennen kaikkea Raahen seudun hyvinvointikuntayhtymän esimiestyötä varten. Tutkimuksen eettisyys onkin Juutin & Puusan (2020, 175) mukaan sitä, että tutkimuksen avulla pyritään edistämään siihen osallistuneiden henkilöiden etua.

Tutkimuksen eettisyyteen kuuluu huolehtia myös siitä, ettei eettisyys kärsi esimerkiksi mahdollisista huolimattomuuden tai heikkojen tulosten tuomista virheistä. Perussääntö on tietysti tahallisen vilpin välttäminen. (Anttila 2005, 506.) Tähän kuuluu se, ettei tutkija plagioi muita eikä omia aiempia tutkimuksiaan (Hirsjärvi ym. 2009, 26). Olemme olleet huolellisia lähdeviitteissä sekä koko prosessin vaiheissa ja valinnoissa.

9.3 Jatkokehittämisideat

Näkemyksemme ja tutkimuksen tulosten mukaan esimiesten suunnitelmallisesta ja tarpeita sekä toiveita hyödyntävästä kouluttamisesta on hyötyä. Päättäneen “Innostusta esimiestyöhön” -täydennyskoulutuksen jälkeen korostuneet se, kuinka hyvin opitut ja reflektoidut asiat muistetaan pitää osana käytännön johtamista. Tässä olisi hyötyä siitä, että asioihin palattaisiin kuntayhtymän sisällä säännöllisesti. Arjen työn hektisyyden vuoksi aikaa syvälliseen reflektioon ei välttämättä ole, jos sille ei sitä järjestetä.

Yksi väylä asioiden esiin nostamiseen voisi olla esimerkiksi säännöllinen esimiesfoorumi, joka kuntayhtymän esimiehille järjestetään. Yhteisen, kuntayhtymän esimiesten välisen, keskustelun lisäksi esimiesfoorumissa olisi ainakin teoriassa mahdollista hyödyntää myös ulkopuolisten tahojen osallistumista. Esimerkiksi vaihtuvat kouluttajat, koulutusteemat sekä työnohjauksellinen keskustelu tukisivat osaltaan esimiesten monipuolista ja säännöllistä reflektiota. Kultasen (2009, 240) mukaan esimiehet arvostavat itsetuntemukseen ja johtamisosaamiseen keskittyvää valmentamista. Myös työnohjaus menetelmänä tukee yhteistä, avointa keskustelua, jossa voidaan pohtia nykyisiä käytänteitä ja niiden kehittämistarpeita. Se antaa väylän myös henkilökohtaiselle kasvulle sekä hyvän tuen esimiesten kouluttamiselle. (Niemelä 2019, 152–153.)

Koska tutkimuksemme kehittämisosio liittyi arvostavan johtamisen teemaan, ja vastausten perusteella Raahen seudun hyvinvointikuntayhtymän esimiehet kaipasivat edelleen konkreettista apua esimerkiksi puheeksi ottamiseen, näkisimme vuorovaikutuksellisen koulutuksen jatkossa arvokkaana. Koska esimies on usein arkisen työn ja kiireen keskellä monin tavoin roolimalli ja tuki, jonka puoleen käännytään, esimiehen on hyvä hallita vuorovaikutukseen liittyviä lainalaisuuksia käytännön tasolla. ”Innostusta esimiestyöhön” -täydennyskoulutuksen päätyttyä ja koulutuksen hyödyllisyyttä arvioivan tutkimuksen valmistuttua tärkeää on, että asioiden äärelle palataan jatkossakin.

Tutkimuksemme tulosten perusteella nostaisimme yhä vahvemmin esiin myös aikaansaannoskyvyn arvioinnin. Se on menetelmänä ja arvostavasti käytettynä validi keino vahvistaa ja kehittää osaltaan arvostavaa johtamista käytännössä, sillä esimiehet kuvasivat sen muun muassa tilaisuutena kohdata työntekijä ja ottaa työsuoritus puheeksi. Tämä on työelämässä yhä tärkeämpää, sillä Aho (2011, 1) nostaa esiin suorituksen arvioinnin ja tarvittavan kehittymisen merkityksen organisaation menestymisen kannalta. Tarvitaan kehitykselle avoin ilmapiiri, johon kaikki osallistuvat ja sitoutuvat. Tutkijoina toivommekin ennen kaikkea, että olemassa oleva kehittämisen ja kehittymisen kulttuuri Raahen seudun hyvinvointikuntayhtymän esimiestyössä jää pysyvästi elämään, ja että arvostavan johtamisen piirteet vahvistuvat esimiesten työssä jatkossa entisestään.

LÄHTEET

Ahmas, K. 2014. Norsunluutonin purkajat – jaettu johtajuus ja kollektiivinen asiantuntijuus museossa. *Acta Wasaensia* 318. Vaasan yliopisto. Liiketaloustiede. Väitöskirja. Viitattu 11.11.2020, https://www.univaasa.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-579-4.pdf.

Aho, M. 2011. Konstruktiivinen suorituskäytännön johtamisen kypsyyden arviointi. Tampereen teknillinen yliopisto. Julkaisu 1000. Väitöskirja. Viitattu 16.12.2020, <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/113940/aho.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.

