

SAVONIA

ammattikorkeakoulu

OPINNÄYTETYÖ - YLEMPI AMMATTIKORKEAKOULUTUTKINTO
SOSIAALI-, TERVEYS- JA LIIKUNTA-ALA

VÄLITTÄVÄ JOHTAMINEN

Kokemuksia välittävästä johtamisesta ensihoidon lähijohtamistyössä

TEKIJÄ: Raija Hänninen

Koulutusala Sosiaali-, terveys- ja liikunta-ala	
Tutkinto-ohjelma Ensihoidon johtamisen tutkinto-ohjelma	
Työn tekijä Raija Hänninen	
Työn nimi Välittävä johtaminen – kokemuksia välittävästä johtamisesta ensihoidon lähijohtamistyössä	
Päiväys 15.9.2022	Sivumäärä/Liitteet 38/6
Toimeksiantaja/Yhteistyökumppani Keski-Suomen Pelastuslaitos	
<p>Tiivistelmä</p> <p>Välittävä johtaminen on tunneälykästä, vuorovaikutteista ja työntekijöiden kokemuksia ymmärtävää johtamiskäyttäytymistä. Se ilmenee lähijohtajan aitona kiinnostuksena tukea työntekijöiden hyvinvointia ja kehittää työpaikalla tapahtuvaa vuorovaikutusta. Välittävän johtamisen tarkoituksena on viestittää työntekijälle, että hänen läsnäolollaan ja työllään on merkitystä.</p> <p>Tutkimuksen tarkoituksena oli kuvata ensihoidossa työskentelevien lähijohtajien kokemuksia välittävästä johtamisesta. Työssä tutkittiin, millaisia välittävän johtamisen tekijöitä ensihoidon lähijohtamistehtävissä esiintyi ja millaisia välittävän johtamisen tekijöitä ensihoidon lähijohtajat kaipasivat työhönsä. Tulosten avulla lähi- ja henkilöstöjohtajat voivat kehittää johtamisosaamistaan.</p> <p>Toimeksiantajana tutkimuksessa oli Keski-Suomen pelastuslaitoksen ensihoitopalvelu. Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena ja aineisto kerättiin haastatteluina. Tutkimukseen haastateltiin kahdeksaa (n=8) Keski-Suomen pelastuslaitoksen ensihoidon lähijohtajaa. Aineiston analysoinnissa käytettiin induktiivista sisälönanalyysiä.</p> <p>Ensihoidon lähijohtajien työssä ilmeneviä välittävän johtamisen tekijöitä olivat työntekijöiden kuuntelu, läsnäolo ja inhimillinen suhtautuminen työntekijöihin. Työntekijöille annettiin mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä mahdollisimman paljon. Välittävä johtaminen ilmeni myös työntekijöiden ja työyhteisön hyvinvoinnista huolehtimisena ja lähijohtajien haluna kehittää itsensä johtamista. Lähijohtajat kaipasivat työhönsä enemmän keskinäistä vuorovaikutusta ja parempaa vastuunottamista omilta lähijohtajiltaan. He myös halusivat kehittää tunteita ja saada tukea työssä kehittämisessä.</p> <p>Tämän tutkimuksen tulosten perusteella on mahdollista kehittää ensihoidon henkilöstöjohtamista. Tutkimuksen tulokset osoittavat, että välittävään johtamiskäyttäytymiseen on tärkeää kiinnittää huomiota ensihoidon henkilöstöjohtamisessa. Välittävää johtamiskäyttäytymistä on mahdollista kehittää parantamalla tunneälykästä ja vuorovaikutteista johtamisosaamista esimerkiksi koulutusten avulla. Tulevaisuudessa olisi tarpeen tutkia ensihoidon lähijohtamisen vuorovaikutushaasteisiin ja johtamiskulttuureihin vaikuttavia tekijöitä.</p>	
Avainsanat lähijohtaminen, välittäminen, tunteita, vuorovaikutus	

Field of Study Social Services, Health and Sports	
Degree Programme Master's Degree Programme in Emergency Care Management	
Author Raija Hänninen	
Title of Thesis Caring Leadership -Experiences of Caring Leadership in Emergency Care Supervisor Work	
Date 15.9.2022	Pages/Appendices 38/6
Client Organisation /Partner Central Finland Rescue Department	
<p>Abstract</p> <p>Caring leadership is emotionally intelligent, interactive management behavior that understands employees' experiences. It shows itself as the supervisor´s genuine interest in supporting the employees´ well-being and developing interaction in the workplace. The purpose of caring management is to communicate to the employee that his/her presence and work matter.</p> <p>The purpose of this study was to describe the experiences of supervisors working in emergency care about caring leadership. The work investigated what elements of caring leadership were present in emergency care supervisor positions and what elements of caring leadership the emergency care supervisors needed in their work. With the help of the results, supervisors and personnel managers would be able to develop their management skills.</p> <p>The client of the study was the Emergency Services of Central Finland´s Rescue Department. The study was carried out as a qualitative study and the material was collected through interviews. For the study, eight (n=8) supervisors of Emergency Care of Central Finland's Rescue Service were interviewed. Inductive content analysis was used to analyze the data.</p> <p>The elements of caring leadership present in the emergency care supervisor's work included listening to the employees, being present and having a humane attitude towards the employees. The employees were given the opportunity to influence their own work as much as possible. Caring leadership was also seen as taking care of the well-being of the employees and the work community, and the supervisors' desire to develop their self-management. The supervisors expressed a need for increased mutual interaction in their work and greater responsibility taken by their supervisors. They also wanted to develop their emotional skills and receive support for their development at work.</p> <p>Based on the results of this study, it is possible to develop the personnel management of emergency care. The results of the study show that it is important to pay attention to caring leadership behavior in emergency care personnel management. Caring management behavior can be developed by improving emotionally intelligent and interactive management skills, for example through training. In the future, it would be useful to study the factors influencing the interaction challenges and management cultures of emergency care supervisory work.</p>	
<p>Keywords supervisor work, caring, emotional skills, interaction</p>	

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO	5
2	VÄLITTÄVÄ JOHTAMINEN	6
2.1	Välittäminen	6
2.2	Välittävän johtamisen ilmeneminen tutkimusten mukaan	6
2.3	Välittävän johtamisen kehittyminen	7
2.4	Välittävän johtamisen taustalla olevat johtamisteoriat	10
3	ENSIHOIDON HENKILÖSTÖJOHTAMINEN	12
3.1	Ensihoidon henkilöstöjohtaminen Suomessa	12
3.2	Keski-Suomen pelastuslaitoksen ensihoidon henkilöstöjohtajat ja heidän työnkuvansa	13
3.3	Keski-Suomen pelastuslaitoksen ensihoidon henkilöstöjohtamistyö	14
4	TUTKIMUKSEN TARKOITUS JA TAVOITE	16
5	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	17
5.1	Tutkimuksen kohderyhmä	17
5.2	Tutkimusmenetelmän esittely	17
5.3	Aineiston keruu	17
5.4	Aineiston analysointi	18
6	TUTKIMUKSEN TULOKSET	20
6.1	Lähijohtajatehtävissä esiintyviä välittävän johtamisen tekijöitä	20
6.2	Välittävän johtamisen tekijöitä, joita lähijohtajat kaipasivat työhönsä	24
7	POHDINTA	28
7.1	Tulosten tarkastelu	28
7.2	Eettisyys	30
7.3	Luotettavuus	31
7.4	Ammatillinen kasvu	32
7.5	Hyödynnettävyys ja kehittämisideat	33
	LÄHTEET	35
	LIITTEET	39
	LIITE 1: TEEMAAHAASTATTELURUNKO	39
	LIITE 2: TIETOSUOJAILMOITUS	40

1 JOHDANTO

Välittävä johtaminen on johtamiskäyttäytymistä, joka ilmenee esimiehen aitona kiinnostuksena tukea työntekijöiden hyvinvointia ja kehittää työpaikoilla tapahtuvaa vuorovaikutusta. Sen avulla pyritään kunnioittamaan työntekijöiden yksilöllistä elämäntilannetta, asettumaan heidän asemaansa ja ymmärtämään heidän kokemuksiaan. (Kohtakangas 2019.) Suomessa terveysalalla kaivataan välittävää johtamista, koska se on tunneälykästä ja vuorovaikutteista johtamiskäyttäytymistä. Näillä asioilla on suuri vaikutus työntekijöiden toimintaan, työhyvinvointiin ja organisaation tuloksellisuuteen (Forsten-Astikainen, Saalasti & Kultalahti 2019).

Ensihoidon henkilöstöjohtaminen ja sen ongelmat ovat samankaltaisia kuin muuallakin terveysalalla. Ensihoitotyön luonne kuitenkin aiheuttaa tarpeen tunneälykkääseen henkilöstöjohtamiseen, koska operatiivinen työ itsessään on psyykkisesti ja fyysisesti kuormittavaa. Psyykkistä kuormittumista aiheuttavat esimerkiksi nopeat päätöksentekotilanteet, työssä koetut uhka- ja väkivaltatilanteet sekä haastavat vuorovaikutustilanteet potilaiden ja omaisten kanssa. Fyysistä kuormittumista aiheuttavat puolestaan vuorotyö, potilaiden siirtäminen ja kantaminen sekä haastavat työympäristöt. Lähijohtajien on vaativan työn vuoksi tärkeää olla läsnä ja suhtautua työntekijöiden kokemuksiin inhimillisesti ja empaattisesti. Aidon läsnäolon avulla lähijohtaja luo työntekijälle turvallisuuden ja arvostuksen tunteen. (Ojala, Kyngäs, Päätaalo 2016; Teperi 2018, 790; Kohtakangas 2019.)

Ensihoidon henkilöstöjohtamista ja välittävää johtamista on tutkittu Suomessa vielä vähän (Ericsson & Lahelma 2021, 37). Koska välittävän johtamisen on todettu olevan merkittävä johtamistapa (Gabriel 2015) ja se palvelee johtajien ja alaisten työssä viihtymistä (Steinbinder & Sisneros 2020), on tärkeää tutkia sitä ensihoidon henkilöstöjohtamisen näkökulmasta. Henkilöstöjohtamista ja erityisesti välittävää johtamiskäyttäytymistä on tärkeää tutkia ja kehittää myös siksi, että ensihoitoa on alkanut rasittaa terveysalaa vaivaava työntekijäpula (Merkel, Ruokolainen & Holman 2019). Kehittämällä henkilöstöjohtamista on mahdollista parantaa työntekijöiden työssäjaksamista.

Tämän tutkimuksen tilaajana oli Keski-Suomen pelastuslaitos, joka on yksi Keski-Suomen sairaanhoitopiiriin ensihoidon palveluntuottajista. Pelastuslaitoksen ensihoitopalvelu on vielä suhteellisen nuori, eikä sen henkilöstöjohtamisesta ei aiemmin tehty vastaavanlaisia tutkimuksia. Tämän tutkimuksen tulosten avulla ensihoidon lähijohtajina toimivat voivat kehittää henkilöstöjohtamistaan. Työn tulokset palvelevat myös muita pelastuslaitoksen henkilöstöjohtajia.

Tutkimuksen tarkoituksena oli kuvata ensihoidossa työskentelevien lähijohtajien kokemuksia välittävästä johtamisesta. Tavoitteena oli tiedon lisääminen välittävästä johtamisesta, jotta ymmärrys sen tärkeydestä henkilöstöjohtamisessa kasvaisi ensihoidossa.

Tämä tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena ja aineisto kerättiin haastatteluina. Haastateltaviksi valittiin ensihoidon lähijohtajatyötä tekeviä ihmisiä, koska heillä on kokemusta niin lähijohtajakuin alaistyöskentelystä. Tutkimukseen haastateltiin kahdeksaa lähijohtaja-asemassa olevaa ensihoidon työntekijää.

2 VÄLITTÄVÄ JOHTAMINEN

2.1 Välittäminen

Välittämisellä tarkoitetaan pyyteetöntä toisen puoleen kääntymistä, hänen tarpeidensa huomioimista ja se on saanut vaikutteita historiasta, politiikasta sekä filosofiasta (Gabriel 2015). Syväjärven ym. (2014) tutkimuksessa välittämisellä tarkoitettiin toisen ihmisen arvostamista, huolehtimista ja kunnioittamista sekä toisen ihmisen kokemusten ymmärtämistä. Tutkimuksen mukaan välittäminen pohjautui positiiviseen psykologiaan eli ihmisten vahvuuksien löytämiseen ja hyvinvoinnin edistämiseen (Syväjärvi, Uusiautti, Perttula, Määttä, Stenvall 2014). Kohtakankaan väitöstutkimuksessa osoitettiin, että välittämisellä on useita eri merkityksiä, mutta yhteistä niille on, että ne pohjautuvat välittämisen etiikkaan ja ajatukseen huolenpidosta. Välittäminen näyttäytyy käytännön tekoina ja haluna kantaa vastuuta sekä toimia toisen ihmisen puolesta. (Kohtakangas 2019.)

2.2 Välittävän johtamisen ilmeneminen tutkimusten mukaan

Välittävää johtamista on tarkasteltu johtamiskeskustelussa vasta vähän, vaikka se on kuulunut esimerkiksi hoitotyöhön vuosikausia. Gabrielin (2015) mukaan välittävät johtajat antavat auliisti aikaansa, rakentavia neuvoja ja tukea sekä ovat aidosti kiinnostuneita toisen ihmisen hyvinvoinnista. He kohtelevat alaisiaan arvostavasta, johdonmukaisesti ja myötätuntoisesti. Välittävät johtajat eivät automaattisesti kunnioita alaistensa toiveita mutta ovat valmiina tukemaan heitä varsinkin stressaavien tilanteiden aikana. Välittävä johtaminen rakentuu tutkimuksen mukaan tunneälykkyydestä, inhimillisyydestä ja empatiakyvystä. Vaikka johtaja olisi muutoin pätevä, mutta häneltä puuttuu välittämisen halu, katsotaan hänen epäonnistuneen johtamistyössään. (Gabriel 2015.)

Syväjärven ym. (2014) mukaan sen sijaan välittävä johtaminen rakentuu ennen kaikkea jokaisen yksilön kunnioittamisesta ja arvostamisesta. Kunnioittaminen kohdistuu myös jokaisen yksilön eroavaisuuksiin. Kun johtamisessa keskitytään työntekijöiden vahvuuksiin ja inhimillisiin kokemuksiin, työntekijät tuntevat olevansa pätevämpiä ja olevansa osa työyhteisöä. (Syväjärvi ym. 2014).

Myös Steinbinderin ja Sisnerosin (2020) mukaan välittävä johtaminen edistää työpaikoilla koettua yhteyttä ja syventää myös johtajien välistä luottamusta. Johtamalla empaattisesti ja työntekijöistä välittäen, johtamistyössä pystytään saavuttamaan pitkäaikaisia ja parempia tuloksia organisaatiosta ja johtamistasosta riippumatta. Välittävä johtaminen rakentuu tutkimuksen mukaan itsetuntemuksesta, empaattisuudesta, uteliaisuudesta, aidosta kuuntelemisesta ja päättäväisyydestä. Hyvä itsetuntemus kaikissa vuorovaikutustilanteissa auttaa johtajia menestymään työssään. Avoimuus ja epäonnistumisen myöntäminen ovat avainasemassa varsinkin hankalissa vuorovaikutustilanteissa, koska ne johtavat luottamuksen rakentumiseen työntekijöiden ja johtajien välillä. Olemalla empaattisia johtajat kuuntelevat työntekijöitä rauhallisesti ilman, että he yrittävät itse ratkaista ongelmia omasta näkökulmastaan. Näin työntekijät kokevat saavansa olla epäonnistuneita ilman häpeää tai tuomitsemista. Uteliaisuudella tässä tutkimuksessa tarkoitetaan kiinnostusta työtä ja työntekijöiden ajatuksia koh-

taan. Hoitotyön johtajien mielestä tärkeämpää on kuunnella ja olla kiinnostunut muiden ihmisten ajatuksista kuin olla itse jatkuvasti äänessä. Aidon ja intensiivisen kuuntelun merkitys on yksi tärkeimpiä tekijöitä välittävässä johtamisessa tutkimuksen mukaan. Keskittymällä täysin toiseen ihmiseen, luomalla katsekontakti häneen ja kuuntelemalla hänen ajatuksiaan ja huoliaan johtajat näyttävät, kuinka tärkeä toinen ihminen heille on.

Välittävä johtaja on Steinbinderin ja Sisneroksen (2020) mukaan myös päättäväinen, joka uskaltaa tehdä päätöksiä luottaen omaan intuitioonsa ja kokemukseensa. Rohkeasti päätöksiä tekevän johtajan alaiset kykenevät luottamaan häneen paremmin. (Steinbinder & Sisneros 2020.) Steinbinderin ja Sisneroksen tutkimus eroaa tässä muista tutkimuksista, sillä muissa tutkimuksissa ei mainita johtajan päättäväisyyttä tai päätöksentekokykyä osana välittävää johtamista.