Ahokallio-Leppälä, H. 2016. Osaaminen keskiössä. Ammattikorkeakoulun uusi paradigma. Tampereen yliopisto. Kasvatustieteiden yksikkö. Väitöskirja. Viitattu 10.12.2020, <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/98404/978-952-03-0005-0.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.

Aira, A. 2012. Toimiva yhteistyö. Työelämän vuorovaikutussuhteet, tiimit ja verkostot. Jyväskylän yliopisto. Humanistinen tiedekunta. Väitöskirja. Viitattu 23.11.2020, <https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/37743/9789513947088.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.

Al-Ghazali, B. M. 2020. Transformational leadership, career adaptability, job embeddedness and perceived career success: a serial mediation model. *Leadership and Organisation Development Journal*. Vol. 41 No. 8, 2020. 993–1013. Viitattu 20.11.2020, <https://www-emerald-com.ezp.oamk.fi:2047/insight/content/doi/10.1108/LODJ-10-2019-0455/full/pdf?title=transformational-leadership-career-adaptability-job-embeddedness-and-perceived-career-success-a-serial-mediation-model>.

Anttila, P. 2007. Realistinen evaluaatio ja tuloksellinen kehittämistyö. *Artefakta* 19. Hamina: AKATIIMI Oy.

Anttila, P. 2005. Ilmaisu, teos, tekeminen ja tutkiva toiminta. *Artefakta* 16. Hamina: AKATIIMI Oy.

Bass, B. 1985. *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York: Free Press.

Berlin, S. 2008. Innostava, lannistava, helpottava palaute. Alaisten kokemuksia ja näkemyksiä esimiehen ja alaisen välisestä palautevuorovaikutuksesta. Vaasan yliopisto. Liiketaloustiede. Johtaminen ja organisaatiot. Väitöskirja. Viitattu 23.11.2020, https://www.univaasa.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-245-8.pdf.

Blaxter, L., Hughes, C. & Tight, M. 2010. Open up study skills. How to Research. Fourth Edition. New York City: McGraw Hill.

Brown, O., Paz-Aparicio, C. & Revilla, A. J. 2019. Leader's communication style, LMX and organizational commitment. A study of employee perceptions in Peru. *Leadership & Organisation Development Journal*. Vol. 40. No. 2, 2019. 230–258. Viitattu 18.11.2020, <https://www-emerald-com.ezp.oamk.fi:2047/insight/content/doi/10.1108/LODJ-03-2018-0129/full/pdf?title=leaders-communication-style-lmx-and-organizational-commitment-a-study-of-employee-perceptions-in-peru>.

Creswell, J. W. & Plano Clark, V. L. 2011. Designing and conducting mixed methods research. 2nd Edition. Los Angeles, London, New Delhi, Singapore & Washington DC: SAGE.

Dai, Y.-D., Zhuang, W.-L., Hsu, S.-Y. & Huang, T.-C. 2019. Good or bad staff? Hotel employees' core self evaluations impacting service effort and service sabotage considering leader-member exchange moderation. *Tourism Management Perspectives* 32 (2019) 100564. Viitattu 26.1.2020, <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2019.100564>.

Davis, P. J. 2020. Getting employees involved in strategy planning. *Journal on Business Strategy*. Vol. 41. No. 1. 2020, 58–64. Emerald Publishing limited. Viitattu 19.1.2020, <https://www-emerald-com.ezp.oamk.fi:2047/insight/content/doi/10.1108/JBS-04-2018-0060/full/pdf?title=getting-employees-involved-in-strategy-planning>.

Donohue-Porter, P., Eckardt, P., Prottas, D., Rondello, K.C. & Silberstang, J. 2019. A Bridge to Leadership Communication Success: Impact of Leader-Member Exchange on Nursing Administrative Relationships. Viitattu 25.1.2020, <https://doi.org/10.1016/j.mnl.2019.02.006>.

Eskelinen, S. 2020. Sote-johtamisen uudet haasteet. *Saima-lehti* 2/2018. Viitattu 4.12.2020, https://issuu.com/uniuef/docs/saima_2_2018.

Eva, N., Cox, J. W., Tse, H. H. M. & Lowe, K. B. 2019. From competency to conversation: A multi-perspective approach to collective leadership development. *The Leadership Quarterly*. Viitattu 1.3.2020, <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2019.101346>.

Fonsen, E. 2014. *Pedagoginen johtajuus varhaiskasvatuksessa*. Tampereen Yliopisto. Kasvatustieteiden yksikkö. Väitöskirja. Viitattu 23.11.2020, <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/95050/978-951-44-9397-3.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.

Forma, P., Kaartinen, R. & Pekka, T. 2013. Strateginen työhyvinvointijohtaminen ja henkilöstöjohtamisen rooli kunta-alalla. KEVAN tutkimuksia 1/2013. Viitattu 11.5.2020, https://www.keva.fi/globalassets/2-tiedostot/ta-tiedostot/tyoelamapalvelut/tutkimus_strateginen_tyohyvinvointijohtaminen.pdf.

Furman, B. & Ahola, T. 2012. *Tuplatähti. Työpaikan hyvä henki ja kuinka se tehdään*. Helsinki: Tammi.