Välittävä johtamistyyli ilmenee Kohtakankaan (2019) mukaan johtajan aitona kiinnostuksena tukea työntekijöiden hyvinvointia ja kehittää työpaikalla tapahtuvaa vuorovaikutusta. Se on johtamiskäyttäytymistä, jolla pyritään kunnioittamaan työntekijöiden yksilöllistä elämäntilannetta, asettumaan heidän asemaansa ja ymmärtämään heidän kokemuksiaan. Työpaikalta saatu lähijohtajatuki ja lähijohtajien ymmärrys inhimillisiä tekijöitä kohtaan aikaansaavat työntekijöissä psykologisen turvallisuuden tunteen, tasapainoisemman olotilan ja välittämisen tunteen. Johtajien hyvät tunne- ja vuorovaikutustaidot ovat avaintekijöitä luomaan turvallisen ja välittävän ilmapiirin.

Kohtakankaan (2019) mukaan välittävän johtamisen tarkoituksena on viestittää työntekijälle, että hänen läsnäolollaan ja työllään on merkitystä ja se ilmenee johtajan aitona kiinnostuksena tukea työntekijöiden hyvinvointia sekä kehittää työpaikalla tapahtuvaa vuorovaikutusta. Välittämisen tunteen ilmaisu ja näyttäminen työyhteisössä vaatii avoimuutta, toisen ihmisen tarpeiden ymmärtämistä ja eläytymistä hänen kokemusmaailmaansa. Välittävässä johtajuudessa ydintekijä on kohdata rohkeasti ihmiset haastavissa tilanteissa johtajan omista epävarmuustekijöistä huolimatta. Näin heidän välilleen syntyy luottamuksellinen suhde, jolla on positiivinen vaikutus myötätuntoisemman organisaatiokulttuurin muodostumisessa. (Kohtakangas 2019.)

Tunteiden tunnistaminen itsessä ja toisissa ovat merkittävä sosiaalisen kanssakäymisen kulmakivi ja välittävän johtajuuden rakentuminen pohjautuu johtajan kykyyn osoittaa empatiaa ja myötätuntoa. Välittävä johtaminen ilmenee myös kiinnostuksena omaa jaksamista ja tunnetaitojen kehittämistä kohtaan, sillä välittävä johtaminen tarkoittaa myös itsestä välittämistä. Johtajien kyky kohdata omat heikkoudet ja kyky tuntee itsemyötätuntoa auttaa heitä johtamaan itseään ja muita myötätuntoisemmin sekä kohtaamaan ja ratkaisemaan vaikeita vuorovaikutustilanteita paremmin. Kohtakankaan tutkimuksen tulokset poikkeavat tässä muista tutkimuksista, koska siinä keskeinen välittävän johtamisen tekijä on itsensä johtaminen myötätuntoisesti. (Kohtakangas 2019.)

2.3 Välittävän johtamisen kehittyminen

Välittävän johtajuuden tarkastelussa tärkeitä elementtejä ovat johtajan tunneälykyys, myötätunto, itsemyötätunto ja empatiakyky. Tunneälykyydellä tarkoitetaan kykyä ymmärtää toisen ihmisen tunteet ja tunteiden merkitys (Mansel & Einion 2019). Sydänmaanlakan (2022) mukaan tunneälykyys tarkoittaa kykyä tunnistaa, ilmaista, säädellä sekä analysoida tunteita. Amerikkalainen psykologian

tohtori Daniel Goleman jakoi tunneälyn viiteen osa-alueeseen: omien tunteiden tunnistaminen ja tulkinna, omien tunteiden hallinta, itsensä motivointi, toisten tunteiden tunnistaminen sekä hankitun tunnetiedon pohjalta parempi kyky hallita eri vuorovaikutussuhteita. Tunneälykyys vaikuttaa menestymiseen ihmissuhteissa ja tyouralla, koska ihmisten kokemat tunteet vaikuttavat heidän suorituskykyynsä, kuten päätöksentekoon, energiatasoon, vuorovaikutukseen, palautumiseen, sitoutumiseen ja motivaatioon. (Sydänmaanlakka 2022, 70,72.)

Lähijohtajien oma tunne-elämä ja kiinnostus tunneälykkääseen työelämään vaikuttavat työntekijöiden ja lähijohtajien työssäjaksamiseen (Kohtakangas 2019). Rezvanin ym. (2016) mukaan tunneälykkyydellä oli positiivinen vaikutus työtyytyväisyyteen ja työssä koettuun luottamukseen. Tunneälykkääseen johtamistapaan tuli kiinnittää huomiota myös Shearerin (2012) mukaan, sillä vain arvostavassa ja tukea antavassa työympäristössä henkilöstö pystyi oppimaan, kehittymään, työskentelemään tehokkaasti ja tuottamaan uusia innovaatioita. On myös todettu, että kokeneet työntekijät saadaan työskentelemään pitempään samassa työyhteisössä tunneälykkään johtamisosaamisen avulla (Wnuk 2016).

Myötätunnolla tarkoitetaan tunnetta, jossa ihminen ikään kuin kärsii toisen mukana. Se tarkoittaa herkkyyttä kokea kärsimystä ja syvää halua lievittää sitä. (Neff & Dahm 2015.) Myötätunto voi kohdistua myös iloon ja johtaa iloitsemiseen toisen ihmisen kanssa. Pessi ja Martela käyttävätkin kirjassaan termiä myötäinto kuvaamaan myötäelämistä toisen ilonaiheissa. (Pessi, Martela & Paakkanen 2017, 17.) Myötätunnon osoittaminen tuottaa oksitosiinia, mikä aktivoi aivojen dopamiinijärjestelmää eli mielihyvakeskusta ja serotoniinin tuotantoa, mikä vähentää ahdistusta. (Salonen 2017, 172.) Myötätunto on normaali osa ihmisyyttä ja sen avulla itsekeskeinen minä syrjäytetään. Se on emotionaalinen ja kognitiivinen tapa vastata toisen ihmisen tarpeisiin. Myötätuntoa kokeva ihminen ei kykene ohittamaan vaikeuksissa olevaa ihmistä vaan kokee suurta tarvetta auttaa häntä ja asettua hänen asemaansa. Sitä pystyy kehittämään esimerkiksi harjoittelemalla kuuntelemisen taitoa, jolloin oma ego siirtyy sivuun ja ihminen kykenee ymmärtämään paremmin toista ihmistä. Toinen tapa kehittää myötätuntoista suhtautumista on oppia rakastamaan itseään. Mikäli suhtautuminen itseä kohtaan on julmaa eikä kykene rakastamaan itseä, on vaikeaa tuntea myötätuntoa toisia kohtaan. (Davenport 2015.)

Myötätunto on johtamistyössä tärkeää, koska se on vuorovaikutuksen ja luottamuksen perusta. Myötätuntoinen johtaja on helposti lähestyttävä, hän kuuntelee ja ottaa muiden näkökulmat huomioon päätöksenteossa. Hän kykenee näkemään tilanteet työntekijöiden kannalta ja perustelemaan asiat niin, että työntekijöiden on helpompaa ymmärtää, mitä heidän halutaan tekevän. Tämä lisää työntekijöiden motivaatiota ja itseohjautuvuutta. Liika myötätunto saattaa kuitenkin aiheuttaa loppuun palamista, mikäli johtaja antaa henkisesti itsestään liikaa alaistensa käyttöön. Myötätuntoisen johtajan on siis muistettava huolehtia omasta jaksamisestaan ja antaa työyhteisön ottaa itse vastuuta hyvinvoinnistaan. (Salonen 2017, 174-176.)

Itsemyötätunnolla tarkoitetaan itseä kohtaan koettua myötätuntoa. Jotta ihminen kykenee tuntea itsemyötätuntoa, tulee hänen tiedostaa kivun ja kärsimyksen tunne aivan samoin kuin myötätuntoa kokiessaan. (Neff & Dahm 2015.) Virheitä tehdessä normaali tapa on soimata itseä. Itsemyötätuntoa kokeva ihminen kykenee anteeksiantamaan omat virheensä ja suhtautumaan niihin kärsivällisesti,

osana normaalia ihmisyyttä. (Lemire 2018.) Itsemyötätunto koostuu kolmesta eri tekijästä: 1. Itseensä kohdistuvasta ystävällisyydestä, jolloin ihminen kohtelee itseään hyväksyvästi, ei tuomitsevasti ja arvostellen. Jatkuva itsensä kritisoiminen ja vähättely tulee lopettaa ja oppia ymmärtämään omia heikkouksiaan ja epäonnistumisiaan. 2. Sen ymmärtämisestä, että kukaan ei ole yksin edes kärsimyksen hetkellä vaan osa ihmiskuntaa. Sana compassion, myötätunto, tarkoittaakin latinaksi kärsimistä yhdessä. Kaikki kokevat pettymyksen ja riittämättömyyden tunteita. 3. Tietoisesta ja hyväksyvästä läsnäolosta, jolloin ihminen tarkastelee omia kokemuksiaan tietoisesti ja puolueettomasti. Asiat tulee kohdata sellaisenaan vähättelemättä tai suurentelematta niitä, jolloin niihin pystyy suhtautua mahdollisimman myötätuntoisesti. (Neff 2011, 59-61, 86, 109.)

Hyvä henkilöstöjohtaja välittää muiden lisäksi myös itsestään eli kykenee kokemaan itsemyötätuntoa, mikä ilmenee omien heikkouksien käsittelytaitoina ja suhtautumisena epämukaviin tunteisiin sallivasti. Itsemyötätunnon kokeminen suojaa lähijohtajatyötä tekevää liialliselta kuormittumiselta, jolloin hän kykenee suhtautumaan myötätuntoisesti alaisiinsa. Tästä seuraa työhyvinvoinnin lisääntyminen ja mahdollisesti myös menestyminen johtajana. (Kohtakangas 2019.)

Empatialla tarkoitetaan kykyä asettua toisen ihmisen asemaan ja ymmärtää asioita toisen ihmisen näkökulmasta. Sen avulla aistitaan muiden ajatuksia ja tunteita. (Salonen 2017, 171.) Empatia jaetaan toisten ajatusten ymmärtämiseen, toisten tunteiden ymmärtämiseen ja myötätuntoon. Myötätunto auttaa empatian tavoin toisten ajatusten ja tunteiden ymmärtämisessä (Majaniemi 2021, 23-24). Osa empatiasta on tunnepohjaista, minkä vuoksi saatetaan esimerkiksi puolustaa sellaista asiaa, mikä herättää tunteita. Empatia saa pahimmillaan näkemään asiat puolueellisesti, mistä seuraa epäoikeudenmukainen toiminta tai ajattelu. Tässä nähdään ero myötätuntoon, mikä on moraalista ja pyrkii huomioimaan kokonaisuuden edun. Empatiaa on jo vastasyntyneellä ja se kehittyy vuorovaikutuksessa. Empatialle tärkeät kognitiiviset taidot, kuten impulssien kontrollointi, itsereflektointikyky ja harkinta, edellyttävät aivojen etuotsalohkojen kehitystä ja tämä kehitys jatkuu varhaisaikuisuuteen saakka. Empatian kehitystä heikentää esimerkiksi lapsen ja nuoren liiallinen sosiaalisen median käyttö, koska kasvokkain tapahtuva kanssakäyminen jää silloin vähäisemmäksi. (Paakkanen 2022, 40, 48.)

Empatian osoittaminen on todettu tärkeäksi muun muassa hoitotyön johtamisessa. Manselin (2019) tutkimuksessa hoitajista oli tärkeää, että oma lähijohtaja välitti aidosti heidän tunteistaan ja kokemuksistaan. Empaattisuus koettiin tärkeäksi johtajan ominaisuudeksi, koska sen avulla kyettiin aikaisempaa paremmin ymmärtämään työntekijöiden kokemuksia. (Mansel & Einion 2019.) Epäempaattinen johtamistyylillä johtuu usein johtajien empatiakyvyn puutteesta sekä armottomasta itsensä johtamisesta (Hoffren, Syvänen & Laulainen 2017). Empatia on yksi tärkeimmistä tunneälytaidoista työelämässä, sillä sen katsotaan edistävän tuottavuutta ja tehokkuutta (Majaniemi 2021, 25). Paakkasen mukaan empatialla on kannatteleva, energisoiva ja puoleensavetävä teho vuorovaikutuksessa. Nämä kolme tekijää vaikuttavat organisaatioihin parantamalla hyvinvointia, taloutta, yhteistyötä, muutossuorituskykyä, asiakaspalvelun laatua, oppimista, innovatiivisuutta, työn imua, työn merkityksellisyyttä sekä työntekijöiden sitoutuneisuutta. (Paakkanen 2022, 58.)

2.4 Välittävän johtamisen taustalla olevat johtamisteoriat

Välittävän johtajuuden taustalla on erilaisia johtamismalleja, joita ovat eettinen, vastuullinen ja hengellinen, transformationaalinen, positiivinen ja autenttinen, palveleva sekä jaettu johtajuus. Eettiseen johtajuuteen liittyy vahvasti näkemys normatiivisesta eli esimerkillisestä käyttäytymisestä johtajan henkilökohtaista toimintaa ja vuorovaikutussuhteita ajatellen. Se sisältää työntekijöiden ohjaamista, omalla esimerkillä johtamista ja luottamuksen rakentamista. Eettisen johtajan luottamusta herättävän, välittävän ja rehellisen toiminnan avulla työntekijät ovat innokkaita toteuttamaan työtehtäviä. (Kohtakangas 2019.) Vastuullisella johtajuudella tarkoitetaan eettisten periaatteiden ja arvojen ohjaamaa johtamiskäyttäytymistä, jossa keskeistä on moraalinen päätöksentekokyky, luottamus ja läpinäkyvyys. Se on johtamiskäyttäytymistä, jossa johtaja on halukas kehittämään yhteistyötä eri sidosryhmien kanssa. (Pless & Maak 2012.) Hengellinen johtajuus puolestaan painottaa yhteenkuuluvuutta, epäitsekkyyttä ja työn merkityksen painottamista. Tällaisessa organisaatiossa toisia kohdellaan myötätuntoisesti ja kunnioittavasti. Eettistä, vastuullista ja hengellistä johtajuutta yhdistää samankaltainen arvopohja, jossa suhtaudutaan toisiin välittävästi ja työskennellään yhteisen tavoitteen eteen unohtaen yksilön omat intressit. (Kohtakangas 2019.)

Transformationaalinen johtajuus on johtamismalli, jossa tarkastellaan johtamisen rehellisyyttä, luottamusta ja innostavaa käyttäytymistä aikaansaaden näin muutoksen johdettavissa. Karismaattisuudella, yksilöiden motivoinnilla ja heidän tarpeidensa huomioinnilla työntekijät kokevat työnsä merkitykselliseksi. Älyllisen stimuloinnin avulla ryhmässä esitettyjen ideoiden pohjalta työntekijät rohkaistuvat osallistumaan eri työtehtäviin aktiivisesti. Johtajan tehtävänä on olla työntekijöidensä valmentaja, joka kuuntelee aktiivisesti heidän huoliaan ollen heille samalla karismaattinen roolimalli, josta työntekijät ottavat mallia. (Anderson & Sun 2017.)

Positiivinen johtajuus on teoria, jossa johtaja ja työntekijät muokkaavat yhdessä työympäristöä vahvuksiensa avulla omaa toimintaa tukevaksi. Sen mukaan vaikeudet kasvattavat johtamisvalmiuksia ja positiiviset kokemukset sekä vahvuuksien käyttäminen parantavat oppimista ja auttavat kohtaamaan muutoksia. (Kohtakangas 2019.) Autenttinen johtaja on aito ja rehellinen ja rakentaa sen avulla omaa johtajuuttaan samalla omistautuen työlleen ilman, että antaa ympäristön paineiden vaikuttaa siihen. (Koskiniemi 2016, 65). Autenttisuuteen sisältyy neljä ulottuvuutta: minätietoisuus omia tunteita, arvoja ja identiteettiä kohtaan, läpinäkyvyys omien tunteiden ilmaisussa, tasapainoinen prosessointi päätöksentekoon käytetyn tiedon tarkastellussa sekä sisäistetty moraalinen näkökulma, jonka avulla johtaja pyrkii tekemään oikeita päätöksiä (Anderson & Sun 2017).

Palveleva johtajuus on 1970-luvulla aloitettu johtamiskeskustelu, jossa johtaja laittaa sivuun omat mielenkiinnon kohteet auttaakseen ja palvellakseen muita. Työntekijöille tarjotaan puitteet terveyttä, vastuuta, viisautta ja omaehtoisuutta tukevalle työskentelylle. Davenport (2015) tutki palvelevaa johtajuutta ja lisäsi siihen myötätuntoisen suhtautumisen työntekijöihin. Silloin johtaja kykenee ymmärtämään muiden kärsimystä ja pystyy työskentelemään heidän kanssaan auttaen heitä jaksamaan vaikeista elämäntilanteista huolimatta. (Davenport 2015.) Palveleva johtajuus liittyy välittävään johtajuuteen, koska niihin molempiin sisältyvät epäitsekkyys, myötätuntoinen suhtautuminen toisen kärsimykseen sekä halu toisten menestymiseen (Kohtakangas 2019).