Graham, G. L. 2020. The Leadership Gap: Supporting New Front line Leaders in Cancer Care. *Journal of Medical Imaging and Radiation Sciences* 51 (2020), 54–61. Viitattu 13.11.2020, <https://www.jmirs.org/action/showPdf?pii=S1939-8654%2819%2930541-7>.

Gromow, A. & Brandt, T. 2011. Transformationaalinen johtajuus muutoksessa. Tapaustutkimuksen kohteena organisaatiomuutos. *LTA* 1/11, 65–83. Viitattu 20.11.2020, http://lta.lib.aalto.fi/2011/1/lta_2011_01_a4.pdf.

Haikola, S. 2019. *Esimies toimivan ja hyvinvoivan työyhteisön edistäjänä*. Oulun ammattikorkeakoulu. Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen. YAMK-opinnäytetyö. Viitattu 23.11.2020, https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/264246/haikola_suvi.pdf?sequence=2&isAllowed=y.

Harmoinen, M. 2014. *Arvostava johtaminen terveydenhuollossa*. Tampereen Yliopisto. Terveystieteiden yksikkö. Väitöskirja. Viitattu 10.11.2020, <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/96359/978-951-44-9668-4.pdf?se->

Harmoinen, M. 2010. Kirjallisuuskatsaus arvostavaan johtamiseen. *Hoitotiede* 2010, 22 (1), 67–78. Viitattu 11.11.2020. https://www.researchgate.net/profile/Merja_Harmoinen/publication/249990601_Literature_review_of_appreciative_management/links/53e0facd0cf24f90ff60c7cf/Literature-review-of-appreciative-management.pdf.

Heikkinen, H. L. T. 2018. Toimintatutkimus: kun käytäntö ja tutkimus kohtaavat. Teoksessa R. Valli (toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle*. 215–230. 5., uudistettu painos. Helsinki: PS-Kustannus.

Heikkinen, H. 2010. Toimintatutkimus – toiminnan ja ajattelun taitoa. Teoksessa: J. Aaltola & R. Valli (toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin I. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle*. 214–229. Jyväskylä: PS-Kustannus.

Heikkinen, H. L. T., 2007. Toimintatutkimuksen lähtökohdat. Teoksessa H. L. T. Heikkinen, Rovio, E. & Syrjälä, L. (toim.) *Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat*. 15–38. Helsinki: Kansanvalistusseura.

Heikkinen, H. L. T., Rovio, E. & Kiillakoski, T. 2007. Teoksessa H. L. T. Heikkinen, Rovio, E. & Syrjälä, L. (toim.) *Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat*. 78-93. Helsinki: Kansanvalistusseura.

Heikkinen, H. L. T. & Syrjälä, L. 2007. Tutkimuksen arviointi. Teoksessa H. L. T. Heikkinen, Rovio, E. & Syrjälä, L. (toim.) *Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat*. 144-162. Helsinki: Kansanvalistusseura.

Hentunen, A. 2018. Mitä on hyvä henkilöstöjohtaminen. Johdon ja työnhajaajan ajatelmia hyvästä henkilöstöjohtamisesta. Teoksessa A. Suomi (2018): *Mihin työnhajaus virtaa. Tietoiselle tielle*. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 249. 171–190. Viitattu 1.3.2020, https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/152916/JAMKJULKAISUJA2492018_web.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Herzberg, F. 1971. *Work and the nature of man*. Cleveland and New York: The World Publishing Company.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2000. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Helsinki University Press.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15., uudistettu painos. Helsinki: Tammi.

Hoffrén, M., Syvänen, S. & Laulainen, S. 2017. Tuhoavan johtamisen rakentuminen sosiaali- ja terveydenhuollon johtamiskuvauksissa. Työelämän tutkimus 15 (1) 2017. Viitattu 20.11.2020, <https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/85300/44299>.

Huovinen, T. & Rovio, E. 2007. Toimintatutkija kentällä. Teoksessa H. L. T. Heikkinen, Rovio, E. & Syrjälä, L. (toim.) Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. 94-113. Helsinki: Kansanvalistusseura.

Hyyryläinen, A. 2001. Näkökulmia ennakoinnista ammatillisen koulutuksen kehittämisessä. Helsinki: Edita Oyj.

”Innostusta esimiestyöhön” -täydennyskoulutus 2019–2020. Koulutuksen materiaalit.

Jaatinen, S. 2020. Manninen kehottaa tehokkuuteen ennen sotea. Sanomalehti Kaleva 29.7.2020 (K1), 7.

Jungk, R. & Müllert, N. 1987. Tulevaisuusverstaat. Käsikirja demokratian elvyttämisen mahdollisuuksista. Suom. K. Vaara. Helsinki: Keskinäisen sivistyksen seura - Suomen Lataamo.

Juuti, P. & Puusa, A. 2020. Laadullisen tutkimuksen luotettavuus. Teoksessa A. Puusa & P. Juuti (toim.) Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. 173-202. Helsinki: Gaudeamus.

Juuti, P. & Puusa, A. 2020. Toimintatutkimus. Sekä toimintaa että tutkimusta. Teoksessa A. Puusa & P. Juuti (toim.) Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. 267-281. Helsinki: Gaudeamus.