Jaettu johtajuus on johtamismalli, jossa johtamista jaetaan työntekijöiden kesken ja kehitetään vuorovaikutusta. Johtajan tehtävänä on tukea yksilöitä itsensä johtamisessa. Kun työntekijät ovat itseohjautuvia ja motivoituneita työhönsä, johtajan ei tarvitse olla vahvasti johtamassa heitä. Andersonin ja Sunin (2017) mukaan tämä johtamismalli sopii nykypäivän johtamiseen, koska jaetun johtamisen avulla työntekijät ovat itseohjautuneempia eivätkä odota saavansa johtajiltaan vastauksia automaattisesti kaikkiin ongelmiinsa. Kohtakankaan (2019) mukaan jaettu johtajuus tuo välittävään johtajuuteen työyhteisön jäsenten välistä vuorovaikutusta ja yhteistoimintaa. Yhteenkuuluvuus muodostuu työntekijöille jaetusta vallasta, joka perustuu asiantuntijuuteen ja keskinäiseen riippuvuuteen. (Kohtakangas 2019.)

3 ENSIHOIDON HENKILÖSTÖJOHTAMINEN

3.1 Ensihoidon henkilöstöjohtaminen Suomessa

Ensihoidon henkilöstöjohtamista on tutkittu Suomessa vasta vähän. Ensihoitoa käsittelevät tutkimukset ovat liittyneet vuosia pääosin kliiniseen työhön. Ensihoidon tutkimuksessa on kuitenkin tärkeää perinteisen kliinisen työn lisäksi tutkia organisaatioiden ja henkilöstöjohtamisen ongelmia ja ilmiöitä (Ericsson & Lahelma 2021, 37). Ensihoidon henkilöstöjohtaminen ja sen ongelmat ovat samankaltaisia kuin muuallakin sosiaali- ja terveydenhuollossa. Lähijohtajilta kaivataan enemmän läsnäoloa ja kuuntelua sekä työntekijöiden osallistamista käytännön työn tekemiseen. Enää tehokkuus ja asioiden johtaminen eivät ole etusijalla, vaan huomio on kiinnitettävä myös ihmisten inhimilliseen johtamiseen. (Koskiniemi 2016, 64.) Ensihoitajat ovat kiireellisen hoidon asiantuntijoita ja työ on varsin itsenäistä. Heidän tulee kyetä tekemään nopeasti päätöksiä, työolosuhteet saattavat olla haastavat, tilanteet vaihtuvat nopeasti ja lisäksi työhön liittyy väkivallan uhka. (Ojala ym. 2016; Teperi 2018, 790.) Näiden tekijöiden vuoksi ensihoitotyön luonne on erityinen ja se aiheuttaa tarpeen hyvään ja tunneälykkääseen henkilöstöjohtamiseen.

Pohjoissuomalaisten ensihoitajien työhyvinvointia käsittelevässä tutkimuksessa kävi ilmi, että yksi heikiten toteutuvista työhyvinvointitekijöistä on lähijohtamistyö. Sen sijaan tuen saaminen lähijohtajalta ja työyhteisön yhteenkuuluvuuden tunnetta lisäävä hyvä työyhteisön huumori ovat työhyvinvointia lisääviä tekijöitä. (Ojala ym. 2016). Katelan (2020) tekemässä opinnäytetyössä tarkasteltiin suomalaisten ensihoitajien ajatuksia alanvaihdosta ja siinä todettiin, että huono henkilöstöjohtaminen on merkittävin syy alanvaihtoajatuksiin. Osalla tutkimukseen vastanneista oli lähijohtajanaan pelastusalan koulutuksen saanut henkilö, joka ei ymmärtänyt heidän mielestään ensihoitotyön luonnetta ja tämä puolestaan heikensi työhyvinvointia. Vain 16 prosenttia vastanneista sairaanhoitopiirin ensihoitajista koki, että heidän lähijohtajansa tietävät riittävästi ensihoitajan työstä. (Katela 2020.)

Suomessa ensihoidon lähijohtamisorganisaatiot ovat erilaisia. Pelastuslaitoksille tyypillistä on se, että yksi tai kaksi lähijohtajaa vastaa ison ensihoitajajoukon henkilöstöhallinnosta virka-ajan ulkopuolella. Koska ensihoitoyksiköt ovat sijoitettu eri puolille ensihoitoaluetta, on luonnollista, etteivät lähijohtajat työskentele ensihoitajien kanssa samalla asemapaikalla varsinkaan virka-ajan ulkopuolella. Esimerkiksi Pirkanmaan pelastuslaitoksella arkisin virka-ajan lähijohtamistehtäviä hoitavat lääkintämestarit ja virka-ajan ulkopuolella lääkintäesimies, joka vastaa yksin koko pelastuslaitoksen ensihoidon lähijohtamisesta. Kanta-Hämeen pelastuslaitoksella lähes jokaisella asemalla työskentelee ympäri vuorokauden ensihoidon lähijohtaja, joka vastaa ensihoitajien henkilöstöjohtamisesta. Hämeenlinnan asemalla kuitenkin lähijohtajana toimii kenttäjohtaja, joka vastaa samalla myös koko ensihoitoalueen operatiivisesta johtamisesta. Suuri työ- ja vastuumäärä tekevät lähijohtamisen alueella haasteelliseksi. (Kauppinen 2022; Kiuru, 2022.) Pelastuslaitoksilla muut lähijohtajat, ensihoitomestarit ja -päälliköt, työskentelevät pääpaloasemilla.

Etäjohtaminen on osa ensihoidon henkilöstöjohtamista hajautetun työn vuoksi ja se luo vuorovaikutuksellisia haasteita lähijohtamistyöhön. Puutteellisen kommunikaation alaisten ja lähijohtajien välillä

on todettu lisäävän ensihoitajien työssä kuormittumista (Ojala ym. 2016). Toimivan, molemminpuolisen viestinnän on puolestaan todettu olevan tärkeä tekijä luottamuksellisen lähijohtaja-alaisuuden rakentumisessa. Eri viestintävälineitä apuna käyttäen on mahdollista kehittää ensihoidon vuorovaikutuksellista lähijohtamistyötä, koska tiedottamis- ja tukea osoittavat viestit lähijohtajilta alaisille ovat nopeita lähettää. Pelkkä sähköpostien ja viestien lähettäminen eivät kuitenkaan ole riittäviä viestimiskeinoja, koska perinteisen puhelinsoiton ja kasvokkain tapahtuvan kommunikaation on todettu lisäävän lähijohtajan ja alaisen välistä luottamusta. (Ikonen 2015.) Luottamuksen ja avoimen vuorovaikutuksen syntymistä etäjohtamisen kautta on tutkimusten mukaan kuitenkin haasteellista kehittää. Tämän vuoksi lähijohtaja-alaisuus tulisi luoda aluksi kasvokkain. Tärkeää etäjohtamisessa on huomioida työntekijän aito kuuntelu ja siten läsnäolon viestittäminen hänelle. Myös yhteisten toimintatapojen sopiminen etäviestinnälle, kuten rutiininomaiset keskustelut lähijohtajien ja alaisten välillä, ovat tärkeitä tekijöitä onnistuneessa etäjohtamisessa (Ristolainen, Maijala, Eloranta 2020.)

Ensihoidossa lähijohtajien vahva oman alan kokemus on yksi henkilöstöjohtamista parantava tekijä (Forsten-Astikainen ym. 2019), jota myös Katelan tutkimus vahvistaa (Katela 2020). Toinen henkilöstöjohtamista parantava tekijä on lähijohtajan hyvät vuorovaikutustaidot. Lankisen tutkimuksen (2021) mukaan ensihoidon lähijohtajien tulisi kiinnittää huomiota parempaan vuorovaikutukseen ja viestintään. Tutkimuksessa ilmeni, etteivät kaikki ensihoitajat tieneet, kuka heidän lähijohtajansa oli. (Lankinen 2021.) Erilaiset johtamiskulttuurit vaikuttavat myös henkilöstöjohtamiseen (Mansel & Einion 2019). Varsinkin pelustusala on hallinnut autoritääriä johtamiskulttuuri. Koistisen pro gradu tutkimuksessa (2018) todettiin, että vanhanaikaiset pelustuslaitosten johtamiskulttuurit vaikuttavat edelleen henkilöstöjohtamisessa, vaikka halu vuorovaikutteisempaan johtamiskulttuuriin on olemassa.

3.2 Keski-Suomen pelastuslaitoksen ensihoidon henkilöstöjohtajat ja heidän työnkuvansa

Keski-Suomen pelastuslaitosta johtaa pelastusjohtaja, joka vastaa laitoksen toiminnasta pelastuslaitoksen johtokunnalle. Pelastusjohtajan alaisuudessa toimii ensihoitopäällikkö ja hänen alaisuudessaan kolme ensihoitomestaria, 18 ensihoitoesihenkilöä ja ensihoitajat. Ensihoitopäällikkö ja -mestarit tekevät hallinnollista työtä, kun taas ensihoitoesihenkilöiden työhön sisältyy sekä hallinnollista että operatiivista ensihoitotyötä. Pelastuslaitoksella on 16 ensihoidon asemapaikkaa ja 139 ensihoitajaa, joista kaksi toimii ensihoidon kouluttajina. Lisäksi pelastuslaitoksella on työhyvinvointisuunnittelija. (Rantala 2019.)

Ensihoitopäällikkö johtaa, koordinoi ja kehittää ensihoitoa Keski-Suomen pelastuslaitoksella. Hän vastaa ensihoidon rahoituksen sekä toiminnan suunnittelusta ja valvoo niiden toteutumista. Lisäksi hän vastaa raportoinnista ja tiedottamisesta sekä yhteistoiminnasta ja sopimuksista Keski-Suomen sairaanhoitopiirin ja muiden yhteistyökumppaneiden kanssa. Ensihoitopäällikkö on myös ensihoitomestarien lähilähijohtaja. (Rantala 2019.)

Ensihoitomestarit ovat ensihoitoesihenkilöiden lähiesihenkilöitä ja tekevät toimistotyöaikaan. Jokaiselle kolmelle mestarille on määritelty omat tehtäväkuvat. Päivittäismestari vastaa palvelutasopäätöksen mukaisen operatiivisen ensihoitohenkilöstön riittävydestä ja johtaa päivittäistä ensihoitotoimintaa yh-

dessä ensihoitoesihenkilöiden kanssa. Hänen tehtävänä on laadunhallinnan kehittäminen ja valvonta. Hän toimii muiden ensihoitomestareiden ja -päällikön sijaisena. Resurssimestari suunnittelee ensihoitajien työvuorot, myöntää opinto- ja työvapaat, järjestää pitkäaikaiset sijaisrekrytoinnit ja koordinoi koulutukset ja vuosilomat. Hän toimii työajanhallintaohjelman pääkäyttäjänä, sijaistaa tarvittaessa muita ensihoitomestareita ja huolehtii turvallisuusselvitysten tekemisestä. Kolmas ensihoitomestari, jonka nimikkeenä käytetään sanaa ensihoitomestari, vastaa ensihoitajien työterveys ja -hyvinvointiasioista, ensihoito- ja lähijohtajatyön kehittämisestä sekä palautteiden käsittelystä. Hän vastaa myös perehdytysprosessin toiminnasta, koordinoi jälkipurkutoimintaa ja sijaistaa tarvittaessa muita mestareita. Kaikkien ensihoitomestareiden työnkuvaan kuuluu yhteistyö eri viranomaisten ja yhteistyökumppanien kanssa. (Rantala 2019.)

Ensihoitoesihenkilöt, joita pelastuslaitoksella on 18, työskentelevät hoitotason ensihoitajina ja ensihoitajien lähiesihenkilöinä. Jokaisessa työvuorossa ensihoitoyksikössä työskentelevät pelastajat ovat myös ensihoitoesihenkilöiden alaisuudessa suorittaessaan ensihoitotyötä. Pienimmillä asemilla työskentelee kaksi ensihoitoesihenkilöä, kun taas esimerkiksi Jyväskylän pääpaloasemalla työskentelee yhteensä 6 ensihoitoesihenkilöä. Ensihoitoesihenkilöt osallistuvat ensihoitotyön kehittämiseen, kouluttamiseen ja laadunhallintaan. He vastaavat omien alaistensa osalta henkilöstöhallinnollisista tehtävistä, kuten kehityskeskusteluista, lomasuunnittelusta, tapaturma- ja vahinkoilmoitusten käsittelystä ja päivittäistehtävien toteutumisesta. Virka-ajan ulkopuolella heidän vastuullaan on akuuttien poissaolojen vastaanottaminen ja sijaisjärjestelyt. (Rantala 2019.)

3.3 Keski-Suomen pelastuslaitoksen ensihoidon henkilöstöjohtamistyö

Keski-Suomen pelastuslaitoksen ensihoidon lähijohtajat ovat kaikki ensihoidon ammattilaisia, eli heillä on vahva ensihoidon tuntemus. Jokaisella ensihoidon lähijohtajalla on lähijohtajakoulutus tai se järjestetään lähijohtajauran alussa. Nämä tekijät lisäävät henkilöstöjohtamisosaamista. Lähijohtajaksi edetään yleensä omasta työyhteisöstä kokemuksen, halukkuuden tai tarpeen perusteella. (Forsten-Astikainen ym. 2019, Rantala 2019.) Forsten-Astikaisen ym. (2019) tutkimuksen mukaan sen sijaan johtamistehtäviin työntekijöitä haastateltaessa ja valittaessa tulisi kiinnittää huomiota vahvaan johtamisosaamiseen.

Haastavaa Keski-Suomen pelastuslaitoksella on se, etteivät kaikki ensihoidon lähijohtajat työskentele alaistensa kanssa samalla asemalla eivätkä he ole töissä aina samaan aikaan. Tämän vuoksi ensihoitajat ja lähijohtajat eivät näe omia esihenkilöitään jokaisessa työvuorossa. Yhteyttä pidetään paljon puhelimitse ja sähköpostitse varsinkin lähijohtajien kesken. Etäjohtamiseen liittyvät säännölliset, ennalta sovitut etäkeskustelut ovat haasteellisia järjestää, koska ensihoidon esihenkilöt tekevät hallinnollisen työn lisäksi operatiivista työtä. Etäkeskustelut eivät tämän vuoksi onnistu lainkaan tai ne saattavat keskeytyä ensihoidotehtävien vuoksi. On myös mahdollista, ettei jokaisessa työvuorossa ole fyysisesti läsnä ensihoidon lähijohtajaa, vaan paloiesimiehet vastaavat operatiivisen työn ja muiden päivittäistoimien hoitamisesta eri asemilla. Ensihoidon operatiivista työtä johtavat myös sairaanhoitopiirin kenttäjohtajat mikä saattaa lisätä johtamissuhteiden sekavuutta ja vähentää työhyvinvointia. (Rantala 2019; Katela 2020; Hurmekoski, Häggman-Laitila & Terkamo-Moisio 2021.)

Keski-Suomen pelastuslaitoksen ensihoidon lähijohtamistyössä tulee kiinnittää huomio erityisesti luottamuksen ja vuorovaikutuksen rakentamiseen juuri etäjohtamisen ja johtamissuhteiden moninaisuuden vuoksi. Säännöllinen yhteydenpito lähijohtajien ja työntekijöiden kesken aikaansaa luottamuksen tunteen työntekijöissä. Luottamus ilmenee työntekijöiden uskalluksessa ottaa lähijohtajaansa yhteyttä kaikissa asioissa ja se saa työntekijän tuntemaan itsensä arvostetuksi ja kuulluksi. Työntekijä myös uskaltaa esittää uusia ideoita avoimesti. Luottamukselliseen lähijohtamistyöhön tulee myös ensihoidossa kiinnittää erityistä huomiota, koska huono luottamussuhde tai luottamuksen menettäminen kokonaan heikentävät lähijohtaja-alaissuhteita. (Hurmekoski ym. 2021.)

4 TUTKIMUKSEN TARKOITUS JA TAVOITE

Opinnäytetyön tarkoituksena oli kuvata Keski-Suomen pelastuslaitoksen ensihoidossa työskentelevien lähijohtajien kokemuksia välittävästä johtamisesta. Tavoitteena oli tiedon lisääminen välittävästä johtamisesta, jotta ymmärrys sen merkityksestä henkilöstöjohtamisessa kasvaisi ensihoidossa. Tutkimuksen tulosten avulla lähijohtajatehtävissä toimivat voivat kehittää johtamisosaamistaan.

Opinnäytetyössä pyrittiin löytämään vastauksia seuraaviin kysymyksiin:

1. Millaisia välittävän johtamisen tekijöitä ensihoidon lähijohtajatehtävissä esiintyy?
2. Millaisia välittävän johtamisen tekijöitä ensihoidon lähijohtajat kaipaavat työhönsä?