Järvinen, P. & Järvinen, A. 2000. Tutkimustyön metodeista. Tampere: Opinpajan kirja.

Kallio, K. 2019. Ensin työntekijä, sitten asiakas. Sanomalehti Kaleva 9.11.2019. Viitattu 23.11.2020, <https://www.kaleva.fi/puheenvuoro-enta-jos-ensin-tulisikin-tyontekija-ja/1671985>.

Kananen, J. 2015. Kehittämistutkimuksen kirjoittamisen käytännön opas. Miten kirjoitan kehittämistutkimuksen vaihe vaiheelta. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kananen, J. 2014. Toimintatutkimus kehittämistutkimuksen muotona. Miten kirjoitan toimintatutkimuksen opinnäytetyönä? Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kananen, J. 2008. Kvalitatiivisen tutkimuksen teoria ja käytänteet. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 93. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kantanen, K., Kaunonen, M., Helminen, M. & Suominen, T. 2015. The development and pilot of an instrument for measuring nurse managers' leadership and management competencies. *Journal of Research in Nursing* 2015, Vol. 20 (8) 667–677. Viitattu 30.11.2020, https://www.researchgate.net/publication/283242475_The_development_and_pilot_of_an_instrument_for_measuring_nurse_managers%27_leadership_and_management_competencies.

Karma, M. 2012. Tunnetaito neljässä organisaatiotyypissä: merkitysten joustavuus yhteisön menestystekijänä. Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja, sarja A. Turun yliopisto. Kauppakorkeakoulu. Väitöskirja. Viitattu 10.12.2020, https://www.utupub.fi/bitstream/handle/10024/78687/Ae6_2012.pdf?sequence=1&isAllowed=y.

Karusaari, R. 2020. Asiakaslähtöisyys osaamisperusteisessa ammatillisessa koulutuksessa. Lapin yliopisto. Kasvatustieteiden tiedekunta. Väitöskirja. Viitattu 23.11.2020, <https://lauda.ulapland.fi/bitstream/handle/10024/64059/Karusaari.Riitta.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.

Kauppila, P. 2018. Tosi monenlainen toiminta on hyvää. Työnohjaaja työskentelynsä lähtökohtia refleктоimassa. Teoksessa A. Suomi (toim.) *Mihin työnohjaus virtaa. Tietoiselle tielle*. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 249. 19–41. Viitattu 1.3.2020,

https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/152916/JAMKJULKAISUJA2492018_web.pdf?sequence=1&isAllowed=y.

Kemppainen, A.-K. 2018. Logoterapia työfilosofiana ja transformatiivinen johtajuus sen juurruttajana. Tapaustutkimus sosiaali- ja hoivapalvelualan organisaation palveluyksiköistä. Tampereen yliopisto. Johtamiskorkeakoulu. Väitöskirja. Viitattu 11.11.2020, <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/104439/978-952-03-0876-6.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.

Kirchhoff, J. W. & Karlsson, J. Ch. 2019. Alternative careers at the first level of management. First-line nurse managers' responses to role conflict. Leadership in Health Services. Vol. 32 No. 3, 2019, 405–418. Emerald Publishing Limited. Viitattu 19.1.2020, <https://www-emerald-com.ezp.oamk.fi:2047/insight/content/doi/10.1108/LHS-11-2017-0067/full/pdf?title=alternative-careers-at-the-first-level-of-management-first-line-nurse-managers-responses-to-role-conflict>.

Kohtakangas, K. 2019. Välittävä johtajuus ja armollinen itsensä johtaminen konkurssin tai alasajon tehneiden yrittäjien kokemuksissa. Lapin yliopisto. Yhteiskuntatieteiden tiedekunta. Väitöskirja. Viitattu 13.11.2020. <https://lauda.ulapland.fi/bitstream/handle/10024/63925/Kohtakangas.Krista.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.

Kultanen, T. 2009. Tunneälytaidot. Esimiesvalmennus ICT-alalla. Sosiaalisen innovaation suunnittelu, toteuttaminen ja arviointi. Tampereen yliopisto. Tietojenkäsittelytieteen laitos. Väitöskirja. Viitattu 12.11.2020, <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/66428/978-951-44-7613-6.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.

Kumar, R. 2011. Research methodology. A step - by - step guide for beginners. Los Angeles, London, New Delhi, Singapore & Washington DC: SAGE.

Kuntatyönantajat. 2017. KT tukee kuntatyönantajia muuttuvassa toimintaympäristössä. Viitattu 30.5.2020, <https://www.kt.fi/kt-organisaationa/toimintaymparisto>.

Kurtti, J. 2012. Hiljainen tieto ja työssä oppiminen. Edellytysten luominen hiljaisen tiedon hyödyntämiseksi röntgenhoitajien työyhteisössä. Tampereen yliopisto. Kasvatustieteiden yksikkö. Väitöskirja. Viitattu 10.12.2020, <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/66896/978-951-44-8782-8.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.

Kuusela, P. 2005. Realistinen toimintatutkimus? Toimintatutkimus, työorganisaatiot ja realismi. Helsinki: Työturvallisuuskeskus.

Kuusela, S. 2018. Organisaatiodramaturgialla toimiva työyhteisö. Helsinki: Helsingin seudun kaupunkamari/Helsingin kamari Oy.

Kuusela, S. 2010. Valta ja vuorovaikutus johtamisessa. Tampereen yliopisto. Sosiaalitutkimuksen laitos. Väitöskirja. Viitattu 21.2.2020, <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/66677/978-951-44-8297-7.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.

Kuusipalo, J., Poussu, T. & Zaburchik, V. 2015. Valmentava esimies on tuloksentekijä. ePooki. Oulun ammattikorkeakoulun tutkimus- ja kehitystyön julkaisut 21. Viitattu 23.2.2020. <http://urn.fi/urn:nbn:fi-fe2015090111098>.

Laajalahti, A. 2014. Vuorovaikutusosaaminen ja sen kehittyminen tutkijoiden työssä. Jyväskylän yliopisto. Humanistinen tiedekunta. Viitattu 10.11.2020, https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/43093/978-951-39-5618-9_vaitos29032014.pdf?sequence=1&isAllowed=y.

Laaksonen, H., Laitinen, H. & Hiilamo, H. (toim.) 2020. Sosiaali- ja terveydenhuollon järjestelmä. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Laaksonen, H. 2006. Työyhteisöjen hyvinvointi Suomen dementiayksiköissä: tutkimus henkilöstötoimintojen empowerment -vaikutuksista työyhteisöjen hyvinvointiin. Kunnallistieteellinen aikakauskirja: E-artikkeli. Viitattu 11.5.2020, <http://elektra.helsinki.fi.ezp.oamk.fi:2048/se/k/0356-3669/34/1/tyoyhte.pdf>.

Lee, Y. & Chon, M.-G. 2020. Transformational leadership and employee communication behaviors:

the role of communal and exchange relationship norms. *Leadership & Organisation Development Journal*. Viitattu 20.11.2020, <https://www-emerald-com.ezp.oamk.fi:2047/insight/content/doi/10.1108/LODJ-02-2020-0060/full/pdf?title=transformational-leadership-and-employee-communication-behaviors-the-role-of-communal-and-exchange-relationship-norms>.

Manka, M.-L. & Hakala, L. 2011. Henkilöstötunnusluvut johtamisen tukena. Tukea tuottavuuden ja työyhteisön hyvinvoinnin kehittämiseen. Tampereen Yliopisto. Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos. Viitattu 23.11.2020, <https://kuntoutussaatio.fi/files/644/henkilostotunnusluvut.pdf>.

Metsämuuronen, J. 2009. Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä. Jyväskylä: Tutkijalaitos

Moisanen, K. 2018. Asiakaslähtöisen osaamisen johtaminen vanhuspalveluissa. Itä-Suomen yliopisto. Publications of the University of Eastern Finland. Dissertations in Social Sciences and Business Studies 170. Väitöskirja. Viitattu 18.10.2020, https://erepo.uef.fi/bitstream/handle/123456789/19335/urn_isbn_978-952-61-2775-0.pdf.

Niemelä, A. 2019. Työnohjaus monikulttuuriosaamisen edistäjänä. Tampereen yliopisto. Kasvatustieteiden ja kulttuurin tiedekunta. Väitöskirja. Viitattu 22.11.2020, <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/116280/978-952-03-1149-0.pdf?sequence=2&isAllowed=y>.

Norvapalo, K. 2014. The Quality and Development of the Leader-Follower Relationship and Psychological Capital. A Longitudinal Case Study in a Higher Education Context. Jyväskylän yliopisto. Kauppakorkeakoulu. Väitöskirja. Viitattu 1.1.2021, https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/42947/978-951-39-5606-6_vaitos28022014.pdf?sequence=1&isAllowed=y.

Nurmela, J. 2013. Tulevaisuusverstas ja uusia "verstashenkisiä" tulevaisuuden muovaamisen keinoja. Teoksessa O. Kuusi, T. Bergman & H. Salminen (toim.) Miten tutkimme tulevaisuuksia? 213–217. Helsinki: Tulevaisuuden tutkimuksen seura ry.

Nuutinen, S., Heikkilä-Tammi, K., Manka, M.-L. & Bord, L. 2013. Vuorovaikutteinen johtajuus työssä jatkamisen keinona. Toimintatutkimus eri-ikäisten johtamisesta kolmessa organisaatiossa.

Tampereen yliopisto. Johtamiskorkeakoulu. Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos. Viitattu 1.3.2020, <https://docplayer.fi/7059102-Vuorovaikutteinen-johtajuus.html>.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: SanomaPro.

Olsson, L. 2012. Leadership and Creativity in Research: Investigations of Leadership and Leader – Member Exchange (LMX) in Research Groups. Göteborgin Yliopisto. Psykologian laitos. Väitöskirja. Viitattu 12.5.2020, <https://core.ac.uk/download/pdf/16335254.pdf>.

Pennanen, E. 2018. Hallinnollinen vuorovaikutus sairaalatyöyhteisössä. Jyväskylän yliopisto: Jyväskylä Studies in Humanities. Väitöskirja. Viitattu 10.5.2020, https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/57312/978-951-39-7376-6_vaitos06042018%20.pdf?sequence=1&isAllowed=y.