5 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

5.1 Tutkimuksen kohderyhmä

Tutkimuksen kohderyhmänä olivat Keski-Suomen pelastuslaitoksen ensihoidon lähijohtajat. Tutkimuksessa käytettiin käsitettä lähijohtaja, jolla tarkoitetaan kaikkia lähijohtajatehtävissä työskenteleviä eli ensihoitopäällikköä, -mestareita ja -esihenkilöitä. Näin pystyttiin varmistamaan tutkimukseen osallistuvien anonyymius, eikä vastaajia ole mahdollista tunnistaa. Kaiken kaikkiaan ensihoidon lähijohtajia Keski-Suomen pelastuslaitoksella työskenteli tutkimushaastattelujen aikana 22. Tutkimushaastattelupyynnö lähetettiin kaikille ensihoidon lähijohtajille, ja tutkimukseen osallistui heistä kahdeksan. Tutkimukseen osallistujia ei rajattu esimerkiksi lähijohtajatyökokemuksen perusteella vaan siihen valittiin kaikki halukkaat osallistujat.

5.2 Tutkimusmenetelmän esittely

Tämä opinnäytetyö toteutettiin laadullisena tutkimuksena. Menetelmä valittiin, koska tutkimuksessa haluttiin tutkia lähijohtajien kokemuksia välittävästä johtamisesta. Laadullinen tutkimus on tulkintaan perustuva tutkimustapa ja sen tarkoituksena on kuvata ilmiötä pienen joukon näkökulmasta. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 84.) Sitä käytetään tutkimusmenetelmänä, kun halutaan tuottaa tietoa henkilöiden tai yhteisöjen ilmiöitä koskevista käsityksistä tai kokemuksista ja niiden merkityksistä. Tutkimusteorian, tutkittavan aineiston ja oman ajattelun kanssa käydään ikään kuin vuoropuhelua. (Vilka 2021, 18, 20; Elo, Kääriäinen, Kanste, Pölkki, Utriainen & Kyngäs 2014.) Tavoitteena laadullisessa tutkimuksessa ei ole totuuden löytäminen tutkittavasta asiasta, vaan ihmisten kuvaamien kokemusten avulla luodaan johtolankoja, joiden avulla voidaan tehdä tulkintoja tutkittavasta asiasta. Tulkintojen avaamisen jälkeen tutkittavasta asiasta tuotetaan tietoa, minkä avulla on mahdollista kehittää toimintaa. (Vilka 2021, 120.)

5.3 Aineiston keruu

Tutkimushaastattelu osoittautui sopivaksi tiedonkeruumenetelmäksi, koska lähijohtajien haluttiin kertovan kokemuksistaan puheen muodossa. Haastattelua pidetään joustavana tutkimusmenetelmänä, koska siinä haastattelija voi toistaa tai selventää kysymyksiä. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 84-85.) Tähän tutkimukseen valittiin teemahaastattelu ja aineistonkeruu toteutettiin yksilöhaastatteluina, koska se soveltuu ihmisten omakohtaisten kokemusten tutkimiseen (Vilka 2021, 122, 123). Tutkimuksessa määritettiin etukäteen keskeiset aihepiirit eli teemat, joita tutkimushaastattelussa tulisi käsitellä ja eteneminen tapahtui haastattelussa niiden ja tarkentavien kysymysten varassa. Teemojen käsittelyjärjestyksellä ei ollut väliä, vaan tarkoituksena oli löytää merkityksellisiä vastauksia tutkimustehtävien mukaisesti. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 88.)

Aluksi haastatteluun ilmoitettiin ryhmäsähköpostin lähettämisen jälkeen vain kaksi haastateltavaa. Haastatteluun haluttiin vain lähijohtaja-asemassa olevia henkilöitä, minkä vuoksi kaikille lähijohtajille

lähetettiin vielä henkilökohtainen haastattelukutsu sähköpostitse. Tämän jälkeen tutkimukseen saatiin lisää haastateltavia.

Tutkimuksen aineisto koostui kahdeksasta teemahaastattelusta ja ne toteutettiin yksilöhaastatteluina kevättalven 2022 aikana. Haastateltavilta pyydettiin suostumus tutkimukseen osallistumisesta sähköpostiviestillä. Ennen haastatteluja haastateltaville lähetettiin luettavaksi tutkimuskysymykset (liite 1) ja tietosuojailmoitus (liite 2). Haastattelut nauhoitettiin Teams-sovelluksella ja puhenuhurilla. Haastattelut kestivät keskimäärin puoli tuntia. Teams-sovellus litteroi haastattelut automaattisesti, mutta tekstiä piti vielä korjata ohjelman virheellisten tulkintojen osalta. Tekstin korjaamisessa käytettiin apuna puhenuhuria, josta haastattelut kuunneltiin uudelleen ja näin varmistettiin litteroidun tekstin oikeellisuus. Vaikka haastatteluun osallistui vain kahdeksan lähijohtajaa, haastatteluaineisto oli sisällöltään monipuolista ja rikasta. Tähän vaikutti haastateltavien omakohtainen kokemus lähijohtamistyöstä. Yksi tapa haastattelujen riittävyttä arvioidessa on käyttää aineiston saturaatiota eli kylläntymistä. Sillä tarkoitetaan tilannetta, jossa aineisto alkaa toistaa itseään eli haastateltavat eivät tuota enää uutta tietoa tutkittavasta asiasta. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 99.) Haastatteluaineisto alkoi toistaa itseään, joten haastatteluaineistoa voidaan pitää riittävänä.

5.4 Aineiston analysointi

Tutkimuksessa aineiston analyysimenetelmänä käytettiin laadullista sisällönanalyysiä. Laadullisen analyysin yksi tapa on induktiivinen analyysi ja se valittiin tutkimuksen suunnaksi. Siinä tulkintoja tehdään yksittäisestä tapahtumasta yleiseen suuntautuvana toisin kuin deduktiivisessa, jossa tulkinta tapahtuu yleisestä yksittäiseen. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 107.) Induktiivinen päättely on aineistolähtöistä ja siinä pyritään ymmärtämään tutkittavien ajattelutapoja ja uudistamaan niitä tutkimuksessa muodostuneiden käsitteiden ja luokitusten avulla. (Elo & Kyngäs 2007).

Sisällönanalyysin avulla pyritään tiivistämään iso ja toisinaan hajanainen sisältökokonaisuus ryhmittelemällä asioita niiden laadun mukaisesti. Kun tutkimuksen kohteena olevasta ilmiöstä saadaan tekstin muodossa oleva sanallinen kuvaus, on helpompi ymmärtää aineistoa ja siihen liittyviä merkityksiä. (Vilkkä 2021, 129; Tuomi & Sarajärvi 2018, 117.) Aineistolähtöinen sisällönanalyysi alkoi tutustumalla aineistoon huolellisesti ja määrittämällä analyysiyksikkö. Analyysiyksikön määrittäminen tapahtui tutkimustehtävien avulla ja se voi olla esimerkiksi sana tai ajatuskokonaisuus. Tämän jälkeen aineisto pelkistettiin, minkä tarkoituksena oli karsia aineistosta tutkimukselle epäolennainen pois. Se tehtiin etsimällä aukikirjoitetusta aineistosta tutkimustehtävää kuvaavia ilmaisuja ja erittelemällä eri ilmaisut merkitsemällä ne eri väreillä.

Taulukko 1. Esimerkki aineiston pelkistämisestä.

ALKUPERÄISILMAUKSET	PELKISTETYT ILMAUKSET
"Ollaan ikään kuin samalla viivalla työntekijän kanssa"	Lähijohtaja ajattelee olevansa saman arvoisen työntekijöiden kanssa
"Että kuunnellaan oikeasti, mitä sillä toisella on sanottavaa ja koitetaan miettiä, mitä se sillä asialla tarkoittaa."	Lähijohtaja haluaa kuunnella ja paneutua työntekijöiden asioihin
"aitoa arvostamista"	Lähijohtaja arvostaa työntekijöitä
"Silloin kun näen niitä omia työntekijöitä, niin oon läsnä."	Lähijohtaja on läsnä työntekijöille
"Työntekijöistä välitetään ja pidetään huolta."	Lähijohtajat pitävät huolta työntekijöistä
"Vaikka on erimielisyyksiä tai muuta, ne pystyy silleen niinku neutraalisti keskustelemaan."	Lähijohtajat puhuvat työntekijöiden kanssa avoimesti kaikista asioista

Pelkistämisen jälkeen aineisto ryhmiteltiin. Aineistosta etsittiin samankaltaisuuksia tai eroavaisuuksia kuvaavia käsitteitä ja samaa ilmiötä kuvaavat käsitteet ryhmiteltiin luokiksi, joista alaluokat muodostuivat. Luokittelua jatkettiin niin, että alaluokista muodostuivat yläluokat ja taas niitä yhdistelemällä muodostuivat pääluokat. Pääluokista muodostui lopulta tutkimustehtävään yhteydessä oleva yhdistävä luokka. Ryhmittelyn jälkeen aineisto käsitteellistettiin, minkä tarkoituksena oli erottaa tutkimuksen kannalta olennainen tieto ja muodostaa näin teoreettisia käsitteitä ja johtopäätöksiä. Kaikissa analyysin vaiheissa tutkijan pyrkimyksenä oli ymmärtää tutkittavia heidän näkökulmastaan. (Elo & Kyngäs 2007.)

Taulukko 2. Esimerkki aineiston sisällönanalysistä.

PELKISTETYT ILMAUKSET	ALALUOKKA	YLÄLUOKKA
Lähijohtaja ajattelee olevansa saman arvoisen työntekijöiden kanssa Lähijohtaja haluaa kuunnella ja paneutua asioihin Lähijohtaja arvostaa työntekijöitään	Arvostava läsnäolo	Työntekijästä välittäminen
Lähijohtaja ymmärtää, että työ ja vapaa-aika vaikuttavat toisiinsa Lähijohtaja on inhimillinen ja empaattinen	Inhimillisyys	
Lähijohtaja saa palautetta omasta työstään Lähijohtaja antaa palautetta alaiselleen Hyvä palaute kohottaa työntekijän itseluottamusta	Lähijohtajan antama ja saama palaute	Lähijohtajaksi kasvaminen
Lähijohtajan tulee olla tunneherkkä Työntekijälle on annettava rauhallinen hetki kertoa vaikeista asioista Lähijohtaja osaa lukea työntekijän tunnetilaa	Lähijohtajan tunneäly	

6 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Opinnäytetyössä pyrittiin löytämään vastauksia kahteen kysymykseen: millaisia välittävän johtamisen tekijöitä ensihoidon lähijohtajatehtävissä esiintyy ja millaisia välittävän johtamisen tekijöitä lähijohtajat kaipaavat työhönsä. Kaikki haastateltavat (n=8) työskentelivät ensihoidon lähijohtamistehtävissä ja he olivat sekä lähijohtajan työuransa aloittaneita että erittäin kokeneita lähijohtajia.

6.1 Lähijohtajatehtävissä esiintyviä välittävän johtamisen tekijöitä

Teemahaastattelun ensimmäisessä osassa haastateltavat pohtivat, millaisia välittävän johtamisen tekijöitä ensihoidon lähijohtajatehtävissä esiintyi. Yläluokiksi muodostuivat työntekijästä välittäminen, lähijohtajaksi kasvaminen ja työhyvinvoinnin kehittäminen. Pääluokaksi muodostui johtamistyössä menestyminen.

Taulukko 3. Tutkimustulokset lähijohtajatehtävissä esiintyvistä välittävän johtamisen tekijöistä

ALALUOKKA	YLÄLUOKKA	PÄÄLUOKKA
Arvostava ja luottamuksellinen läsnäolo Inhimillinen suhtautuminen työntekijöihin Työntekijän kuuntelu	Työntekijästä välittäminen	Johtamistyössä menestyminen
Lähijohtajan antama ja saama palaute Lähijohtajan tunneäly Itsensä johtaminen Ihmistyyppien ymmärtäminen	Lähijohtajaksi kasvaminen	
Työntekijän oman työn hallinta Työntekijän ja työyhteisön jaksaminen Turvallinen työnteke	Työhyvinvoinnin kehittäminen	

Ensimmäinen yläluokka, *työntekijästä välittäminen* sisälsi arvostavan ja luottamuksellisen läsnäolon, inhimillisen suhtautumisen työntekijöihin sekä työntekijöiden kuuntelemisen. Arvostava ja luottamuksellinen läsnäolo ilmeni siinä, että lähijohtaja perehtyi alaistensa asioihin kertomalla oman näkemyksensä tai tekemällä konkreettisia tekoja ongelmien selvittämiseksi. Lisäksi haastateltavat kokivat, että lähijohtajat ja alaiset pystyivät keskustella kaikista asioista neutraalisti ilman, että ongelmat henkilöityvät. Alaiset pystyivät myös kertoa asioistaan lähijohtajilleen tietäen saavansa häneltä apua.

“... mun esimiehenä pitää ottaa kantaa huoliin, kehitysideoihin, mitä tahansa sieltä työntekijöitä kuuluukin ... näytän sen, että oikeesti kuuntelen ja haluan paneutua siihen asiaan.”

“Työntekijöillä on luottamus siihen, että lähijohtaja on heidän puolellaan, että saa häneltä apua.”

"Meillä on semmoinen kunnioittava vuorovaikutus, että vaikka on erimielisyyksiä tai muuta, ne pystyy neutraalisti keskustelemaan."

"... työkykykeskustelut, kuulemiset, niin yleensäkin pyrin luomaan siitä tilanteesta turvallisen, jotta sillä työntekijällä olisi helpompi puhua siitä useinkin aika vaikeasta asiasta. Ja sitten tuon esille, että me yritetään auttaa häntä siinä, että ei ole mitään semmoista vastakkainasettelua."

Inhimillinen suhtautuminen työntekijöihin ilmeni lähijohtajien kyvyssä ottaa huomioon työasioiden lisäksi myös työntekijöiden henkilökohtaisen elämän asioita. Se näyttäytyi puhumalla työntekijöiden kanssa työasioiden ulkopuolisista asioista ja ymmärtämällä, että työ- ja henkilökohtainen elämä vaikuttavat toisiinsa. Työntekijällä saattoi olla esimerkiksi ongelmia henkilökohtaisessa elämässä, mikä heikensi hänen työssäjaksamistaan.

"Ymmärtää sen, että sitä elämää todellakin on siellä ulkopuolella ja se vaikuttaa siihen työhön ja sitten taas toisin päin, että työ vaikuttaa taas sinne kotiin päin."

"Jotenkin inhimillisyyttä niitä työntekijöitä ja heidän elämäntilanteita kohtaan."

Työntekijän kuuntelu ilmeni esimiehen kyvyssä keskittyä siihen, mitä työntekijä kertoi. Kun lähijohtaja oli aidosti läsnä kohdistamalla katsekontaktin työntekijäänsä, työntekijä koki tulleen kohdatuksi. Haastateltavat kertoivat, että oli tärkeää oman työvuoron lopussa jäädä keskustelemaan työntekijöiden kanssa. Koska pelastuslaitoksella ei ollut päällekkäistä työaikaa ja työ oli vuorotyötä, vuorojen vaihtotilanteet olivat usein ainoita hetkiä, jolloin lähijohtaja ja alainen tapasivat ja pystyivät keskustelemaan toistensa kanssa.

"Että kuunnellaan oikeasti mitä toisilla on sanottavaa ja koitetaan miettiä, että mitä se sillä asialla tarkoittaa..."

"Kun tietää sen, että ne (vuorovaihdot) on niitä hetkiä, milloin oikeasti pystyy vaikka juttelemaan asioista jonkun työntekijän kanssa, niin käytännössä kun hetkeksi siirtää se oma väsymys sivuun ja kuunnella sitä ihmistä."

"Kun me nähdään vuorovaihdossa ja muuten niin että sä jäät siihen kuuntelemaan ja oot vielä sen hetken ylimääräistä siinä, kun se työntekijä vielä miettii, että onko tämä sen kaltainen asia, jonka mä nyt otan puheeksi."

Toinen yläluokka, *esimieheksi kasvaminen*, muodostui esimiehen antamasta ja saamasta palautteesta, lähijohtajien tunneälystä, itsensä johtamisesta sekä ihmistyyppien ymmärtämisestä. Haastateltavien mukaan palautteen antamista ja sen saamista pidettiin välittävän johtamisen tekijöinä. Haastateltavat toivoivat saavansa omasta työstään palautetta ja halusivat myös itse antaa hyvää ja rakentavaa palautetta alaisilleen, koska ilman sitä he eivät voineet kehittyä työssään.

"Mä toivon omastakin työstä, että mä saan palautetta, jos mä teen jotain väärin tai teen oikein niin mä saisin palautetta."

"Mä mielelläni kehun ja että ne saa semmoista itseluottamusta."