Pitkänen, L. 2017. Nuorten johtajien eettiset profiilit. Q-metodologinen tutkimus eettisestä johtajuudesta uuden sukupolven määrittämänä. Vaasan yliopisto. Filosofinen tiedekunta. Julkisohtaminen. Acta Wasaensia 385. Väitöskirja. Viitattu 11.11.2020, https://www.univaasa.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-769-9.pdf.

Puska, P. 2020. Sote ja sen pitkä kaari. Helsinki: Into Kustannus Oy.

Raahen seudun hyvinvointikuntayhtymä 2020. Tietoa kuntayhtymästä. Viitattu 18.11.2020, <https://www.ras.fi/tietoa-kuntayhtymasta>.

Raappana, M. 2018. Onnistuminen työelämän tiimeissä. Jyväskylän yliopisto. Humanistis-yhteiskuntatieteellinen tiedekunta. Väitöskirja. Viitattu 10.12.2020, <https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/59614/978-951-39-7553-1.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.

Rope, T. & Kettunen, S. 2012. Halujohtaminen. Helsinki: Kauppakamari.

Rouhiainen-Neunhäuserer, M. 2009. Johtajan vuorovaikutusosaaminen ja sen kehittyminen. Jyväskylä Studies in Humanities 128. Jyväskylän Yliopisto. Humanistinen tiedekunta. Väitöskirja. Viitattu 11.3.2020, <https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/22478/9789513937591.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.

Rubin, A. 2020. Tulevaisuusverstas. Topi – Tulevaisuudentutkimuksen oppimateriaali. Tulevaisuuden tutkimuskeskus. Tulevaisuuden tutkimuskeskus. Turun kauppakorkeakoulu. Turun yliopisto. Viitattu 11.8.2020, <https://tulevaisuus.fi/menetelmat/skenaariotyoskentelyn-sovelluksia/osallistavat-menetelmat/tulevaisuusverstas/>.

Rytkönen, K. 2019. Palveleva johtajuus varhaiskasvatuksessa. Tampereen yliopisto. Kasvatustieteiden ja kulttuurin tiedekunta. Väitöskirja. Viitattu 19.11.2020, <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/105620/978-952-03-1116-2.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.

Saari, E. 2007. Mitä – Pitääkö tutkijan olla myös käytännön toimija? Teoksessa L. Viinamäki & E. Saari (toim.) Polkuja soveltavaan yhteiskuntatieteelliseen tutkimukseen. 121-151. Helsinki: Tammi.

Sosiaali- ja terveysministeriö 2020. Sosiaali- ja terveydenhuollon henkilöstö. Viitattu 19.11.2020, <https://stm.fi/sotehenkilosto>.

Sote-uudistus 2020. Viitattu 18.11.2020, <https://soteuudistus.fi/mika-sote-uudistus>.

Soukainen, U. 2015. Johtajan jäljillä. Johtaminen varhaiskasvatuksen hajautetuissa organisaatioissa laadun ja pedagogisen tuen näkökulmasta. Turun yliopiston julkaisuja 40. Turun yliopisto. Kasvatustieteiden tiedekunta. Väitöskirja. Viitattu 18.11.2020, <https://www.utupub.fi/bitstream/handle/10024/103427/AnnalesC400Soukainen.pdf?sequence=2&isAllowed=y>.

Suomen perustuslaki 11.6.1999/731. Viitattu 30.11.2020, <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1999/19990731>.

Suomi A. 2018. Johdanto. Teoksessa A. Suomi (2018): Mihin työnohjaus virtaa. Tietoiselle tielle. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 249. 12-17. Viitattu 1.3.2020,

https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/152916/JAMKJULKAISUJA2492018_web.pdf?sequence=1&isAllowed=y.

Sutinen, P. 2012. Johtajana kehittymisen olemus kunta-alan johtajan kokemana. Tampereen yliopisto. Helsinki. Suomen Kuntaliitto. Väitöskirja. Viitattu 11.11.2020, <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/66863/978-951-44-8727-9.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.

Tarkkonen, J. 2016. "Näin on tehty ennenkin". Tutkimus turvallisuuden ja työhyvinvoinnin kokonaishallintaa estävistä ja vaikeuttavista uskomuksista. Lapin yliopisto. Yhteiskuntatieteiden tiedekunta. Väitöskirja. Viitattu 18.11.2020, https://lauda.ulapland.fi/bitstream/handle/10024/62334/Tarkkonen_Juhani_ActaE_186_pdfA.pdf?sequence=2&isAllowed=y.

The Myers & Briggs Foundation 2020. MBTI Basics. Viitattu 13.11.2020, <https://www.myers-briggs.org/my-mbti-personality-type/mbti-basics/>.

Toikko, T. & Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Tampere: Tampere University Press.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2011. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.

Työ- ja elinkeinoministeriö 2018. Suomalaisen johtamisen tila ja tulevaisuus. Työ- ja elinkeinoministeriö oppaat ja muut julkaisut 5/2018. Filosofian Akatemia Oy. Viitattu 1.3.2020, https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/160870/TEM_oppaat_9_2018_Suomalaisen_johtamisen_tila_ja_tulevaisuus_web.pdf.

Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738. Viitattu 10.12.2020, <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738#L1P1>.

Törmänen, O. 2011. Malli kunnallisten terveystaluiden arvokeskustelusta. Pehmeä systeemi-analyysi kolmen kunnan yhteistoiminta-alueella. Oulun yliopisto. Lääketieteellinen tiedekunta.

Terveystieteiden laitos. Terveystieteiden laitoksen tiede. Väitöskirja. Viitattu 10.11.2020, <http://jultika.oulu.fi/files/isbn9789514296734.pdf>.

Uusi-Kakkuri, P. 2017. Transformational leadership and leading creativity. Acta Wasaensia 376. Vaasan Yliopisto. Kauppatieteellinen tiedekunta. Johtamisen yksikkö. Väitöskirja. Viitattu 23.11.2020, https://www.univaasa.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-749-1.pdf.

Valli, L. 2020. Kuolema kuittaa univelan? Tutkimus resilienssistä ja resilienssipotentiaalin johtamisesta kriisinhallintaorganisaatiossa. Tampereen yliopisto. Johtamisen ja talouden tiedekunta. Väitöskirja. Viitattu 23.11.2020, <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/122122/978-952-03-1587-0.pdf?sequence=2&isAllowed=y>.

Valli, R. 2010. Kyselylomaketutkimus. Teoksessa: J. Aaltoala & R. Valli (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Metodien valinta ja aineiston keruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. 103–127. Jyväskylä: PS-Kustannus.

Valtioneuvosto 2020. Sosiaali- ja terveyshuollon toiminnan painopistettä siirretään perustason palveluihin ja ennaltaehkäisevään toimintaan. Viitattu 4.12.2020, <https://valtioneuvosto.fi/marinin-hallitus/hallitusohjelma/sosiaali-ja-terveyspalveluiden-rakenneuudistus>.

Venninen, T. 2007. ”Olen enemmän alkanut pohtimaan ja sanomaan ääneen mitä ajattelen” -Ammatillinen kehittyminen ja yhteisöllinen palaute päiväkodin työtiimeissä. Helsingin yliopisto. Käyttäytymistieteellinen tiedekunta. Soveltavan kasvatustieteen laitos. Väitöskirja. Viitattu 17.11.2020, <https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/20046/olenenem.pdf?sequence=2&isAllowed=y>.

Vesterinen, S. 2013. Osastonhoitajien johtamistyylit osana johtamiskulttuuria. Acta Universitatis Ouluensis D Medica 1200. Oulun yliopisto. Lääketieteellinen tiedekunta. Terveystieteiden laitos. Hoitotiede. Väitöskirja. Viitattu 5.12.2020, <http://jultika.oulu.fi/files/isbn9789526201245.pdf>.

Vesterinen, S., Suhonen, M., Isola, A. & Paasivaara, L. 2012. Nurse Managers' Leadership Styles in Finland. Hindawi Publishing Corporation. Nursing Research and Practice Volume 2012. Article ID 605379. Viitattu 5.12.2020. <http://downloads.hindawi.com/journals/nrp/2012/605379.pdf>.

Viitala, R. & Lehto, K. Kovat ajat kuntien henkilöstöjohtamisessa. 2014. Teoksessa Viitala, R. & Järnström, M. (toim.) Henkilöstöjohtaminen uuden edessä. Henkilöstöbarometrin nostamat uudet kehityshaasteet. Vaasan Yliopiston julkaisu. Tutkimuksia 302. 134–150. Viitattu 16.2.2020, https://www.univaasa.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-537-4.pdf.

Vilka, H. 2015. Tutki ja kehitä. Jyväskylä: PS-kustannus.

Wall, T., Russell, J. & Ward, N. 2017. Positive emotion in workplace impact. The case of a work-based learning project utilizing appreciative inquiry. *Journal of Work-Applied Management*. Vol. 9 No. 2, 2017. 129–146. Emerald Publishing Limited. 2205–2062. Viitattu 18.1.2020, <https://www-emerald-com.ezp.oamk.fi:2047/insight/content/doi/10.1108/JWAM-07-2017-0017/full/pdf?title=positive-emotion-in-workplace-impact-the-case-of-a-work-based-learning-project-utilising-appreciative-inquiry>.

LIITTEET

SAATEKIRJE (LIITE 1)

WEBROPOL-KYSELY (LIITE 2)

HUONEENTAU LU (LIITE 3)

Innostusta esimiestyöhön -koulutus 2019–2020

Koulutuksen arviointi Master-opinnäytetyön (yamk) avulla

Terhi Riepula ja Outi Kanerva

Sosiaali- ja terveystieteiden johtaminen – tutkinto-ohjelma Oamk

Opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää esimiesten kokemuksia Innostusta esimiestyöhön- koulutuksen hyödyllisyydestä

- Omaan työhön
- Työyhteisön hyvinvointiin ja toimivuuteen

Tarkoituksena kerätä tietoa niistä käytännön kokemuksista ja arjen käytännöistä, joita esimiehillä on vuorovaikutuksesta työyhteisössä.