"Että aika paljonkin olisi sitä semmoista dialogia, että päästäisiin katsomaan, että tekeekö oikeita asioita ja mihin suuntaan ollaan menossa ja mitä multa odotetaan."

Lähijohtajien tunneälykyys ilmeni heidän kyvyssään pysähtyä kuuntelemaan alaisiaan ja ymmärtämään heidän ongelmiaan. Se ilmeni myös kykynä aistia tilanteita ja toisten ihmisten sen hetkistä tunnetilaa. Haastateltavien mukaan lähijohtajien tunnetaitoihin vaikutti joko myönteisellä tai negatiivilla tavalla se, miten hyvin tunnetaidot olivat kehittyneet lapsuuden ja nuoruuden aikana. Lisäksi haastateltavat kertoivat, että jokaisen lähijohtajan elämäkokemuksella on merkitystä lähijohtajatyössä ja juuri siinä, kuinka hyvin kykenee ymmärtämään alaisten esille tuomia asioita.

"Pitää olla tunneherkkä, että pitää antaa sille työntekijälle rauhallinen hetki kertoo niistä omista asioista ja pitää myös itse rauhoittaa se hetki."

"Et osaa vähän katsoa, että mikä se sen toisen fiilinki milläkin hetkellä on ja vähän sen mukaisesti sitten pääsee niihin asioihin kiinni."

"... kun haetaan sitä työntekijöiden luottamusta ja sitä avointa vuorovaikutusta niin mun mielestä esimiesten sillä omalla tunne-elämän taidolla on hirveän suuri merkitys"

"... kaikki me tehdään työtä omalla persoonalla ja siihen taas vaikuttaa, mitä on eletty elämä, kun sitten taas lapsuudessa opitut tunnetaidot."

Itsensä johtaminen näyttäytyi johtamistyössä muun muassa lähijohtajan kyvyssä sietää stressiä ja kohdata erilaisia ihmisiä ja tilanteita. Se oli myös kykyä pohtia omaa lähijohtajatoimintaa ja halua kehittyä siinä. Itsensä johtamisen keinoin lähijohtaja pystyi olemaan myös armollisempi itseään kohtaan ja hyväksymään oman keskeneräisyytensä esimiehenä ja ihmisenä.

"... kun esimies tuntee itsensä, omat vahvuudet ja heikkoudet, niin sillä on tosi suuri merkitys, että miten sä voit kommunikoida..."

"... itsensä johtaminen ... se on ihan ehdoton edellytys sille, että voi itse tietyllä tapaa toimia hyvin esimiehenä ja oppia sitä koko aika lisää, koska esimiehenä ja johtajana meistä ei mun mielestä kukaan ole ikinä valmis."

Ihmistyyppien ymmärtäminen ilmeni lähijohtajien kyvyssä kohdata eri tavalla käyttäytyvät ihmiset erilaisissa tilanteissa. Se näyttäytyi esimerkiksi heidän kyvyssään kohdata empaattisesti stressaaviin ti-

lanteisiin reagoivan työntekijän tai kuunnella rauhallisesti tunteitaan voimakkaasti näyttävää työntekijää. Oman persoonallisuuden ymmärtäminen auttoi lähijohtajaa omien tunteiden tai käyttäytymisen käsittelyssä.

”Että ehkä ymmärtäisi sen oman tyylinsä, jolloinka tajuaisi, että kaikki ei välttämättä kommunikoi samalla lailla ja ymmärrä niitä asioita samaan tyyliin.”

”Ja sitten myös se, että kyllähän se vaikuttaa sen toisenkin henkilön, vaikka sen työntekijän oma persoonallisuustyyppi siihen kohtaamiseen...”

Kolmas yläluokka, *työhyvinvoinnin kehittäminen*, muodostui työntekijän oman työn hallinnasta, työntekijän ja työyhteisön jaksamisesta sekä turvallisesta työnteosta. Työntekijän oman työn hallinta ilmeni siten, että työntekijöiden annettiin vaikuttaa omaan työhönsä mahdollisimman paljon. Vastuun antaminen ja ottaminen koettiin tärkeiksi asioiksi, jotta työntekijällä oli mahdollisuus oman työn hallintaan. Se myös lisäsi haastateltavien mukaan työhyvinvointia.

”Annetaan sen työntekijän vaikuttaa omaan työhönsä niin paljon kuin se on mahdollista ja työaikoihin, työvuorosuunnitteluun, lomasuunnitteluun kaikkeen vapaitten pitämiseen... Ja osallistetaan, jotta työssä oleminen on mielekästä ja sit sen perhe-elämän, kaikkien vapaitten ja työvuoroitveitten, suhteuttaminen siihen työntekoon.”

”Me ollaan tiimi ja ollaan lähellä työntekijöitä ja annetaan mahdollisuus heillekin vaikuttaa asioihin ja sitten annetaan myös vastuuta tehdä ratkaisuja ja sitä työtä.”

Työntekijän ja työyhteisön jaksaminen ilmeni lähijohtajien halussa huolehtia työntekijöistä ja ratkaista ristiriitatilanteita. Haastateltavat kertoivat välittävän johtamisen vaikuttavan positiivisesti työntekijän ja työyhteisön hyvinvointiin. Jotta koko työyhteisö voi hyvin, oli tärkeää huomioida jokainen työntekijä ja pyrkiä luomaan työpaikalle avoin ja luottamuksellinen ilmapiiri. Se rakentui puhumalla vaikeistakin asioista ja puuttumalla esimerkiksi kiusaamiseen.

”Kun työntekijöistä välitetään, pidetään huolta, niitä kuunnellaan, pyritään luomaan työyhteisöön just se luottamuksellinen ilmapiiri niin se tuo sitä avoimuutta, siellä uskaltaaan tunnustaa heikkouksia, vahvuuksia ja siitä työyhteisöstä kasvaa mun mielestä vahvempi.”

”Kun työyhteisö voi hyvin niin se joustaa. Siellä on hyvä työilmapiiri. Ihmiset jaksaa henkisesti paremmin. Ne uskaltaa kertoa ongelmistaan paremmin.”

”Semmoinen fyysinen koskemattomuus meillä on ollut. On ollut työpaikkakiusaamisesta. Se kitketään pois.”

Haastateltavien mukaan tärkeää oli myös työntekijän henkisen jaksamisen huomiointi ja vaikeiden tilanteiden purkaminen defusing-palaverien tai vertaispurkukeskustelujen avulla sekä tarvittaessa ohjaamalla työntekijä työterveyshuoltoon. Ensihoidossa tilanteet vaihtuivat nopeasti ja vastaan saattoi tulla erittäin rankkoja työtehtäviä, joihin lähijohtajien tuli osata reagoida esimerkiksi laittamalla ensihoitoyksikkö tauolle. Näin työntekijät saivat keskustella asioista ilman, että heidän tarvitsi lähteä seuraavalle ensihoitotehtävälle.

”On tapana, että jos on joku tämmöinen haastava tehtävä tai joku traumaattiselta vaikuttava tehtävä niin monesti soittelen myöhemmin sinne yksikköön.”

”Defusing-palaverit. Se on mun mielestä myös sitä välittämistä, että huolehditaan niiden työntekijöiden henkisestä jaksamisesta ja niiden tilanteiden ylipääsemisestä.”

Turvallinen työnteko ilmeni lähijohtajien kyvyssä huomioida työparityöskentely operatiivisessa työssä. Varsinkin operatiivista työtä tekevien lähijohtajien vastuulla oli varmistaa turvallinen työnteko siten, että ensihoitoyksikkö miehitettiin tarpeeksi kokeneella ja fyysiseen työhön kykenevällä työparilla.

”Joskus sitten tehdään niitä työntekijävaihdoksia ihan sen takia, että on semmoinen niinku turvallisempi olo olla siellä töissä.”

”Siinä (autossa) on kokenut pari, että en lyö kahta uutta tuntematonta, jotka ei tunne toisiaan, semmoiseen outoon tilanteeseen, että ne joutuu selviämään kahdestaan.”

6.2 Välittävän johtamisen tekijöitä, joita lähijohtajat kaipasivat työhönsä

Teemahaastattelun toisessa osassa haastateltavat pohtivat, millaisia välittävän johtamisen tekijöitä he kaipasivat lähijohtajatyöhönsä. Yläluokiksi muodostuivat lähijohtajatyön kehittäminen, lähijohtajien keskinäisen toiminnan kehittäminen ja lähijohtajien tuen tarve. Pääluokaksi muodostui johtamisosaamisen kehittäminen.

Taulukko 4. Tutkimustulokset lähijohtajien kaipaamista välittävän johtamisen tekijöistä

ALALUOKKA	YLÄLUOKKA	PÄÄLUOKKA
Johtamisasenteen uudistaminen Alaisten kohtelun ja kohtaamisen kehittäminen	Lähijohtamistyön kehittäminen	Johtamisaamaisen kehittäminen
Lähijohtajien välisen tiedonkulun kehittäminen Lähijohtajien välisen kunnioittavan vuorovaikutuksen kehittäminen	Lähijohtajien keskinäisen toiminnan kehittäminen	
Tunnetaitojen oppiminen Lähijohtamistyössä kehittymisen tukeminen	Lähijohtajien tuen tarve	

Ensimmäinen yläluokka, *lähijohtajatyön kehittäminen*, sisälsi johtamisasenteen uudistamisen sekä alaisten kohtelun ja kohtaamisen kehittämisen. Johtamisasenteen uudistaminen nähtiin osana palvelevaa johtajuutta. Se ilmeni haastateltavien ajatuksesta olla työntekijöitä varten ja mahdollistaa heille työn hyvin tekeminen.

”Ne työntekijät on ylimpänä ja sitten muiden tasojen tehtävä on mahdollistaa se, että työntekijät pystyy tekee oman työnsä mahdollisimman hyvin... oon ikään kuin niitten työntekijöitten palvelija.”

Alaisten kohtelun ja kohtaamisen kehittämisen tarve ilmeni haastateltavien pettymyksenä ja turhautumisena oman lähijohtajan toimintaan. Haastateltavat kertoivat, ettei oma lähijohtaja vienyt asioita eteenpäin, niiden eteenpäinviemisestä ei tullut tietoa tai asioista piti muistuttaa. Haastateltavat kaipaavat myös omasta työstään palautetta ja halusivat oman esimiehensä hoitavan lähijohtajan työnsä nykyistä paremmin.

”Se on aika aikansa elänyt ajatus, että jos ei mitään kuulu niin hommat menee hyvin. Me tarvitaan positiivista palautetta ja sitä kehittävää palautetta.”

”Miksi mä itse kävisin esimiehenä työntekijöiden kanssa keskusteluja, jos poissaolokiintiö tulee täyteen, jos mun oma esimieskään ei sitä tee... se että me käydään ne kehityskeskustelut niin mun pitää pyytää sitä.”

”Kyllähän se edelleen on semmoinen tietynlainen ongelma, että sieltä selkeästi otettaisiin kantaa niihin asioihin, eikä ne jäisi roikkumaan. Ihan yhtä paljon olisi vaikutusta, kun mä menisin toimiston viereiseen invavessaan ja kirjoittaisin sen vessapaperiin ja vetäisin vessanpöntöstä alas ja toivoisin että joku vastaa siihen.”

Toinen yläluokka, *lähijohtajien keskinäisen toiminnan kehittäminen*, sisälsi lähijohtajien välisen tiedonkulun ja lähijohtajien välisen kunnioittavan vuorovaikutuksen kehittämisen. Lähijohtajien välisen

tiedonkulun kehittäminen ilmeni haastateltavien tarpeena kuulla tiedotettavista asioista ennen työntekijöitä, jotta he voisivat valmistautua esimerkiksi muutosvastarintaan ja siihen liittyviin tunnereaktioihin. Hyvä tiedonkulku koettiin oleellisena osana hyvää ja kollegiaalista lähijohtajatyötä.

”Että esimiehet tietäisi siitä (tiedotettavista asioista) vaikka 2 viikkoa aikaisemmin... niin pystyis vähän mutustelemaan sen asian itselleen... sä pystyt niin kun olemaan selkeästi työnantajan edustajana siinä asiassa... kun sinulla on jo itsellä omalla tunnetasolla käsitelty ne asiat... ja sitten sä pystyt jo tuomaan niin sanottua järjen ääntä siihen keskusteluun ja olet pystynyt esittämään kysymyksiä (omalle esimiehelle) ja saamaan vastauksia, jolloin sä pystyt taas niille työntekijöille vastaamaan siihen asiaan.”

Lähijohtajien välisen kunnioittavan vuorovaikutuksen kehittäminen ilmeni haastateltavien halusta tulla kuulluksi ja arvostetuksi. Haastateltavat toivoivat muun muassa säännöllistä yhteydenpitoa oman lähijohtajan kanssa sekä avointa lähijohtajien välistä keskusteluyhteyttä. Haastateltavat kokivat yhteydenpidon omien lähijohtajien ja alaisten kanssa jäävän liian vähäiseksi ja pitivät lyhyttäkin yhteydenottoa merkityksellisenä lähijohtamistyössä.

”Sillä ei välttämättä ollut mitään asiaa. Se näki, että oon työvuorossa niin se soitti ja kysyi vaan, miten menee.”

”Äärimmäisen hyvä, että se altisti itsensä sille, että välttämättä ei tule pelkkää suitsutusta (puhelimessa), mutta se sai sitten sitä kautta myös sen niinku tiedon siitä, että missä mennään...”

”Toiset esimiehet kyllä soittelee ja kyselee kuulumisia. Mulle ei edes soiteta takaisin välillä, kun soittaa esimiehelle.”

Kolmas yläluokka, *lähijohtajien tuen tarve*, sisälsi tunnetaitojen oppimisen ja lähijohtajatyössä kehittämisen tukemisen. Tunnetaitojen oppiminen ilmeni haastateltavien tarpeena saada koulutusta tunnetaitojen kehittämisestä, jotta heidän olisi helpompi tunnistaa ja ymmärtää omia ja toisten tunteita sekä kehittyä omien tunteiden säätelyssä. Tunnetaitojen ymmärrys auttaisi heitä selviytymään paremmin erilaisten ihmisten kohtaamisesta ja haastavissa vuorovaikutustilanteissa.

”Tunnetaidot kehittyi siinä elämäkokemuksen myötä, -näkömyksen myötä ...minua itseäni kiinnostaa johtamisessa tunnetaitojen kehittäminen ihan äärettömän paljon.”

”...kun erilaisten ihmisten kanssa voit joutua ottamaan vaikeita asioita esille... kaikkia et voi kohdata samalla lailla ja sitten sun pitää varautua, että sieltä vastapuoleltakin voi tulla mitä tahansa...”

”...tunnetyöskentelyyn kaipaisi kyllä paljon koulutusta.”

Lähijohtajatyössä kehittymisen tukeminen ilmeni haastateltavien toiveesta saada kollegiaalista tukea haasteellisissa tilanteissa, kuten kolmikantaneuvotteluissa ja puheeksi ottotilanteissa. Heillä ei ollut varmuutta siitä, saisivatko he tarvittaessa tukea omalta lähijohtajaltaan lähijohtamistyöhönsä.

”Vasta hiljattain olen saanut tietooni kuka on minun lähiesimies, ... en tiedä, saisinko sieltä nyt mitenkään kauhean hyvää apua sitten tarvittaessa juuri häneltä.”

”että tarviin sitten ennen kuin ihmistä ruvetaan kuulemaan niin, pitää vähän käydä sitä läpi, että mitä tapahtuu ja miten toimitaan”

Lähijohtajatyössä kehittymisen tukeminen ilmeni myös tarpeesta saada tukea ja ohjausta lähijohtajatyöhön. Haastatteluissa kävi ilmi, että uusille lähijohtajille olisi hyvä järjestää vertaistoimintaa, jonka avulla he voisivat oppia lähijohtamistaitoja kokeneemmalta. Osa haastateltavista halusi kehittyä lähijohtajatyössään hakeutumalla työnantajan järjestämiin koulutuksiin ja osa koki tarvitsevansa enemmän vertaispurkukeskusteluja muiden lähijohtajien kanssa.

”Työnohjauksen puolesta liputan ihan todella vahvasti... varsinkin yksilötyönohjaus...”

”Kaupunki tarjoaa mahdollisuutta pitää ohjauskeskusteluja henkilöstöjohtajien kanssa.”

”Me voitaisillä esimiestyöporukalla käydä työasioita lävitse ...sellaista vertaiskeskustelua niin sekin jo riittäisi.”

7 POHDINTA

7.1 Tulosten tarkastelu

Tässä tutkimuksessa lähijohtajat kokivat työntekijöiden arvostuksen, lähijohtajan läsnäolon ja kuuntelutaidon sekä inhimillisyyden työntekijöitään kohtaan olevan osa välittävää johtamista. Arvostuksen tunne vaikutti syntyvän niin sanallisen ilmaisun kautta kuin käytännön tekoina, kuten huolehtimalla toimivasta työympäristöstä. Näytti siltä, että pienilläkin asioilla haastateltavat osoittivat välittävänsä ja arvostavansa työntekijöitään. Arvostava johtaminen ilmenee myös aikaisemman tutkimuksen mukaan muun muassa hyvänä työympäristönä. Hyvässä työympäristössä johtajat antoivat työntekijöiden ottaa vastuuta työnteostaan, tukivat alaisiaan ja huomioivat työnteon turvallisuuden. (Harmoinen 2014.)