Opinnäytetyön tietoperusta pohjautuu toimivan ja hyvinvoivan työyhteisön johtamiseen sekä arvostamaan ammatti-identiteettiä ja vuorovaikutukseen.

Syksyllä 2020 toteutuvassa koulutuspäivässä teemme kyselyt koulutukseen osallistuneille esimiehille. Lähipäivää varten toivomme teidän tekemän muistiinpanoja seuraavien kysymysten pohjalta:

- Miten arvioit osaamistasi esimiestyöhön kuuluvien haastavien tilanteiden ratkaisemisessa?
- Miten arvioit työyhteisösi toimivuutta ja omaa osuuttasi siinä?
- Millä tavoin koulutus on näkynyt työhyvinvoinnissasi?
- Millä tavoin aikaansaannoskyvyn arviointi mielestäsi vaikuttaa työn kehittämiseen/ työntekijän kehittämiseen?
- Millä tavoin asiakaslähtöisyys toteutuu tällä hetkellä työyksikössäsi?

INNOSTUSTA ESIMIESTYÖHÖN - KOULUTUKSEN HYÖDYLLISYYDEN ARVIOINTI

Kysymyksissä käsitellään täydennyskoulutuksen hyödyllisyyttä koulutuksen käymisen jälkeen sekä arvioidaan työyhteisön vuorovaikutusta. Valitse jokaisen väittämän kohdalla tilannetta parhaiten vastaava vaihtoehto asteikolla 1 - 5.

1 = täysin eri mieltä, 2 = osittain eri mieltä, 3 = osittain samaa mieltä, 4 = samaa mieltä, 5 = täysin samaa mieltä

(kysely on anonyymi)

1. Aikaansaannoskyvyn arviointi osana arvostavaa johtamista

	1	2	3	4	5
Aikaansaannoskyvyn arviointi auttaa tunnistamaan työntekijän kehittymisen tarpeet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aikaansaannoskyvyn arviointi antaa hyvän tuen työn kehittämiseksi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aikaansaannoskyvyn arviointi auttaa ottamaan puheeksi työntekijän työsuorituksen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aikaansaannoskyvyn arviointi vaikuttaa myönteisesti työntekijän motivaatioon	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aikaansaannoskyvyn arviointi on tarpeellinen johtamisen väline	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

2. Millä tavoin työntekijä/työyhteisö hyötyy aikaansaannoskyvyn arvioinnista?

3. Esimiehen itsetuntemus

	1	2	3	4	5
Tunnistan asiat, jotka tuottavat minulle iloa ja jaksamista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tunnistan asiat, jotka aiheuttavat minulle stressiä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tunnistan vahvuuteni esimiehenä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tunnistan kehitystarpeeni esimiehenä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Itsetuntemukseni on vahvistunut koulutuksen myötä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pyrin toimimaan esimerkkinä työntekijöille	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

4. Mitä hyötyä persoonallisuustyyppien tarkastelusta on ollut esimiestyössäsi?

5. Asiakslähtöinen työote

	1	2	3	4	5
Asiakslähtöisyys on vahvistunut kuluneen vuoden aikana	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Asiakslähtöisyyttä arvioidaan jatkuvasti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Asiakslähtöisyys on osa arjen esimiestyötäni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6. Miten arvioit asiakslähtöisyyden toteutumista työyhteisössäsi?

7. Arvostava vuorovaikutus ja toimiva yhteistyö

	1	2	3	4	5
Työyhteisömme vuorovaikutus on arvostavaa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yksiköiden välinen yhteistyö on toimivaa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Huomioin työntekijän antamalla positiivista palautetta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Keskityn työntekijöiden vahvuuksiin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8. Millä keinoin edistät vuorovaikutusta työntekijän kanssa?

9. Mitä hyötyä positiivisen palautteen antamisesta on työntekijälle?

10. Puheeksi ottaminen ja rakentavan palautteen antaminen

	1	2	3	4	5
Pyrin rakentavan palautteen antamiseen työntekijöille	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tavoitteenani on kehittyä puheeksi ottamisessa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tavoitteenani on kehittyä rakentavan palautteen antamisessa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Osaan hyödyntää konkreettisia työkaluja puheeksi ottamisessa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Osaan hyödyntää konkreettisia työkaluja rakentavan palautteen antamisessa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

11. Millä tavoin olet kehittynyt puheeksi ottamisessa ja palautteen antamisessa?

**RAAHEN SEUDUN
HYVINVOINTIKUNTA-
YHTYMÄN ESIMIESTYÖN
TAVOITETILA 2021**

- ★ OLEN LÄSNÄ
- ★ KANNUSTAN
- ★ ANNAN PALAUTETTA
SÄÄNNÖLLESTI!

★ Olen **luottamuksen** arvoinen sekä oikeudenmukainen ja tasapuolinen esimies.

★ Kuuntelen, keskustelen ja huomioin myös **sanattoman** viestintäni.

★ Toimin **esimerkkinä** tekemällä itse parhaani ja asettamalla **asiakkaan** etusijalle.

★ Annan työntekijöille **vastuuta** ja mahdollisuuksia **vaikuttaa**.

★ Otan työntekijät mukaan **tavoitteiden** laatimiseen, ja hyödynnän erilaiset näkemykset ja osaamisalueet.