Lähijohtajan läsnäolo ja työntekijän kuuntelu oli toinen tapa osoittaa välittämistä. Osa haastateltavista jäi oman työvuoronsa jälkeen keskustelemaan työntekijöiden kanssa, koska he pitivät tällaista joustavuutta välittämisen osoituksena. Myös aiempien tutkimusten mukaan välittävä johtaminen ilmenee kuuntelemalla työntekijää, olemalla läsnä ja viestittämällä samalla työntekijälle, että myös hänen läsnäolollaan on merkitystä (Syväjärvi ym. 2014; Gabriel 2015; Levay & Bäck 2022).

Inhimillisuus työntekijöitä kohtaan on aikaisempien tutkimusten mukaan välittävää johtamista (Harmoinen 2014; Kohtakangas 2019). Tässä tutkimuksessa haastateltavat halusivat osoittaa inhimillisyyttä työntekijöitään kohtaan muun muassa antamalla heidän vaikuttaa omaan työhönsä mahdollisimman paljon. Vaikutti siltä, inhimillisuus näyttäytyi juuri lähijohtajan joustavuutena työntekijöiden erilaisia elämäntilanteita kohtaan ja haluna antaa työntekijöille vastuuta. Vastuunantaminen on myös Levayn & Bäckin tutkimuksen (2022) mukaan osa välittävää johtamista. Työntekijöiden ottaessa vastuuta johtaja antaa heille mahdollisuuden kehittää itseään, minkä työntekijät kokevat merkityksellisenä. Vastuunantamisella johtajat myös osoittavat luottavansa työntekijöiden kykyyn hoitaa asioita.

Hyvät tunnetaidot ja itsensä johtamistaidot olivat tämän tutkimuksen perusteella merkittäviä välittävän johtamisen tekijöitä. Hyvien tunnetaitojen avulla lähijohtajien oli helpompi kohdata erilaisia työntekijöitä ja auttaa heitä erityisesti haasteellisissa tilanteissa. Itsensä johtamistaidot puolestaan auttoivat lähijohtajia selviytymään paremmin hyvää itsetuntemusta ja stressin sietokykyä vaativista tilanteista. Tutkimukset tukevat toisiaan, koska myös aikaisempien tutkimusten mukaan välittävään johtamiseen kuuluu myös itsestä välittäminen (Syväjärvi ym. 2014, Steinbinder & Sisneros 2020). Lisäksi Steinbinderin ja Sisneroksen tutkimuksessa tuotiin esille johtajan avoimuus ja epäonnistumisen myöntäminen, joiden avulla johtajat selvisivät paremmin varsinkin hankalista vuorovaikutustilanteista. Tässä tutkimuksessa ei tuotu esille yksittäisiä tunneällyn tekijöitä, kuten empatiaa eikä itsensä kehittämisen kohteita, kuten epäonnistumisen myöntämistä ja itsemyötätunnon kehittämistä. Lähijohtajat puhuivat sen sijaan yleisesti tunnetaidoista, tunneällystä ja itsensä johtamisesta. Tämä saattoi johtua siitä, etteivät lähijohtajat olleet pohtineet asioita tai sitten he eivät olleet tietoisia niistä. Osa asioista saattoi olla heille myös liian arkaluontoisia asioiden esille tuomiseksi. Tutkimuksessa tuli kuitenkin esille selvästi, että lähijohtajat halusivat oppia enemmän tunnetaidoista ja saada siitä koulutusta. Myös Kohtakankaan (2019) mukaan välittävä johtaminen ilmenee kiinnostuksena oman jaksamisen ja tunnetaitojen kehittämistä kohtaan, joten tutkimukset tukevat toisiaan. Itsensä johtamisen kehittämiseksi

olisi hyvä tiedostaa armollisen itsensä johtamisen ja siihen liittyvän itsemyötätunnon merkityksellisyys lähijohtamistyössä.

Steinbinderin ja Sisnerosin (2020) mukaan välittävä johtaminen edistää työpaikoilla koettua yhteenkuuluvuutta. Johtajien tulisi kohdata rohkeasti työntekijät haastavissa tilanteissa omista epävarmuus-tekijöistä huolimatta, sillä näin heidän välilleen syntyy luottamuksellinen suhde (Kohtakangas 2019). Myös tämän tutkimuksen mukaan oli tärkeää huolehtia työntekijän ja työyhteisön jaksamisesta muun muassa puhumalla avoimesti kaikista asioista ja puuttumalla kiusaamiseen. Vaikutti siltä, että avoin keskusteluyhteys lisäsi työssä viihtymistä, ja lähijohtajien mielestä sen avulla voitiin ehkäistä työssä uupumista ja sairauslomia.

Tämän tutkimuksen mukaan haastateltavat kaipasivat erityisesti parempaa kohtelua lähijohtajiltaan ja lähijohtajien keskinäisen vuorovaikutuksen sekä tiedonkulun kehittämistä. Haastateltavat halusivat omien lähijohtajiensa huomioivan heidät paremmin vastaamalla puheluihin ja sähköpostiviesteihin sekä ottamalla selkeästi kantaa asioihin ja hoitamalla niitä eteenpäin. Myös aikaisempien tutkimusten perusteella välittävä johtaminen rakentuu johtajien päättäväisyydestä, työntekijöihin kohdistuvasta uteliaisuudesta (Steinbinder & Sisneros 2020) ja johtajan halusta kantaa vastuuta (Kohtakangas 2019). Päättäväisyys ja päätösten teko lisäävät alaisten luottamusta lähijohtajiensa kohtaan (Steinbinder & Sisneros 2020).

Näyttää siltä, että lähijohtajien kyvyttömyys tehdä päätöksiä ja kantaa vastuuta vähensivät myös tähän tutkimukseen osallistuneiden luottamusta omia lähijohtajiaan kohtaan. Tutkimushaastatteluista välittyi haastateltavien turhautuminen lähijohtajiensa tapaan vältellä ongelmien käsittelyä. Se saattoi lisätä haastateltavien tunnetta siitä, etteivät heidän lähijohtajansa todellisuudessa arvostaneet heitä. Aikaisemmassa Hoffrenin ym. (2017) tuhoavaa johtamista koskevassa tutkimuksessa yksi johtamiseen liittyvä piirre oli poissaoleva ja passiivinen johtaja. Tällainen johtaja ei ollut työpaikalla eikä hän vastannut työntekijöiden sähköposteihin tai puheluihin vaan selitti passiivisuuttaan lisääntyneillä työtehtävillä. Työntekijät joutuivat itse ratkaisemaan ongelmia ja tekemään sellaisia työtehtäviä, jotka eivät kuuluneet heidän työnkuvaansa.

Vuorovaikutuksen vähäisyyteen liittyivät haastateltavien tarve pitää yhteyttä lähijohtajiensa kanssa säännöllisesti ja tarve saada heiltä palautetta omasta työstään. Säännöllisen yhteydenpidon puuttuminen ja vähäinen palautteen saaminen omilta lähijohtajilta vaikuttivat luoneen haastateltaville merkityksettömyyden tunteen ja kokemuksen siitä, ettei oma lähijohtaja välittänyt heistä. Säännöllisen yhteydenpidon puuttumisen seuraukset tulivat esille myös Hoffrenin ym. (2017) tutkimuksessa, jossa ilmeni johtajan passiivisuuden lisäksi yhteydenpidon vähäisyyttä johtajien ja työntekijöiden välillä. Lisäksi tutkimuksessa ilmeni johtajan huonoa tiedottamista ja jopa tiedottamatta jättämistä. Myös tässä tutkimuksessa nousivat esille tiedottamisen haasteet, koska lähijohtajat halusivat saada tiedon asioista ennen työntekijöitä. Palautteen saamisen tärkeys ilmeni puolestaan Harmoisen (2014) väitöstutkimuksessa arvostavasta johtamisesta. Sen mukaan hoitotyön johtajalta saatu myönteinen palaute lisäsi hoitajien ammatillista itsetuntemusta ja kielteinen mutta rakentavasti annettu palaute puolestaan kehitti heidän ammattitaitoaan. Tämän tutkimuksen perusteella vaikutti siltä, että tärkeintä oli saada palautetta ja että myös kielteinen tai kehittävä palaute olisi luonut haastateltaville tunteen merkityksellisyydestä ja välittämisestä.

Aikaisempien tutkimusten perusteella ohjauksen, tuen ja neuvojen antaminen on osa välittävää johtamista (Gabriel 2015; Forsten-Astikainen ym. 2019). Tässä tutkimuksessa esille nousi lähijohtajien tarve saada tukea omassa työssään kehittymiselle. Näytti siltä, että osa lähijohtajista kaipasi enemmän työnohjausta ja esimerkkien kautta oppimista, kun taas osa koki vertaispurkukeskustelut muiden lähijohtajien kanssa riittäviksi. Vaikutti myös siltä, että osa haastateltavista oli innokkaampia kehittämään itseään ja lähijohtamistyötään koulutusten avulla, kun taas toiset kokivat tärkeämmäksi oman lähijohtajansa tuen. Aiemman tutkimuksen mukaan tärkeää varsinkin uuden lähijohtajan uralla on johtamiskoulutuksen järjestäminen (Forsten-Astikainen 2019). Tässä tutkimuksessa ei tullut ilmi haastateltavien kokemuksia siitä, onko heille järjestetty lähijohtamiskoulutus ollut heidän mielestään riittävä ja mitä asioita koulutus on sisältänyt.

7.2 Eettisyys

Tutkijalla on vastuu tekemästään tutkimuksesta ja sitä tehdessä tulee varmistua Tutkimuseettisen neuvottelukunnan hyvän tieteellisen käytännön ohjeiden noudattamisesta (Vilka 2021, 49). Tutkimuksen eettisyyden huomiointiin tulee kiinnittää huomiota, koska siinä epäonnistuminen saattaa vaikuttaa esimerkiksi tutkittaviin tai tulosten luotettavuuteen (Kylmä & Juvakka 2007, 137, 143). Hyvän tieteellisen käytännön lähtökohtia ovat muun muassa tutkimustyössä toteutettava rehellisyys ja huolellisuus työn tulosten tallentamisessa ja arvioinnissa. Tässä tutkimuksessa sovellettiin tieteellisen tutkimuksen mukaisia tiedonhankinta-, tutkimus- ja arviointimenetelmiä ja viitattiin muiden tutkijoiden töiden tuloksiin asianmukaisella tavalla. Tutkimus suunniteltiin ja raportoitin tieteelliselle tiedolle asetettujen vaatimusten mukaisesti. Tarvittavat tutkimusluvut hankittiin Keski-Suomen pelastuslaitokselta sekä sovittiin ennen tutkimuksen aloitusta kaikkien osapuolten vastuut ja velvollisuudet. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2019, 6, 7.) Tämä opinnäytetyö tarkistettiin Turnit-plagiaatintunnistusjärjestelmällä.

Tähän tutkimukseen ei tarvittu eettistä ennakoarviointia, koska kaikki tutkimukseen osallistuvat olivat täysi-ikäisiä ja osallistuminen oli vapaaehtoista. Haastateltavia tiedotettiin vapaaehtoisuuden lisäksi mahdollisuudesta keskeyttää tutkimukseen osallistuminen missä tahansa vaiheessa. Haastateltavia tiedotettiin sähköpostitse tutkimuksen tarkoituksesta, tavoitteista, haastattelujen nauhoituksesta sekä niiden säilyttämiseen liittyvästä tietosuojasta ennen tutkimukseen vastaamista. Tutkimukseen tarvittiin tietosuojailmoitus, koska siinä käsiteltiin haastateltavien kokemuksia. Tietosuojailmoituksesta ilmeni tiedot muun muassa henkilötietojen käsittelystä ja tutkimuksen käytännön toteutuksesta. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2019, 8, 9). Tietosuojailmoitus oli haastattelukutsun liitteenä (liite 2).

Haastateltaviin oltiin yhteydessä aluksi sähköpostitse ja myöhemmin osaan haastateltavista vielä yksityisviestillä. Vaikka haastateltaville lähetettiin kaksi haastattelukutsua ja osalle yksityisviesti, ei haastateltavia painostettu osallistumaan tutkimukseen. Haastattelut toteutettiin yksilohaastatteluina etäyhteydellä teamsin välityksellä. Nauhoitetut keskustelut hävitettiin tutkimuksen valmistumisen jälkeen. Tutkimustieto anonymisoitiin, jottei siitä tunnista vastaajia. Haastateltavien henkilöllisyys tai asema tutkimusorganisaatiossa ei tullut esille tutkimuksen raportoinnissa. Tutkimustulosten suorista lainauksista poistettiin sellaiset tiedot, jotka olisivat voineet paljastaa haastateltavat. Haastattelun alussa

myös kerrottiin haastateltaville, ettei vastauksia henkilöidä eikä raportista paljastu yksilöitäviä tietoja. (Tietosuojavaltuutetun toimisto, julkaisuaika tuntematon.)

7.3 Luotettavuus

Tieteellisen tutkimuksen tarkoituksena on tuottaa luotettavaa ja hyödyllistä tietoa. Laadullista tutkimusta voidaan arvioida sen eri menetelmiin liittyvillä luotettavuuskriteereillä tai yleisillä luotettavuutta kuvaavilla kriteereillä, joilla tätä tutkimusta arvioitiin. Laadullisen tutkimuksen yleisiä luotettavuuskriteereitä ovat uskottavuus, reflektiivisyys, vahvistettavuus ja siirrettävyys. (Kylmä & Juvakka 2014, 127.)

Uskottavuudella tarkoitetaan tutkimuksen ja tutkimusaineiston perusteella tehdyn analyysin uskottavuutta. Tutkija on vastuussa siitä, että esitetyt tutkimustulokset vastaavat tutkimukseen osallistuneiden käsityksiä tutkittavasta asiasta. (Elo ym. 2014.) Sisällönanalyysi aloitettiin tutustumalla huolellisesti aineistoon lukemalla se useita kertoja läpi. Tämän jälkeen haastattelujen tuottama ja tutkimustehtävän kannalta oleellinen aineisto kirjattiin taulukkoon, minkä jälkeen aineisto pelkistettiin ja luokiteltiin. Tämän tutkimuksen kohteena olivat ensihoidon lähijohtajien omakohtaiset kokemukset, joten kaikki heidän välittävään johtamiseen liittyvät ajatukset ja näkökulmat lisäävät tutkimuksen uskottavuutta. Uskottavuutta lisää myös se, että tutkija on itse työskennellyt ensihoidon lähijohtamistehtävissä ja kykenee ymmärtämään paremmin haastateltavien kokemuksia tutkittavasta asiasta. Tämä on myös helpottanut sisällönanalyysin työstämistä.

Reflektiivisyydellä tarkoitetaan tutkijan tietoisuutta omista tutkimuslähtökohdistaan ja sillä arvioidaan, kuinka tutkija on vaikuttanut itse tutkimusaineistoon (Kylmä & Juvakka 2014, 129). Tässä tutkimuksessa tutkija on tuonut esille kaikki haastatteluissa esille tulleet kokemukset riippumatta siitä, mikä on hänen oma näkemyksensä asioista tai kuinka tärkeänä hän on itse pitänyt haastateltavien näkemyksiä. Tutkija on noudattanut huolellisuutta haastatteluja tehdessään, jottei hän ole lähtenyt johdattelemaan haastateltavia haluamaansa suuntaan tai tuomaan omia näkemyksiään esille lähijohtamiskokemuksensa vuoksi. Se on kuitenkin voinut heikentää reflektiivisyyttä vaikuttamalla analyysiin ja tutkimustuloksiin.

Tutkimuksen vahvistettavuus tekee tutkimusprosessista näkyvän eli tutkijan tulee kuvata tutkimusprosessi niin, että lukija kykenee seurata sen etenemistä. Tutkimusaineiston ja tutkimustulosten välinen yhteys on osoitettava selvästi. (Kylmä & Juvakka 2014, 129). Tässä tutkimuksessa on kuvattu tutkimusprosessin eri vaiheet niin, että sen etenemistä on helppo seurata. Lisäksi tutkimuksessa on esimerkkitaulukkoja havainnollistamaan analyysin etenemistä. Haastatteluaineisto on ollut tulosten ja johtopäätösten perustana. Tutkimuksen luotettavuutta vahvistaa se, että tutkimusraportissa on paljon haastateltavien suoria lainauksia (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2013, 233).

Tutkimuksen siirrettävyydellä tarkoitetaan sitä, kuinka hyvin tutkimuksen tulokset ovat siirrettävissä muihin vastaaviin tilanteisiin (Elo 2014; Kylmä & Juvakka 2014, 129). Tutkimuksen siirrettävyyteen vaikuttaa riittävän laaja aineisto. Vaikka haastateltavat kuvasivat kokemuksiaan avoimesti ja monipuolisesti, aineisto on kerätty vain yhden organisaation lähijohtajilta, joten heidän kokemuksensa eivät välttämättä vastaa toisten organisaatioiden tilannetta. Haastateltavilta ei kerätty taustatietoja, joten

vastaajia ei voida kuvailla niiden avulla. Tällä on tulosten siirrettävyyttä vähentävä vaikutus. Taustatietoja ei kysytty, koska niitä pidettiin tarpeettomina tutkimusten tuloksia ajatellen. On myös mahdollista, että mikäli taustatietoja olisi kysytty, haastateltavien ikä, sukupuoli tai työkokemusvuosien määrä olisivat voineet paljastaa heidän henkilöllisyytensä.

Suurin osa tutkimushaastatteluun vastaajista oli miettinyt kysymyksiä etukäteen ja muutamalle välittävä johtaminen vaikutti tutulta aiheelta. Jokaisen haastattelun alussa haastattelija rohkaisi vastaajia kertomaan omin sanoin, mitä sanasta välittäminen tulee mieleen ja ettei tarkoituksena ole vastata kysymyksiin erilaisten johtamisteorioiden pohjalta. Osalle haastateltavista välittävä johtaminen oli vieras käsite ja siksi tutkija selvensi sitä haastattelujen alussa. Luotettavuuden näkökulmasta olisi jokaiselle tutkimukseen osallistuneelle voinut käydä lävitse samat asiat välittävästä johtamisesta ja mahdollisesti myös haastattelukutsuun olisi voinut liittää tietoa siitä. Toisaalta tutkija kannusti haastateltavia miettimään tutkimuskysymyksiä sekä alaisen että lähijohtajan näkökulmasta, mikä toi haastateltavien vastauksiin tutkijan mielestä monipuolisuutta.

Aiheena välittävä johtaminen saattoi olla joillekin lähijohtamistyötä tekeville kiusallinen, koska he ovat voineet kokea tutkimuksen heidän työtään arvostelevaksi. Tämä on saattanut vähentää halukkuutta osallistua tutkimukseen ja vaikuttaa haastatteluaineiston sisältöön. Haastatteluhalukkuuteen on myös voinut vaikuttaa joko positiivisesti tai negatiivisesti haastattelijan lähijohtajatyöhistoria tutkimusorganisaatiossa. Jotkut haastateltavista kertoivat tietävänsä, miten haastavaa on löytää tutkimukseen osallistujia, minkä vuoksi he pitivät osallistumisestaan erittäin tärkeänä. Toiset taas kokivat aiheen niin tärkeänä ensihoidon henkilöstöjohtamista koskien, että osallistuivat sen vuoksi tutkimukseen. Haastatteluissa ei tullut esille haluttomuutta vastata kysymyksiin vaan haastateltavat kertoivat ajatuksistaan avoimesti. Tutkimuksen tulosten monipuolisuuden kannalta oli hyvä, että haastatteluun osallistui sekä lähijohtajauransa alussa olevia, että pitkään lähijohtajatyötä tehneitä henkilöitä. Tutkimukseen osallistui kahdeksan haastateltavaa. Määrä ei ole suuri, mutta monipuolisella ja sisältörikkaalla aineistolla tutkija koki saavansa riittävän hyvän tutkimustuloksen.

Kuten koko tutkimusprosessissa, myös haastatteluissa näkyi tutkijan kokemattomuus. Tutkija olisi voinut ensimmäisissä haastatteluissa viedä keskustelua aktiivisemmin eteenpäin tutkimusteemojen avulla. Haastattelujen aikana tutkija olisi myös voinut kysyä enemmän tarkentavia kysymyksiä ja pyytää haastateltavia kertomaan esimerkkejä vastausten havainnollistamiseksi. Esimerkit olisivat saattaneet rikastuttaa haastatteluaineistoa. Tutkimuskysymysten ja -teemojen laadinnassa tutkija olisi voinut olla tarkempi ja käyttää niiden laatimiseen enemmän aikaa. Tutkimusteemat olisivat voineet tukea paremmin tutkimuskysymyksiä. Lisäksi kysymyksiä olisi voitu testata ja haastattelua harjoitella etukäteen. Perinpohjainen haastattelujen läpikäyminen kuitenkin oli opettavaista ja auttoi lopulta tutkijaa sisällönanalyysin tekemisessä. Tutkimuksen luotettavuutta lisää se, että tutkimuksen tulokset ovat hyödynnettävissä jatkotutkimuksiin ja henkilöstöjohtamistyöhön.

7.4 Ammatillinen kasvu

Tutkimustyön tekeminen on ollut mielenkiintoinen ja opettavainen prosessi. Hyvä, työntekijät huomioitava lähijohtamistyö on ollut tärkeä osa omaa työtäni ja luettuani ensimmäisen tutkimuksen

välittävästä johtamisesta, halusin saada lisää tietoa siitä. Aiheeseen perehtyminen on ollut itsessään jo erittäin opettavaista, koska tutkimustyö alkoi kansainvälisten tutkimusten etsimisellä ja niihin perehtymällä. Valitettavaa oli se, ettei ensihoidon henkilöstöjohtamisesta löytynyt kansainvälisiä tutkimuksia. Tämän vuoksi käytin tutkimuksen ensihoidon henkilöstöjohtamisosiossa muita samantasoisia tutkimuksia.

Tutkimusprosessi tuki ammatillista kasvuani kehittäen kykyä tehdä tieteellistä tutkimusta. Tutkimustyön tekeminen opetti tutkimustyön eri vaiheiden tarkkaa työstämistä sekä tutkimuksen tarkastelua eettisyyden ja luotettavuuden näkökulmasta. Työn edetessä rakentavan palautteen saaminen ohjaajalta tuki erinomaisesti eri vaiheiden ymmärtämistä ja syventämään tietämystäni tutkimusaiheesta. Ammatillista kasvuani tuki halu kehittyä tutkijana ja ottaa opiksi työn tekemisen joka vaiheesta.

Tutkimusaihe oli erittäin mielenkiintoinen ja kansainvälisiin tutkimuksiin ja kirjallisuuteen perehtyminen oli opettavaista. Tutkimuksen tulokset edistivät ammatillista kasvuani opettaen huolehtimaan työntekijöiden kokonaisvaltaisesta jaksamisesta entistä paremmin ja kuuntelemaan syvällisemmin heidän ajatuksiaan. Tulokset myös kertovat, millaisista asioista hyvä henkilöstöjohtaminen rakentuu. Henkilöstöjohtajana työskentely vaatii jatkuvaa itsensä kehittämistä, koska hyväksi henkilöstöjohtajaksi kasvetaan. Menestyvä henkilöstöjohtaja ei johda tiettyjen johtamismallien mukaisesti vaan työntekijöitään palvellen ja heistä välittäen.

7.5 Hyödynnettävyys ja kehittämisideat

Tutkimuksen tavoitteena oli lisätä tietoa välittävästä johtamisesta, jotta ymmärrys sen merkityksestä henkilöstöjohtamisessa kasvaisi ensihoidossa. Tutkimusta voidaan pitää onnistuneena tutkimustulosten näkökulmasta katsottuna. Tutkimustulokset kuvasivat monipuolisesti välittävään johtamiseen liittyviä kokemuksia ja toivat ilmi konkreettisia välittävän johtamisen haasteita, joita ensihoidon henkilöstöjohtamisessa esiintyy.

Ensihoidon lähijohtajilta vaaditaan inhimillistä ja tehokasta johtamisosaamista, koska ensihoitotyö on psyykkisesti ja fyysisesti kuormittavaa. Välittävää johtamista ja ensihoidon henkilöstöjohtamista on tutkittu Suomessa vähän, joten tutkimuksen tulosten avulla ensihoidon henkilöstö- ja lähijohtajat voivat kehittää johtamisosaamistaan.

Tutkimuksen tulokset tuovat esille henkilöstöjohtamisen haasteita ja niitä välittävän johtamisen tekijöitä, joita lähijohtamistyössä jo ilmenee. Tulosten perusteella välittävä johtaminen on tärkeä osa henkilöstöjohtamista ja sitä on syytä kehittää. Tulokset antavat viitteitä siitä, että ensihoidon lähijohtajat tarvitsevat työnsä tueksi koulutusta välittävästä johtamisesta ja tunnetaidoista. Työssä ilmenee myös muita henkilöstöjohtamisen haasteita, joita on mahdollista kehittää esimerkiksi koulutusten avulla.

Työn tuloksista ilmenee, mistä asioista hyvä henkilöstöjohtaminen rakentuu ja millaisilla asioilla sitä voidaan parantaa. Jokainen henkilöstö- ja lähijohtaja päättää kuitenkin itse, miten paljon haluaa kehittää itseään johtajana, mitä asioita omassa työssään arvottaa ja millainen lähijohtaja haluaa alaisilleen olla.

Tulevaisuudessa olisi tarpeellista tutkia lisää ensihoidon henkilöstöjohtamista ja välittävää johtamista, koska Suomessa aiheiden tutkimustyö on vielä vähäistä. Myös ensihoidon lähijohtamisen vuorovaikutushaasteisiin ja johtamiskulttuureihin vaikuttavia tekijöitä olisi tarpeellista tutkia.

LÄHTEET

- Anderson, Marc, Sun, Peter 2017. Reviewing leadership styles: Overlaps and the need for a new "full-range" theory. *International Journal of Management Reviews* 19, 76-96.
<https://doi:10.1111./ijmr.12082>
- Davenport, Brian 2015. Compassion, suffering and servant-leadership: Combining compassion and servant-leadership to respond to suffering. *Leadership* 11 (3), 300-315. <https://doi.org.ezproxy.savonia.fi/10.1177/1742715014532481>
- Elo, Satu, Kääriäinen, Maria, Kanste, Outi, Pölkki, Tarja, Utriainen, Kati, Kyngäs, Helvi 2014. Qualitative Content Analysis. *Sage Open* 4, 1-10. <https://doi-org.ezproxy.savonia.fi/10.1177/2158244014522633>
- Ericsson, Christoffer, Lahelma, Joonas 2021. "Kaikkea tekin näette!" Pitkittäistutkimuksella parempaa tietoa työssäjaksamisesta ensihoitotyössä. Artikkelikokoelmassa Nordquist, Hilla (toim.) Näkökulmia ensihoidon tutkimukseen. Verkkojulkaisu. Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu. Kotka. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-344-371-6>
- Forsten-Astikainen, Riitta, Saalasti, Kerttu, Kultalahti, Susanna 2019. Esimiehen ja työntekijän vuorovaikutussuhde -heijastumia muuttuvaan työelämään. *Puhe ja kieli* 39 (1), 3-21. <https://doi.org/10.23997/pk.69722>.
- Gabriel, Yiannis 2015. The caring leader -what followers expect of their leaders and why? *Leadership* 11(3) 316-334. <https://doi-org.ezproxy.savonia.fi/10.1177/1742715014532482>
- Harmoinen, Merja 2014. Arvostava johtaminen terveydenhuollossa. Väitöstutkimus. *Terveystieteiden yksikkö*. Tampereen yliopisto. <http://www.urn.fi/URN:ISBN:978-951-44-9668-4>
- Harmoinen, Merja, Suominen, Tarja 2020. Realizing appreciative management from the viewpoint of first-line managers in social and health care. *Scandinavian Journal of Caring Sciences* 34, 78-86. <https://doi.org/10.1111/scs.12707>
- Hirsjärvi, Sirkka, Remes, Pirkko, Sajavaara, Paula 2013. Tutki ja kirjoita. 18. painos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Hoffren, Minna, Syvänen, Sirpa, Laulainen, Sanna 2017. Tuhoavan johtamisen rakentuminen sosiaali- ja terveydenhuollon johtamiskuvauksissa. *Työelämän tutkimus* 15 (1), 47-65. <https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/85300/44299>
- Hurmekoski, Minna, Häggman-Laitila, Arja, Terkamo-Moisio Anja 2021. Luottamus ja vuorovaikutus ovat hoitotyön johtajien ja henkilöstön etäyhteistyön edellytyksiä. *Tutkiva Hoitotyö* 19 (1), 28-30.
- Ikonen, Mirjami 2015. Esimies-alaisuuden luottamus vuorovaikutuksessa rakentuvana ilmiönä. *Prologi -puheviestinnän vuosikirja*, 135-151. <http://urn.fi/URN:NBN:fi:jyu-201602151566>

Kauppinen, Sanna 2022. Lääkintämestari. Pirkanmaan pelastuslaitos. Yksityisviesti 7.9.2022. Viestin saaja Raija Hänninen.

Katela, Krista 2020. Ensihoitajan alanvaihtoajatuksiin vaikuttavia tekijöitä. Opinnäytetyö. Lab-ammattikorkeakoulu. https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/349035/Katela_Krista.pdf?sequence=2&isAllowed=y

Kiuru, Mari 2022. Ensihoitoesimies. Kanta-Hämeen pelastuslaitos. Yksityisviesti 7.9.2022. Viestin saaja Raija Hänninen.

Kohtakangas, Krista 2019. Välittävä johtajuus ja armollinen itsensä johtaminen konkurssin tai alasajon tehneiden yrittäjien kokemuksissa. Väitöstutkimus. Yhteiskuntatieteiden tiedekunta. Lapin yliopisto. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-337-168-2>

Koistinen, Päivi 2018. Muuttuuko pelastustoimen turvallisuuskulttuuri? Narratiivinen tutkimus pelastusjohtajien käsityksistä pelastuslaitosten turvallisuuskulttuurin johtamisesta. Pro gradu. <http://urn.fi/urn:nbn:fi:uef-20180409>

Koskiniemi, Anne 2016. Teoksessa Inhimillinen ja tehokas sosiaali- ja terveysjohtaminen. Autenttisuuden ja kokemusten merkitys johtamisessa. Teoksessa Syväjärvi & Pietiläinen (toim.) Inhimillinen ja tehokas sosiaali- ja terveysjohtaminen. Verkkokirja. Suomen yliopistopaino Oy, 63-101. https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/100410/Syvajarvi_%26_Pietilainen_OA.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Viitattu 11.2.2022.

Kuusisto, Terhi, Arola, Tanja, Salin, Sirpa 2021. Sairaanhoidajien työhön sitoutuminen ja arvostava johtaminen yliopistosairaalassa. Tutkiva Hoitotyö 19 (3), 3-11.

Kylmä, Jari, Juvakka, Taru 2014. Laadullinen terveystutkimus. 1.-3. painos. Helsinki: Edita Prima Oy.

Kyngäs, Helvi, Elo, Satu, Pölkki, Tarja, Kääriäinen, Maria, Kanste, Outi 2011. Sisällönanalyysi suomalaisessa hoitotieteellisessä tutkimuksessa. Hoitotiede 23 (2), 138-148.

Lankinen, Matias 2021. Päätoimisten ensihoitajien lähiesimiestyö Helsingin kaupungin pelastuslaitoksella. Opinnäytetyö. https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/493393/Lankinen_Matias.pdf?sequence=2&isAllowed=y

Lemire, Francine 2018. Self-compassion. Canadian Family Physician 64 (12), 938. <https://www.cfp.ca/content/cfp/64/12/938.full.pdf>

Levay, Charlotta, Bäck, Monica 2022. Caring leader identity between power and powerlessness. Organization Studies 43, (6) 953-972. <https://doi.org/10.1177/01708406211006245>

Majaniemi, Niina 2021. Työelämän maraton ja empatia. Tallinna: Aviator.

Mansel, Beryl, Einion, Alys 2019. It´s the relationship you develop with them; emotional intelligence in nurse leadership. A qualitative study. British Journal of Nursing 28 (21), 1400-1408. <https://doi.org/10.12968/bjon.2019.28.21.1400>

Merkel, Sebastian, Ruokolainen, Mervi, Holman, Daniel 2019. Challenges and practices in promoting (ageing) employees working career in the health care sector -case studies from Germany, Finland and the UK. *BMC Health Services Research* 19, 1-12. <https://doi:10.1186/s12913-019-4655-3>

Neff, Kristin 2011. *Itsemyötätunto*. Helsinki: Viisas elämä.

Neff Kristin, Dahm Katie 2015. *Self-Compassion: What It Is, What It Does, and How It Relates to Mindfulness*. In: Ostafin B., Robinson M., Meier B. (eds) *Handbook of Mindfulness and Self-Regulation*. Springer, New York, NY. https://doi.org/10.1007/978-1-4939-2263-5_10

Ojala, Anna-Maria, Kyngäs, Helvi, Päätaalo, Kati 2016. Pohjoissuomalaisten ensihoitajien työhyvinvointi. *Hoitotiede* 28 (4), 322-334. <https://urn.fi/URN:NBN:fi:ELE-1816023>

Paakkanen, Miia 2022. *Empatian voima työssä*. Helsinki: WSOY.

Perttula, Juha, Syväjärvi, Antti (toim.) 2012. *Johtamisen psykologia. Ihmisten johtaminen muuttuvassa työelämässä*. Juva: PS-kustannus.

Pessi, Anne, Martela, Frank, Paakkanen, Miia (toim.) 2017. *Myötätunnon mullistava voima*. Jyväskylä: PS-kustannus.

Pless, Nicola, Maak, Thomas 2011. Responsible Leadership: Pathways to the Future. *Journal of Business Ethics* 98, 3-13. <https://doi.org/10.1007/s10551-011-1114-4>

Rantala, Jaakko 2021. *Ensihoitomestari*. Keski-Suomen pelastuslaitos. Lähijohtajien työnkuvat, asemapaikat ja organisaatiokaavio. Yksityinen sähköpostiviesti 14.12.2021. Viestin saaja: Raija Hänninen.

Rezvani, Azadeh, Chang Artemis, Wiewiora, Anna, Ashkanasy, Neal, Jordan, Peter, Zolin, Roxanne 2016. Manager emotional intelligence and project success: the mediating role of job satisfaction and trust. *International Journal of Project Management* 34, 1112-1122. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2016.05.012>

Ristolainen, Mari, Maijala, Riikka, Eloranta, Sini 2020. Viestintä osana etäjohtamista terveydenhuollossa. *Finnish Journal of eHealth and eWelfare* 12 (3), 179-186. <https://doi.org/10.23996/fjhw.95051>

Salonen, Eveliina 2017. *Intuitio ja tunteet johtamisen ytimessä*. Helsinki: Alma Talent.

Shearer, Dana Ann 2012. Management Styles and Motivation. *Radiology Management* 34 (5), 47-52. <https://web-s-ebsohost-com.ezproxy.savonia.fi/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=3&sid=68acfbe6-486f-4cd1-a5d1-3dbbcd3b39e2%40redis>

Shi, Xiaolin, Gordon, Susan 2020. Organizational support versus supervisor support: The impact of hospitality manager's psychological contract and work engagement. *International Journal of Hospitality Management* 87. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2019.102374>

Siren, Maarit, Harmoinen, Merja, Roos, Mervi, Suominen, Tarja 2015. Arvostava johtaminen lasten hoitotyössä -näkökulmia hoitotyön johtamisen kehittämiseen. *Hoitotiede* 27 (4), 274-285.

Steinbinder, Amy, Sisneros, Dorothy 2020. Achieving uncommon results through caring leadership. *Nurse Leader* 18 (3), 243-247. <https://doi.org/10.1016/j.mnl.2020.03.010>

Syväjärvi, Antti, Uusiautti, Satu, Perttula, Juha, Määttä, Kaarina, Stenvall, Jari 2014. The reification of caring leadership in knowledge organizations. *Research Journal in Organizational Psychology and Educational Studies* 3 (2), 93-105. <http://rjopes.emergingresource.org/articles/THE%20REIFICATION.pdf>

Tampereen yliopiston yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/aineistonhallinta/tunnisteellisuus-ja-anonymisointi/>. Viitattu 5.2.2022.

Teperi, Anna-Maria 2018. Työssäjaksaminen. Teoksessa Kuisma, Markku, Holmström, Peter, Nurmi, Jouni, Porthan, Kari, Taskinen, Tuomas. *Ensihoito*. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Tietosuojavaltuutetun toimisto julkaisuaika tuntematon. Verkkajulkaisu. <https://tietosuoja.fi/tieteellinen-tutkimus>. Viitattu 31.8.2022.

Tuomi, Jouni, Sarajärvi, Anneli 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Uudistettu laitos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2019. Ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen eettiset periaatteet ja ihmistieteiden eettinen ennakoarvointi Suomessa. https://tenk.fi/sites/default/files/2021-01/Ihmistieteiden_eettisen_ennakoarvioinnin_ohje_2020.pdf. Viitattu 31.8.2022.

Vilkka, Hanna 2021. Näin onnistut opinnäytetyössä. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Vilkka, Hanna 2021. Tutki ja kehitä. 5., päivitetty painos. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Wnuk, Marcin 2017. Organizational Conditioning of Job Satisfaction. A Model of Job Satisfaction. *Contemporary Economics* 11 (1), 31-44. <http://dx.doi.org/10.5709/ce.1897-9254.227>

LIITTEET

LIITE 1: TEEMAHAASTATTELURUNKO

1. Millaisia välittävän johtamisen tekijöitä ensihoidon lähijohtajatehtävissä esiintyy?

-Millaista mielestäsi on välittävä johtaminen?

-Miten välittävä johtaminen ilmenee työssäsi?

-Millaisia kokemuksia sinulla on välittävän johtamisen käytöstä omassa lähijohtajatyössäsi?

-Millä tavalla mielestäsi lähijohtajien oma tunne-elämä ja tunnetaidot vaikuttavat välittävään johtamiseen?

-Mitä vaikutuksia välittävällä johtamisella mielestäsi on työntekijään ja työyhteisöön?

2. Millaisia välittävän johtamisen tekijöitä ensihoidon lähijohtajat kaipaavat työhönsä?

-Miten lähijohtaja voisi osoittaa välittävää johtamista?

-Miten tunnetaitojen kehittäminen auttaisi lähijohtajia olemaan välittävämpi johtaja?

-Millaista koulutusta esimiehille olisi tarpeen järjestää välittävää johtamistyyliä ajatellen?

LIITE 2: TIETOSUOJAILMOITUS

**OPINNÄYTETYÖHÖN LIITETTÄVÄ
TIETOSUOJASELOSTE/-ILMOITUS****EU:n yleinen tietosuoja-asetus****13 ja 14 artiklat****Laatimispäivä: 26.1.2022****Tietoa tutkimukseen osallistuvalla**

Olet osallistumassa Savonia-ammattikorkeakoulussa tehtävään opinnäytetyöhön liittyvään tutkimukseen. Tässä selosteessa kuvataan, miten henkilötietojasi käsitellään tutkimuksessa.

Tutkimukseen osallistuminen on vapaaehtoista. Sinuun ei kohdistu mitään negatiivista seuraamusta, jos et osallistu tutkimukseen tai jos keskeytät osallistumisesi tutkimukseen. Jos keskeytät osallistumisesi tutkimukseen, ennen keskeytystä kerättyä aineistoa voidaan kuitenkin käyttää tutkimuksessa. Tämän selosteen kohdassa 14 kerrotaan tarkemmin, mitä oikeuksia sinulla on ja miten voit vaikuttaa tietojesi käsittelyyn.

1. Tutkimuksen rekisterinpitäjä

Nimi: Raija Hänninen
Osoite: XXXXXX
Puhelinnumero: XXX XXXXXXX
Sähköpostiosoite: raija.hanninen@XXX

2. Kuvaus tutkimushankkeesta ja henkilötietojen käsittelyn tarkoitus

Opinnäytetyössä tutkitaan ensihoidon lähijohtajatyötä tekevien henkilöiden kokemuksia välittävästä johtamisesta haastatteleamalla heitä. Haastatteluteemat lähetetään tutkimukseen osallistuville etukäteen. Haastattelujen auki kirjoittamisen ja analysoinnin jälkeen nauhoitetut keskustelut hävitetään ja tutkimustieto anonymisoidaan, jottei siitä tunnisteta vastaajia.

3. Tutkimuksen suorittajat

Raija Hänninen

4. Tutkimuksen nimi ja tutkimuksen kestoaika

Tutkimuksen nimi: Välittävä johtaminen
Henkilötietojen käsittelyn kesto:
Haastattelut suoritetaan maaliskuun 2022 aikana. Henkilötietojen käsittely jatkuu opinnäytetyön valmistumiseen ja hyväksymiseen saakka. Tutkimus päättyy viimeistään 31.12.2022.

5. Henkilötietojen käsittelyn oikeusperuste

Henkilötietoja käsitellään yleisen tietosuoja-asetuksen 6 artiklan 1 kohdan mukaisella perusteella. Henkilötietojen käsittelyperusta tässä tutkimuksessa on

- tutkittavan suostumus
- tieteellinen tai historiallinen tutkimus tai tilastointi

6. Mitä henkilötietoja tutkimusaineisto sisältää

Haastateltavien kokemuksia tutkimusteemoihin liittyen.

7. Arkaluonteiset henkilötiedot

Tutkimuksessa ei käsitellä arkaluonteisia henkilötietoja.

TAI

Tutkimuksessa käsitellään seuraavia arkaluonteisia henkilötietoja:

- Rotu tai etninen alkuperä
- Poliittiset mielipiteet
- Uskonnollinen tai filosofinen vakaumus
- Ammattiliiton jäsenyys
- Geneettiset tiedot
- Biometristen tietojen käsittely henkilön yksiselitteistä tunnistamista varten
- Terveys
- Luonnollisen henkilön seksuaalinen käyttäytyminen tai suuntautuminen

Arkaluonteisten tietojen käsittely perustuu seuraavaan tietosuoja-asetuksen 9 artiklan 2 kohdan mukaiseen oikeusperusteeseen:

- Tutkittavan suostumus
- Tieteellinen tai historiallinen tutkimustarkoitus tai tilastollinen tarkoitus

Arkaluonteisten tietojen käsittely edellyttää riskiarvioinnin tekemistä. Katso tarkemmin esim. www.tietosuoja.fi.

8. Mistä lähteistä henkilötietoja kerätään

Haastattelemalla tutkimukseen osallistuvia henkilöitä.

9. Tietojen siirto tai luovuttaminen edelleen

Henkilötietoja ei siirretä eikä luovuteta eteenpäin.

10. Tietojen siirto tai luovuttaminen EU:n tai Euroopan talousalueen ulkopuolelle

Tietoja ei siirretä tai luovuteta EU:n tai Euroopan talousalueen ulkopuolelle.

11. Henkilötietojen suojauksen periaatteet

Tiedot ovat salassa pidettäviä.

Manuaalisen aineiston suojaaminen:

Tietojärjestelmissä käsiteltävät tiedot:

- käyttäjätunnus salasana käytön rekisteröinti kulunvalvonta
 muu, mikä:

Suorien tunnistetietojen käsittely:

- Suorat tunnistetiedot poistetaan analysointivaiheessa
 Aineisto analysoidaan suoraan tunnistetiedoin, koska (peruste suorien tunnistetietojen säilyttämiselle):

12. Henkilötietojen käsittely tutkimuksen päättymisen jälkeen

- Tutkimusrekisteri hävitetään
 Tutkimusrekisteri arkistoidaan:
 ilman tunnistetietoja tunnistetiedoin

Mihin aineisto arkistoidaan ja miten pitkäksi aikaa: Tutkimuksen suorittajan siirrettävälle muistitokulle vuoden 2022 loppuun.

13. Savonia-ammattikorkeakoulun tietosuojavastaavan yhteystiedot

Savonia-ammattikorkeakoulun tietosuojavastaava on hallinnon suunnittelija Mervi Hätinen. Häneen saa yhteyden sähköpostiosoitteesta tietosuojavastaava@savonia.fi

14. Mitä oikeuksia sinulla on ja oikeuksista poikkeaminen

Yhteyshenkilö tutkittavan oikeuksiin liittyvissä asioissa on tämän ilmoituksen kohdassa 1 mainittu henkilö Raija Hänninen.

Suostumuksen peruuttaminen (tietosuoja-asetuksen 7 artikla)

Sinulla on oikeus peruuttaa antamasi suostumus, mikäli henkilötietojen käsittely perustuu suostumukseen. Suostumuksen peruuttaminen ei vaikuta suostumuksen perusteella ennen sen peruuttamista suoritettujen käsittelyjen lainmukaisuuteen.

Oikeus saada pääsy tietoihin (tietosuoja-asetuksen 15 artikla)

Sinulla on oikeus saada tieto siitä, käsitelläänkö henkilötietojasi tutkimuksessa ja mitä henkilötietojasi tutkimuksessa käsitellään. Voit myös halutessasi pyytää jäljennöksen käsiteltävistä henkilötiedoista.

Oikeus tietojen oikaisemiseen (tietosuoja-asetuksen 16 artikla)

Jos käsiteltävissä henkilötiedoissasi on epätarkkuuksia tai virheitä, sinulla on oikeus pyytää niiden oikaisua tai täydennystä.

Oikeus tietojen poistamiseen (tietosuoja-asetuksen 17 artikla)

Sinulla on oikeus vaatia henkilötietojesi poistamista seuraavissa tapauksissa:

- a) henkilötietoja ei enää tarvita niihin tarkoituksiin, joita varten ne kerättiin tai joita varten niitä muutoin käsiteltiin
- b) peruutat suostumuksen, johon käsittely on perustunut, eikä käsittelyyn ole muuta laillista perustetta
- c) vastustat käsittelyä (kuvaus vastustamisoikeudesta on alempana) eikä käsittelyyn ole olemassa perusteltua syytä
- d) henkilötietoja on käsitelty lainvastaisesti; tai
- e) henkilötiedot on poistettava unionin oikeuteen tai jäsenvaltion lainsäädäntöön perustuvan rekisterinpitäjään sovellettavan lakisääteisen velvoitteen noudattamiseksi.

Oikeutta tietojen poistamiseen ei kuitenkaan ole, jos tietojen poistaminen estää tai vaikeuttaa suuresti käsittelyn tarkoituksen toteutumista tieteellisessä tutkimuksessa.

Oikeus käsittelyn rajoittamiseen (tietosuoja-asetuksen 18 artikla)

Sinulla on oikeus henkilötietojesi käsittelyn rajoittamiseen, jos kyseessä on jokin seuraavista olosuhteista:

- a) kiistät henkilötietojen paikkansapitävyyden, jolloin käsittelyä rajoitetaan ajaksi, jonka kuluessa tutkija voi varmistaa niiden paikkansapitävyyden
- b) käsittely on lainvastaista ja vastustat henkilötietojen poistamista ja vaadit sen sijaan niiden käytön rajoittamista
- c) tutkija ei enää tarvitse kyseisiä henkilötietoja käsittelyn tarkoituksiin, mutta sinä tarvitset niitä oikeudellisen vaateen laatimiseksi, esittämiseksi tai puolustamiseksi
- d) olet vastustanut henkilötietojen käsittelyä (ks. tarkemmin alla) odotettaessa sen todentamista, syrjäyttävätkö rekisterinpitäjän oikeudet perusteet rekisteröidyn perusteet.

Oikeus siirtää tiedot järjestelmästä toiseen (tietosuoja-asetuksen 20 artikla)

Sinulla on oikeus saada tutkijalle toimittamasi henkilötiedot jäsennellyssä, yleisesti käytetyssä ja koineellisesti luettavassa muodossa, ja oikeus siirtää kyseiset tiedot toiselle rekisterinpitäjälle, jos käsittelyn oikeusperuste on suostumus tai sopimus, ja käsittely suoritetaan automaattisesti.

Kun käytät oikeuttasi siirtää tiedot järjestelmästä toiseen, sinulla on oikeus saada henkilötiedot siirrettyä suoraan rekisterinpitäjältä toiselle, jos se on teknisesti mahdollista.

Vastustamisoikeus (tietosuoja-asetuksen 21 artikla)

Sinulla on oikeus vastustaa henkilötietojesi käsittelyä, jos käsittely perustuu yleiseen etuun tai oikeutettuun etuun. Tällöin tutkija ei voi käsitellä henkilötietojasi, paitsi jos se voi osoittaa, että käsittelyyn on olemassa huomattavan tärkeä ja perusteltu syy, joka syrjäyttää rekisteröidyn edut, oikeudet ja vapaudet tai jos se on tarpeen oikeusvaateen laatimiseksi, esittämiseksi tai puolustamiseksi. Tutkija voi jatkaa henkilötietojesi käsittelyä myös silloin, kun sen on tarpeellista yleistä etua koskevan tehtävän suorittamiseksi.

Oikeuksista poikkeaminen

Tässä kohdassa kuvatuista oikeuksista saatetaan tietyissä yksittäistapauksissa poiketa tietosuoja-asetuksessa ja Suomen tietosuojalainsäädetyillä perusteilla siltä osin, kuin oikeudet estävät tieteellisen tai historiallisen tutkimustarkoituksen tai tilastollisen tarkoituksen saavuttamisen tai vaikeuttavat sitä suuresti. Tarvetta poiketa oikeuksista arvioidaan aina tapauskohtaisesti.

Valitusoikeus

Sinulla on oikeus tehdä valitus tietosuojavaltuutetun toimistoon, mikäli katsot, että henkilötietojesi käsittelyssä on rikottu voimassa olevaa tietosuojalainsäädäntöä.

Yhteystiedot:

Tietosuojavaltuutetun toimisto

Käyntiosoite: Ratapihantie 9, 6. krs, 00520 Helsinki

Postiosoite: PL 800, 00521 Helsinki

Vaihde: 029 56 66700

Faksi: 029 56 66735

Sähköposti: tietosuoja(at)om.fi